

Jadran Antolović

MENADŽMENT U KULTURI

HADRIAN d.o.o
2009..

Nakladnik
HADRIAN d.o.o. Zagreb

Za nakladnika
Dr. sc. Jadran Antolović

Recenzenti
Prof. dr. sc. Željko Turkalj
Dr. sc. Đuro Horvat

Lektorica
Nada Kresojević-Glas

Fotografija
Vid Barac
Jadran Antolović

Grafičko oblikovanje
ART DESIGN ŠIŠKO, Zagreb

Tisak
???

ISBN 978-953-55288-0-9

© HADRIAN d.o.o. Zagreb, 2009.

Nijedan dio ove knjige ne smije se umnožavati, fotokopirati, niti na bilo koji drugi
način reproducirati bez nakladnikovoga pismenog odobrenja.

Sadržaj

| | |
|-----------------------|----------|
| PREDGOVOR..... | 7 |
|-----------------------|----------|

| | |
|-------------------------------------|----------|
| 1. MENADŽMENT I KULTURA..... | 9 |
|-------------------------------------|----------|

| | |
|---|----|
| 1.1. ODNOS MENADŽMENTA I KULTURE..... | 9 |
| 1.2. DEFINICIJA MENADŽMENTA U KULTURI | 13 |
| 1.3. MENADŽMENT U KULTURI: ZNANOST ILI UMIJEĆE? | 17 |

| | |
|---|-----------|
| 2. FUNKCIJE MENADŽMENTA U KULTURI..... | 19 |
|---|-----------|

| | |
|--|-----------|
| 2.1. TEMELJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA U KULTURI..... | 19 |
| 2.1.1. PLANIRANJE..... | 19 |
| 2.1.2. ORGANIZIRANJE..... | 23 |
| 2.1.3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA..... | 26 |
| 2.1.4. VOĐENJE | 27 |
| 2.1.5. KONTROLA | 29 |
| 2.2. POSEBNE FUNKCIJE MENADŽMENTA U KULTURI | 30 |
| 2.2.1. DOPRINOS KULTURI | 31 |
| 2.2.2. POTICANJE KREATIVNOSTI I STVARALAŠTVA..... | 31 |
| 2.2.3. ODNOS PREMA JAVNOSTI (PUBLICI) | 31 |
| 2.2.4. OBRAZOVNI KARAKTER | 35 |

| | |
|---|-----------|
| 3. MENADŽMENT U USTANOVAMA KULTURE | 37 |
|---|-----------|

| | |
|--|-----------|
| 3.1. UPRAVLJANJE USTANOVAMA U KULTURI..... | 37 |
| 3.1.1. ARHIVI..... | 37 |
| 3.1.2. KNJIŽNICE..... | 40 |
| 3.1.3. KAZALIŠTA | 42 |
| 3.1.4. FILMSKA I KINEMATOGRAFSKA DJELATNOST..... | 44 |
| 3.1.5. USTANOVE ZA ZAŠTITU I OČUVANJE KULTURNE BAŠTINE | 45 |
| 3.1.6. MUZEJI I GALERIJE | 46 |
| 3.1.7. POLIVALENTNE USTANOVE U KULTURI | 48 |
| 3.1.8. KULTURNO-UMJETNIČKO STVARALAŠTVO..... | 48 |
| 3.2. PLANIRANJE U USTANOVAMA KULTURE..... | 48 |
| 3.2.1. PLANOVI POSLOVANJA | 49 |
| 3.2.2. PLANIRANJE PRORAČUNA USTANOVE | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 4. PROJEKT MENADŽMENTA KULTURNE AKCIJE..... | 53 |
|--|-----------|

| | |
|---|-----------|
| 4.1. KULTURNA AKCIJA KAO PROJEKT | 53 |
| 4.2. CIKLUS UPRAVLJANJA KULTURNOM AKCIJOM..... | 54 |
| 4.2.1. UTVRDJIVANJE OBUDJA KULTURNE AKCIJE | 55 |
| 4.2.2. PLANIRANJE KULTURNE AKCIJE..... | 60 |
| 4.2.3. PROVEDBA PLANA..... | 66 |
| 4.2.4. OCJENA KULTURNE AKCIJE | 71 |

| | |
|--|------------|
| 4.3. FINANCIRANJE KULTURNE AKCIJE..... | 72 |
| 4.3.1. FINANCIRANJE KULTURE..... | 73 |
| 4.3.2. INVESTIRANJE (ULAGANJE) U KULTURU..... | 74 |
| 4.3.3. MOGUĆI IZVORI FINANCIRANJA | 76 |
| 4.3.4. PRIKUPLJANJE SREDSTAVA (FUND RAISING) | 79 |
| 4.4. SADRŽAJ PROJEKTA KULTURNE AKCIJE | 83 |
| 4.5. ULOGA UMJETNIKA U PROJEKTU KULTURNE AKCIJE | 87 |
| 5. MENADŽMENT KULTURNE BAŠTINE | 89 |
| 5.1. ŠTO JE KULTURNA BAŠTINA ?..... | 89 |
| 5.2. NAČELA MENADŽMENTA KULTURNE BAŠTINE..... | 91 |
| 5.3. EKONOMSKO VREDNOVANJE GRADITELJSKE BAŠTINE..... | 94 |
| 5.3.1. OSNOVE EKONOMSKOG VREDNOVANJA GRADITELJSKE BAŠTINE | 94 |
| 5.3.2. POLAZIŠTA ZA EKONOMSKO VREDNOVANJE SPOMENIČKE CJELINE | 101 |
| 5.3.3. GOSPODARSKA I DRUŠTVENA VRJEDNOST NEPOKRETNOGA KULTURNOG DOBRA .. | 112 |
| 5.3.4. METODE EKONOMSKOG VREDNOVANJA GRADITELJSKE BAŠTINE | 142 |
| 5.3.5. ZNAČENJE EKONOMSKOG VREDNOVANJA ZA OČUVANJE GRADITELJSKE BAŠTINE .. | 152 |
| 5.4. PLAN UPRAVLJANJA KULTURNIM DOBROM | 153 |
| 5.4.1. PROCES IZRADE PLANA UPRAVLJANJA | 154 |
| 5.4.2. OBLIK PLANA UPRAVLJANJA | 155 |
| 5.4.3. SADRŽAJ PLANA UPRAVLJANJA | 156 |
| 5.4.4. SVRHA PLANA | 156 |
| 5.4.5. OPIS I POVJEST KULTURNOG DOBRA | 157 |
| 5.4.6. OCJENA STANJA, ZNAČAJ I VRJEDNOST KULTURNOG DOBRA | 159 |
| 5.4.7. CILJEVI PLANA | 162 |
| 5.4.8. POSEBNI CILJEVI UPRAVLJANJA | 165 |
| 5.4.9. UPRAVLJANJE KULTURNIM DOBROM | 166 |
| 5.4.10. AKCIJSKI PLANOVİ | 167 |
| 5.4.11. NADZOR NAD PROVEDBOM I REVIZIJA PLANA | 169 |
| 5.4.12. PRILZOJI I KARTE | 170 |
| 5.4.13. KONTROLNA PITANJA ZA UTVRĐIVANJE KVALITETE PLANA UPRAVLJANJA | 170 |
| 5.5. UKLJUČIVANJE KULTURNOG DOBRA U TURISTIČKU PONUDU..... | 172 |
| 5.5.1. GRADITELJSKA BAŠTINA KAO TURISTIČKA ATRAKTIVNOST | 172 |
| 5.5.2. PRIHVATNI KAPACITET NEPOKRETNOGA KULTURNOG DOBRA | 194 |
| 5.5.3. UTVRĐIVANJE PRIHVATNOG KAPACITETA ZA NEPOKRETNO KULTURNO DOBRO .. | 212 |
| 5.6. FINANCIRANJE ZAŠTITE I OČUVANJA KULTURNIH DOBARA..... | 218 |
| 5.6.1. FINANCIRANJE ZAŠTITE KULTURNIH DOBARA | 219 |
| 5.6.2. FINANCIRANJE OČUVANJA KULTURNIH DOBARA..... | 219 |
| 5.7. MENADŽMENT ARHEOLOŠKE BAŠTINE | 261 |
| 5.7.1. IZRADA PLANA UPRAVLJANJA ARHEOLOŠKIM LOKALITETOM..... | 262 |
| 5.7.2. ISTRAŽIVANJE ARHEOLOŠKIH LOKALITETA..... | 265 |
| 5.7.3. PREZENTACIJA ARHEOLOŠKOG LOKALITETA | 268 |
| 6. LITERATURA: | 278 |
| POPIS SLIKA | 282 |
| POPIS TABLICA..... | 284 |
| 7. ŽIVOTOPIS AUTORA..... | 285 |

Tijekom godina baveći se teorijom i praksom menadžmenta u kulturi susreao sam se i radio sa brojnim inozemnim i domaćim stručnjacima, ministrima i drugim dužnosnicima nadležnim za područje kulture, koji su utjecali na moje znanje i stavove. Među njima su se uvijek izdvajali oni koji su svoja znanja i vještine potvrđivali svakodnevnim radom na kazališnim, filmskim i drugim programima ili pak projektima očuvanja kulturne baštine. Želim im se zahvaliti, jer sam od njih najviše učio. Shvaćajući važnost vlastita iskustva upuštao sam se u upravljanje brojnim projektima, od kojih neke primjere spominjem u ovom rukopisu.

Zahvalu želim uputiti i studentima koji su me svojim interesom i raspravama tijekom predavanja i seminara posebno motivirali, te se nadam da će im ovaj udžbenik olakšati pripremanje ispita iz kolegija Menadžment u kulturi.

I na kraju, ali nikako ne manje važno, želim se zahvaliti majci, supruzi i kćerima, koje su me svojom ljubavlju podržavale u životu i radu.

Jadran Antolović

Predgovor

Proteklih sedam školskih godina na osnovi predavanja iz kolegija „Menadžment u kulturi“ na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje „Adam Baltazar Krčelić“ u Zaprešiću sistematizirao sam najvažnije teme iz nastavnog plana i programa koje čine ovaj rukopis.

Promišljajući kako strukturirati najvažnija znanja za buduće menadžere u kulturi odlučio sam se ukupno gradivo podijeliti u pet cjelina. U prvoj cjelini ukazao sam na odnos između menadžmenta i kulture, te definirao značenje središnjih pojmove koji se koriste u knjizi. Druga tema koncentrirana je na funkcije menadžmenta u kulturi, kako one temeljne, tako i one posebne. U trećoj cjelini opisan je menadžment u ustanovama kulture, kao i posebnosti arhivske, knjižnične, kazališne, kinematografske, muzejske, kao i djelatnosti zaštite i očuvanja kulturnih dobara. Četvrti dio usmjeren je na znanja o menadžmentu kulturne akcije, od planiranja, preko upravljanja, financiranja, te svih drugih aktivnosti vezanih uz menadžment projekta. Peta cjelina sistematizira znanja o menadžmentu kulturne baštine.

Ovako sistematizirana knjiga nije namijenjena isključivo i samo studentima koji se po prvi puta na sustavan način upoznavaju sa ovim područjem, već i onima koji su stekli odgovarajuće iskustvo na raznolikim poslovima menadžera u kulturi. Upravo ta želja da iznesena i sistematizirana znanja pomognu i onima koji su stekli odgovarajuće iskustvo potakla me je da gdje god je to moguće preporučim korištenje određenih alata i metoda kako bi si menadžeri u kulturi olakšali i ubrzali poslove koje svakodnevno obavljaju.

Koristeći se iskustvima stečenim za vrijeme svojih čestih boravaka u inozemstvu, kao i iskustvima stečenima kroz obnašanje dužnosti pomoćnika ministra kulture, a potom i državnog tajnika, odnosno zamjenika ministra kulture, pokušao sam ne samo iznijeti znanstveno-teorijske postavke, već i dati praktične i stručne naputke budućim i sadašnjim menadžerima u kulturi.

Zahvaljujući brojnim naslovima i autorima koje sam konzultirao i uvažio pri izradi ovog rukopisa, kao i stručnjacima s kojima sam često raspravljao o gotovo svim temama menadžmenta u kulturi, citirani su brojni autori, te dani praktični primjeri. Tako sam u izradi dijela tekstova koristio i vlastito iskustvo stečeno u svojstvu izvršnog producenta koncerata „Šokačke rapsodije – 100 tamburaša“ spektakla koji se od 2006. jednom godišnje održava tijekom svibnja u zagrebačkoj palači glazbe, Koncertnoj dvorani Vatroslava Lisinskog, u organizaciji zagrebačke Šokadije. Stoga se na naslovniči knjige nalazi fotografija sa nastupa Šokadijinih 100-tamburaša u Wiener Konzerthausu 14. svibnja 2009.

Zagreb, rujan 2009.

Jadran Antolović

1. Menadžment i kultura

Kultura i znanje pokretači su progrusa,
novac je tek logistika.

1.1. Odnos menadžmenta i kulture

Da bismo utvrdili odnos menadžmenta i kulture potrebno je prvo objasniti pojam menadžmenta. Menadžment (engleski: management, što se prevodi kao upravljanje, vođenje, gospodarenje itd.) kao pojam upotrebljava se za:

- skupinu osoba koja kontrolira poslovanje, uključujući direktora, članove uprave i drugo više upravno osoblje,
- upravni odbor poduzeća i
- aktivnost usmjerenu na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali naporima drugih ljudi.

Menadžment se definira na brojne načine. Jedna od klasičnih definicija ulogu menadžmenta definira kao donošenje odluka o onome što treba biti učinjeno radom i naporima drugih ljudi kako bi se postigli planirani ciljevi. Dakle, menadžment je upravljanje poslovima i njihovim izvršiteljima.

Postoji teza da je menadžment u kulturi posljedica iskustava umjetničkih organizacija u SAD-u tijekom šezdesetih godina. Ovu tezu podupire činjenica kako su u SAD-u kulturno stvaralaštvo, kao i kulturni tijekovi znatno više pod utjecajem tržišta nego što je to na europskom kontinentu. Europska iskustva najvećim dijelom su ukazivala da razvitak kulture, odnosno kulturno stvaralaštvo, podupiru dobrostojeći ljubitelji kulture (mecene). To europsko iskustvo ilustrirao je Frederick Dorian u svojoj knjizi "Commitment to Culture" (1964) pokušavajući Amerikancima približiti način europskog promišljanja o poticanju kulture i umjetnosti. Isto tako državne subvencije kao poticaji za kulturno stvaralaštvo u SAD-u nisu nikad zadobile veliko zanimanje, za razliku od europskog iskustva.

Šezdesete godine prošlog stoljeća donose uspon menadžmenta. Tako se na primjer, 1966. godine na Harvard Business School osniva Arts Administration Research Institute, a već 1970. godine osniva se Harvard Summer School Institute in Arts Administration. U tim godinama, odnosno 1969. profesor Ichak Adizes (1995) osniva i rukovodi prvim programom za menadžere u kulturi koji se izvodi na University of California u Los Angelesu (UCLA). Već tada Adizes zastupa tezu da treba izgraditi zasebnu disciplinu menadžmenta specijaliziranog za područje kulture, a ne pokušavati prenosititi modele i načela menadžmenta industrijskih i poslovnih organizacija. Razmatrajući odgovore na pitanja: koliko košta jedan umjetnik?, kako uspješno administrirati kulturu?, koja je prava zadaća upravnih odbora u scenskim umjetnostima?, te koja su načela menadžmenta u kulturi?, Adizes uspostavlja jasne razloge zbog kojih menadžment u kulturi treba biti zasebna disciplina.

Hans Haacke u svom radu "Museums, managers of consciousness" objavljenom 1986. godine konstatira da se na prestižnim poslovnim školama obrazuju menadžeri koji su uvjereni da se umjetnost može i mora prodavati kao i svi

drugi proizvodi. On ocjenjuje da su menadžeri sposobljeni kao tehnokrati, te da je manje vjerojatno da imaju emocionalnu poveznicu s osebujnom prirodom proizvoda koji promoviraju, te da će upravo taj nedostatak imati utjecaj na tip proizvoda koji ćemo uskoro imati prigodu vidjeti.

Haacke (1986) je bio zabrinut da će komercijalni jezik menadžmenta postati prirođan u postupanju prema umjetnosti i kulturnim organizacijama. I u tome nije bio usamljen, John Pick je u svom radu "Managing the Arts" (1986; 7), također, kritizirao usvajanje "polu-pečenih amerikaniziranih ideja o menadžmentu", od strane britanskih organizacija. Haacke (1986) osobito je kritizirao administrativne tečajeve rađene prema harvardskoj metodi, koje su održavali profesori s malo ili nimalo direktnog znanja o posebnostima umjetničkog svijeta. Iako kritiziran formira se novi stav o menadžerima u kulturi koji objašnjava da se ne treba u umjetnosti tražiti zadovoljstvo, nego tržišni rezultat.

Istraživanje međuodnosa između menadžerskih, ekonomskih i estetskih čimbenika, s kojima se susreću sve vizualne i izvođačke umjetnosti u suvremenom svijetu, privuklo je pažnju mnogih stručnjaka. Tako je Sir Richard Eyre u svom radu "The Future of Lyric Theatre in London" (1998) prepoznao problem primanja značajnih državnih subvencija od strane visoko-profilnih umjetničkih organizacija, koji može imati za posljedicu bitno smanjenu potrebu za menadžmentom. Razmatrajući slučajeve iz prakse on konstatira da je veličina iznosa primljenog od novca poreznih obveznika barometar zdravlja menadžmenta u konkretnoj instituciji ili programu kulture.

Od zapadnoeuropskih zemalja Italija je u posjedu brojnih područja na kojem se nalazi kulturna baština "na otvorenom". I druge zemlje, naravno, imaju važne muzeje, poznate kolekcije, knjižnice i arhive od značajne povijesne važnosti. Skoro svi talijanski gradovi imaju povijesnu jezgru sa značajnim tragovima romanske ili čak i starijih civilizacija. Neke su zaštićene kao cjelina, a neke pojedinačno. Sve regije imaju arheološka nalazišta od velikog povijesnog značenja. U Italiji, zahvaljujući povijesnoj ulozi katoličke crkve, značajan dio nasljeđa ima dvostruku funkciju: kao objekt estetske procjene posjetitelja i turista i također kao objekt obožavanja milijuna vjernika.

Ako cijelu Italiju promotrimo kao veliko skladište kulturne baštine, povijesna težina može postati nepodnošljiva. Nakon što je talijansko Ministarstvo kulture dobilo ovlaštenje da dodijeli privatnim poduzećima na upravljanje djelatnosti povezane s javnim korištenjem kulturne baštine, ravnatelji najmoćnijih svjetskih muzeja poslali su otvoreno pismo talijanskoj vladu ističući alarmantnost situacije:

"Kao ravnatelji velikih internacionalnih muzeja, zabrinuti smo novim prijedlogom, sadržanim u postojećem financiranju koji omogućuje predavanje cijelog administrativnog servisa nad javnim korištenjem kulturne baštine. Iako velika autonomija talijanskih državnih muzeja može imati prednosti, iskustvo velikoga broja europskih institucija objašnjava da one idu za javnom dobrobiti, a ne za privatnim profitom. Također, muzeji u SAD-u uglavnom nisu vladine institucije, oni se ne vode kao privatni posao, a čak se ni djelomično ne stavljuju u ruke privatnika, te su strogo neprofitne u svom upravljanju. Upozoravamo talijansku Vladu, čija je kulturna baština od velike važnosti za cijeli svijet, da jako pomno raspravi taj prijedlog, u zemlji i u

inozemstvu i da djeluje sporo, prije negoli prepusti vođenje muzeja privatnim poduzećima.”¹

Promotrimo još jedan primjer, a to je Moskovski Baljšoj teatar, glasovitu umjetničku organizaciju uhvaćenu u širim političkim promjenama. Tranzicijska ekonomija slijedeći likvidaciju Sovjetskog saveza, dovela je do velikih smanjivanja državnih subvencija. U novoj ekonomskoj realnosti, Baljšoj je uveo novu politiku u formiranju cijena ulaznica, u kojoj je povećanje razine privatnih donacija bilo prepoznato kao glavni prioritet. Prava cijena ulaznice za pojedinačne posjete zamijenila je stari distribucijski sistem u kojem se jedna trećina ulaznica (nudila kategorijama kao što su umjetnici, kazališni menadžeri i državni činovnici) nalazila put do preprodavača ulaznica. Uspoređujući s drugim kazalištima kao što je Royal Opera House i Scala, iznosi koji dolaze iz privatnih sredstava u Baljšoj zaista su minimalni. Baljšoj je trebao sačuvati svoj ugled, s obzirom da su brojni 'pirati' pokušavali iskoristiti njegov međunarodni ugled prijevarno koristeći ime i logo Baljšoja. Međutim, neke su okolnosti komplikirale situaciju: Baljšoj je sam organizirao različite inozemne turneje svojih članova sa ciljem namicanja novca, te je istodobno plesačima dopuštao da se na nezavisnim turnejama identificiraju kao članovi Baljšoja.

Navedeni primjeri pokazuju kako subvencionirano kulturno stvaralaštvo nema potrebu za menadžmentom, dok ono koje takvu potporu ne uživa mora posegnuti za tim znanjima i upotrijebiti ih u korist kulture. Stoga u ovom drugom slučaju valja uočiti postojanje tržišta, te ga upoznati.

Prema Giancarlu Politiju, uredniku Flash Arta², tržište je teško i čisto. Prema njemu je kultura, odnosno umjetnost uvijek bila povezana s tržištem (iako se to ponekad ignorira). Umjetnost koja se danas proizvodi je daleko kvalitetnija, ali i brojnija nego što je nekad bila. Politij smatra da je tržište zdravi filter koji determinira umjetničku kvalitetu, te konstatira da ma koliko god paradoksalno zvučalo, tržište je teško i čisto. Tržište je to koje prima "input" od kritike, medija, kolezionara, distributera. Tržište nema ni srce niti osjećaje, ali gleda na vrijednosti potvrđene od strane umjetničke strukture (kritike, muzeja, medija, galerija, kolezionara). On tvrdi da nitko drugi ne može bolje prosuditi umjetnički rad negoli umjetničke strukture, te sebe i nas pita: može li to bolje bljedoliki mladi kritičar (zreo ili nezreo) koji je u milosti svojih vlastitih emocija, prijateljstava, ucjena i brda računa koje treba platiti? Njegov odgovor glasi: Budimo ozbiljni!

Odnos menadžmenta i kulture najbolje se raspoznaje na primjerima. Takav jedan primjer zasigurno je Salcburški festival (Salzburger Festspiele). Salcburški festival osnovan je početkom dvadesetih godina prošlog stoljeća. U to vrijeme Salzburg je bio slabo razvijeni austrijski gradić. Početak festivala nije obećavao mnogo, s obzirom da je sam festival započeo u vremenu velike ekonomske krize, zbog čega su sami građani Salzburga pružali toj inicijativi otpor smatrući da će povećan broj gostiju smanjiti ionako oskudnu ponudu hrane. Međutim, festival se održava iz godine u godinu i nakon Drugog svjetskog rata doživljava svoj puni zamah. Visoki profesionalni kriteriji u stvaranju i realizaciji programa osiguravaju mu sve veći broj posjetitelja i vjernu publiku. Prema nekim podacima prosječni posjetitelj Festivala na njega dolazi već 15 godina. Danas posjetitelj ovoga Festivala doputuje na tjedan dana u Salzburg i to će ga zadovoljstvo stajati najmanje dvije tisuće eura, a

¹ Objavljeno 22. 10. 2001. u časopisu Art Newspaper

² www.flashartonline.com

ako poželi skuplje karte ili bolji smještaj njegovi troškovi vrtoglavu će narasti. Za vrijeme svoga boravka posjetitelj će moći izabrati svakodnevno između pet do šest programa, a njih će moći posjetiti ako je kartu osigurao na vrijeme. Naime, za vrijeme Festivala izvede se desetak opera, drama i isto toliko koncerata, ukupno oko 150 izvedbi. Za sve izvedbe karte se mogu nabavljati od rujna prethodne godine i u siječnju su uglavnom već rasprodane. Festival se održava tijekom kolovoza. Cijena jedne karte je od 50 do 400 eura zavisno od izvedbe i mesta u gledalištu. Gotovo svaka karta ima svoje ime i prezime i zna se komu je prodana, tako preprodaja ulaznica, barem ona na crnom tržištu, ne postoji, odnosno svedena je na najmanju moguću mjeru. Unatoč tome za neke predstave karta može dosegnuti i tisuću eura. Prihod od karata prodanih za vrijeme Festivala nije zanemariv i iznosi preko trideset milijuna eura što je otprilike polovica ukupnih prihoda Festivala.

Važnu ulogu u organizaciji Salcburškog festivala imaju sponzori. Svake godine prisutno je pet glavnih sponzora od kojih svaki podupire Festival s iznosom od šesto tisuća eura. Glavni sponzori navedeni su u materijalima Festivala i to je gotovo sve što dobivaju za uzvrat. Naime već sama činjenica da su glavni sponzori dovoljan je doprinos njihovu ugledu, te im se druge pogodnosti kao što su besplatne karte uopće ne nude od strane organizatora. Sponzori tako kupuju karte za svaku izvedbu koju žele posjetiti i jedina usluga koju im organizator osigurava to je zasebni način rezervacije mjesta.

Salcburški festival dokaz je da i umjetnici koji na njemu sudjeluju shvaćaju njegovu kulturnu i poslovnu važnost. Nastupati u programu koji će biti izведен na tom Festivalu nije samo pitanje honorara, koji nisu mali, već je prvo pitanje prestiža u umjetničkim krugovima. Posebnost sudjelovanja na Festivalu leži upravo u činjenici da je kultura u Salzburgu mjesec dana visoko isplativi proizvod u kojem treba sudjelovati i steći status kulturno relevantnog subjekta. Prema iskazima pojedinih umjetnika koji su nastupali na ovom Festivalu, biti vrhunska zvijezda znači biti i dobar biznismen. Iako su honorari umjetnika koji sudjeluju na Festivalu tajna govori se da poznatiji redatelji za predstavu dobivaju i po pedeset tisuća eura, dok poznati dirigenti po izvedbi dobivaju po osamnaest tisuća eura. Festival tako predstavlja idealan spoj vrhunskih umjetničkih ostvarenja i ekonomski moći, spoj kulture i gospodarstva koji je realiziran primjenom menadžmenta u kulturi.

U novije vrijeme znanstvenici (Hoecklin; 1995, 5) koji izučavaju menadžment sve više uočavaju utjecaje koje kultura naroda ili područja ostvaruje na poslovne procese. Ovo pitanje posebno je potaknuto sve većom i značajnjom suradnjom različitih zemalja, a time vrlo često i različitih kultura. Tako se sve više piše i izučava kroskulturalni i interkulturalni menadžment. Kroskulturalni menadžment uspoređuje kulture, dok interkulturalni menadžment izučava pitanja kako te različite kulture međusobno djeluju u poslovnim kontaktima i suradnji.

Utjecaj kulture na menadžment najbolje oslikava konstatacija Druckera (1992; 204) prema kojoj menadžment u načelu uvijek radi u istom cilju, ali to menadžeri rade na različit način. On smatra kako menadžment uvijek integrira ljudi u cilju ostvarenja nekog projekta, ali na način koji proizlazi iz kulture. Istina je da ti autori kulturu doživljavaju i tumače u najširem mogućem smislu, tako profesorica Bahitjarević-Šiber (2007; 5) daje definiciju kulture kao niza temeljnih, zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, znanja, normi ponašanja i načina mišljenja pripadnika neke grupe. Ona smatra da je kultura opći obrazac mišljenja i ponašanja temeljen na vrijednostima i uvjerenjima koja se razvijaju i postaju zajednička tijekom vremena i razlikuju neku skupinu (društvo) od druge.

Razumijevanje kulture, bilo u širem ili užem smislu, tako postaje važna kompetencija menadžmenta, osobito kada se on odvija između različitih kultura na globaliziranom tržištu. Kultura postaje važna sastavnica ukupnog poslovnog svijeta i predmet izučavanja i uvažavanja menadžera koji žele biti uspješni. Dakako, kada je riječ o menadžerima koji žele ostvariti svoje projekte u području kulture njima neće biti dovoljno razumijevanje kulture, već će morati steći raznolika znanja iz brojnih područja kulture.

1.2. Definicija menadžmenta u kulturi

Prije utvrđivanja definicije menadžmenta u kulturi moramo utvrditi na koji način se na područje kulture mogu primijeniti pet temeljnih funkcija menadžmenta, a to su: planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje i nadzor u promicanju i proizvodnji umjetničkih i kulturnih programa. Upravljanje i promicanje kreativnih procesa, kao i komunikacija s publikom zajedničko je javnim ustanovama, neprofitnim udrugama i organizacijama, kao i privatnim, komercijalnim i profitnim osobama koje djeluju u području kulture.

Većina sudionika u kulturnom stvaralaštvu i kulturnim industrijama pod menadžmentom u kulturi podrazumijeva prvo administrativne i upravljačke poslove i funkcije. Pri tome se sam menadžment ne spoznaje u samom procesu stvaranja umjetničkog djela, odnosno stvaranja. Međutim, kada se radi o publici, gledateljima ili slušateljima, tada se govori o potrošačima što ukazuje da tu postoji spremnost na prihvatanje ne samo tržišne terminologije već i menadžmenta kao načina na koji se ta publika pretvara u potrošače konkretnog kulturnog proizvoda.

Da bismo definirali menadžment u kulturi prethodno je potrebno odgovoriti na pitanja kao što su: Što je kultura i umjetnost? Tko su menadžeri? Što rade menadžeri? Koja je uloga publike - potrošača? Što je menadžment u kulturi?

Što je kultura i umjetnost?

Kulturu možemo shvatiti u najširem značenju kao nedjeljiv dio čovjeka samog, od njegova postanka do danas. Kao odnos čovjeka prema drugima i samome sebi, prema djelima drugih ljudi ili pak vlastitim. Uspostavljajući ove odnose čovjek je vremenom stvarao vlastitu kulturu koja se prenosila s generacije na generaciju. Tako poimajući kulturu govorimo o dosezima čovjekova stvaralaštva u pojedinim povijesnim razdobljima. Kulturu tako dijelimo na materijalnu i duhovnu. Materijalna kultura predstavlja skup sredstava za proizvodnju i drugih materijalnih vrijednosti društva na svakom povijesnom stupnju razvitka. Duhovnu kulturu čini znanje i umjetničko stvaralaštvo, običaji i moral nastali kroz vrijeme.

Kulturu shvaćenu u užem smislu čine povijesne tradicije, moral i običaji, jezik, književnost i umjetnost. Ovo određenje kulture pomoći će nam da utvrdimo ulogu menadžmenta u kulturi, te ćemo se stoga u nastavku služiti pojmom kulture u njezinom užem značenju.

Pojam kultura upotrebljava se i kao određenje za stupanj savršenstva dosegnut u nekoj znanosti ili čovjekovu djelovanju (kultura rada) ili kao određenje biljke u poljoprivrednoj proizvodnji (poljoprivredna kultura) ili kao razina općeg obrazovanja, prosjećenosti itd.

Jedno od viđenja kulture može se iščitati i u izjavi Barbare Kruger: "Kada čujem riječ kultura – odmah se hvatam za svoju čekovnu knjižicu."³

Umjetnost je dio čovjekova stvaralaštva, dakle dio kulturnog stvaralaštva u kojem čovjek koristeći se različitim načinima izražavanja oblikuje svoje ideje u djelima koje njihova sredina prepoznaće izrazima umjetničkog stvaralaštva. Umjetnika se tako prepoznaće po djelima, a ne po formalnom stupnju obrazovanja.

Tko su menadžeri u kulturi i što oni rade?

Pravi odgovor na ovo pitanje možemo pronaći samo na jedan način. Kada bismo menadžerima u kulturi smatrali samo one koji su zbog svog položaja predodređeni da obavljaju neke funkcije menadžmenta, kao što su ravnatelji ustanova u kulturi, čelni ljudi organizacija koje se bave kulturnim programima ili pak same umjetnike koji promiču svoja djela ne bismo ni približno dali ispravan odgovor. Naime, menadžerima u kulturi moramo smatrati sve one osobe koje su odgovorne za realizaciju određenog kulturnog programa ili aktivnosti bez obzira na kojem se formalnom položaju nalaze.

Kako ćete prepoznati menadžera u kulturi? Vrlo jednostavno vrlo brzo ćete uočiti da se ta osoba bavi poslovima koji su u izravnoj vezi s temeljnim funkcijama menadžera, a to su: planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje, kontrola i koordinacija. Analizirajući na ovaj način uočit ćete da u nekim ustanovama kulture postoje ravnatelji koji tek odlučuju na formalnoj razini dok stvarne menadžerske ovlasti i poslove obavlja druga osoba iz upravljačke strukture. Takvi primjeri potvrđuju da je za obavljanje menadžerskih poslova potrebno znanje koje se u praksi uočava kao umijeće pojedinca u ostvarivanju upravo onih rezultata koji su zacrtani planom.

Koja je uloga menadžmenta u umjetnosti? Poduzimanje akcija i konceptualno razmišljanje su dvije strane istoga novčića u smislu interakcije između menadžerskog, ekonomskog i estetskog. Vješti menadžeri u umjetnosti trebaju razmatrati kompleksnosti kao što je povezivanje s privatizacijom u institucijama u kulturi u Italiji, izvođenje Wagnera u Izraelu. Svaka definicija menadžmenta u umjetnosti konfrontira različite klasifikacije: visoko/nisko, javno/privatno ili neprofitno/komercijalno. Ispitivanje sastavnih i povezanih pojmoveva kao što su umjetnost, menadžment i kulturna industrija je način rasvjetljivanja različitih i ponekad proturječnih pozicija koje su prihvaćene od istaknutih komentatora.

Tri obveze – estetska savršenost i integritet, pristupačnost i razvoj publike, efektivnost troškova i transparentnost – služe kao upoznavanje s izazovima s kojima se susreću različiti tipovi umjetničkih organizacija.

³ www.barbarakruger.com

Kako ulogu menadžmenta u kulturi vide neki od stručnjaka koji su izučavali ovo područje?

Ichak Adizes je za California Management Review 1972. godine izjavio da je umjetnost područje ljudskoga djelovanja – koje je u svojim organizacijskim aspektima i menadžerskim aktivnostima relativno neistraženo. Treniranje za administrativnu stranu umjetničkog organiziranja je zanemareno. Skoro čitavu generaciju kasnije, 1988. godine Joan Jeffri u tekstu objavljenom u Journal of Arts Management and Law priznaje kako je njezina struka još uvijek omalovažavana zbog mekanosti, nediscipline, nedovoljne pravednosti.

Bourdieu i Haacke u svom radu "Free Exchange" (1995; 107) tvrde da se o menadžmentu u kulturi puno može naučiti iz reklamiranja. Oni smatraju da među plaćenicima svijeta reklame ima jako pametnih ljudi, pravih eksperata za komunikacije. U tome vide praktični smisao učenju tehnika i strategija komunikacije.

Nije teško naučiti menadžment u kulturi tvrdi Tusa (1997; 38) u svom radu pod nazivom "For art's sake". On tvrdi da u umjetnosti prije svega imamo prijeku potrebu i obvezu da koristimo što manje novca možemo. Pri tome menadžerstvo treba biti alat, metoda, a ne nešto bezuvjetno, sistem analize, bolje negoli lijek za sve probleme. Po njemu menadžerstvo je sluga, a ne gospodar. Ono je bitan dio naših života, ali nije dovoljno samo za sebe da bi se napravio dobar umjetnički centar ili stvorilo veliko umjetničko djelo.

Klasična industrijska ekonomija se predstavlja kao proces na tri stepenice – od proizvodnje preko distribucije do potrošača. To je analogno tomu kako neki opažaju temeljne elemente predstave ili izložbe. Marcel Duchamp⁴ je, bez sumnje, prepoznao da umjetnik (proizvođač) i gledatelj (potrošač) predstavljaju dva pola u stvaranju umjetnosti, te on kaže: "U konačnoj analizi, umjetnik može vikati da je genije, ali morat će pričekati odluku gledatelja jer njihove izjave imaju društvenu vrijednost."(Duchamp; 1973; 47)

Što rade menadžeri u kulturi? Iako je posao menadžera u kulturi vrlo daleko od stereotipa, raznolikost poslova menadžera u kulturi možemo ilustrirati popisom nekih najvažnijih poslova. Menadžeri u kulturi:

- izrađuju planove kulturnih programa i akcija,
- izrađuju plan prikupljanja sredstava i organiziraju njegovu provedbu,
- istražuju i pridobivaju sponzore, donatore i financijere,
- prikupljaju sredstva podrške iz proračunskih i drugih izvora,
- istražuju tržišta kulture,
- izrađuju marketinške planove,
- osmišljavaju marketinške materijale,
- promiču odnose sa publikom (javnosti),
- osiguravaju ljudske potencijale, kao i potrebnu opremu za izvršenje planiranih poslova,
- podržavaju i potiču razvoj kulturnog stvaralaštva,
- upravljaju ljudskim potencijalima, odnosno zaposlenim ili angažiranim osobama,
- realiziraju ulogu vođenja, osobito koordinacije i nadzora,
- kreiraju finansijsku politiku i upravljaju finansijskim sredstvima,

⁴ Francuski slikar koji pretežito djelovao u SAD.

- pripremaju, nadziru i po potrebi revidiraju proračun,
- uspostavljaju potrebnu razinu uredskog, odnosno administrativnog poslovanja,
- ugovaraju nabavu potrebnih roba i usluga, ...itd.

Ovo nabrajanje mogli bismo nastaviti, međutim i navedeni poslovi dovoljno ukazuju na raznolikost poslova, a time i na zahtjevnost u pogledu znanja koje treba steći menadžer u kulturi.

Koja je uloga publike - potrošača?

Potrošač nije kralj, kao što nas kulturna industrija želi uvjeriti, niti je on njezin subjekt, nego je objekt, tvrdi Adorno u svom radu pod nazivom "The Cultural Industry: selected essays on mass culture" (1991; 85-6, 92). Nadalje on smatra da čitava praksa kulturne industrije prenosi motive profita u kulturne forme, te da potpuni efekt kulturne industrije je jedno – antiprosvjećenje. Sve to po njegovu mišljenju prijeći razvoj autonomije nezavisnih pojedinaca koji prosuđuju i odlučuju sami za sebe.

Unatoč ovaku stavu pojedinih autora ne može se odreći važnost publike za programe u kulturi, kao što ne možemo zanemariti prihvaćenost pojedinog kulturnog projekta ili programa od strane publike. Naime, bez publike svaki kulturni program gubi svoj smisao, jer kultura jest stvaranje čovjeka za čovjeka, odnosno za druge ljude, dakle publiku.

Obrazovanje, turneje i elektronički mediji predstavljaju načine kako publika može rasti. Politička mantra "obrazovanje, obrazovanje, obrazovanje" se koristi da bi se opravdalo sve veća ulaganje državnog novca u kulturu. Turneje pojedinih umjetničkih programa imaju za cilj – dovesti umjetnost publici. Programi elektroničkih medija, televizije, radija i sve češće elektroničkih publikacija nastavljaju proces širenja mogućnosti za povećanje publike. Dramatične promjene koje omogućavaju daljnje širenje publike donose nove tehnologije kao što su: digitalna tehnologija i računalske mreže i komunikacije.

Što je menadžment u kulturi?

Menadžment u kulturi je primjena znanja i tehnika menadžmenta u stvaranju (proizvodnji), promidžbi i potrošnji kulturnih proizvoda. Menadžment u kulturi pojavljuje se istupanjem kulture na tržište, te njegova uloga jača usporedo sa stvaranjem tržišta kulturnih proizvoda, odnosno sve snažnijom implementacijom kulture u tržište brojnih proizvoda i usluga. Zamislite turističko tržište bez učešća kulture ili zamislite proizvodnju odjevnih predmeta bez umjetničkog dizajna.

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja kako bi se odabrani ciljevi mogli učinkovito ostvariti. Tako shvaćamo i menadžment u kulturi. Kultura stupanjem na tržište postaje proizvod ili usluga, a time menadžment postaje njezin pratilac koji ju povezuje s tržištem odnosno s publikom.

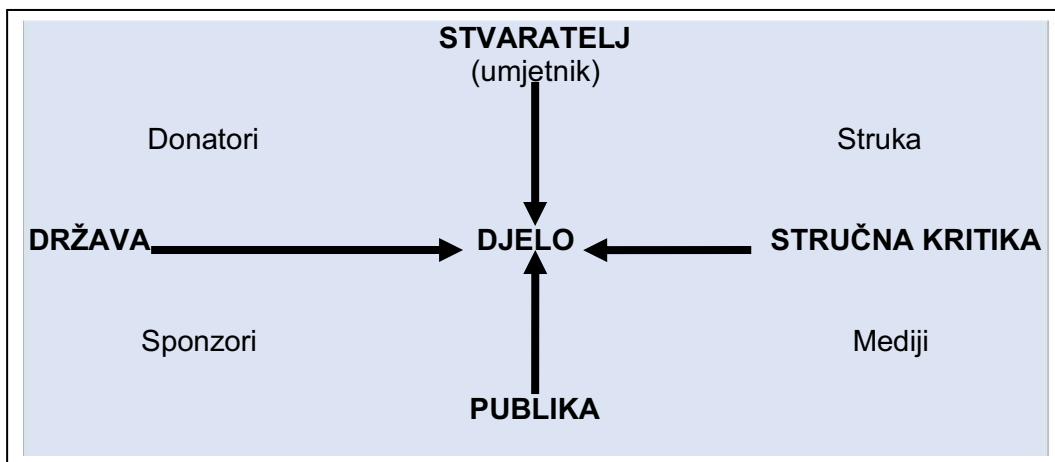
1.3. Menadžment u kulturi: znanost ili umijeće?

Menadžment, kao i svaka druga ljudska aktivnost jest umijeće. Međutim, to umijeće nije samo pitanje talenta pojedinca, već njegovih znanja o menadžmentu i kulturi, odnosno o menadžmentu u kulturi. Shvaćamo li znanost kao organizirano znanje, koja ima kao temeljnu značajku razvoj toga znanja, tada moramo konstatirati da je menadžment u kulturi istodobno i znanost i umijeće.

Menadžment u kulturi shvaćen kao znanost ima svoje teorije, načela, tehnike i metode. Menadžment u kulturi sagledavan kao umijeće vezan je uz sposobnost pojedinca i njegovih teorijskih znanja da u praksi provodi funkcije menadžmenta ostvarujući pri tome neki cilj u području kulture.

Kako bismo mogli definirati sastavnice menadžmenta u kulturi utvrdit ćemo područje menadžmenta u dvije dimenzije. U prvoj dimenziji prepoznat ćemo subjekte koji djeluju u području menadžmenta u kulturi. Najvažniji subjekt je stvaratelj, odnosno umjetnik ili djelatnik u kulturi (glumac, slikar, kipar, redatelj itd.). On ima proizvodnu funkciju koja predstavlja njegov pridonos kulturnom razvitu, što smo u našem prikazu nazvali djelom. Karakteristika kulturne produkcije je da se ona u pravilu proizvodi, odnosno stvara između ostalog i da bude prezentirana publici.

Zbog značaja kulture i kulturnog stvaralaštva ovaj proces prati i potiče država, najčešće na državnoj, regionalnoj, odnosno lokalnoj administrativnoj upravnoj razini. Uz državu, tradicionalno kulturu i njezin razvoj potiču donatori (mecene) i sponzori, koji se najčešće javljaju u dvojnoj ulozi: sufinancijera i publike. Kulturno stvaralaštvo prati struka, analizirajući pojedinačno djelo i stvaralačke cikluse, te ocjenjujući dosege tog stvaralaštva. U suvremenom društvu, mediji imaju svoju nezamjenjivu ulogu, kao važni komunikacijski kanali, koji ne samo što uspješno spajaju stvaratelje u kulturi i njihovu publiku, već su odlučan čimbenik u kreiranju kulturne ponude i potražnje (potrošnje).



Slika 1. - Područje menadžmenta u kulturi

Drugu dimenziju menadžmenta u kulturi dobit ćemo prikazom područja, odnosno znanja s kojima bi trebao raspolagati menadžer, kako bi kvalitetno izvršio svoju ulogu. Menadžment kulturnih institucija i projekata najčešće čini mali broj osoba, te je stoga čest slučaj u praksi da svega nekoliko osoba, menadžer i/ili njegovi suradnici, trebaju imati znanja iz područja:

- planiranja,
- prikupljanja sredstava,
- razvoja,
- marketinga,
- produkcije,
- organizacije,
- upravljanja ljudskim potencijalima,
- upravljanja financijama,
- informacijske tehnologije, te
- administriranja.

Uz sva navedena znanja, nužna je i odgovarajuća razina znanja o području kulture u kojem će se obnašati menadžerski posao.

2. Funkcije menadžmenta u kulturi

Ako se vremenom ne upravlja, ničim se drugim ne upravlja. – P. Drucker

Kultura kao i svako drugo područje ljudske aktivnosti zahtijeva odgovarajuću organizaciju i upravljanje, čak i kada se radi o kulturnom stvaralaštvu pojedinca, a osobito kada je u pitanju neka od djelatnosti u kulturi. Isto tako menadžment kao aktivnost usmjeren na postizanje unaprijed određenih ciljeva svakodnevno i sve češće pronalazi svoje mjesto u djelatnostima i aktivnostima u kulturi.

Funkcije menadžmenta u kulturi možemo podijeliti u dvije skupine i to u temeljne i posebne funkcije menadžmenta.

2.1. Temeljne funkcije menadžmenta u kulturi

Temeljne funkcije menadžmenta su:

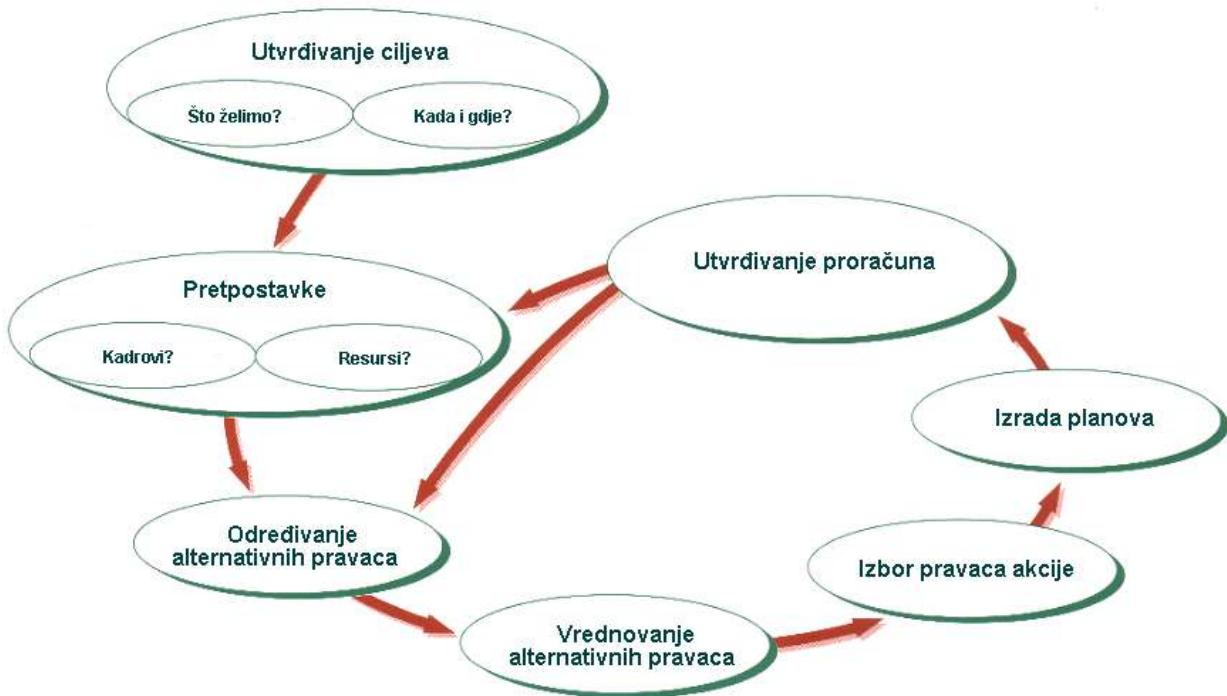
- planiranje,
- organiziranje,
- upravljanje ljudskim potencijalima,
- vođenje i
- kontroliranje.

2.1.1. Planiranje

Planiranje uključuje odabiranje zadataka i ciljeva, te akcija kojima bi se oni postigli. Ono zahtijeva donošenje odluka, to jest odabiranje budućih smjerova akcije između uočenih mogućnosti.

Planiranje u području kulture možemo spoznati u sedam koraka koji će nam, ako su pravilno učinjeni, bitno pomoći da kroz buduće aktivnosti ostvarimo zadatke i ciljeve koje smo sebi postavili.

Prije negoli započnemo planirati moramo biti svjesni mogućih prilika koje stoje pred nama, odnosno mogućnosti i ciljeva koje si realno možemo postaviti. Važno je biti svjestan prilika u odnosu na postojeću kulturnu ponudu, konkurenциju, želje publike, vlastite mogućnosti i slabosti. Svakom planiranju prethodi realna procjena mogućih ciljeva. Ovu fazu koja prethodi planiranju možemo smatrati nultim korakom ili polazištem.

**Slika 2. – Koraci u planiranju****Utvrđivanje ciljeva – 1. korak**

Da bismo utvrdili ciljeve moramo odgovoriti na nekoliko pitanja, a to su: što želimo ostvariti, gdje i kada? Za prepostaviti je da ćemo u ovom koraku utvrditi kakav kulturni projekt želimo ostvariti, gdje i kada ćemo ga pokušati realizirati.

Pri utvrđivanju ciljeva potrebno je specificirati očekivane rezultate kako bi sami ciljevi bili što jasnije određeni, jer će to bitno odrediti preostali proces planiranja.

Prepostavke planiranja – 2. korak

Drugi korak u planiranju je ustanovljavanje prepostavki planiranja, kao što su prognoze, uvažavanje postojećih planova, te usuglašavanje svih subjekata koji će biti obuhvaćeni planiranjem. Kako je okruženje u kojem djelujemo vrlo složeno u praksi planiranja ograničavamo se na utvrđivanje kritičnih ili strateških prepostavki, odnosno onih koji će nesumnjivo utjecati na ostvarenje plana.

Određivanje alternativnih pravaca akcije – 3. korak

U ovom koraku potrebno je tražiti i ispitivati alternativne pravce akcije, osobito one koji nisu odmah uočljivi. Naime često se događa da je najbolja alternativa ona koja nije bila očita na samom početku. Pri tome valja znati da je ograničen broj mogućnosti koje planer može u potpunosti ispitati kako bi pronašao najbolje rješenje.

Vrednovanje alternativnih pravaca akcije – 4. korak

Nakon iznalaženja nekoliko alternativnih pravaca akcije potrebno je provesti postupak njihova vrednovanja, osobito u pogledu postizanja postavljenog cilja ili ciljeva. Pri tome valja uočiti prednosti i nedostatke svake mogućnosti te ih usporedno sagledati.

Izbor pravaca akcije – 5. korak

U ovom koraku planer usvaja plan, odnosno donosi odluku kojom određuje pravac akcije. Temeljem ove odluke u nastavku će doći do razrade osnovnog plana, te je ova odluka najbitnija za kvalitetu plana u cjelini.

Utvrđivanje izvedbenih planova – 6. korak

Planiranje rijetko završava izborom pravca akcije, odnosno utvrđivanjem osnovnog plana, već biva nastavljeno korakom u kojem se pristupa izradi izvedbenih planova koji su gotovo uvijek potrebni da podrže realizaciju osnovnog plana.

Utvrđivanje proračuna za izvedbu planiranog – 7. korak

Završni korak u procesu planiranja je kvantifikacija plana utvrđivanjem proračuna. Sve aktivnosti predviđene planom moraju biti obuhvaćene proračunom bilo da za svoju posljedicu imaju stvaranje određenih troškova ili ostvaruju prihod. Proračun istodobno obuhvaća sve aktivnosti bile one predviđene osnovnim ili izvedbenim planovima.

Kao primjer iznijet ćemo organizaciju prvog koncerta „Šokačke rapsodije – 100 tamburaša“ koja je 2006. organizirana u okviru obilježavanja 95-og rođendana Šokadije Zagreb, društva za promicanje hrvatske kulture i baštine.

1. korak – zbio se još u drugoj polovici 2005. kada je rukovodstvo zagrebačke Šokadije iznjedrilo ideju o organizaciji prvog cijelovečernjeg koncerta tamburaškog orkestra koji će brojati više od 100 tamburaša. Cilj je bio ne samo obilježiti 95-u godišnjicu Društva, već učiniti jedan iskorak u promicanju tambure i tamburaške glazbe. Jedino mjesto koje je bilo primjerenog za održavanje koncerta bila je koncertna dvorana Vatroslava Lisinskog u Zagrebu, a jedan od ciljeva bio je održati ga u travnju ili svibnju 2006.

2. korak – uz brojne pretpostavke koje je trebalo zadovoljiti rukovodstvo Šokadije moralio je biti uvjereni da može savladati dva ključna problema. Prvo, okupiti kritični broj tamburaša, više od 100, koji su glazbeno obrazovani i prihvaćaju sudjelovanje u projektu, te pronaći dirigente koji će pripremiti program i tamburaše za ovu zahtjevnu zadaću. Druga ključna pretpostavka je bila uvjerenost rukovodstva da može za taj projekt osigurati oko 500.000,00 kuna, na koliko su se procjenjivali troškovi pripreme i održavanja koncerta. Na oba pitanja rukovodstvo je smatralo da može iznaći ne samo odgovore nego i rješenja koja će omogućiti realizaciju projekta. Naime, postignut je načelnji dogovor sa dirigentima, te je dobivena podrška Tamburaškog orkestra HRT-a i Lada čime je stvorena okosnica u ljudskim

potencijalima. Što se tiče novčane podrške u ovom koraku rukovodstvo je imalo samo vjeru u uspjeh.

3. korak – bio je razmatranje kako okupiti, a potom uvježbati više od 100 tamburaša koji su razasuti gotovo po cijeloj Hrvatskoj. Kako osmisliti cjelovečernji program, te kako prikupiti toliko potrebna finansijska sredstva. Kako do tog trenutka nije bilo sličnih projekata trebalo je iznaći što jednostavniji i racionalniji način pripreme koncerta. Jedno je već tada bilo očito, a to je da se posao mora podijeliti, tako da dirigenti i tamburaši pripremaju koncertni program, dok su se svi ostali morali koncentrirati na prikupljanje potrebnih sredstava i logistička pitanja. U ovom koraku izvršena je rezervacija termina u Lisinskom i 11. svibanj 2006. postao je „Dan D“.

4. korak – u kojem se programska priprema organizirala u više od desetak hrvatskih gradova u kojima su tamburaši vježbali pripremajući okvirno zacrtani koncertni program. Teško je reći koliko je točno tamburaša sudjelovalo u ovim pripremama, međutim danas možemo pretpostaviti da se ta brojka kretala oko 170 tamburaša. U ovom koraku predloženo je okupljanje svih tamburaša tri dana prije koncerta u Zagrebu kako bi se kroz cjelodnevne probe do koncerta održale završne pripreme.

5. korak – donesen je plan koji je vrlo detaljno razrađivao posljednja tri dana priprema, od smještaja i prehrane svih sudionika, do organizacije proba, te održavanja generalne probe na dan koncerta. Pri tome je zaključen ugovor sa HRT-om prema kojem će koncert biti snimljen i odgođeno emitiran u televizijskom programu, dok će u radijskom programu ići u direktnom prijenosu. Šokadija je uspjela u istom ugovoru zadržati pravo naknadnog korištenja snimke koncerta za CD i DVD izdanje.

6. korak – sukladno donesenom planu izvršena je prilagodba provedbenih aktivnosti, osobito u prikupljanju sredstava, jer je ugovor sa HRT-om omogućio oglašavanje sponzora i donatora.

7. korak – na temelju detaljno razrađenog plana izrađen je proračun u kojem su prepoznati svi troškovi projekta, te tako utvrđena razina prihoda koja se treba osigurati iz raznih izvora, kao što su državni, županijski i gradski proračuni, te sponzori i donatori.

U Zagrebu, 11. svibnja 2006. održan je prvi koncert orkestra i uopće prvi cjelovečernji koncert u povijesti hrvatske tamburaške glazbe, odnosno od kako su Hrvati tamburu počeli svirati kao orkestralno glazbalo, u kojem je sviralo 154 svirača. Jedina veća greška načinjena u planiranju bio je broj članova orkestra; planirali smo sa najviše 110 tamburaša, tako su nam troškovi, osobito u tri dana prije koncerta bili veći od planiranih, ali to je prevladano nakon velikog uspjeha koji je koncert postigao.

2.1.2. Organiziranje

Organiziranje je dio menadžmenta koji uključuje uspostavljanje one strukture uloga za ljudе unutar organizacije kojom će se osigurati da svi zadaci neophodni za ispunjenje ciljeva budu dodijeljeni ljudima koji ih mogu najbolje ispuniti.

Organiziranje je ustanovljavanje i klasificiranje potrebnih aktivnosti, grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva, dodjeljivanje svake grupe aktivnosti pojedinom izvršitelju zajedno s ovlastima nužnim za njihovo nadgledanje te osiguranje koordinacije unutar organizacijske strukture.

Organiziranje u kulturi pojavljuje se u pravilu u dvije tipične situacije, a to su: organiziranje unutar ustanove, odnosno institucije koja obavlja neku od kulturnih djelatnosti i samostalno (izvaninstitucionalno) organiziranje kulturnih programa i aktivnosti. U oba slučaja uspostavlja se odgovarajuća organizacija, koja ako je institucionalna, ima izraženiju formalnu organizaciju od one neformalne, dok kod izvaninstitucionalne organizacije može odnos formalne i neformalne organizacije biti znatno drugačiji odnosno značajnije u korist neformalne organizacije.

U oba slučaja organiziranje u kulturi provodi se po istim načelima na koje ćemo u nastavku ukazati.

Načela organiziranja u kulturi

Organiziranjem se želi pridonijeti što učinkovitijem ostvarenju postavljenih ciljeva, a da se istodobno ostvare što manji troškovi i što racionalnije upotrijebe resursi koji su nam na raspolaganju. Upravo stoga znanost o organiziranju utvrdila je određena načela koja valja poštivati pri organiziranju u kulturi.

Načela organiziranja su:

1. **Načelo jedinstva ciljeva** – ovo načelo provedeno u praksi mora omogućiti svim pojedincima koji su uključeni u ostvarenje nekog programa u kulturi da pridonesu ostvarenju toga cilja, odnosno tih ciljeva. Ciljevi moraju biti jasno utvrđeni, a organizacija mora omogućiti svima da daju svoj doprinos sukladno znanjima i sposobnostima kojima raspolažu.
2. **Načelo organizacijske učinkovitosti** – organizacija mora biti tako postavljena da njezina struktura pridonosi postizanju ciljeva, pri čemu se ne možemo oslanjati na sposobnosti pojedinca, već učinkovitosti organizacijske strukture. Time ćemo izbjegići negativne posljedice koje nastupaju kada pojedinac nema dovoljnu razinu znanja ili vještina, jer će ga organizacijska struktura onemogućiti u stvaranju povećanih troškova ili pak nastupanju neželjenih posljedica.
3. **Načelo raspona upravljanja** – polazi od činjenice da pojedinac može učinkovito upravljati ograničenim brojem osoba, te će stoga biti nužno utvrditi određen broj menadžerskih položaja unutar organizacije i utvrditi njihov raspon upravljanja. Tako će npr. u kazalištu biti zasebno organizirana protupožarna služba od umjetničkog osoblja koje priprema sam program.

4. **Načelo jasnih ovlasti** – zahtijeva da se unutar organizacije jasno utvrde ovlasti pojedinaca u upravnoj i rukovodnoj strukturi, jer s pripadajućim ovlastima idu i odgovornosti, a provedbom ovog načela poboljšava se komunikacija unutar organizacije.
5. **Načelo delegiranja prema očekivanim rezultatima** – podučava nas kako na svakog pojedinca treba prenijeti onoliko ovlasti koliko se rezultata može očekivati od njegova angažmana.
6. **Načelo absolutne odgovornosti** – zahtijeva absolutnu odgovornost podređenih prema nadređenima.
7. **Načelo razmjernosti ovlasti i odgovornosti** – ovo načelo u praksi znači da nitko ne može imati veće, a niti manje odgovornosti od ovlasti koje su na njega prenesene. Razmjer ovlasti i odgovornosti jest jedan od važnih čimbenika učinkovite organizacije.
8. **Načelo jedinstva vodstva** – ovo načelo osigurava da se izbjegnu nesporazumi i neučinkovitosti koje proizlaze iz različitih naredbi i uputa, te se može zaključiti da što je sustav upravljanja centraliziraniji da je ovo načelo lakše ostvariti dok je u suprotnom kod decentraliziranog sustava odlučivanja ovo načelo teže provedivo.
9. **Načelo razine ovlasti** – zahtijeva da se na delegiranoj razini ovlasti koriste, a ne da se proslijeđuju na više razine organizacijske strukture. Svatko za svoju razinu ovlasti mora sam preuzeti odgovornost.
10. **Načelo utvrđivanja funkcija** – svakom pojedincu ili grupi valja utvrditi koje funkcije mora preuzeti i koje vrste zadaća mora izvršiti. Sukladno dodijeljenim funkcijama utvrđuju se ovlasti i odgovornosti.
11. **Načelo ravnoteže** – svaka organizacija mora biti uravnotežena kako bi postigla učinkovitost u ostvarivanju postavljenih ciljeva.
12. **Načelo fleksibilnosti** – omogućit će da se uspostavljena organizacija prilagodi na promjenu bilo unutrašnjeg ili vanjskog okruženja. Fleksibilnost će se moći izmjeriti brzinom reakcije na promjene, osobito na one koje mogu ugroziti učinkovitost same organizacije odnosno ostvarivanja postavljenih ciljeva.
13. **Načelo olakšavanja vodstva** – kvalitetno uspostavljena organizacija koja ima dobro delegiranje ovlasti i odgovornosti oslobođit će vodstvo i omogućiti mu da svoju ulogu što kvalitetnije odradi.

Iznesena načela primjenjiva su i u institucionalnoj i u projektnoj organizaciji te ih stoga valja uvijek imati na umu želimo li izbjegići probleme koji nastaju kao posljedica neorganiziranosti ili nedovoljno kvalitetne organizacije poslova. I u jednom i u drugom slučaju to će otežati obavljanje menadžerskih poslova, a u težim slučajevima, kada su učinjeni ozbiljniji propusti može dovesti u pitanje ostvarenje željenih rezultata.

Tradicionalne organizacijske strukture

Organizacija, odnosno organizacijska struktura nekog subjekta zavisna je od njegovih potreba, ali i znanja o dobrobitima pojedinih vrsta organizacijskih struktura. U osnovi najčešće govorimo o dvije vrste organizacije, a to su: funkcionalna i divizijska.

Funkcionalna organizacijska struktura kao osnovni kriterij uzima funkciju pojedinog ustrojbenog segmenta, te sukladno funkcijama uspostavlja organizaciju. Funkcionalnu organizacijsku strukturu najčešće koriste manje organizacije koje grupiraju svoje izvršitelje prema funkciji koju pretežito obavljaju. Naime u malim organizacijama, kakve su najčešće u području kulture, vrlo često jedna osoba obavlja više raznovrsnih zadaća, kako zbog njihova obujma, tako i zbog racionalnog funkcioniranja.

Divizijska organizacijska struktura primjenjuje se u većim organizacijama, a temeljni kriterij za njezinu uspostavu su različiti, te mogu biti proizvodi i usluge ili pak organizacija prema teritorijalnom načelu.

U posljednje vrijeme razvijaju se i nove organizacijske strukture kao što su matrična, tenzorska i projektna.

Novi modeli organizacijskih struktura

Među novim modelima organizacijske strukture (Horvat; 2007) navode se: inovativna, prilagodljiva, dinamična, te organizacija koja uči. Navedene organizacijske strukture Horvat definira na sljedeći način:

„Inovativna organizacija podrazumijeva planski i racionalan pristup, to jest, upravljanje inovacijskim procesima.“ (2007; 155)

„Strukturiranje prilagodljive organizacije mora počivati na usredotočenosti na potrošače.....Za prilagodljivu organizaciju od vitalne je važnosti optimalno kruženje informacija radi njihova pravodobnog plasiranja do pozicije odlučivanja.“ (2007;157)

„Može se reći da dinamična organizacija osluškuje poteze i djelovanje potrošača, dobavljača, konkurenциje i ostalih organizacija. Menadžeri u tim organizacijama prate i analiziraju promjene u društvu, ekonomiji i politici. Ti procesi nisu centralizirani, a niti formalizirani, već su standardne sastavnice svakodnevnog djelovanja.“ (2007;160)

„Organizacija koja uči (learninig organization) uspostavlja mehanizme kritičkog vrednovanja postojećih znanja, te načine pribavljanja novih spoznaja. ... Riječ je o kolektivnom učenju usmjerenom, ponajprije, proizvodnji primjenjivih znanja.“ (2007; 161)

„Specifičnost virtualne organizacije je umrežavanje brojnih komponenti unutar i izvan organizacije. Umrežavaju se dobavljači, proizvođači, distributeri i kupci. Virtualna struktura omogućuje stalnu i brzu razmjenu informacija. Poslovno umrežavanje, u pravilu, potiče vođa organizacije, čiji osnovni cilj je koordinacija u provođenju temeljnih procesa.“ (2007;164)

2.1.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima je jedna od najzahtjevnijih zadaća svakog menadžera. Naime, znanje i ljudski rad pokretači su svake aktivnosti, a kada želimo da ta aktivnost postigne i očekivani rezultat tada će za to biti najodlučniji tzv. ljudski čimbenik. Rijetke su situacije kada su vam kao menadžeru na raspolaganju osobe koje raspolažu znanjem i vještinama koje idealno zadovoljavaju potrebe vašeg projekta. Čak i dobro uigran tim biti će zahtjevno voditi u realizaciji nekog potpuno novog projekta, što zbog nedostatka iskustva ili pak znanja o primjeni neke nove tehnologije.

Upravljanje ljudskim potencijalima definiramo kao popuna radnih mesta (poslova i zadataka) u organizacijskoj strukturi i održavanje njihove popunjenoosti. Iz same definicije može se prepostaviti da uspješan menadžment pronalazi uvijek sve potrebne kadrove za svoj projekt, međutim, niti to nije uvijek točno. Kada sam svojevremeno upitao jednog iskusnog ravnatelja, kako to da se upustio u projekt bez dovoljno kompetentnih izvršitelja, njegov odgovor je glasio: „s čim imaš, tim klimaš“. Iako sam u prvi mah pomislio da je odgovor neozbiljan kasnije životno iskustvo potvrdilo mi je njegovu istinitost. Nedostatak kvalitetnih kadrova u hrvatskim prilikama gotovo je sveprisutni problem koji će još dugo biti pratitelj menadžmenta. Kada se pak osvrnemo na područje kulture taj nedostatak je još očitiji, osobito kada se radi o osobama obrazovanim i specijaliziranim za menadžment u kulturi.

Upravljanje ljudskim potencijalima ujedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo angažiranje, izbor obrazovanja i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja kadrova.

I kada okupite svoj radni tim, na projektu ili unutar zadaća neke od ustanova u kulturi ostaje svakodnevna zadaća upravljanja timom koje treba otkloniti brojne probleme poput: nepotpunog plana aktivnosti, loše organizacije posla, nejasno utvrđenih ciljeva, nedostatno utvrđenih uloga za svakog člana tima, ovisnosti o jednom od članova tima itd. Svaki menadžer postavlja uvijek isto pitanje: kako od svojih suradnika i sebe samog dobiti maksimalno zalaganje za realizaciju zacrtanih ciljeva, te kako motivirati svoje suradnike?

Motivacija

Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje upravljanje pojedincima i timovima. U oba slučaja jedan od najvažnijih čimbenika jest motivacija. Vrlo često menadžer mora otkriti način na koji će motivirati svoje suradnike (zaposlenike i druge) i time ih potaknuti da u realizaciju svojih zadataka ulože sve svoje snage, znanje i vještine. Motiviranost za uspjeh je put prema učinkovitosti organizacije, a učinkovitost organizacije, pri čemu se radi o odnosu uloženih resursa i ostvarenih rezultata, cilj je svakog kvalitetnog menadžmenta.

Menadžeri su vrlo rijetko znalci iz područja psihologije, komunikologije ili sociologije koji bi mogli u svakom trenutku metodološki stručno utjecati na motiviranost svojih suradnika. Upravo to je razlog koji potiče menadžere na usvajanje spoznaja o načinima poticanja i motivacije svojih suradnika. Danas u suvremenim

uvjetima poslovna okruženja sve češće dovode do stvaranja stresnih situacija koje negativno utječu na osobe i radne procese. Tako je motivacija dobila svog prirodnog protivnika, a to je stres. Stres se definira kao štetna transakcija između pojedinca i određenog svojstva okoline. Postojanje stresa svjedoče indikatori koji mogu biti fiziološki, doživljajni ili pak uvjetovati promjene u ponašanju.

Uz motiviranost vaših suradnika od izuzetne važnosti je razina njihova obrazovanja i stručnosti koja predstavlja preduvjet njihove kompetentnosti za obavljanje poslova koje ćete im povjeriti.

Obrazovanje i stručnost

Menadžment zahtijeva obrazovane i stručne kadrove, a osobito to vrijedi za osobe koje imaju čelne položaje i dužnosti u pripremi i provedbi projekata. Uz znanje kao temeljni preduvjet za uspješan menadžment potrebna je visoka razina sposobnosti za komunikaciju i odlučivanje, osobito kada se radi o vodećim osobama u projektu.

Obrazovanje i stručnost, odnosno znanje i profesionalnost zahtijeva od menadžera da dobro poznaje područja:

- finansija i računovodstva, prodaje i marketinga, istraživanja i razvoja, proizvodnje i distribucije;
- strateškog, taktičkog i operativnog planiranja;
- organizacije i kadrova, njihove edukacije i motivacije;
- upravljanja vremenom i resursima.

Menadžeri moraju imati znanja i sposobnosti biti voditelji projekata što zahtijeva visoku razinu sposobnosti komunikacije te sposobnost donošenja i provedbe odluka, što nas dovodi do uloge vođenja.

2.1.4. Vođenje

Vođenje znači utjecanje na ljude kako bi pridonijeli organizaciji i ostvarenju skupnih ciljeva. Prepostavka učinkovitog menadžmenta je učinkovitost vođenja. Za vođenje je izrazito važno postojanje kvalitetne komunikacije i informiranosti svih naših suradnika o ciljevima i aktivnostima u koje su uključeni.

Vođenje kao funkcija menadžmenta nezamislivo je bez sposobnosti donošenja i provedbe odluka, odnosno odlučivanja. Svaki čovjek svakodnevno donosi određeni broj odluka, te smo stoga često skloni obezvrijedivati težinu tog procesa.

Komunikacija i informiranost

Komunikacija pridonosi razmjeni informacija. Tako pošiljalac snosi odgovornost za jasnoću i kompletnost informacije kako bi je primatelj dobio korektnu.

Komunikacijski putovi mogu biti: pisani i usmeni, interni (unutar projekta) i eksterni, formalni i neformalni, vertikalni i horizontalni itd.

U komunikaciji za menadžment posebno je važan jedan od oblika komuniciranja, a to je pregovaranje. Pregovaranje je proces između najmanje dvije osobe ili strane u kojem je potrebno postići suglasnost o nekom pitanju, dogovoru ili ugovoru.

Komunikacija ima pet funkcija:

- Instrumentalnu – u toj funkciji sudionici raspolažu zajedničkom kodifikacijom, odnosno jezikom koji bi trebao biti što precizniji.
- Egzistencijalnu – koja je potreba za priznavanjem ravnopravnog statusa (primjer: pozdravljanje, informiranje putem oglasnih ploča itd.).
- Pripadnosti – u toj funkciji informacije primamo sukladno pripadnosti nekoj formalnoj ili neformalnoj grupi.
- Oslobađajuću – koja nam omogućava iskazivanje emocija poput: straha, ljutnje, žalosti ili sreće.
- Utjecajnu – kada je usmjerena na promjenu nekog stanja ili podučavanje.

Komunikacija se odvija na sljedeća četiri načina:

- Neformalno – jer je čovjek društveno biće koje uspostavlja komunikaciju s drugim ljudima kad god se za to otvori prigoda.
- Javno – putem medija ili suvremenih tehnoloških mogućnosti, u menadžmentu se kao najčešći primjer može navesti ispitivanje javnog mijenja ili objavljivanje publikacija.
- Grupno – kada se na razini grupe razmjenjuju odgovarajuće informacije npr. radni sastanci.
- Pojedinačno – u pravilu se radi o razgovoru.

Postojanje komunikacije ne mora ujedno značiti i dobru informiranost, ali naprotiv dobra i pravovremena informiranost ne može se postići bez postajanja kvalitetne komunikacije.

Odlučivanje - rješavanje problemskih situacija ili upravljanje promjenama

Odlučivanje je svjestan izbor između više mogućnosti, čime se određuje buduća aktivnost. Odlukom izabiremo rješenje za problemsku situaciju koja je bila predmet odlučivanja. Odlučivanje nije trenutak donošenja odluke, već se radi o procesu (Tudor at.;1996) koji ima sljedeće faze:

- uočavanje problema,
- dijagnoza problema,
- postavljanje ciljeva,
- traženje rješenja,
- selekcija boljih rješenja,
- izbor optimalnog rješenja – donošenje odluke,
- planiranje primjene,
- nadzor, te
- dorada odluke u primjeni.

Što je problem i kako ga uočiti na vrijeme? Ovo pitanje je ključ uspješnog menadžmenta. Adizes (2006; 18) tvrdi da su problemi i promjene vječni, naime u jednoj tvrtci u kojoj je radio kao savjetnik upitao je menadžere: „Što očekujete? Kada nećete imati problema?“. Odgovor je glasio: „Samo kada nema promjena. A kada nema promjena?“ Odgovor im je bio poznat: „Kada budemo mrtvi.“

Charles Darwin u svojim teorijama konstatirao je da u prirodi ne preživljavaju najjači, niti najinteligentniji, već oni koji se najbrže prilagode na promjene. Vrlo slično važi i za poslovni svijet. Međutim, vratimo se na prvotno pitanje kako na vrijeme uočiti problem, odnosno promjenu. Adizes (2006) nas poučava da je uspješna dijagnoza problema ustvari točna identifikacija onoga što se raspada, a uspješna terapija (rješenje) je integracija tih dijelova u novu cjelinu. Prateći njegovu misao kako što točnije dijagnosticirati probleme shvatit ćemo kako smo isto tako mogli predvidjeti probleme da smo na vrijeme uočili promjene koje su se oko nas počele dešavati. Naime, ono što možemo predvidjeti na to se možemo pripremiti, a ponekad je to moguće i spriječiti. Dobar menadžer predvidjet će promjene, a time će biti spreman prilagoditi se i pripremiti za probleme koje te promjene mogu donijeti. Upravo u tom predviđanju istodobno ćemo proći pet prvih faza odlučivanja i biti na vrijeme spremni za donošenje odgovarajuće odluke. Adizes smatra kako uloga vodstva nije u sprječavanju promjena već u preuzimanju odgovornosti za upravljanje promjenama.

Koordinacija

Jedna od važnih zadaća vođenja je koordinacija svih aktivnosti kako bi se što racionalnije postigli planirani rezultati. Koordiniranje je bit menadžmenta, a kao njegova funkcija usmjeren je na postizanje skладa između pojedinačnih napora kako bi se postigli ciljevi skupine.

2.1.5. Kontrola

Kontroliranje je mjerjenje i ispravljanje pojedinačnog i organizacijskog djelovanja kako bi se osiguralo da događaji teku prema planu. Kontrolne aktivnosti uglavnom uključuju mjerjenje postignuća u odnosu na planirana. Plan tako postaje preduvjet učinkovite kontrole, a cilj kontrole je utvrditi odstupanja od planiranog i u tom slučaju pokrenuti dodatne aktivnosti koje će pridonijeti bržem ostvarenju planiranih ciljeva.

Kontroliranje, kao aktivnost kod većine izaziva negativan prizvuk, no ono ima za cilj:

- pomoći u ostvarenju planiranih rezultata,
- pomoći u prilagodbi na promjene,
- spriječiti negativne učinke ili nastanak štete, te
- minimizirati troškove.

Kontroliranje je proces koji se odvija u tri faze i to:

- mjerjenje ostvarenih aktivnosti,
- usporedba ostvarenog s planom ili postavljenim standardima, te
- po potrebi poduzimanje korektivnih aktivnosti.

Prema vrsti kontrola može biti s obzirom na:

- nositelje:
 - samokontrola,
 - specijalizirana unutrašnja kontrola,
 - nezavisna institucija,
- objekt:
 - kontrola izvođenja aktivnosti,
 - kontrola rezultata,
- hijerarhiju planiranja:
 - strategijska,
 - taktička,
 - operativna,
- hijerarhiju upravljanja:
 - ukupna kontrola,
 - kontrola područja,
 - kontrola mjesta,
- resurse:
 - financijska,
 - kadrovska,
 - materijalna,
 - informacijska,
- vremenski horizont:
 - kratkoročna,
 - srednjoročna i
 - dugoročna.

Po tipu kontrola može biti:

- preventivna, koja anticipira probleme prije negoli nastanu;
- simultana, koja nastoji korigirati problem po njegovu nastanku; te
- naknadna, koja nakon nastanka problema otklanja njegove posljedice.

2.2. Posebne funkcije menadžmenta u kulturi

Posebne funkcije menadžmenta u kulturi su:

- doprinos kulturi,
- umjetnička kreativnost,
- odnos prema javnosti (publici), te

- obrazovni karakter.

2.2.1. Doprinos kulturi

Doprinos kulturi predstavlja važnu funkciju menadžmenta u kulturi koja ukazuje na različitost od menadžmenta u gospodarstvu. Dok je u gospodarstvu menadžment okrenut prioritetno prema ostvarenju dobiti (profita) to se ne može konstatirati za menadžment u kulturi. Brojni projekti i programi u kulturi potaknuti su i ostvaruju se u želji da se ostvari kulturni pomak koji će svojim sadržajem publici dati „novi doživljaj“. Upravo ta težnja zahtijeva i potiče kontinuirani rad i stvaralaštvo koje i u slučaju tradicionalnih programa, kao što su npr. festivali, zahtijeva od menadžmenta i umjetnika da pokušaju dati svoj doprinos kulturi. Taj doprinos se vrlo često potvrđuje kritikama, stavom publike ili pak nagradama koje ga javno vrednuju.

Ponekad je pitanje doprinosa kulturi sporno, međutim činjenica je da većinu takovih situacija razriješi vrijeme u kojem publika kao i stručna kritika daje konačnu ocjenu postignutog. Sjetimo li se pojave Beatlesa, kada su svojim frizurama i nastupima, provocirali različite reakcije i ocjene, da bi konačno bili vrednovani za osobita postignuća u glazbenoj kulturi. Ovakvih primjera ima mnogo i to u svakom području kulture, jer su djela brojnih slikara i kompozitora, te drugih umjetnika bila shvaćena tek naknadno kao vrijedan doprinos kulturi.

2.2.2. Poticanje kreativnosti i stvaralaštva

Umjetnička kreativnost je energija koja pokreće stvaralaštvo i usmjerava programe i projekte u kulturi. Bez te kreativnosti kulturna produkcija završila bi u stereotipima koji bi vrlo brzo izgubili publiku. Stoga je izrazito važno za uspješni menadžment znanje kojim će poduprijeti upravo umjetničku kreativnost kao pokretačku i temeljnu energiju ostvarenja programa ili projekta.

Menadžerima mora biti jasno da je umjetnička kreativnost i stvaralaštvo ono što je nezamjenjivi pokretač svih procesa u kulturi. Nema izložbe bez slika, skulptura ili drugih djela, nema glazbe bez kompozitora i izvođača, kao što nema graditeljske baštine bez graditelja. Pri tome je teško proreći kada će kreativnost i stvaralaštvo ostvariti umjetnost. Taj proces možda najbolje ilustrira izrada nakita, koja može započeti kao obrtnički rad ili pak amaterska zanimacija, a i u jednom i drugom slučaju može stvoriti umjetničku kreaciju koja će kao takva biti prepoznata i ocijenjena.

Uloga ove dimenzije menadžmenta u kulturi je otkrivati i poticati kreativnost i stvaralaštvo, pokušati mu služiti kako bi se ostvarili što značajniji doprinosi u kulturi i umjetnosti.

2.2.3. Odnos prema javnosti (publici)

Kulturna akcija bez publike gubi svoj smisao. Koliko god dobro pripremili, organizirali kulturnu akciju, najvažnije će na kraju biti stav publike o samoj akciji. U svakom trenutku pripreme ili provedbe kulturne akcije moramo promišljati o publici.

Publika uvijek može izabrati hoće li ostati kod kuće pred TV prijamnikom, poći u restoran, kod prijatelja, posjetiti neki drugi kulturni program ili će ipak doći na vaš program. Stoga publiku valja stvarati i čuvati.

Da bismo imali publiku nije dovoljno informirati građane o kulturnoj akciji koju pripremamo, kao niti gdje će se ona održati, već je nužno da građane zainteresirate za program. Od zainteresiranih i znatiželjnih građana stvorit ćete publiku. Međutim, budite pažljivi prigodom izbora načina na koji ćete to postići. Informirajte građane o programu korektno. Ne koristite se obmanom i netočnim informacijama. Ne predstavljajte program niti kulturnu akciju onim što ona nije, jer će to imati za posljedicu razočaranje publike, a tako se stečena publika brzo gubi i osipa. I kada je kulturna akcija, odnosno program namijenjen samo jednoj izvedbi ne varajte publiku. Korektni odnos prema publici sama publika cijeni ponovnim dolaskom na programe istog organizatora.

Publiku uvijek treba obnavljati, te uvijek ponovno zainteresirati za program koji joj želimo predstaviti. Nije dovoljno ostvariti jedan dobro posjećen program, odnosno kulturnu akciju, da bismo mogli smatrati da imamo svoju publiku. Primjeri kazališta s dugom tradicijom ukazuju da se svake godine na posebne načine bore za svakog pretplatnika, kao i za svakog posjetitelja njihovih predstava. Stvaranje publike tako predstavlja trajni proces koji je menadžeru uvijek među prioritetnim zadaćama. Na stvaranje publike utječu brojni čimbenici: društvene navike, moda, odgoj i obrazovanje, stupanj opće informiranosti itd. Za stvaranje publike odlučni su: marketing, prisutnost u medijima i obrazovanje.

Stvaranje publike je zadaća koju ostvaruju svi organizatori kulturnih akcija, odnosno programa ali isto tako važna zadaća jest sačuvati stvorenu publiku. Da bismo sačuvali publiku moramo je upoznati kako bismo mogli skrbiti o njenim potrebama i zahtjevima, odnosno kako bismo stvorili ugodaj koji ona želi doživjeti posjetom programima koje za njih organiziramo.

Poznavati publiku znači razumjeti je i poznavati njezine potrebe, kao i razloge zbog kojih posjećuje programe koje organiziramo. Znanje o publici stječe se iskustvom, odnosno praćenjem i komuniciranjem s publikom. Razni su načini komunikacije prisutni između menadžera i publike. Od razgovora s pojedinačnim posjetiteljima pa sve do sustavnih istraživanja gledateljstva, slušateljstva ili drugih oblika potrošnje kulturnih programa.

Menadžer što je češće moguće mora ostvariti izravne kontakte s publikom, odnosno s pojedincima koji ju čine. Tako će se kazališni menadžer često naći u foajeu pri dolasku posjetitelja ili u stanci između dva čina te pokušati saznati bilo na izravan ili neizravan način komentare posjetitelja vezane uz program. Isto tako menadžer će pokušati otkloniti nedostatke koje publika primjećuje kad god je to moguće.

Publiku čine pojedinci koji imaju različita očekivanje od posjeta programu, kao i različite kriterije prema kojima će ocijeniti program koji su posjetili. Nekima će se program svidjeti, nekima ne, ali je za aktere i organizatora programa važno da publika nema negativan stav prema samom događaju kojem su prisustvovali. Naime, kulturni programi imaju za cilj proizvesti reakciju publike, pozitivnu ili negativnu. Međutim, valja imati na umu da će programi biti različito prihvaćani od publike, neki će programi biti uspješni, a neki će propasti, ali zato akteri i organizator programa moraju opstatи i sačuvati svoj ugled.

Skrb za publiku

Kao što kvaliteta programa ovisi o kvaliteti kulturnih stvaratelja koji su u produkciju toga programa uključeni tako i samo održavanje programa, predstavljanje javnosti zavisi od kvalitete organizacije. Tako grub i nepristojan doček na ulaznim vratima, nedostatak programskih informacija, prljavi toaleti ili pak gužva na blagajni može pokvariti dojam o izvrsnom kulturnom programu i stvoriti nezadovoljnu publiku. Poznato je da tolerancija publike ovisi o starosti publike, pri čemu je znatno tolerantnija mlađa publika, dok je ona koja pređe 35 godinu života znatno nižeg praga tolerancije.

Važno je znati da menadžer gotovo ništa neće moći učiniti za program kada njegovo izvođenje započne, dok skrb za posjetitelje, odnosno publiku traje sve dok publika ne napusti mjesto njegovog izvođenja. Da bi uočili složenost skrbi za publiku nabrojat ćemo nekoliko pitanja na koja bi morao odgovoriti organizator koji želi iskazati skrb prema publici, a to su:

- je li doček publike organiziran primjeren i pravodobno kako bi prvi posjetitelji mogli susresti svoje poznanike, pronaći neko osvježenje i upoznati se sa programom?
- je li blagajna na kojoj se prodaju ulaznice lako dostupna i dobro organizirana?
- je li garderoba organizirana i može li u kratkom vremenu obaviti svoju zadaću kako posjetitelji programa ne bi morali dugo čekati, te da li je ona besplatna za posjetitelje?
- je li čistoća prostora u kojima se program održava na zadovoljavajućoj razini, kao i jesu li prostori odgovarajuće temperature?
- može li posjetitelj pronaći odgovarajuće osvježenje po odgovarajućoj cijeni (piće ili čak i jelo), te može li to osvježenje biti konzumirano u vremenu koje je posjetiteljima na raspolaganju?
- ima li u prostoru dovoljan broj toaleta, te jesu li dostatno opremljeni i čisti?
- može li posjetitelj lako doći do informacija o programu?
- jesu li svi ulazi i izlazi iz prostora u kojem se program odvija dobro označeni i postoje li osobe koji će pomoći posjetiteljima u snalaženju?
- postoje li u istom prostoru informacije o budućim programima?
- stvara li dolazak na program kod posjetitelja osjećaj da je došao na poseban ili na uobičajeni događaj?

Kako su ovo tek samo neka pitanja kojima se može testirati organizacija nekog kulturnog programa tek samo jedan negativan odgovor bio bi dovoljan razlog za poduzimanje promjena oko skrbi za publiku.

Ugođaj koji se stvara oko samog događaja važna je sastavnica koja djeluje na samu publiku, kao i na program, odnosno njegove aktere. Izbor mesta na kojem će se program realizirati bit će okosnica za stvaranje ugodnoga. Tako je bitno različit

ugodaj koji ima gledatelj filma u standardnom kinu od gledatelja koji gleda film u pulskoj areni za vrijeme filmskog festivala. Isto tako ugodaj izvedbe koncerta ozbiljne glazbe u koncertnoj dvorani ili u prostorima sportske dvorane bit će za publiku, kao i izvođače bitno različit.

Ugodaj će se odraziti i na publiku, tako će glamurozni ugodaj obično pratiti programe koje posjećuje elitna publika, dok će naspram tomu neformalne ugodaje češće posjećivati mlađa publika. Različita publika odazvat će se na koncert koji će se održati u koncertnoj dvorani i na nogometnom stadionu ili u gradskom parku. Mogućnost da na stadion dođete neformalno i slobodnije odjeveni potaknut će veći broj posjetitelja koji se žele na koncertu slobodnije ponašati. Zaljubljenici u glazbu radije će prihvati formalniji odjevni kodeks ali će više cijeniti glazbeni ugodaj koji pruža koncertna dvorana.

Komunikacija s javnosti (publikom)

Informiranje građana o kulturnoj akciji uz pomoć promidžbenih materijala, plakata, novina, televizije, programske brošura, računalno-komunikacijskim vezama ili na bilo koji drugi način od najvećeg je značenja za stvaranje publike. Bez informacija koje će građanima dati odgovore na sljedeća pitanja niti naj sofisticiraniji marketing neće biti od prevelike pomoći, a to su:

- Što se dešava?
- Kada, kojeg datuma i u koje vrijeme?
- Tko su nositelji programa (izvođači)?
- Hoće li program biti dopadljiv / zanimljiv / interesantan?
- Treba li doći sam ili u društvu?
- Koliko će to koštati jednog posjetitelja?
- Kako osigurati mjesto u publici?

Na sva ova pitanja odgovor mora dati plan marketinških aktivnosti u kojem će važnu ulogu imati mediji kao glavni prenositelji informacija, a time i aktivni sudionici stvaranja slike u javnosti o vašem programu.

Uloga medija

Prisutnost informacija o kulturnoj akciji u medijima značajna je ne samo prije održavanja akcije, odnosno programa, već i nakon održavanja, a osobito ako se program ponovljeno izvodi ili traje za vrijeme izvođenja odnosno trajanja. Posebno je važno informiranje putem televizije, s obzirom na njezinu gledanost, kao i činjenicu da se pri tome prenosi informacija slikom, a poznato je da slika zamjenjuje više od tisuću riječi. Mediji kulturne akcije, odnosno programe popraćaju objavom kritike koju kreiraju profesionalni kritičari, te i to utječe bitno na stvaranje publike. Mnoge građane potakne dobra kritika da se odluče na posjet kazalištu ili galeriji kako bi i sami imali prigodu provjeriti točnost kritike. Pri tome sve vrste kritike mogu pomoći promidžbi programa, bile one pozitivne ili negativne za kritizirani program.

Mediji su tako saveznici menadžera u kulturi i ostvarenje dobre suradnje s medijima bitan je preduvjet uspješnosti. Stoga svaki menadžer izgrađuje svoj odnos prema novinarima koji prate kulturna kretanja, te nerijetko za njih pripremaju posebne tiskovne konferencije, koktele i druge vrste druženja, kako bi ostvarili kontakt tih

novinara s važnim akterima kulturne akcije koju pripremaju. Često glumci, pjevači ili plesači daju intervju o tome što pripremaju te kada će program na kojem rade biti predstavljen publici.

Novinari su uobičajeni gosti prigodom prvih izvedbi nekog programa, te se njima često šalju posebne pozivnice, daju besplatne ulaznice, te ih se često opskrbljuje dodatnim informacijama koje su im potrebne kako bi program predstavili u medijima. Menadžer često puta mora sam stati pred novinare i informirati ih ili im omogućiti kontakt s akterima kulturne akcije kako bi omogućio informiranje javnosti uz pomoć medija.

2.2.4. Obrazovni karakter

Obrazovni karakter se javlja kao posebna funkcija menadžmenta, jer su programi i projekti u kulturi uvijek različiti, pa i onda kada se radi o repriznom izvođenju npr. nekog kazališnog djela, jer u konačnici ako nema drugih razlika prisutna je druga publike što otvara mogućnost nove interakcije sa izvođačima predstave. U tom procesu, upravo u toj interakciji između djela i publike ostvaruje se edukativni proces koji obilježava programe i projekte u kulturi.

Kulturna akcija podrazumijeva angažman umjetnika ili osoba koje nazivamo kulturnim stvarateljima. Upravo njihovo sudjelovanje u kulturnoj akciji, odnosno programu daje obrazovnu komponentu tom činu. Obrazovanje se ne završava uspješnim pohađanjem škole ili fakulteta, već ono najčešće traje tijekom života. Upravo u tom procesu permanentnog obrazovanja konzumacija kulturnih programa predstavlja jedan od oblika takova obrazovanja.

Potrebu publike da prisustvovanjem kulturnom programu ostvari i odgovarajuću obrazovnu potrebu stoga valja poticati i učvršćivati, jer će to pridonijeti procesu stvaranja i čuvanja publike. Međutim, obrazovni karakter programa i projekata u kulturi nije jednosmjeran već dvosmjeran proces, jer u njemu i kroz njega dodatno se obrazuju i svi njegovi sudionici, a ne samo publike. Tako ova funkcija menadžmenta u kulturi otvara na strani stvaratelja i izvođača potrebu za postizavanjem izvrsnosti što potvrđuje da postoji osmišljeni sustav kontinuiranog učenja.

3. Menadžment u ustanovama kulture

Zadaća menadžmenta je osposobiti ljudе da zajednički rade, njihove snage učiniti djelotvornima, a slabosti nevažnima. P. Drucker

3.1. Upravljanje ustanovama u kulturi

Upravljanje ustanovama u kulturi različito je uređeno propisima zavisno od djelatnosti koju obavlja ustanova. Djelatnosti u kulturi možemo podijeliti prema vrstama:

- arhivsku,
- knjižničnu,
- kazališnu i glazbeno-scensku,
- filmsku i kinematografsku,
- zaštitu kulturne baštine,
- muzejsko-galerijsku, te
- kulturno-umjetničko stvaralaštvo.

Tako razlikujemo upravljanje arhivima, knjižnicama, muzejsko-galerijskim ustanovama, kazalištima, kinematografima, ustanovama za zaštitu i očuvanje kulturne baštine, te drugim ustanovama u kulturi (domovi kulture, centri za kulturu, i dr.). Stoga ćemo u nastavku ukazati na temeljne odrednice upravljanja u pojedinim vrstama ustanova u kulturi, te dati prikaz organizacije navedenih djelatnosti u kulturi u Republici Hrvatskoj.

3.1.1. Arhivi

Arhivska djelatnost

Arhivska djelatnost obavlja se kao javna služba obvezno na cijelom području Republike Hrvatske. Arhivsku djelatnost obavljaju, kao javne ustanove, Hrvatski državni arhiv, područni državni arhivi, te arhivi jedinica lokalne samouprave i uprave. Određene poslove arhivske službe mogu, kao ustanove, obavljati specijalizirani i privatni arhivi, na način uređen zakonom i drugim propisima.

Hrvatski državni arhiv, kao središnji i matični državni arhiv, obavlja arhivsku službu u odnosu na arhivsko i registraturno gradivo državnih tijela, državnih i javnih ustanova i poduzeća, obitelji i pojedinaca, te pravnih osoba čija se djelatnost prostirala ili se prostire na čitavom ili većem dijelu Republike Hrvatske, odnosno koja ima značenje za Republiku Hrvatsku.

Područni državni arhivi obavljaju arhivsku službu u odnosu na arhivsko i registraturno gradivo državnih tijela, pravnih osoba s javnim ovlastima i javnih službi

koje obavljaju djelatnost na području jedne ili više jedinica lokalne samouprave i uprave i u odnosu na gradivo koje nastaje na području djelovanja toga arhiva.

Arhivi jedinica lokalne samouprave i uprave čuvaju, zaštićuju, obrađuju i koriste javno arhivsko gradivo tijela lokalne samouprave i uprave i njihovih javnih službi.

Specijalizirani i privatni arhivi (sveučilišni arhivi, gospodarski arhivi, arhivi vjerskih zajednica, arhivi banaka i dr.) mogu prikupljati i čuvati arhivsko i registraturno gradivo nastalo radom svojih osnivača i drugih domaćih pravnih i fizičkih osoba.

Državni arhivi u sklopu svojih zadaća:

- provode mjere zaštite arhivskoga gradiva u arhivu i brinu za njegovu sigurnost,
- sređuju, propisuju i objavljaju arhivsko gradivo, te ga daju na korištenje,
- obavljaju stručni nadzor nad čuvanjem i odabiranjem arhivskoga gradiva koje se nalazi izvan arhiva i određuje mjere njegove zaštite,
- provode neposredan nadzor nad radom arhiva i drugih imatelja arhivskoga gradiva izvan sustava državnih arhiva,
- preuzimaju javno arhivsko gradivo,
- prikupljaju privatno arhivsko gradivo otkupom, poklonom ili pohranom,
- obavljaju sigurnosno i zaštitno snimanje arhivskoga gradiva, te restauratorske i konzervatorske poslove u vezi s arhivskim gradivom,
- daju podatke, izvazke iz dokumenata i ovjerovljene prijepise na zahtjev korisnika,
- izrađuju i objavljaju obavijesna pomagala za pojedine arhivske fondove i zbirke,
- organiziraju predavanja, tečajeve i druge oblike stručnog osposobljavanja i usavršavanja arhivskog osoblja,
- priređuju izložbe, predavanja i provode druge oblike kulturne djelatnosti radi poticanja zanimanja za arhivsko gradivo i arhivsku djelatnost,
- surađuju međusobno i s drugim ustanovama kulture, znanstvenim i srodnim ustanovama dokumentacijske i informacijske službe radi unapređenja arhivske djelatnosti i znanstvenoga rada u području arhivistike, pomoćnih povijesnih i informacijskih znanosti,
- obavljaju i druge poslove određene propisima.

Radi ostvarenja svojih zadaća, državni arhivi stručnim i znanstvenim metodama istražuju i proučavaju pitanja zaštite kulturnih dobara, arhivistike, pomoćnih povijesnih i informacijskih znanosti, suvremenih oblika strojne obrade podataka i srodnih disciplina.

Državni arhivi mogu objavljivati gradivo i izdavati druge stručne publikacije iz svoga djelokruga, izrađivati i objavljivati znanstvene studije, organizirati znanstvene i stručne skupove, biti nositelji znanstvenih i stručnih projekata ili sudjelovati u ostvarenju znanstvenih i stručnih projekata drugih ustanova.

Hrvatski državni arhiv obavlja i sljedeće poslove i zadaće:

- vodi registar arhivskih fondova i zbirki Republike Hrvatske,
- obavlja informativno-dokumentacijsku službu o arhivskom gradivu na području Republike Hrvatske,

- vodi evidencije o arhivskom gradivu u inozemnim arhivima koje je od značenja za Republiku Hrvatsku, kao i o arhivskom gradivu iseljene Hrvatske,
- vodi Upisnik svih arhiva u Republici Hrvatskoj,
- vodi Upisnik vlasnika arhivskoga gradiva Republike Hrvatske u privatnom vlasništvu,
- vodi evidenciju osoba zaposlenih u državnim arhivima,
- izrađuje plan školovanja i drugih oblika izobrazbe stručnog arhivskog osoblja,
- daje mišljenje ministru kulture o programima rada državnih arhiva,
- obavlja i druge stručne poslove predviđene zakonom.

U sastavu Hrvatskoga državnog arhiva djeluje:

- Hrvatska kinoteka kao nacionalni filmski arhiv, koja čuva i provodi mjere zaštite i restauracije filmskog i ostalog audiovizualnog gradiva,
- Središnji laboratorij za fotografiju, mikrografiju i reprografiju,
- Središnji laboratorij za konzervaciju i restauraciju arhivskoga gradiva,
- Zavod za arhivistiku i pomoćne povijesne znanosti, te
- Razvojna služba.

Državni arhivi mogu osnivati sabirne centre (međuarhive) kao svoje podružnice, u svrhu prikupljanja, odabiranja, čuvanja i sređivanja registraturnoga i arhivskoga gradiva.

Arhivi obvezno vode:

- knjigu primljenoga arhivskog gradiva, opći našastar arhivskog gradiva i našastare za pojedine fondove i zbirke, knjigu pohranjenoga arhivskog gradiva, knjigu snimljenoga arhivskog gradiva, te knjigu restauriranoga i konzerviranoga arhivskoga gradiva,
- evidenciju o stvarateljima i imateljima arhivskoga i registraturnoga gradiva na svom području,
- evidenciju o korištenju arhivskoga gradiva.

Ministar kulture donosi, na prijedlog Hrvatskoga državnog arhiva pravilnik o vođenju evidencije o arhivskoj građi.

Izradom obavijesnih pomagala i davanjem stručnih i znanstvenih obavijesti, arhivi se povezuju u jedinstveni informacijski sustav, uključuju u opći informacijski sustav Republike Hrvatske i u međunarodne sustave prijenosa obavijesti.

Upravljanje arhivom

Arhivom upravlja ravnatelj. Za ravnatelja arhiva može se imenovati osoba koja ima visoku stručnu spremu, položen stručni ispit iz arhivske struke, objavljene vrijedne stručne ili znanstvene radove a odlikuje se stručnim, radnim i organizacijskim sposobnostima. Iznimno se za ravnatelja arhiva može imenovati

osoba koja nije položila stručni ispit iz arhivske struke, ako se na temelju dosadašnjeg rada može očekivati da će s uspjehom voditi arhiv i uz obvezu polaganja stručnog ispita u roku od dvije godine od dana imenovanja.

Ravnatelja Hrvatskoga državnog arhiva imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske, na prijedlog ministra kulture. Ravnatelje područnih državnih arhiva imenuje i razrješava ministar kulture. Ravnatelje ostalih arhiva imenuje i razrješava osnivač sukladno odredbama Zakona o ustanovama. Ravnatelji arhiva imenuju se na četiri godine na temelju javnog natječaja i mogu biti ponovno imenovani.

Arhivi imaju stručna vijeća. Stručno vijeće arhiva raspravlja o svim stručnim pitanjima rada arhiva, daje ravnatelju mišljenje i prijedloge glede organizacije rada i uvjeta za razvitak arhivske djelatnosti, te obavlja i druge stručne poslove sukladno sa statutom arhiva. Sastav stručnoga vijeća utvrđuje se statutom arhiva. U arhivu u kojem je zaposleno do pet stručnih djelatnika, svi čine stručno vijeće.

3.1.2. Knjižnice

Knjižnična djelatnost

Knjižnična je djelatnost od interesa za Republiku Hrvatsku. Knjižnična se djelatnost obavlja kao javna služba. Knjižničnu djelatnost obavljaju knjižnice. Knjižnice se osnivaju kao javne ustanove ili kao ustanove (u dalnjem tekstu: samostalne knjižnice). Pod uvjetima propisanim zakonom knjižničnu djelatnost mogu obavljati ustanove i druge pravne osobe, pri čemu se radi obavljanja knjižnične djelatnosti moraju ustanoviti posebne ustrojbene jedinice ovih ustanova i drugih pravnih osoba (u dalnjem tekstu: knjižnice u sustavu).

Samostalne knjižnice kao javne ustanove mogu osnovati Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, gradovi i općine. Samostalne knjižnice mogu osnovati i druge pravne i fizičke osobe. Više osnivača može zajednički osnovati samostalnu knjižnicu, a međusobna prava i obveze pri tome uređuju ugovorom.

Knjižnična djelatnost obuhvaća osobito:

- nabavu knjižnične građe,
- stručnu obradu, čuvanje i zaštitu knjižnične građe, te provođenje mjera zaštite knjižnične građe koja je kulturno dobro,
- izradu biltena, kataloga, bibliografija i drugih informacijskih pomagala,
- sudjelovanje u izradi skupnih kataloga i baza podataka,
- omogućavanje pristupačnosti knjižnične građe i informacija korisnicima prema njihovim potrebama i zahtjevima,
- osiguravanje korištenja i posudbe knjižnične građe, te protok informacija,
- poticanje i pomoći korisnicima pri izboru i korištenju knjižnične građe, informacijskih pomagala i izvora, te
- vođenje dokumentacije o građi i korisnicima.

Prema namjeni i sadržaju knjižničnog fonda vrste knjižnica su: nacionalna, narodna, školska, sveučilišna, visokoškolska, općeznanstvena te specijalna.

Upravljanje knjižnicom

Samostalnom knjižnicom upravlja upravno vijeće. Upravno vijeće samostalne knjižnice ima 3 ili 5 članova, od kojih većinu imenuje osnivač, a ostale bira stručno osoblje knjižnice iz svojih redova. Broj članova upravnog vijeća, način njihova izbora, mandat, donošenje odluka i druga pitanja u vezi s radom upravnog vijeća uređuju se aktom o osnivanju i statutom knjižnice. Samostalnom knjižnicom koja ima do 5 zaposlenih upravlja ravnatelj.

Upravno vijeće na prijedlog ravnatelja donosi programe rada i razvitka knjižnice, nadzire njihovo izvršavanje, odlučuje o finansijskom planu i godišnjem obračunu, donosi statut i druge opće akte, utvrđuje način i uvjete korištenja knjižnične građe, odlučuje o promjenama u organiziranju rada knjižnice, te obavlja druge poslove određene zakonom, aktom o osnivanju i statutom.

Ravnatelj samostalne knjižnice organizira i vodi rad i poslovanje knjižnice, predlaže plan i program rada, predstavlja i zastupa knjižnicu u pravnom prometu i pred tijelima državne vlasti te obavlja sve druge poslove predviđene zakonom, aktom o osnivanju i statutom. Ravnatelja samostalne narodne knjižnice imenuje i razrješuje osnivač na prijedlog upravnog vijeća. Ravnatelja samostalne narodne knjižnice koja ima do 5 zaposlenih imenuje i razrješuje osnivač. Ravnateljem samostalne knjižnice može biti imenovana osoba koja ispunjava uvjete za diplomiranog knjižničara. Ravnatelj samostalne knjižnice imenuje se na četiri godine i može biti ponovno imenovan.

Ustrojstvo knjižnice u sastavu uređuje se statutom, odnosno drugim aktom pravne osobe unutar koje se knjižnica nalazi i pravilnikom o radu knjižnice. Knjižnica u sastavu ima voditelja i knjižnični odbor sastavljen od djelatnika knjižnice i pravne osobe u čijem je sastavu. Voditelj knjižnice član je knjižničnog odbora i upravnog tijela pravne osobe u čijem je sastavu knjižnica. Sastav, zadaće i način rada knjižničnog odbora pobliže se uređuju pravilnikom o radu knjižnice. Voditelja knjižnice u sastavu imenuje i razrješuje tijelo upravljanja pravne osobe u sastavu koje je knjižnica i on mora ispunjavati iste uvjete kao i ravnatelj samostalne knjižnice.

Pokazatelji uspješnosti knjižnice

Kao što je postojanje plana preduvjet racionalnog poslovanja, tako je i u knjižničnoj djelatnosti nužno utvrđivanje odgovarajućih pokazatelja (indikatora) uz pomoć kojih ćemo moći ocijeniti uspješnost menadžmenta. U knjižničnoj djelatnosti kao temeljni pokazatelji koriste se osnovni statistički podaci o knjižničnom fondu u odnosu na broj ukupnih korisnika ili na jednog korisnika. Ovi pokazatelji omogućavaju ne samo vrednovanje uspješnosti menadžmenta, već i usporedbu sa sličnim knjižnicama. Među najvažnijim pokazateljima izdvajamo:

Pokazatelji o korisnicima

- posudbe per capita⁵,

⁵ po stanovniku na području koje pokriva knjižnica

- posjeti per capita,
- postotak stanovništva učlanjenog u knjižnicu,
- posudbe po naslovu (knjizi),
- broj posjeta web-stranici ili usluga pruženih elektroničkim putem.

Pokazatelji o dostupnosti:

- naslovi per capita,
- računala per capita,
- pristupi elektroničkim komunikacijama.

Pokazatelji o knjižničnom osoblju:

- odnos broja zaposlenika knjižnice prema broju potencijalnih korisnika,
- odnos broja stručnog knjižničnog osoblja prema broju potencijalnih korisnika.

Pokazatelji o kakvoći usluge:

- zadovoljstvo korisnika,
- broj zadovoljenih zahtjeva u odnosu na ukupne zahtjeve.

Pokazatelji o troškovima:

- jedinični trošak funkcije, usluge i aktivnosti,
- trošak zaposlenih po funkciji, programu, posudbi itd.,
- ukupni trošak per capita, po članu knjižnice, po posjetitelju itd.

U cilju standardizacije knjižnične usluge i praćenja njezine kvalitete uspostavljen je i ISO standard za knjižnice: ISO 11620:1998.

3.1.3. Kazališta

Kazališna djelatnost

Kazališta su ustanove koje javno izvode dramska, operna, operetna, baletna, lutkarska i druga scenska djela. Kazališta se osnivaju i djeluju kao: nacionalna, županijska, gradска, općinska i privatna. Nacionalna kazališta osnivaju se zakonom.

Kazališta mogu biti u vlasništvu Republike Hrvatske, županije, Grada Zagreba, grada, općine i drugih pravnih i fizičkih osoba. Kazališta kao javne ustanove, mogu osnivati Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, gradovi, općine i druge domaće pravne osobe (u dalnjem tekstu: javna kazališta). Privatna kazališta i kazališne družine osnivaju se kao ustanove, trgovačka društva ili umjetničke organizacije i mogu biti u vlasništvu pravnih i fizičkih osoba.

Kazališnu djelatnost mogu obavljati i kazališne kuće. Kazališna kuća je prostor s prijeko potrebnim umjetničkim i tehničkim osobljem, funkcionalno pogodan za izvođenje scenskih djela u kojem se stalno ili povremeno izvode predstave gostujućih kazališta, kazališnih družina ili povremenih kazališnih grupa. Kazališna kuća može biti u javnom ili privatnom vlasništvu.

Upravljanje kazalištem

Kazalištima sa statusom nacionalnog kazališta upravlja intendant, a ostalim javnim kazalištima upravlja ravnatelj. Intendant, odnosno ravnatelj, predstavlja i zastupa kazalište, organizira i provodi umjetničku i poslovnu politiku kazališta i odgovoran je za zakonitost rada kazališta.

Intendant Hrvatskoga narodnoga kazališta u Zagrebu imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske, na zajednički prijedlog ministra kulture i gradonačelnika Grada Zagreba, po prethodno pribavljenom mišljenju kazališnog vijeća. Intendant Hrvatskoga narodnoga kazališta u Zagrebu imenuje se putem javnog natječaja na vrijeme od četiri godine, a na temelju predloženoga četverogodišnjeg programa rada.

Intendant nacionalnog kazališta imenuje i razrješava predstavničko tijelo vlasnika kazališta, uz naknadnu potvrdu ministra kulture. Ako su vlasnici nacionalnog kazališta iz stavka 1. ovoga članka više jedinica lokalne samouprave i uprave, prijedlog za imenovanje i razrješenje intendanta kazališta vlasnici će utvrditi sporazumno, a ako se sporazum ne postigne, svaki od vlasnika utvrdit će svoj prijedlog. Intendant nacionalnog kazališta imenuje se putem javnog natječaja na vrijeme od četiri godine, a na temelju predloženoga četverogodišnjeg programa rada kazališta. Ako ministar kulture ne potvrdi akt o imenovanju ili razrješenju intendanta, u roku od dva mjeseca računajući od dana dostave akta na potvrdu, smatrati će se da je potvrda dana.

Ravnatelje ostalih javnih kazališta imenuju i razrješavaju predstavnička tijela vlasnika kazališta. Ravnatelji se imenuju putem javnog natječaja na vrijeme od četiri godine i na temelju predloženoga četverogodišnjeg programa rada.

Uz ravnatelja, odnosno intendanta, javnim kazalištem upravlja i kazališno vijeće. Kazališno vijeće javnog kazališta ili javne kazališne družine ima tri, pet ili sedam članova od kojih većinu imenuje predstavničko tijelo osnivača iz reda uglednih umjetnika i radnika u kulturi. Članovi kazališnog vijeća ne mogu biti djelatnici županijskog ureda državne uprave nadležnog za poslove kulture županije na čijem području kazalište djeluje, odnosno gradskog ureda nadležnog za poslove kulture. Dio članova iz svojih redova biraju kazališni umjetnici. Ako članu vijeća iz reda kazališnih umjetnika prestane ugovor o radu, prestaje mu i članstvo u vijeću. Članove kazališnog vijeća kazališta i kazališne družine kojoj je osnivač Republika Hrvatska imenuje ministar kulture.

Broj članova kazališnog vijeća kazališta i kazališne družine koja ima više osnivača mora biti razmjeran osnivačkim udjelima, odnosno utvrđen osnivačkim aktom, statutom i međusobnim ugovorom osnivača. Način imenovanja, izbora i razrješenja članova kazališnog vijeća, uređuju se aktom o osnivanju i statutom.

Mandat članova kazališnog vijeća je četiri godine. U cilju sprječavanja sukoba interesa za vrijeme trajanja mandata vanjski član kazališnog vijeća ne može umjetnički djelovati u tom kazalištu. Članovi kazališnog vijeća imaju pravo na novčanu naknadu za svoj rad u visini koju odredi osnivač i koja se isplaćuje na teret osnivača.

Kazališno vijeće:

- na prijedlog intendantu, odnosno ravnatelju potvrđuje godišnji program rada kazališta, odnosno kazališne družine, koji mora biti sukladan s osnovnim programskim i finansijskim okvirom,
- prati ostvarivanje programa te njegovo finansijsko i kadrovsko izvršavanje,
- razmatra i usvaja programska i finansijska izvješća intendantu odnosno ravnatelju,
- na prijedlog intendantu, odnosno ravnatelju, donosi statut i druge opće akte kazališta odnosno kazališne družine,
- obavlja i druge poslove određene zakonom, aktom o osnivanju i statutom.

Intendant i poslovni ravnatelj, odnosno ravnatelj dužni su kazališnom vijeću tromjesečno podnosići izvješća o ostvarenju programskega i finansijskog poslovanja. Kazališno vijeće razmatra i usvaja godišnje programske i finansijske izvješće, kao i izvješće o ostvarenju protekle kazališne sezone. Kazališno vijeće dužno je pisano izvijestiti osnivača o razlozima usvajanja, odnosno neusvajanja izvješća.

Intendant Hrvatskoga narodnoga kazališta u Zagrebu podnosi izvješće o poslovanju kazališta i ostvarenju kazališnog repertoara Ministarstvu kulture i Gradu Zagrebu, najmanje jednom godišnje, a uvjek na njihov zahtjev. Uz izvješća dostavlja se i mišljenje kazališnog vijeća.

Intendanti ostalih nacionalnih kazališta i ravnatelji javnih kazališta podnose izvješće o poslovanju kazališta i ostvarenju kazališnog repertoara vlasnicima kazališta. Ako ministar kulture, odnosno vlasnik kazališta, ne prihvati izvješće, intendant, odnosno ravnatelj kazališta, može biti razriješen dužnosti prije isteka mandatnog razdoblja za koje je imenovan.

3.1.4. Filmska i kinematografska djelatnost

U okviru filmske djelatnosti nailazimo na poslovne subjekte koji sudjeluju u filmskom stvaralaštvu (producentske kuće, filmski studiji, redatelji, glumci, itd.) dok u kinematografskoj djelatnosti imamo subjekte koji se bave distribucijom i prikazaivanjem filmskog stvaralaštva. Kinematografsku djelatnost u praksi obavljaju i ustanove i trgovačka društva. Šarolikost različitih subjekata koji se pojavljuju u okviru filmske i kinematografske djelatnosti nazivamo filmskom industrijom.

Kinematografi mogu biti organizirani u sastavu ustanova u kulturi (kulturni centri, domovi kulture itd.) te mogu biti djelatnost ili jedna od djelatnosti trgovačkog društva. Sustav upravljanja kinematografima u zavisnosti je od oblika organizacije u kojem se ova djelatnost obavlja.

3.1.5. Ustanove za zaštitu i očuvanje kulturne baštine

Ustanove za zaštitu i očuvanje kulturne baštine mogu biti osnovane od strane države, županije, grada i/ili općine, kao i od strane drugih pravnih i fizičkih osoba. Takve ustanove najčešćim dijelom obavljaju poslove na očuvanju određene kulturne baštine koja je u vlasništvu ili na skrbi samog osnivača ustanove. Upravljanje ovakvim ustanovama uređeno je općim propisima, a u slučaju kada takve ustanove obavljaju i neke druge djelatnosti, kao što su muzejska, knjižničarska ili neka druga posebna djelatnost u kulturi tada se način njihova upravljanja propisuje i posebnim zakonima.

Muzeji i galerije, restauratorske ustanove, arhivi i knjižnice obavljaju poslove na zaštiti i očuvanju kulturnih dobara u okviru svoje djelatnosti, a u skladu sa propisima. Određene poslove na očuvanju kulturnih dobara mogu obavljati specijalizirane pravne i fizičke osobe sukladno zakonu.

Javne ustanove u kulturi (muzeji, galerije, arhivi, knjižnice i sl.) koje u okviru svoje djelatnosti obavljaju poslove čuvanja, proučavanja i stručnog održavanja kulturnih dobara, dužne su nadležnom tijelu dostavljati izvješće o stanju kulturnih dobara, te godišnje izvješće o restauriranju i konzerviranju kulturnih dobara koji se nalaze u njihovim zbirkama ili su im povjerena na čuvanje i upravljanje.

Kulturna dobra u zbirkama muzeja, knjižnice, galerija, kao i u zbirkama drugih ustanova upisuju se u Registar kulturnih dobara koje vodi Ministarstvo kulture, na temelju prijave koju podnosi ustanova.

Ustanove za zaštitu i očuvanje kulturnih dobara jesu restauratorske ustanove, te druge javne ustanove u kulturi, koje obavljaju poslove u vezi sa čuvanjem, obnovom i zaštitom kulturnih dobara.

Restauratorske ustanove

Poslove restauriranja, konzerviranja i obnove kulturnih dobara obavlja Hrvatski restauratorski zavod kao javna ustanova u vlasništvu Republike Hrvatske.

Za obavljanje poslova restauriranja, konzerviranja i obnove kulturnih dobara županije, Grad Zagreb, općine ili gradovi mogu osnivati javne ustanove. Za obavljanje poslova restauriranja, konzerviranja i obnove kulturnih dobara mogu pravne i fizičke osobe osnivati ustanove. Javne ustanove i ustanove mogu obavljati poslove na zaštiti i očuvanju kulturnih dobara ako su prethodno ishodile zakonom propisana dopuštenja od strane Ministarstva kulture.

Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, gradovi i općine mogu i za upravljanje kulturnim dobrrom i provođenje mjera zaštite i očuvanja kulturnih dobara osnivati ustanove ili te poslove mogu povjeriti drugoj pravnoj osobi. Za očuvanje kulturnih dobara mogu se osnivati zaklade i fondacije.

Specijalizirane pravne i fizičke osobe

Poslove istraživanja, proučavanja, čuvanja, restauriranja, konzerviranja, održavanja, obnove, korištenja i prometa kulturnim dobrima mogu obavljati specijalizirane pravne i fizičke osobe. Ministar kulture uz prethodnu suglasnost ministra gospodarstva pravilnikom propisuje uvjete koje mora ispunjavati fizička ili pravna osoba za dobivanje dopuštenja za obavljanje navedenih poslova. Ministarstvo kulture vodi upisnike pravnih i fizičkih osoba koje su do bile dopuštenje za obavljanje poslova.

Restauratorsko-konzervatorske poslove na zaštiti i očuvanju kulturnih dobara mogu obavljati fizičke osobe koje imaju odgovarajuća stručna zvanja. Stručna zvanja te uvjete i način njihova stjecanja propisuje ministar kulture na prijedlog Hrvatskog vijeća za kulturna dobra.

3.1.6. Muzeji i galerije

Muzejsko-galerijska djelatnost

Muzejska je djelatnost od interesa za Republiku Hrvatsku. Muzejska se djelatnost obavlja kao javna služba. Muzejsku djelatnost obavljaju muzeji kao ustanove te muzeji, galerije i zbirke unutar ustanova i drugih pravnih osoba pod uvjetima propisanim Zakonom. Iznimno, muzejsku djelatnost obavljaju i galerije kao ustanove ako imaju muzejsku građu.

Muzejska djelatnost obuhvaća: skupljanje, čuvanje i istraživanje civilizacijskih, kulturnih i prirodnih dobara te njihovu stručnu i znanstvenu obradu i sistematizaciju u zbirke, trajno zaštićivanje muzejske građe, muzejske dokumentacije, muzejskih lokaliteta i nalazišta, njihovo neposredno i posredno predočavanje javnosti putem stalnih i povremenih izložaba, te objavljivanje podataka i spoznaja o muzejskoj građi i muzejskoj dokumentaciji putem stručnih, znanstvenih i drugih obavjesnih sredstava.

Muzeji, te muzeji, galerije i zbirke unutar ustanova i drugih pravnih osoba, obvezno se povezuju u sustav muzeja Republike Hrvatske radi primjene jedinstvenog stručnog pristupa obavljanju muzejske djelatnosti. Način i mjerila za povezivanje u sustav muzeja Republike Hrvatske propisuje ministar kulture na prijedlog Hrvatskoga muzejskog vijeća.

Upravljanje muzejima i galerijama

Muzejom upravlja upravno vijeće. Upravno vijeće ima 3 ili 5 članova, od kojih većinu imenuje osnivač iz redova istaknutih kulturnih i znanstvenih djelatnika, dok ostale bira mujejsko stručno vijeće, a ako ono nije osnovano, stručno mujejsko osoblje, iz svojih redova. Broj članova upravnog vijeća, način njihova izbora, mandat, donošenje odluka i druga pitanja u vezi s radom upravnog vijeća, uređuju se aktom o osnivanju i statutom muzeja. Muzejom koji ima do 5 zaposlenih upravlja ravnatelj.

Upravno vijeće na prijedlog ravnatelja donosi programe rada i razvoja muzeja, nadzire njihovo izvršavanje, odlučuje o financijskom planu i godišnjem obračunu, donosi statut uz prethodnu suglasnost osnivača, predlaže promjene u organiziranju rada muzeja, te obavlja druge poslove određene zakonom, aktom o osnivanju i statutom.

Ravnatelj muzeja organizira i vodi rad i poslovanje muzeja, predlaže program rada i razvoja, donosi opće akte muzeja sukladno statutu, vodi i odgovara za stručni rad muzeja, predstavlja i zastupa muzej u pravnom prometu i pred tijelima državne vlasti, te obavlja druge poslove predviđene zakonom, aktom o osnivanju i statutom.

Ravnatelje muzeja kojima je osnivač Republika Hrvatska imenuje i razrješuje ministar kulture. Ravnatelji se imenuju na temelju javnog natječaja što ga raspisuje i provodi muzej. Ravnatelje muzeja kojima su osnivači županije, Grad Zagreb, gradovi i općine, imenuje i razrješuje osnivač na prijedlog upravnih vijeća koja su obvezna pribaviti mišljenja stručnih vijeća, a ako ona nisu osnovana, uposlenoga mujejskog stručnog osoblja. Javni natječaj za imenovanje ravnatelja raspisuje i provodi muzej. Ako je u muzeju zaposleno do pet zaposlenika, ravnatelja imenuje i razrješuje osnivač. Javni natječaj za imenovanje ravnatelja raspisuje i provodi osnivač. Ravnateljem muzeja može biti imenovana osoba koja ima visoku stručnu spremu, položen stručni ispit za kustosa i koja ispunjava druge uvjete propisane statutom ili aktom o osnivanju. Iznimno za ravnatelja može biti imenovana osoba koja nema položen stručni ispit za kustosa, ako je istaknuti i priznati stručnjak na području kulture i znanosti s najmanje deset godina radnog staža.

Muzej ima stručno vijeće od najmanje tri člana koje, sukladno statutu muzeja, čini stručno mujejsko osoblje i ravnatelj muzeja. Stručno vijeće razmatra i daje mišljenja o stručnim i drugim pitanjima rada i razvitka muzeja, sukladno statutu i drugim općim aktima, odlučuje o stručnim pitanjima, predlaže način organiziranja i vođenja stručnog rada, plan i program rada muzeja, te obavlja i druge poslove određene aktom o osnivanju i statutom muzeja.

Muzej, galerija i zbirka unutar ustanove i druge pravne osobe ima voditelja i mujejski odbor. Mujejski odbor sastavljen je od zaposlenika muzeja, galerije i zbirke, te pravne osobe u čijem je sastavu muzej, galerija i zbirka, a način njegova osnivanja utvrđuje se općim aktom pravne osobe u čijem je sastavu. Voditelj muzeja, galerije i zbirke unutar ustanove ili druge pravne osobe član je mujejskog odbora i tijela upravljanja pravne osobe u čijem je sastavu. Sastav, zadaće i način rada mujejskog odbora pobliže se uređuju pravilnikom o radu muzeja, galerije i zbirke unutar ustanove i druge pravne osobe, a donosi ga voditelj muzeja, galerije ili zbirke. Voditelj muzeja, galerije i zbirke unutar ustanove i druge pravne osobe mora ispunjavati iste uvjete kao i ravnatelj muzeja, a imenuje ga i razrješuje tijelo upravljanja pravne osobe u sustavu koje je muzej, galerija i zbirka.

3.1.7. Polivalentne ustanove u kulturi

Način upravljanja ustanovama u kulturi na koje se ne primjenjuju posebni propisi određen je zakonom. Takvim ustanovama upravlja ravnatelj, a ako broj zaposlenih prelazi pet tada se u takvim ustanovama pristupa osnivanju upravnog vijeća kao tijela upravljanja. Osnivač ili osnivači same ustanove određuju aktom o osnivanju ustanove način upravljanja ustanovom što se u pravilu potom pobliže uređuje i statutom ustanove.

3.1.8. Kulturno-umjetničko stvaralaštvo

U području kulturno-umjetničkog stvaralaštva pojavljuju se najčešće umjetnici pojedinci kao npr. slikari, skulptori, glazbenici, pjevači itd., te djeluju u određenom području umjetničkog stvaralaštva. Uz samostalno umjetničko stvaralaštvo pojavljuje se i organizirano umjetničko stvaralaštvo u obliku umjetničkih organizacija.

Umjetničke organizacije sukladno zakonu mogu osnovati osobe koje imaju status umjetnika te aktom o osnivanju određuju djelatnost, odnosno područje umjetničkog stvaralaštva kojim će se baviti konkretna umjetnička organizacija.

3.2. Planiranje u ustanovama kulture

Planiranje je preduvjet osmišljenog menadžmenta koji je sposoban suočiti se sa potrebama i procesom poslovnog odlučivanja u ustanovama kulture. Jedino kvalitetno planiranje omogućava menadžmentu ustanove donošenje učinkovitih odluka koje su usmjerene na postizanje zadane misije i ciljeva. Planiranje je iznimno zahtjevna aktivnost budući da traži ne samo objektivno zacrtavanje misije i ciljeva, već i jasno definirane putove i aktivnosti kako tu misiju i ciljeve ostvariti u realnom životu. U procesu planiranja treba razlikovati brojne pojmove među kojima ćemo izdvojiti najvažnije kako bismo izbjegli nesporazume koji mogu proisteći iz njihove krive upotrebe.

Misija je razlog postojanja i to s društvenog i ekonomskog aspekta.

Ciljevi su krajnja točka prema kojoj su usmjerene aktivnosti.

Strategije utvrđuju način ostvarivanja ciljeva, odnosno smjernice za menadžment kojima će se ostvariti postavljeni ciljevi.

Politike utvrđuju način donošenja odluka, a izražavaju se stavovima, načelima ili kriterijima.

Pravila utvrđuju kako treba postupiti u određenoj situaciji.

Programi predstavljaju skup ciljeva, politika, postupaka i pravila potrebnih za obavljanje neke aktivnosti i njihovo izvršenje, u pravilu podržane proračunom.

3.2.1. Planovi poslovanja

U ustanovama kulture, kao i kod gospodarskih subjekata, razlikujemo planove poslovanja po njihovoј vremenskoј dimenziji na kratkoročne, srednjoročne i dugoročne planove. Pri tome srednjoročni i dugoročni planovi su u pravilu planovi razvoja, koji se koncentriraju na realizaciju srednjoročnih i dugoročnih misija i ciljeva. Za razliku od toga kratkoročni planovi su u pravilu operativni planovi koji najčešće prikazuju jednogodišnju projekciju poslovanja ustanove. Hrvatska praksa u kojoj se planiranje na razini države, županija, gradova i općina odvija kroz jednogodišnje proračune nametnuto je takav pristup planiranju i javnim ustanovama u kulturi. Slijedom toga kao jedine stvarne planove nailazimo na godišnje planove, tako da se rijetko mogu i pronaći srednjoročni i dugoročni planovi razvoja.

Upravo proračunske mogućnosti osnivača javne ustanove, koje se utvrđuju na godišnjoј razini vremenom su postale osnovni kriterij za utvrđivanje godišnjeg plana poslovanja. Time je proces planiranja okrenut „naglavačke“ i danas rijetko koja ustanova u kulturi provodi redovni proces planiranja koji se odvija u sljedećih osam koraka:

1. Izrada plana poslovanja ustanove u kulturi započinje sagledavanjem objektivnih potreba i mogućnosti u planskom razdoblju polazeći od misije i kulturne djelatnosti koju obavlja ustanova.
2. Temeljem utvrđenih mogućnosti i potreba menadžment ustanove postavlja ciljeve koje bi trebalo doseći u planskom razdoblju. Pri tome je potrebno odgovoriti minimalno na sljedeća pitanja: Koje ciljeve je potrebno ostvariti? Koja je važnost svakog od postavljenih ciljeva? Kakav je odnos između postavljenih ciljeva? Kada bi svaki od ciljeva trebao biti postignut? Kako možemo pouzdano utvrditi da smo postigli cilj? Tko će u ustanovi biti odgovoran za postizanje planiranog cilja? Odgovori na ova pitanja predstavljaju odluke menadžmenta u procesu izrade plana.
3. Utvrđivanje mogućnosti, odnosno mogućih načina za postizanje planiranih ciljeva. Ovaj korak predstavlja vrlo kreativnu dimenziju procesa izrade plana, jer smo u potrazi za optimalnom mogućnosti koja će najplodonosnije operacionalizirati aktivnosti potrebne za ostvarenje postavljenog cilja ili ciljeva.
4. Vrednovanje mogućih pravaca akcije korak je u kojem valja objektivno i s puno pažnje analizirati sve mogućnosti kako bismo uočili dobre i loše strane svakog od mogućih rješenja. Ovaj korak zahtijeva ne samo znanje iz područja kulture, već poznavanje brojnih pokazatelja i odnosa, kako bismo mogli stvoriti tablicu prioriteta uspoređujući razne mogućnosti koje nas dovode do zacrtanih ciljeva.
5. Izbor najbolje mogućnosti trenutak je u kojem donosimo temeljnu odluku u planskom procesu određujući time plan aktivnosti. U ovom koraku gospodarstvenici se rukovode najnižim troškovima i što višom profiti, dok se ustanova u kulturi treba rukovoditi da sa što manjim troškovima kvalitetnije izvrši misiju u kulturnoj djelatnosti koju obavlja. Pri tome je

jedan od ključnih čimbenika razina zadovoljavanja javnih potreba, tako npr. kazalište mora voditi računa o zahtjevima publike i planirati repertoar koji publika očekuje.

6. Izrada planova kao pisanih dokumenata, kako bi se svi zaposlenici unutar ustanove mogli uključiti u realizaciju planiranih aktivnosti, te kako bi se svim relevantnim čimbenicima izvan ustanove plan mogao dati na razmatranje. Posebnu važnost plan poslovanja ustanove u kulturi ima za održavanje odnosa sa javnosti, jer najvećim dijelom javne ustanove u kulturi posluju sa javnim (proračunskim) sredstvima te postoji obveza da na transparentan način pokazuju kako će ta sredstva utrošiti.
7. Nakon utvrđivanja planova u obliku pisanih dokumenata, pristupa se njihovoj finansijskoj kvantifikaciji, odnosno izradi planskog proračuna. Kako su, u pravilu, finansijska sredstva preduvjet svake aktivnosti upisane u plan u ovom koraku potvrdit će se ili osporiti naša objektivnost i detaljnost kojom smo proveli dosadašnje korake u izradi plana poslovanja.
8. Završni korak je provedba donesenog plana poslovanja u život. Upravo u ovom koraku praksa će potvrditi ili osporiti ukupnu kvalitetu izrađenog plana, te ukazati koliko je menadžment ustanove bio na razini zadatka ne samo prigodom njegove izrade i donošenja, već i prigodom njegove provedbe.

Kako je jedan od najsloženijih koraka u planiranju poslovanja ustanove izrada proračuna u nastavku ćemo detaljnije objasniti taj proces.

3.2.2. Planiranje proračuna ustanove

Planiranje proračuna ustanove, odnosno njegova složenost zavisi od veličine ustanove i intenziteta kojom obavlja svoju djelatnost u kulturi. Praksa u kojoj je većina ustanova u kulturi ovisna o prihodima koje osigurava osnivač gotovo i ne poznaje finansijsko planiranje u pravom smislu. Ograničena i često nedovoljna sredstva koja ustanovi osigurava osnivač na godišnjoj razini najčešće su polazište za izradu proračuna kojem se moraju prilagoditi svi ostali izdatci, odnosno troškovi. Tako ćete često čuti da ustanove sa iznosom koji im osigurava osnivač ne mogu pokriti plaće zaposlenih i materijalne troškove. Do tog podatka menadžment je došao iskustveno uspoređujući prošlogodišnje troškove sa iznosom koji je proračunski osnivač isplanirao za tekuću godinu. Kada bi taj isti menadžment pristupio izradi plana, a time i proračuna na korektan način, morao bi doći do konstatacije koliko njegov osnivač očekuje ostvarenje vlastitih prihoda u planskom razdoblju, odnosno ako to nije moguće koliko će reducirati svoje aktivnosti od postavljenog plana.

Planiranje prihoda i rashoda

Finansijsko planiranje, odnosno izrada proračuna, podrazumijeva sustavnu procjenu i prikaz svih prihoda i rashoda u planskom razdoblju (proračunsko razdoblje). Načela pri izradi proračuna su:

- sveobuhvatnost svih prihoda i rashoda,
- točnost,
- transparentnost i preglednost,
- mjerodavnost i stručnost izrađivača plana.

Planiranje rashoda

Rashodi ili troškovi su u novcu izražena količina rada, sredstava za rad i predmeta rada. Za planiranje rashoda potrebno je razumijevanje njihove strukture. Rashode možemo strukturirati prema brojnim kriterijima, ali u ovom slučaju ukazat ćemo na tipične grupe rashoda koji se javljaju u proračunima ustanova kulture, a to su:

- rashodi za zaposlene,
- tekući rashodi i
- kapitalni rashodi.

Rashodi za zaposlene u što ubrajamo sve izdatke koje imamo za zaposlenike ustanove kao što su: plaće, naknade zaposlenicima, porezna i druga davanja na isplate zaposlenicima, mirovinsko i zdravstveno osiguranje i dr.

Tekući rashodi su npr. putni troškovi, trošak energije, prostora, potrošnog materijala, uredskog pribora itd.

Kapitalnim rashodima smatramo izdatke za izgradnju, kupovinu ili adaptaciju zgrada, kupovinu zemljišta, opreme, računala, vozila, namještaja, strojeva itd.

Rashode možemo grupirati po kriteriju raspoređivanja po njihovim nositeljima na direktnе i indirektnе troškove, a po kriteriju njihove osjetljivosti na promjene u opsegu aktivnosti i iskorištenosti potencijalnih kapaciteta na fiksne i varijabilne troškove.

Fiksni troškovi su takovi troškovi koji ostaju nepromijenjeni bez obzira na promjene u obujmu aktivnosti ustanove. Kao vrsta fiksnih troškova javljaju se apsolutni fiksni troškovi koji nastaju bez obzira radi li ustanova ili ne. Relativni fiksni troškovi ostaju nepromijenjeni u ukupnoj sumi samo u pojedinim zonama poslovanja ustanove, to su npr. plaće za određeni broj stalno zaposlenih djelatnika ustanove. Kao fiksni troškovi javljaju se najamnine i zakupnine, troškovi investicijskog održavanja, registracije vozila, premije osiguranja itd.

Varijabilni troškovi pojavljuju se tek sa aktivnostima ustanove i prestaju se pojavljivati prestankom tih aktivnosti. Dakle, ova vrsta troškova reagira na svaku promjenu opsega aktivnosti. Tipični varijabilni troškovi u ustanovama kulture su troškovi programskih aktivnosti, poput kazališnih predstava, koncerata, nakladničkih projekata, izložbi, filma ili drugih vrsta programa u kulturi. Varijabilne troškove dijelimo na:

- proporcionalne čiji je iznos proporcionalan opsegu aktivnosti koje se poduzimaju;

- progresivni čiji iznos raste brže od rasta opsega aktivnosti npr. prekovremen ili noćni rad,
- degresivni čiji iznos rastre spori od opsega aktivnosti.

Ukupni rashodi tako predstavljaju zbir fiksnih i varijabilnih troškova.

Prihodi moraju pokriti planirane rashode, jer svaki dobar proračun je uravnotežen glede iznosa prihoda i rashoda. Moguće je i dobro kada su prihodi nešto veći kako bi se ne samo ostvarilo pozitivno poslovanje, već ostvarili preduvjeti za daljnja ulaganja u razvoj. Veći rashodi od prihoda nisu dobrodošao pristup, osobito u planskoj fazi proračuna. Planirati poslovanje sa gubitkom nerazumno je i menadžerski neprofesionalno, međutim, moguća je takova situacija. Ustanove kulture, barem u hrvatskoj praksi, ne podliježu stečaju, a u svom temeljnog financiranju ovisne su o svom ili svojim osnivačima. Ako bi osnivač ustanove osigurao premali iznos sredstava nedovoljan za normalan rad ustanove, a ustanova nema mogućnosti nedostajuća sredstva ostvariti na tržištu, bila bi prisiljena planirati proračun sa gubitkom.

Prema izvorima prihoda, razlikujemo prihode iz:

- proračuna države, županije, grada ili općine;
- od obavljanja djelatnosti ustanove, koje zovemo vlastiti prihodi (ulaznice, proizvodi i usluge, itd.);
- sponzorstva;
- donacija;
- imovine;
- drugih izvora.

Planirani prihodi izražavaju se u novčanim iznosima, a ostvaruju se kao: gotovina, dobra ("u naturi") i prava.

Rashodi i prihodi, kao sastavnice proračuna, iskazuju se po nazivu rashoda ili prihoda uz navođenje njihova planiranog iznosa. Tako iskazani prihodi i rashodi grupiraju se po vrsti, mjestu ili na drugi jednostavan način.

Proračuna bi trebao biti:

- jasan, sažet i dosljedan;
- utvrditi što točniju procjenu rashoda i prihoda;
- matematički je točan;
- detaljan i sistematiziran, ali ne i komplikiran;
- vremenski uokviren i određen;
- tablično prikazan s pozicijama, te tekstualno što detaljnije obrazložen.

Proračun tako predstavlja najvažniji instrument za provedbu politike upravljanja ustanovom jer se svaka aktivnost planirana u proračunskom razdoblju mora vidjeti u iznosima rashoda, a rezultati tih aktivnosti očituju se u planiranim prihodima. Nadzor nad provedbom proračuna i izvještavanje o njegovu izvršavanju predstavlja važan alat kojim se osigurava njegova provedba.

4. Projekt menadžmenta kulturne akcije

Čovjek sa genijalnom zamisli čudak je,
sve dok je ne provede u život. M. Twain

4.1. Kulturna akcija kao projekt

Pod kulturnom akcijom smatramo osmišljene aktivnosti koje imaju za cilj ostvariti određeni kulturni događaj kao što su: izložbe, festivali, smotre, koncerti, predstave, seminari, sajmovi knjiga i dr.

Kulturna akcija ima sljedeće karakteristike:

- ima jasan cilj koji je u području kulture,
- ima jasan početak i kraj,
- ima četiri faze: planiranje – akciju – nadzor – procjenu,
- u pravilu zahtijeva timski rad,
- edukativni značaj,
- ima odlike pustolovine.

Želimo li sagledati kulturnu akciju kao projekt nužno je da prvo definiramo pojam projekta. Projekt je:

- predviđanje, planiranje i određivanje smjera akcije koju želimo realizirati radi stvaranja specifične situacije u budućnosti;
- promidžba ideje, spajanje više ideja, ujednačavanje različitih prijedloga za akciju;
- oruđe za organiziranje zadataka i težnja ka konkretnim ciljevima.

Postoje brojne definicije projekta iz kojih je analizom Omazić konstatirao 10 opće prihvaćenih karakteristika (Omazić; 2005; 32). „Projekt:

- jest privremeni pothvat koji ima početak i kraj;
- za rezultat ima jedinstveni proizvod ili uslugu;
- jednokratan je, svaki sa svojim ciljem i namjenom koji su definirani;
- usmjeren je k određenom, prethodno definiranom cilju;
- ima vlastiti proračun;
- sadrži utvrđeni raspored obavljanja aktivnosti odnosno faze razvoja koje čine životni ciklus projekta;
- prezentira sposobnosti sponzora i projektnog menadžera;
- utemeljuje težište na kvaliteti;
- ima svoju strukturu;
- mijenja postojeće stanje u buduće, željeno.“

Da biste uspješno predstavili kulturnu akciju, kao projekt, ona treba imati:

- jasan cilj,
- težnju za promjenom,

- početni poticaj,
- jasno određen početak i kraj,
- razvojne faze,
- tim (realizatore),
- pustolovni duh i spremnost na rizik.

Utvrđivanje cilja projekta zahtijeva opis projekta koji će sadržavati odgovore na pitanja: što?, gdje?, kada?, s kim? i sa kojim troškovima želimo ostvariti. Uz odgovore na ova osnovna pitanja bit će potrebno utvrditi strategijske i operativne ciljeve projekta.

Kao strategijske ciljevi mogu se pojaviti društveni ciljevi, ciljevi kulturne politike, umjetnički ciljevi, organizacijski ili marketinški ciljevi. Operativni ciljevi postavljaju se na način da posluže ostvarivanju postavljenih strategijskih ciljeva.

Nakon postavljanja ciljeva koje bi trebala ostvariti naša kulturna akcija željeli bismo biti uvjereni da će ona biti uspješan projekt što se i ne mora ostvariti. Međutim, praksa je pokazala da je jedan dio neizvjesnosti moguće otkloniti poštujemo li smjernice koje u pravilu vode ka uspješnoj realizaciji projekta. Slijedom toga dobro ih je u svakom trenutku imati na umu kako bismo otklonili mogućnost da sami dovedemo u pitanje uspješnost vlastita projekta.

Smjernice za uspješan projekt su:

- dobro planiranje,
- potrebna sredstva,
- razvijeni sustavi i procedure,
- usmjerenost na stvarne potrebe,
- kompetentan i motiviran tim ljudi, te
- podržavajuća okolina.

Upravo prikazane smjernice ukazuju na najvažniju sastavnicu za ostvarenje bilo kojeg projekta, a to je upravljanje projektom.

4.2. Ciklus upravljanja kulturnom akcijom

Upravljanje kulturnom akcijom, kao projektom, je primjena znanja, vještina, alata i tehnika na projektne aktivnosti koje imaju za cilj postizanje rezultata koje očekuju ulagači u projekt.

Najjednostavnija definicija upravljanja projektom glasi: upravljanje je kretanje od jednog stanja prema drugom. Ova definicija dovodi nas do same suštine upravljanja projektom, koju Adizes vrlo jasno definira kao upravljanje promjenama.

Upravljanje kulturnom akcijom odvija se unutar trodimenzionalnog okvira koji čine:

- okruženje i u njemu: interesno-utjecajne skupine ljudi koje mogu utjecati na realizaciju kulturne akcije, krajnji korisnici kulturne akcije (publika),

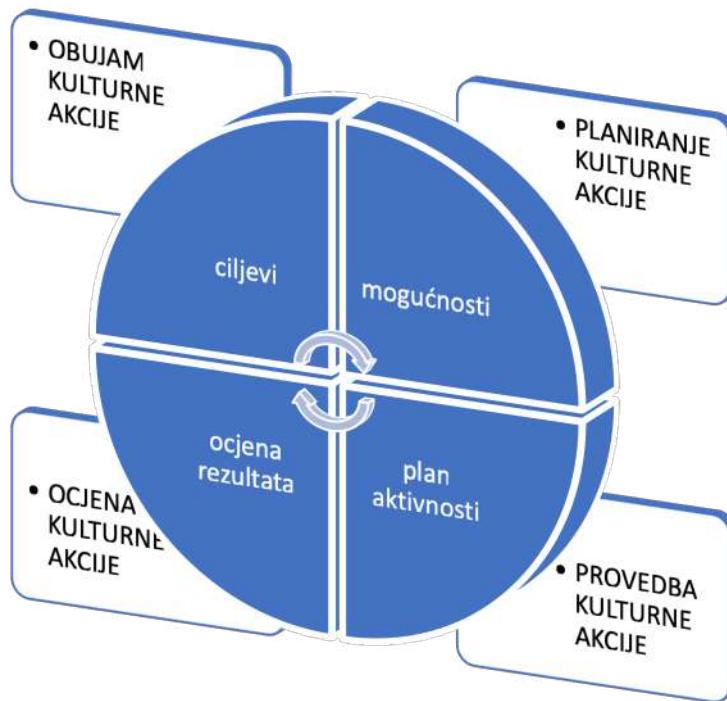
skupine i pojedinci koji imaju određena očekivanja od kulturne akcije, kao i misija koju kulturna akcija ima prema okruženju;

- sadržaj kulturne akcije koji je izražen kroz prirodu, obuhvat, kulturnu vrijednost, kao i ograničenja (financijska, vremenska i dr.) kojima je izložena;
- organizacijski okvir koji opisuje strukture uključene u realizaciju kulturne akcije, način upravljanja, suradnje, kao i druge upravljačke i organizacijske aspekte.

Ciklus upravljanja kulturnom akcijom

Četiri su faze u ciklusu upravljanja kulturnom akcijom:

- utvrđivanje obujma kulturne akcije;
- planiranje kulturne akcije;
- provedba plana kulturne akcije; te
- ocjenjivanje postignutih rezultata.



Slika 3. – Prikaz ciklusa upravljanja kulturnom akcijom

4.2.1. Utvrđivanje obujma kulturne akcije

Utvrđivanje ciljeva i potrebnih sredstava prvi je korak u utvrđivanju obujma kulturne akcije koju želimo prvo planirati, a potom i ostvariti. Utvrđivanje ciljeva započinje prikupljanjem potrebnih informacija, mišljenja i snimanjem potreba u okruženju u kojem želimo ostvariti kulturnu akciju.

Prikupljanje informacija svodi se na komunikaciju koju čete uspostavljati sa brojnim i raznolikim čimbenicima. Stoga kada se pripremate za neki razgovor postupite na sljedeći način:

- planirajte što čete reći, a što trebate pitati;
- u razgovoru prvo objasnите ciljeve kulturne akcije i tražite povratnu informaciju;
- postavljajte otvorena pitanja;
- tražite potvrdu postavljajući zatvorena pitanja na koja se može odgovoriti sa „da“ ili „ne“;
- sumirajte kratko razgovor i dogovorite se za daljnje korake ako je moguće.

Prikupljanje potrebnih informacija odnosi se na četiri vrste informacija, a to su informacije o:

- vremenu održavanja kulturne akcije i to iz dva razloga kako bismo vremenski pozicionirali dan ili dane kada bi se kulturna akcija trebala događati, te kako bismo procijenili imamo li dovoljno vremena provesti sve potrebne pripreme, planirati i organizirati sve potrebne aktivnosti do zacrtanog datuma.
- troškovima koje čemo imati u realizaciji kulturne akcije koju planiramo.
- kakvoću rezultata koju želimo postići kulturnom akcijom.
- Količini potrebnih ljudi, opreme, prostora ili drugih resursa za realizaciju kulturne akcije.

Pri prikupljanju informacija treba uvažiti objektivne mogućnosti i potrebe, tako npr. pretpostavimo da trebate u okviru kulturne akcije oputovati sa pedeset ljudi iz Zagreba u Dubrovnik, imat ćete nekoliko mogućnosti da to učinite:

- avionom, što će biti najbrže gledano vremenski, ali vrlo vjerojatno najskuplja mogućnost;
- redovnom autobusnom linijom, što će biti vremenski zahtjevnije putovanje, ali bi trebalo biti financijski povoljnije od avionskog prijevoza;
- sa sedam kombi vozila koje ćete iznajmiti i sami organizirati putovanje, pri tome će vam troškovi porasti za potrebno gorivo i cestarine;
- sa iznajmljenim autobusom s vozačem koji će samo vašu grupu prevesti do Dubrovnika;
- ili na neki drugi način koji možete osmisiliti.

Vašu odluku o izboru prijevoza donijet ćete temeljem usporedbe danih mogućnosti, a ona može ovisiti o brojnim čimbenicima kulturne akcije.

Kako bismo jasno postavili ciljeve kulturne akcije važno je kvalitetno procijeniti rezultate koje želimo postići i kolika sredstva, barem okvirno, imamo za tu

namjenu na raspolaganju ili potrebna sredstva realno možemo priskrbiti. Pristup usmjeren na cilj daje nam mogućnost objektivne ocjene rezultata kulturne akcije

Već smo kod općih karakteristika projekta, odnosno kulturne akcije, konstatirali da se radi o jedinstvenoj aktivnosti, različitoj od drugih. Različitost kulturne akcije može se očitovati u: različitosti ciljeva, uloženih znanja i vještina, dionika, uloženih finansijskih sredstava itd.

Stoga je svaki puta kada se nađemo u prvoj fazi utvrđivanja obujma kulturne akcije potrebno uvijek ponovno identificirati:

- dionike na koje utječe kulturna akcija,
- glavne probleme koji mogu onemogućiti kulturnu akciju kroz izradu "problemског stabla",
- ciljeve koje želimo postići kroz izradu "stabla ciljeva" kao pozitivne zrcalne slike "problemског stabla".

Obujam kulturne akcije možemo utvrditi i uz pomoć sljedećih metoda:

- SWOT analize,
- SMART testa,
- DRUGS testa i
- dijagraama sila.

Swot analiza

SWOT analiza pomoći će nam da uočimo sve prednosti i nedostatke koji mogu djelovati na kulturnu akciju koju planiramo. Ovom analizom utvrđujemo: prednosti i slabosti naše organizacije, te mogućnosti i prijetnje iz okruženja.

| | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Unutrašnja organizacija | Strengths – Prednosti | Weaknesses - Slabosti |
| Okruženje | Opportunities – Mogućnosti | Threats - Prijetnje |

Slika 4. – Predložak za SWOT analizu

Iskusni menadžeri upozoravaju nas kako se unutrašnje prednosti i slabosti sporo mijenjanju dok se vanjske okolnosti brzo mijenjaju izuzev prijetnji koje uobičajeno ostaju.

Prednosti i slabosti vas ili vaše organizacije koja planira kulturnu akciju mogu biti u:

- stručnosti osoba koje ćete uključiti u kulturnu akciju,
- kvaliteti objekata, prostora i opreme,
- tehnologiji s kojom raspolažete,
- kvaliteti marketinga, odnosno prodaje,
- ugledu koji imate u tom području kulture,
- finansijskim mogućnostima s kojima raspolažete.

Mogućnosti i prijetnje kao vanjske čimbenike koje valja objektivno procijeniti, jer mogu onemogućiti realizaciju kulturne akcije kada se tome najmanje nadate, mogu biti:

- političke, ekonomске, socijalne ili druge promjene,
- konkurenčija na lokalnoj, državnoj ili međunarodnoj razini,
- veličina potencijalnog tržišta i prisutni trendovi,
- publika kojoj je kulturna akcija namijenjena,
- mogućnost promjene interesa kod publike.

SWOT analiza nije samo pogodna za utvrđivanje obujma kulturne akcije, već ju možemo koristiti i kao alat kojim ćemo analizirati situaciju nakon što provedemo kulturnu akciju kako bismo uočili promjene koje su nastale, kako u našoj organizaciji tako i u vanjskom okruženju.

SMART test

SMART test je još jedan od alata koji nam može pomoći pri utvrđivanju obujma projekta i to na sljedeći način:

- Specific** – posebnost, koja postoji kada je kulturna akcija jasno povezana sa ciljem koji želimo postići.
- Measurable** – mjerljivost, kada je nakon kulturne akcije rezultat jasno vidljiv.
- Achievable** – izvodivost, kada je cijela kulturna akcija izvodiva.
- Rewarding** – korisnost, kada kulturna akcija donosi korist bilo društvu, organizaciji, timu ili pojedincu.
- Time** – vremenski okvir, kada utvrdimo krajnji rok za provedbu kulturne akcije.

I prigodom izrade plana kulturne akcije možemo koristiti SMART test kako bismo provjerili pokazatelje koje ćemo koristi pri planiranju. U procesu izrade plana potrebno je koristiti objektivno provjerljive pokazatelje (informacije). Objektivno provjerljivi pokazatelji opisuju ciljeve na mjerljiv način (kroz količinu, kakvoću, vrijeme i mjesto) te omogućavaju praćenje realizacije kulturne akcije na mjerljiv i konzistentan način, kao i po prihvatljivim troškovima.

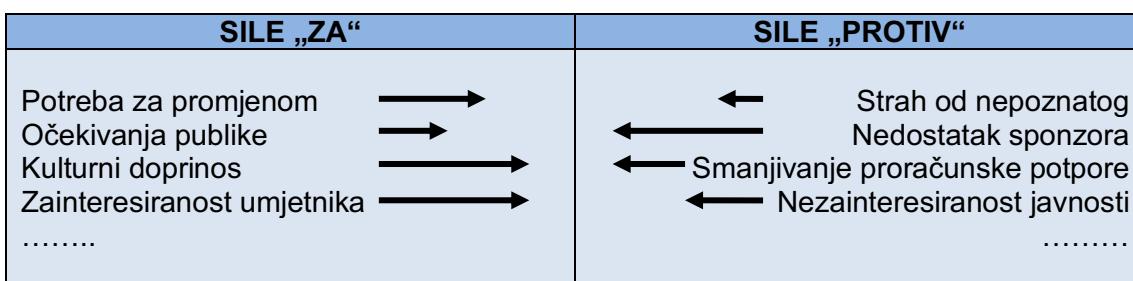
DRUGS test

DRUGS test nam pomaže da prikupimo informacije o željama sponzora i potencijalne publike kako bismo kulturnu akciju koju planiramo mogli prilagoditi očekivanjima. Kako i od koga saznati sve potrebne informacije? DRUGS test nam ukazuje na osobe koje valja testirati, a to su:

- **Decider** – osoba koja donosi odluku o kulturnoj akciji koju planiramo ili odlučuje o ključnim sastavnicama naše akcije.
- **Recommander** – savjetnik je osoba koja preporučuje i dobro bi bilo da vas podrži.
- **User** – korisnik je osoba kojoj je kulturna akcija potencijalno namijenjena, te ju je također uputno imati za podršku.
- **Gatekeeper** – čuvar je osoba koja nema nikakav interes u kulturnoj akciji koju planirate, već može iznijeti neutralno i spontano svoje mišljenje.
- **Stakeholders** – zainteresirane osobe, dionici koji su u projektu ili izvan njega ali su zbog nekog razloga zainteresirani za kulturnu akciju (npr. pravno, etički).

Analiza sila

Analiza sila koje djeluju na kulturnu akciju alat je koji ćemo upotrijebiti ako bi akcijom ili njezinim rezultatima mogli izazvati ili čak provocirati neku osjetljivu temu ili npr. političko osjetljivo pitanje. Analizom se utvrđuje postojanje dviju suprotstavljenih sila, a to su pozitivne sile koje podržavaju promjenu i negativne sile koje se promjeni opiru. Nakon što popišemo u dvije liste sve sile koje djeluju u našem okruženju razvrstavajući ih u jednu od skupina, odnosno lista, možemo prići izradi dijagrama sila.



Slika 5. – Primjer dijagraama sila

Dijagram sila prikazuje učinjenu analizu uključenih sila tako da veličinom, odnosno duljinom strelice zorno prikažu snagu svake od sila. Ova analiza osvješćuje našu spoznaju, kako o pozitivnim silama koje će nam pomoći u realizaciji kulturne akcije, tako će nam skrenuti pažnju i na one koje će zasigurno djelovati negativno. Međutim, bit ćemo spremni na negativne sile, a neke ćemo moći i neutralizirati upravo zbog činjenice da smo ih na vrijeme uočili i pripremili se za njih.

Potvrda obujma kulturne akcije

Ako imate odgovore na sljedeća pitanja možete smatrati da ste obujam kulturne akcije utvrdili, te možete započeti s procesom planiranja.

- Kome vaš projekt koristi?
- Kakve rezultate projekt treba ostvariti?
- Koje troškove i probleme želite izbjegići?
- Koja su postojeća ograničenja?
- Što želite da se dogodi?
- Što ne želite da se dogodi?

4.2.2. Planiranje kulturne akcije

Kada imate jasno utvrđene ciljeve kulturne akcije koju želite planirati, te prikupljene sve relevantne informacije bit ćeće spremni započeti proces planiranja. Planiranje će uključivati dvije aktivnosti koje će se odvijati gotovo usporedno. Prva aktivnost bit će razmatranje mogućih aktivnosti, koja će biti popraćena kontinuiranim zapisivanjem rezultata naših razmatranja. Tako će postupno kao rezultat promišljenih odluka nastati plan kulturne akcije.

I u procesu planiranja koristimo brojne alate kako bismo si olakšali ovaj ponekad vrlo složen i zahtijevan proces. Za razmatranje mogućih aktivnosti koje bi nas dovele do ostvarenja zacrtanih ciljeva na najprimjereniji način možemo koristiti analizu 5M i metodu 5C.

Razmatranje mogućih aktivnosti - Analiza 5M

Razmatranje mogućih aktivnosti može biti vrlo složen proces, osobito kada se planira zahtjevna kulturna akcija. U takvom slučaju pomoći će nam analiza 5M koja nam nameće promišljanje i planiranje pojedinih sastavnica, kao što su potrebna oprema, izvršitelji, materijali, metode i novac. Napišemo li ove nazive na engleskom jeziku postaje razvidno kako je ova analiza dobila svoj naziv.

1. **Machinery** – oprema
2. **Manpower** – izvršitelji
3. **Materials** – materijali
4. **Methods** – metode
5. **Money** - novac

Pri analizi potrebne opreme za realizaciju kulturne akcije trebali bismo odgovoriti na pitanja o potrebnom prostoru, prijevoznim sredstvima, računalima, stolovima, stolicama i drugom potrebnom namještaju, aparatima, strojevima i alatima, kao i drugim potrepštinama za ostvarenje projekta.

Pri analizi potrebnih izvršitelja moramo znati ne samo broj osoba koji trebamo već i sa kojim znanjima i vještinama te osobe moraju raspolagati, kada ih trebamo

(vremensko određenje) i na koliko dugo, tko će upravljati angažiranim osobama, tko će ih pripremiti za rad na projektu, koliko ih možemo platiti za njihov rad itd.

Analiza potrebnih materijala mora nam prikazati podatke o količinama i kvaliteti materijala (npr. boje i drvo za scenografiju) potrebnih u realizaciji kulturne akcije, gdje ćemo i pod kojim uvjetima nabaviti sve potrebne materijale, kao i kada nam moraju ti materijali biti na raspolaganju i kome.

Metode rada bit će poseban predmet analize pri čemu će se utvrditi način komunikacije unutar projektnog tima, kao i sa okruženjem, način izvještavanja o napretku, te način obavljanja pojedinih aktivnosti pri provedbi plana.

Analiza novca i očekivanih novčanih tijekova dat će nam prikaz potrebnih finansijskih sredstava kao i izvore iz kojih se očekuju, kao i podatke o proračunu s kojim raspolažemo, uštedama koje možemo ostvariti, kao i o svim drugim finansijskim pokazateljima kulturne akcije.

Tablica 1. – Primjer tablice za prikaz rezultata analize 5M

| Problem/prepreka | Oprema | Izvršitelji | Materijali | Metode | Novac |
|------------------|--------|-------------|------------|--------|-------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |

Međutim, nije uvijek lako uočiti sve mogućnosti, stoga je ponekad potrebno promišljanje koje će biti istraživačko i vizionarsko.

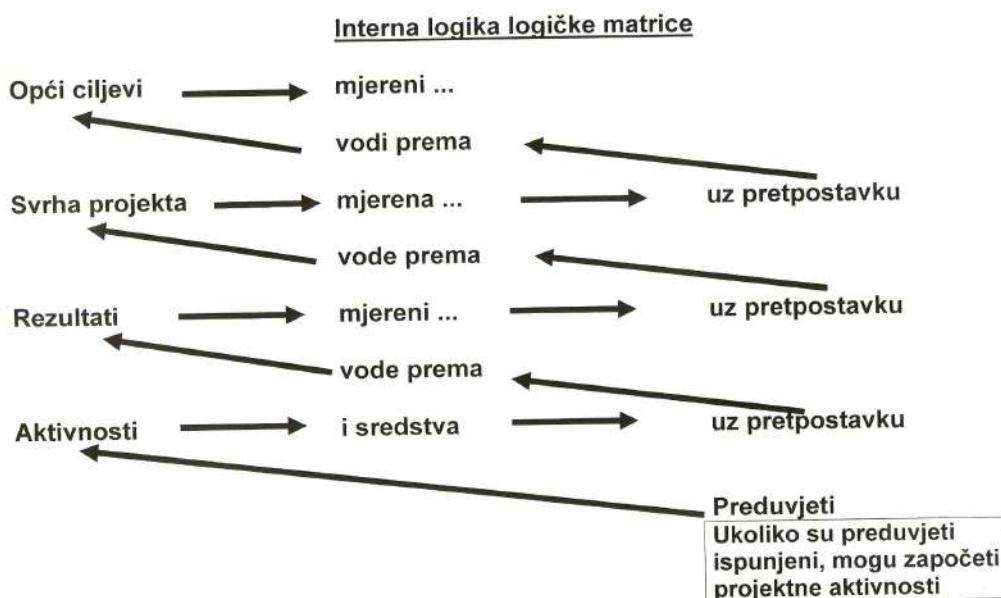
Donošenje odluka metodom 5C

Metoda 5C koristi se pri donošenju odluka u procesu izrade, a dijelom i provedbe plana. Ona upućuje na postupnost i sustavnost pri donošenju odluka, kao i na potrebu da prije donošenja odluke budu ispitane sve raspoložive informacije i mogućnosti kako bismo na što potpunijoj osnovi donosili odluke.

1. **Consider** – razmotrite:
 - informacije i utvrdite ciljeve,
 - mogućnosti i ograničenja.
2. **Consult** – savjetujte se sa:
 - stručnjacima,
 - suradnicima u timu.
3. **Crunch** – odlučite:
 - o planu kulturne akcije,
 - i načinite pisani plan aktivnosti.
4. **Communicate** – komunicirajte u cilju informiranja:
 - svojih suradnika o planu kulturne akcije,

- drugih osoba koje mogu pomoći u realizaciji planirane kulturne akcije.
5. **Check – provjeravajte:**
- provedbu planiranih aktivnosti,
 - i po potrebi poduzmite korektivne mjere.

Glavni rezultat procesa osmišljavanja kulturne akcije, a time i planiranja bit će i izrada logičke matrice. Logička matrica prikazuje strategiju kulturne akcije koja je utvrđena nakon pažljive analize. Logička matrica služi kao sažetak svih ključnih informacija bitnih za kulturnu akciju. Ona pruža jednostavan pregled logike projekta i aktivnosti kojima ćemo ostvariti postavljene ciljeve.



Slika 6. – Prikaz interne logike logičke matrice

Logičku matricu čine četiri vodoravna polja i četiri okomita stupca.

U okomitoj logici matrice, prvi stupac prikazuje strategiju kulturne akcije, i kako se ona namjerava realizirati prikazujući uzročne odnose između različitih razina ciljeva. U četvrtom stupcu matrice utvrđujemo preduvjete i prepostavke za ostvarenje aktivnosti koje će nas dovesti do planiranih rezultata, svrhe projekta i postavljenih ciljeva.

U vodoravnoj logici matrice određuju se pokazatelji kojima se mjeri tijek projekta i utjecaj, kao i način provjere pokazatelja.

| Krajnji cilj | Objektivno provjerljivi pokazatelji | Izvori provjere | Prepostavke |
|---|--|--|--|
| Razvojni ili opći cilj | Kvantitativni način mjerjenja ostvarenja općeg cilja projekta. | Gdje i kako se mogu naći informacije o objektivno provjerljivim pokazateljima. | |
| Svrha kulturne akcije | Kvantitativni način mjerjenja ostvarenja svrhe projekta. | Gdje i kako se mogu naći informacije o objektivno provjerljivim pokazateljima. | Vanjski čimbenici koji utječu na uspjeh projekta, no nalaze se izvan utjecaja projekta. Moraju biti zadovoljeni kako bi projekt uspio. |
| Rezultati | Kvantitativni način mjerjenja ostvarenja rezultata projekta. | Gdje i kako se mogu naći informacije o objektivno provjerljivim pokazateljima. | Vanjski čimbenici koji utječu na uspjeh projekta, no nalaze se izvan utjecaja projekta. Moraju biti zadovoljeni kako bi projekt uspio. |
| Aktivnosti Aktivnosti koje je potrebno poduzeti kako bi se ostvarili rezultati. | Sredstva Resursi nužni za izvođenje planiranih aktivnosti. | Troškovi Navode se troškovi svake komponente u rubrici: Sredstva | Vanjski čimbenici koji utječu na uspjeh projekta, no nalaze se izvan utjecaja projekta. Moraju biti zadovoljeni kako bi projekt uspio. |
| | | | Preduvjeti Moraju biti zadovoljeni prije početka projekta. |

Slika 7. – Primjer standardne logičke matrice

Kako bismo utvrdili koji pokazatelji se mogu smatrati objektivno provjerljivim pokazateljima nužno je utvrditi kojim uvjetima takvi pokazatelji trebaju udovoljavati.

Objektivno provjerljivi pokazatelji:

- opisuju ciljeve na mjerljiv način (količina, kvaliteta, vrijeme, mjesto);
- omogućuju praćenje kulturne akcije;
- mjerljivi su na konzistentan način;
- imaju SMART karakteristike:
 - Specific – specifični, jer mjere ono što trebamo;
 - Measurable – mjerljivi su;
 - Available – dostupni uz prihvatljive troškove;
 - Relevant – relevantni u odnosu na postavljeni cilj;
 - Time bound – vremenski određeni.

Izrada plana kulturne akcije

Plan kulturne akcije kao projekta u konačnici predstavlja pisani dokument koji valja izraditi. Kako bismo jednostavno i transparentno prikazali sadržaj plana dovoljno je konstatirati da on mora sadržavati sve cijelovite odgovore na pitanja: Tko? Što? Zašto? Gdje? Kada? Kako?

Plan kulturne akcije mora odgovoriti i na pitanja:

- Koje sve aktivnosti treba obaviti?
- Koje osobe će ih izvršiti?
- Na koji način će aktivnosti biti izvršene?
- Kada i koliko dugo će se aktivnosti izvršavati?

Kada bismo na raspolaganju imali samo tekstualne opise planiranih aktivnosti bili bismo u velikim problemima kako na pregledan i jasan način prikazati sve dimenzije plana (organizacijsku, vremensku, finansijsku i dr.). Stoga ćemo u nastavku ukazati na dva najčešće korištena alata, a to su Gantt i PERT dijagrami.

Gantt dijagram

Gantt dijagram je prikaz vremenskih odnosa između pojedinih aktivnosti unutar projekta. Nazvan je po svom tvorcu Henriju Ganttu, inženjeru s početka 20. stoljeća. Dijagram nam omogućava da planiramo rezultate u vremenu, troškove, kakvoću i kvantitetu, te da pri tome imamo pregled svih ključnih aktivnosti kulturne akcije. Od brojnih alata koje možemo koristiti u procesu planiranja Gantt dijagram predstavlja jednostavan alat, kako za razumijevanje, tako i za upotrebu. Njime se prikazuje vremenski odnos svih aktivnosti u projektu – kulturnoj akciji.

| Month | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 | M13 | M14 | M15 | M16 | M17 | M18 | M19 | M20 | M21 | M22 | M23 | M24 | M25 | M26 | M27 | M28 | M29 | M30 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| WP1 Project Management | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.1.1 Quality Plan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.1.2 Periodic Project Activities and Project Management Report | | * | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.1.3 Interim Project Activities Report | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.1.4 Periodic Project Activities and Project Management Report | | | | | | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | |
| D.1.5 Interim Project Activities Report | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.1.6 Periodic Project Activities and Project Management Report | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.1.7 Final report | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| WP2 Requirements capture, Framework Spec. and Test doc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.2.1 Requirements analysis document | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.2.2 System specification document | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.2.3 Test plan strategies and test vectors document | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| WP3 Service Engineering Platform | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.3.1 Config & deployment of lower level infrastructure at data-centres | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.3.2 Config & deployment of management and development process tools | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.3.3 Config & deployment of work-bench and prototypes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.3.4 Config & deployment of messaging infrastructure at partner sites | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| WP4 Message Broker Foundations, Bridges and Adapters | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.4.1 Message broker with fully featured interface | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.4.2 Transparent completion & encapsulation of Publishing Framework | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.4.3 Interfaces for workpackages 5 and 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.4.4 Integration with JMS, Topic queues, and IBM's MQ Series | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| WP5 Self optimisation, redundancy and healing | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.5.1 Design document for Broker Manager Agent without optimisation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.5.2 Implementation of Broker Manager Agent without optimisation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.5.3 Description & analysis document for optimisation algorithms | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.5.4 Implementation of Broker Manager Agent with optimisation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| WP6 Qualities of service and Security | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.6.1 QoS specification and Security objectives & requirements | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.6.2 Trust modification and security architecture | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.6.3 Authentication and authorisation prototype | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.6.4 Security and QoS monitoring implementation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.6.5 MOM Intelligent Fuzzing Tool | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.6.6 MOM Toolkit for vulnerability discovery implementation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| WP7 Implementation of Case Studies and Validation of Results | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.7.1 Financial market data delivery | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.7.2 Collaborative business portal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.7.3 Distributed, linked exchanges | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.7.4 Dynamic Road Management Systems | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| WP8 Dissemination, Impact Analysis and Exploitation of Results | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.8.1 Exploitation plan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.8.2 Dissemination plan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.8.3 Market analysis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D.8.4 Final plan for the use and the dissemination of foreground | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Slika 8. – Primjer Gantt dijagrama

Na prikazanom primjeru lako je uočiti da neke aktivnosti, odnosno koraci, imaju paralelni vremenski tijek, kao što neke od aktivnosti prethode drugima, te je njihov završetak uvjet za početak određenih aktivnosti.

Izradu Gantt dijagrama započet ćemo izradom liste svih aktivnosti koje su obuhvaćene planom kulturne akcije. Svaka aktivnost predstavljaće jedan korak prema ostvarenju cilja, odnosno kulturne akcije. Svaku aktivnost, kao jedan korak, unesite u prvi stupac s lijeva (pod nazivom: Aktivnosti), te za svaku aktivnost u vremenskom prikazu koji se nalazi u desnom dijelu dijagrama unesite neprekinutu

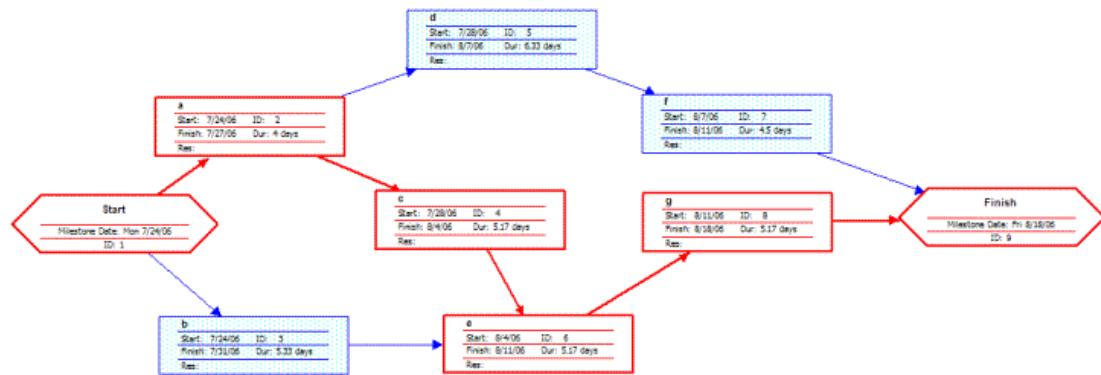
liniju koja započinje u datumu započinjanja predmetne aktivnosti, a završava u datumu njezinog planiranog završetka.

Ova vrsta dijagrama pokazat će nam minimalno vrijeme potrebno za ostvarenje planirane kulturne akcije, te će voditelju ukazati na moguće uštede u vremenu ili novcu, kada je to realno moguće. Menadžment kulturne akcije ovako prikazan plan može koristiti i za praćenje provedbe, unoseći u dijagram podatke o stvarnom izvršenju planiranih aktivnosti.

Gantov dijagram ograničen je u pogledu sposobnosti prikazivanja velikog broja paralelnih aktivnosti ili kada postoji vrlo velika ovisnost između pojedinih aktivnosti, te se stoga u takvim projektima, odnosno kulturnim akcijama koristi PERT dijagram.

PERT dijagram

PERT je skraćenica za Programme Evaluation and Review Tehnique, što bi se moglo prevesti kao tehniku za vrednovanje i reviziju programa. Kao što smo već naglasili ovaj dijagram je znatno pogodniji kada kulturna akcija ima veći broj koraka, odnosno aktivnosti.



Slika 9. – Prikaz PERT dijagrama

U PERT dijagramu zbivanja su prikazana pomoću geometrijskih likova (kružnica, pravokutnika i sl.) ili na neki drugi prikladan način dok su strelicama koje povezuju kružnice prikazane aktivnosti. Razdoblja u kojima nema aktivnosti između dva zbivanja prikazuju se isprekidanim strelicama.

PERT dijagrami su najkorisniji ako pokazuju vremenski raspored za završavanje neke planirane aktivnosti. Vrijeme se označava najčešće danima i upisano je uz aktivnost. Ponekad možemo na istom mjestu upisati dva broja pri čemu ćemo iskazati minimalni i maksimalni broj dana potreban za planiranu aktivnosti.

Izrada PERT dijagrama, također, započinje listom svih planiranih aktivnosti na kojima je za svaku aktivnost procijenio vrijeme njezina trajanja. Ako aktivnosti poredamo onim tijekom kojim se i u životu trebaju odvijati, te to grafički prikažemo na već objašnjeni način dobit ćemo PERT dijagram kulturne akcije.

PERT dijagram ne pokazuje samo odnos između pojedine aktivnosti, već nam omogućava da brzo i pouzdano utvrdimo kritični put. Kritični put, koji je na prikazanom dijagramu u crvenoj boji, je najduži put i kao takav postaje važno da ga okončamo u planiranom vremenu kako ne bismo kasnili sa provedbom svih drugih aktivnosti.

Korisnost PERT dijagrama može se uvećati označavanjem završetka svake planirane aktivnosti nakon njezinoga završetka. Ujedno je korisno ispisivati uz planirano vrijeme i podatak o stvarnom vremenu provedbe svake od aktivnosti, kako biste kasnije mogli analizirati i plan i njegovu provedbu.

4.2.3. Provedba plana

Planiranje kulturne akcije predstavlja potpuno drugačiji proces negoli provedba toga plana u djelo. Dok su u procesu planiranja dominantne naše intelektualne sposobnosti i znanja, provedba planiranog zahtjeva konkretnе vještine, među kojima su gotovo najvažnije kultura projektnog tima i način upravljanja provedbom projekta.

Kultura projektnog tima

Kulturu projektnog tima možemo pratiti kroz sve četiri faze njegova razvoja, a to su:

- osnivanje – svaki tim započinje osnivanjem pri čemu se utvrđuju njegove zadaće i ciljevi koje treba ostvariti;
- previranje – u timu se razvijaju ideje kako izvršiti zadatke i ostvariti postavljene ciljeve;
- normiranje – tim donosi pravila i kriterije kako bi sa što manje napora i ulaganja postigao planirano; te
- ostvarenje – završna faza u kojoj se postižu odgovarajući rezultati koje tim analizira i ocjenjuje.

U kreiranju kulture tima presudni su međusobni odnosi koji se uspostavljaju sukladno poticajima i primjeru koji daje voditelj tima. Odnos voditelja prema članovima projektnog tima može se analizirati metodom četiri T, te ćemo time dobiti uvid koji pristup u kreiranju odnosa prevladava u konkretnom slučaju. Pri tome voditelj tima u pravilu daje prednost jednoj od četiri mogućnosti:

1. **Training** – edukaciji o projektu (ciljevima, planu...);
2. **Technology** – tehnologiji koja se koristi u projektu;
3. **Teanacity** – ustrajnosti na realizaciji projekta (upornim savladavanjem poteškoća);
4. **Teamwork** – timskom radu.

Pri tome voditelj i članovi tima moraju imati na umu da sudjelovanje u timu znači obvezu aktivnog sudjelovanja u izvršavanju dodijeljenih zadataka, raspravama i odlučivanju, te zajedničkom radu u timu. Timskim odlukama svi članovi tima preuzimaju dio odgovornosti za provedbu kulturne akcije, te jednako teže njezinom ostvarenju, odnosno planiranoj promjeni. Kao voditelj tima potičite članove da preuzimaju dodatne aktivnosti na realizaciji planiranog, kao i da si međusobno pomažu i surađuju. To će stvoriti potrebnu atmosferu za ostvarenje timske sinergije, što je preduvjet da postanete pobjednički tim. U stvaranju dobrog ozračja važna je komunikacija i to ne samo unutar tima već i komunikacija tima sa okruženjem.

Za analizu kulture tima ili organizacije potrebno je uočiti koliko je ona zatvorena unutar sebe i svoju hijerarhiju odnosa ili pak otvorena prema utjecajima iz okruženja i manje formalna. Kao podsjetnik za takvu analizu možemo koristiti prikaz iz sljedeće tablice u kojem se propituje kultura organizacije sa aspekta njezinih ciljeva, informacija, motivacije, načina odlučivanja, uočavanja pogreški, sukoba, nadzora, te postojećih stilova upravljanja.

Tablica 2. – Podsjetnik za analizu kulture tima ili organizacije

| Kultura organizacije | Zatvorenost | Djelomična Otvorenost | Potpuna otvorenost |
|-------------------------|--------------------|-----------------------------|----------------------|
| Ciljevi | javno prezentirani | objavljaju se | dogovoreni |
| Informacije | vezane uz status | predmet trgovine | dostupne informacije |
| Motivacija | manipulirana | Usmjerena | cilj identifikacija |
| Odluke | iz vrha | djelomični prijenos ovlasti | donosi projektni tim |
| Pogreške | samo izvršitelji | prijenos odgovornosti | dopuštene su |
| Sukobi | nisu poželjni | rješavaju se | prigoda za inovaciju |
| Nadzor | iz vrha | djelomično prenesen | samokontrola |
| Stil upravljanja | autoritativan | Kooperativan | improviziran |
| Autoritet | poslušnost | Suradnja | partnerstvo |
| Menadžer | Vladar | Odgovoran | Strateg |

Upravljanje provedbom

Upravljanje provedbom karakteriziraju tri važne sastavnice, a to su način upravljanja promjenama i rizicima, te način praćenja provedbe. Provedba planiranih aktivnosti je proces promjene u kojoj je cilj postići planirani rezultat. Kako bi se promjenom postigao točno očekivani cilj potrebno je promjenom upravljati.

Upravljanje promjenom

Za upravljanje promjenom potrebno je prethodno utvrditi kakav odnos prema promjeni imamo, želimo li da se ona dogodi ili bismo to radije onemogućili. Četiri su moguća odnosa prema promjeni:

- negiranje potrebe da se promjena dogodi;
- otpor prema promjeni;
- ispitivanje razloga za promjenom, te
- prihvatanje promjene.

Voditelj tima mora biti svjestan u kojem odnosu se nalazi svaki član tima, pa i tim u cjelini prema planu kulturne akcije koji treba provesti. Ako je isti tim planirao kulturnu akciju koju provodi problema u pravilu neće biti, jer je za vrijeme procesa planiranja tim prošao kroz sve faze u svom odnosu prema planiranoj promjeni. Međutim, ako je plan kulturne akcije izradio neki drugi tim tada će tim zadužen za provedbu najvjerojatnije proći sve faze prilagođavanja na promjenu koju treba provesti. Usپoredimo li faze u razvoju projektnog tima sa odnosom prema promjeni ili promjenama dobili bismo sljedeći prikaz.

Tablica 3. – Usپoredba razvojnih faza projektnog tima sa odnosom prema promjenama

| Razvoj projektnog tima | Odnos prema promjenama |
|------------------------|------------------------|
| Osnivanje | negiranje |
| Previranje | otpor |
| Normiranje | ispitivanje |
| Ostvarenje | prihvatanje |

Da bi tim brže prihvatio planirane promjene vrlo često se organiziraju radionice. Organizator radionice u pravilu je voditelj tima ili organizacije koji odabire jednog ili više moderatora i zadaje temu radionice. Na radionicama se otvoreno raspravlja na zadatu temu, te se pokušava usuglasiti mišljenja o dalnjem postupanju tima.

Upravljanje rizicima

Bez rizika nema inovacija. Neki autori tvrde da su rizici rodno mjesto inovacija. Biti inovativan znači ne biti pristalica stereotipa. Biti inovativan znači biti razuman i uvažavati znanje i iskustvo ali imati hrabrosti promišljati drugačije.

Peters, američki guru menadžmenta tvrdi: „Tajna uspjeha je u ... pogreškama. Tajna brzog uspjeha je u ... brzim pogreškama. Tajna velikog uspjeha je u ... velikim pogreškama. Pogreška, a ne uspjeh, vrti svijet. Pogreška simbolizira napor pojedinca koji se usudio izaći izvan granica komfornosti i pokušati nešto novo ... pogriješiti ... i naučiti nešto vrijedno usput.“ (Omazić; 2005; 19).

Da bi inovacija uspjela mora postojati neki rizik, a koliki je on zavisić će od četiri ključna čimbenika:

- Relationship – odnosa unutar projektnog tima;
- Information – pouzdanih i točnih informacija;
- Support – podršci voditelja tima ili tima u cjelini; te
- Kinndness – ljubaznosti u ophođenju, a osobito u slušanju tuđih ideja i savjeta.

Svaki od četiri navedena čimbenika može smanjiti ili povećati bilo koji rizik. Zapamtitte, rizik koji niste na vrijeme prepoznali - ne možete upravljati njime i u tom slučaju možete se osloniti samo na sreću. Kvalitetno planiranje prepoznaće rizike i priprema interventne planove za slučaj kada se rizik ostvari.

Praćenje provedbe

Prepostavka za praćenje provedbe je postojanje plana kulturne akcije. Praćenje provedbe jest usporedba koliko ostvareno odstupa od planiranog. Stoga praćenje provedbe neki autori nazivaju nadzorom ili monitoringom. Uloga praćenja provedbe je pravovremeno uočiti probleme u provedbi, te na vrijeme aktivirati dodatne mјere koje valja poduzeti kako bi se ostvarili planirani rezultati. Često se ova vrsta nadzora krivo doživljava od izvršitelja, jer ju oni doživljavaju osobno, misleći da su oni predmet praćenja, a ne aktivnost koju obavljaju. Prema pravilima NATO-pakta nadzor se ne može provoditi ako nije prethodno najavljen, što dovoljno govori kako su predmet nadzora aktivnosti, a ne izvršitelji. Dakako, ako se nadzorom utvrđi da aktivnosti nisu izvršene ili su izvršene samo djelomično, postojat će odgovornost njihovih izvršitelja.

Za praćenje provedbe ukazat ćeemo na tri uobičajena alata, a to su:

- dijagram kontrolnih točaka;
- izvještaj o napredovanju; te
- HELPER – metoda osiguravanja povratnih informacija

Dijagram kontrolnih točaka

“Ono što mjerimo to se i obavi” tvrdi Peters. Dijagram kontrolnih točaka omogućava nam da pratimo ostvarenje planiranih rezultata, te na vrijeme uočimo problem zbog kojeg se ne ostvaruje zacrtano. Kontrolne točke odnose se na kakvoću, troškove, vrijeme i kvantitetu.

Naš zadatak je da u sva četiri područja uočimo rizike ili jednostavnije da odgovorimo na pitanje što može krenuti loše? Kada uočimo moguće probleme bit će važno saznati kako i kada ćemo najranije saznati da će se ti problemi zaista i dogoditi. U četvrtoj koloni dijagrama valja nam planirati što kanimo poduzeti ako se moramo suočiti sa problemom. U ovom dijelu dijagrama, u pravilu, možemo predviđjeti tri mogućnosti, a to su: potpuno otkloniti problem i prije negoli on nastane, otkloniti nastupanje posljedica ili pak sanirati posljedice nakon što nastupe.

| Kontrolna točka | Što može krenuti loše? | Kako i kada ću sazнати? | Što uraditi? |
|-----------------|------------------------|-------------------------|--------------|
| Kakvoća | | | |
| Troškovi | | | |
| Vrijeme | | | |
| Kvantiteta | | | |

Slika 10. – Dijagram kontrolnih točaka

Izvještaj o napretku

Izvještaj o napretku klasični je alat za praćenje provedbe i on može biti: usmeni i pisani izvještaj. ISO standardi ne poznaju usmeni izvještaj, jer on nema pouzdan trag, te ga se stoga ne može zagovarati u bilo kojem obliku ozbiljnog poslovanja.

Izvještaj o napretku može biti dnevni, tjedni, mjesecni zavisno od pravila kojima je uređeno njihovo podnošenje. Uz njihovu vremensku dinamiku važno je da su kratki i jasni, te da objektivno odražavaju stanje i daju usporedbu s planiranim pokazateljima. Kako bi se to postiglo vrlo često se oblikuju posebni obrasci za podnošenje izvještaja o napretku. Izvještaji trebaju uključiti i loše vijesti, odnosno probleme koji su uočeni kako bi se na vrijeme mogle aktivirati interventne mjere.

Izvještaj o napretku razmatra se na sastanku projektnog tima, koji bi se trebao održavati jednom tjedno uz pisani dnevni red.

HELPER – metoda osiguravanja povratnih informacija

Praćenje provedbe ima za cilj dobiti povratne informacije od izvršitelja i drugih suradnika o stanju pojedine aktivnosti. Jednostavan postupak za dobivanje povratnih informacija je primjena HELPER-a, metode koja nam ukazuje što treba činiti:

- **Hear** – saslušajte doprinos svakog člana;
- **Elaborate** – razradite ideju sa pozitivnim primjerima;
- **Look** – razmotrite sve ideje za poboljšanje;
- **Promote** – promičite potrebu za predlaganjem poboljšanja;
- **Empower** – ne diktirajte, potaknite moć tima;
- **Recognize** – prepoznajte pozitivno ponašanje i rezultate.

Ova metoda ne samo da će vam pomoći da na vrijeme dođete do povratnih informacija, već će pozitivno utjecati na kulturu tima ili organizacije.

4.2.4. Ocjena kulturne akcije

Pametni ljudi uče ne samo iz vlastita iskustva, već i iz iskustva drugih ljudi. Međutim, mnogi tome nisu skloni. Dobar menadžer ne samo da je tome sklon, već uvijek želi nešto naučiti, napredovati kako bi sljedeći projekt izveo bolje. Zato je nakon ostvarenja kulturne akcije potrebno analizirati cijeli njezin tijek, od zamisli preko plana i provedbe, sve do konačnih rezultata. Evo što treba analizirati:

- tijek kulturne akcije,
- prve dojmove o postignutim rezultatima,
- učinkovitost, te
- moguća poboljšanja.

Što treba ocijeniti:

- organizatora i sudionike u kulturnoj akciji,
- postignute ciljeve,
- stupanj izvršenja plana.

Najčešće postoji potreba da našim sponzorima i drugim podupirateljima podnesemo pisano izvješće, koje bi trebalo sadržavati:

- naziv kulturne akcije – projekta,
- datum i mjesto provedbe,
- naziv i imena organizatora, suradnika i davatelja potpore,
- broj sudionika,
- razlozi za realizaciju,
- postavljene ciljeve,
- kratak opis izvršenog programa,
- realizirane ciljeve,
- finansijski plan i njegovo ostvarenje, te
- ocjena uspješnosti i učinkovitosti.

McKinsey smatra da je potrebno analizirati promjenu koju je projekt, odnosno kulturna akcija, izazvao i zato nudi metodu sedam S. Prema njegovoj metodi analizira se:

1. **S**tategy – strategija, odnosno vizija i poslovni plan;
2. **S**ystems – sustavi i kako ih poboljšati;
3. **S**taff – suradnici, te kako su prihvatali promjene;
4. **S**kills – vještine suradnika i kako ih unaprijediti;
5. **S**tyle – stil komuniciranja i nesporazume ako ih je bilo;
6. **S**hared values – zajedničke vrijednosti koje su stvorene;
7. **S**tructure – struktura informacijskih kanala i način izvještavanja.

Još jedna vrlo jednostavna analiza ostvarene kulturne akcije omogućena primjenom metode „semafora“. Prema toj metodi sazovite svoj tim i upitajte ih:

- Što je bilo dobro u kulturnoj akciji?
- Što nije bilo dobro?
- Što bi trebalo sljedeći puta promijeniti?

- Što je nedostajalo i što nismo planirali?

Odgovorima pokušajte ukazati na aktivnosti koje treba obustaviti (označite ih crveno), aktivnosti o kojima dvojite: treba li ih nastaviti ili obustaviti (označite ih žuto), dok sve aktivnosti koje svakako treba nastaviti (označite zeleno).

4.3. Financiranje kulturne akcije

Gotovo da nema projekta koji bi se mogao realizirati bez novca. Kulturne akcije nisu izuzetak od ovog pravila. Međutim, za razliku od gospodarskih projekata projekti u kulturi realiziraju se i kad nisu ekonomski opravdani, odnosno kada su ulaganja u njih veća od mogućih prihoda. Stoga financiranje projekata u kulturi nije motivirano ekonomskim interesom već drugim razlozima. Sve te okolnosti predstavljaju dodatne razloge zbog kojih menadžment finansijskih resursa u realizaciji kulturnih aktivnosti predstavlja izuzetno važan čimbenik o kojem ovisi uspješnost menadžera u kulturi.

Istaknuta dvojba može se smatrati nevažnom, jer da bismo poticali stvaranje kulture zasigurno je potreban novac koji za tu vrstu stvaralaštva treba izdvojiti. Netko bi stoga mogao reći: važno je novac osigurati i to po mogućnosti što više. Tome može biti i tako, ali ako poželimo osmišljenje djelovati bilo bi nadasve dobro promisliti o istaknutoj dvojbi kako bismo djelovali sukladno cilju koji želimo postići. Držimo logičnim pretpostaviti da nam je cilj osigurati sredstva za stvaralaštvo u kulturi kako bi potpomogli razvitak kulture same, te istodobno iskoristili kulturu kao komparativnu prednost i osobitost vlastitog razvijatka.

Dakle, svaki umjetnik znat će novac iskoristiti za kulturno stvaralaštvo, a na nama potrošačima kulture, pa i toga konkretnog stvaralaštva, jest prepoznavanje stvorene kulturne vrijednosti uz istodobno priznavanje ekonomske vrijednosti konzumirane kulture.

Pođimo stoga od razjašnjenja temeljnih pojmove da bismo pokušali obraniti iznesena stajališta.

U razmatranju ove dvojbe treba krenuti od definicije pojmove financiranja i investiranja (ulaganja), te uočavanja njihove različitosti.

Financiranje je davanje novca nekoj osobi (pravnoj ili fizičkoj), državi ili kakvoj drugoj političko-teritorijalnoj zajednici da ga koristi po svojoj želji ili prema utvrđenoj namjeni. Financiranje može biti nepovratno ili uz obvezu povrata. Karakteristični oblici nepovratnog financiranja su subvencije, dotacije i pomoći, dok financiranje uz obvezu povrata uobičajeno proizlazi iz ugovornih odnosa dvaju subjekata.

Investiranje je ulaganje materijalnih dobara, novca i znanja radi ostvarivanja neke zarade ili postizanja kojega drugog interesa, cilja.

4.3.1. Financiranje kulture

Pojam financiranja udomaćio se u našoj praksi još za vrijeme socijalizma kako bi se poglavito označio način osiguravanja sredstava za zajedničku i opću potrošnju. Pri tome se pod zajedničkom potrošnjom podrazumijeva potrošnja koja nastaje u zadovoljavanju potreba u zdravstvu, školstvu, kulturi, socijalnoj zaštiti, komunalnim djelatnostima itd., dok je pojam opće potrošnje obuhvaćao onu potrošnju kojom se održavaju institucije za zadovoljavanje potreba društva u cjelini, kao npr. državna administracija, vojska i slično. Tako je područje kulture svrstano u zajedničku potrošnju, odnosno područje neproizvodne potrošnje, koju marksistička teorija definira kao pravu potrošnju. U pravoj "potrošnji proizvod izlazi iz svog društvenog kretanja, on postaje neposredno predmet i sluga pojedinačne potrebe i zadovoljava je u užitku"(Marx; 1960; 198).

Takav odnos prema kulturi, kao potrošnji, provlači se sve do današnjih dana, pa kao jednu od svojih posljedica ima i stav da je kultura privilegija bogatih, a siromašni mogu imati samo onoliko kulture koliko se za nju može izdvojiti iz proračuna na bilo kojoj razini.

Kako se u periodu socijalizma u ime zadovoljenja zajedničkih potreba istodobno pokušava zatomiti individualna inovativnost, kultura slijedi sudbinu siromaha koji zbog vlastitog kompleksa manje vrijednosti, jer nije proizvođač, već "pravi potrošač", biva zadovoljna dodijeljenim sredstvima. Kultura se tako počinje financirati pretežito iz proračunskih sredstava i s vremenom postaje ovisna o tim sredstvima, što je odgovaralo tadašnjoj političkoj vlasti. Sve što se zbog toga zabilo dobro je poznato.

Danas je u Hrvatskoj još na snazi zastarjeli sustav financiranja kulture i njezinih djelatnosti, koji iz godine u godinu zahtijeva sve veći udio proračunskih sredstava u odnosu na sredstva iz privatnog sektora. Subvencioniranje kulture kod nas je u porastu, a u većini razvijenih zemalja je u padu. Zašto? Pokušat ćemo navesti nekoliko razloga:

- Još uvijek kulturu smatramo potrošnjom, osobito kada je u pitanju financiranje institucionalne kulture.
- Kulturni proizvod najčešće nije prioritetno vrednovan na tržištu, pa tek potom, i to u slučaju kada je njegova vrijednost za kulturu neupitna, potpomognut proračunskim sredstvima. Vrlo često se ne priznaje postojanje tržišta kulturnih proizvoda, a time se istodobno negira ekonomska vrijednost kulturnog stvaralaštva.
- Nema značajnijeg sudjelovanja gospodarstvenika u osiguravanju sredstava za pojedine kulturne programe zbog neravnopravnog položaja kulture u odnosu na gospodarstvo. Naime, kultura se pretežito financira iz proračuna, te ju zbog toga gospodarstvenici doživljavaju kao privilegiranu djelatnost, odnosno "zajedničku potrošnju" o kojoj skrbi zajednica, a ne oni. Kada gospodarstvenik i pomaže neki projekt u kulturi, želi da to bude važan projekt koji najčešće već uživa podršku proračunskih sredstava, kako bi naglasio i njegovu važnost.

- Građani su istodobno porezni obveznici i kao takvi su svjesni da se kultura financira iz proračuna pa drže da su svoju obvezu prema kulturi ispunili, te očekuju da im to daje pravo na gotovo besplatnu konzumaciju kulture, odnosno njezinih proizvoda.

4.3.2. Investiranje (ulaganje) u kulturu

Sustav financiranja u mnogim je državama napušten i transformiran u sustav ulaganja u kulturu. Takva promjena rezultat je shvaćanja kulture i njezina značenja u gospodarstvenom, pa i ukupnom razvitu države.

U teorijskim promišljanjima kultura je prepoznata kao razvojna snaga društva još sredinom prošloga stoljeća. Naime, sredinom prošloga stoljeća masovna kultura pogrdno se imenovala kulturnom industrijom. Čak je i marksistički teoretičar Frederic Jameson u djelu "Postmodernizam ili kulturna logika kasnog kapitalizma" prepoznao kulturu, a ne više proizvodnju, kao ekskluzivni katalizator svih društvenih odnosa u današnjem društvu. Stoga nije slučajno da se negdje sedamdesetih godina prošlog stoljeća kultura javlja u razvojnim dokumentima kao jedan od utjecajnih čimbenika. Danas eksperti praktičari vjeruju da je upravo kultura nova industrija koja može donijeti najviše profita, ugleda i dobrobiti sredini koja u nju investira.

Za razliku od financiranja u kojem financijer, davatelj novca, zbog određenih pobuda daje svoj novac za ostvarenje nekoga posla ne očekujući zauzvrat neku korist, investiranje ili ulaganje ima transparentan cilj koji se time želi postići. Dati, tj. financirati neku aktivnost bez obzira kako će ta aktivnost biti prihvaćena od publike i hoće li publika vratiti barem dio danih sredstava, zasigurno je plemenit čin, koji se u povijesti prepoznaće kao mecenatstvo, a meceni donosi specifični ugled koji uživa u svom okruženju. Tako financirana kultura, zaista jest privilegija bogatih mecena ili pak bogatih društava.

Međutim, što u situaciji kada takvih mecena nema ili ih nema dovoljno, a ni društvo se ne može pohvaliti razinom svoga bogatstva iz kojeg se zbog ograničenja mogu usmjeravati tek nedostatna sredstva za kulturno stvaralaštvo?

Kako umjetnik ne stvara samo za sebe, već svoje djelo predstavlja publici, ona postaje nezaobilazan čimbenik u postupku verifikacije i to ne samo umjetničke, već i ekonomski vrijednosti djela. Pri tome ne treba brkati pojam umjetničke i ekonomski vrijednosti, niti pojam ekonomski vrijednosti izjednačavati s cijenom koju postiže ta vrsta kulturnog proizvoda na tržištu. Ali umjetnička i ekonomski vrijednost kulturnog proizvoda, kao i cijena koju takav proizvod može ostvariti na tržištu bitni su čimbenici kako pri donošenju odluke ulagača o ulaganju, tako i pri samoj provedbi ulaganja.

Jasno je da nije isto uložiti 200 tisuća kuna u kazališnu predstavu koju će vidjeti 500 ili 5.000 gledatelja. Ista stvar je i s izložbama, koncertima, posjetima muzejima, kulturnim dobrima. Pri tome ne tvrdimo da će kulturni proizvod s većom gledanošću, slušanošću ili drugim oblikom konzumacije biti ekonomski isplativiji, već ekonomski i sociološki vredniji.

Promotrimo to na nekoliko primjera.

Za prvi primjer uzet ćemo izraelski arheološki lokalitet Masade, koja još uvijek nije upisana na Listu svjetske baštine UNESCO-a, ali se zasigurno radi o izuzetno značajnom arheološkom lokalitetu, koji bi mogli usporediti sa Salonom i Naronom u Hrvatskoj. Dakle, Masadu godišnje posjeti preko 800.000 posjetitelja. Samo od ulaznica i žičare uz pomoć koje posjetitelji savladavaju visinsku razliku od podnožja do samog lokaliteta na visoravni ostvari se godišnji prihod od preko 8 milijuna USD. Ovaj prihod valja staviti u odnos s troškovima zaštite i očuvanja lokaliteta, koji godišnje sagledavano nisu mali, kao i potrebu osiguranja sredstava za daljnja konzervatorska istraživanja, te restauriranje pojedinih dijelova utvrde radi podizanja stupnja atraktivnosti samog lokaliteta. Međutim, ako to usporedimo s već navedenim hrvatskim lokalitetima moramo priznati da nismo iskoristili potencijale koje imamo.

Za drugi primjer uzet ćemo londonski muzej suvremene umjetnosti Tate Modern. Neposredno prije svečanog otvorenja službene su procjene najavljuvale da će samo u prvoj godini ovaj muzej posjetiti dva milijuna posjetitelja. Dakle nitko se nije nadao da će već nakon pet mjeseci broj posjetitelja biti veći od tri milijuna ljudi. Da je bilo teško i predvidjeti ovakvu reakciju publike dovoljno nam govore podaci o deset najposjećenijih atrakcija u Velikoj Britaniji⁶ tijekom 1998. godine.

Tablica 4. – Deset najposjećenijih atrakcija u Velikoj Britaniji 1998.

| R. br. | Atrakcija uz naplatu posjeta | Broj posjetitelja (.000) |
|--------|---|--------------------------|
| 1. | Alton Towers, Staffordshire | 2,782 |
| 2. | Madame Tussaud, London | 2,773 |
| 3. | Tower of London | 2,551 |
| 4. | Natural History Museum, London | 1,905 |
| 5. | Chessington World of Adventures, Sultey | 1,650 |
| 6. | Legoland, Windsor | 1,646 |
| 7. | Science Museum, London | 1,600 |
| 8. | Canterbury Cathedral | 1,500 |
| 9. | Windsor castle, Berkshire | 1,495 |
| 10. | Edinburgh Castle Blackpool Tower | 1,219 |

Nastavi li broj posjetitelja Tate Modern rasti za očekivati je da će dostići godišnji broj posjetitelja Britanskog muzeja koji posjeti preko 5,5 milijuna ljudi⁷ (posjet muzeju se ne naplaćuje). U izgradnju muzeja Tate Modern uloženo je preko 134 milijuna funti, a svom neposrednom susjedstvu donosi godišnje devedeset milijuna funti, te je potakao otvaranje više od dvije tisuće novih radnih mjesta. Ovaj primjer više nego zorno pokazuje kako ulaganje u kulturu povlači za sobom više nego jasne koristi, koje mogu doseći ne samo astronomske prihode, već bitno utjecati na razvitak turizma, ekonomski procvat i nacionalni prestiž.

Ukazavši na oba primjera, nitko nema namjeru ustvrditi da ovakvu posjećenost treba ostvariti neki od hrvatskih muzeja, jer iznošenje baš ovih primjera izabранo je stoga što oni jasno pokazuju filozofiju ulagačkog pristupa.

Naime, današnji posjetitelj kazališta, muzeja, koncerata ili pak kulturnih dobara sve je sposobniji u prepoznavanju kulturnog doseg-a koji im se nudi, ali istodobno zahtijeva različito vrednovanje različitih kvaliteta. Prava kulturna atrakcija

⁶ Izvor: Britain: Tourism Facts & Figures (www.staruk.org.uk/tourpg2.htm)

⁷ U 1987. Britanski muzej posjetilo je 3,7 milijuna posjetitelja, što pokazuje da je sve veći interes za posjet ovom Muzeju.

pokrenut će mnoge da putuju kako bi mogli participirati u njezinoj "potrošnji", te će tako indirektno mnogima donijeti prihod. Ova dimenzija kulturne potrošnje traži od nas da razlikujemo kulturne proizvode namijenjene isključivo lokalnom stanovništvu od onih koji su usmjereni prema najširem "tržištu". Stoga se valja zapitati ako smo mi spremni putovati u Beč na izložbu ili koncert, zašto ne bismo ulagali u kulturne programe zbog kojih će Austrijanci ili neki drugi naši susjedi doputovati k nama da bi sudjelovali u njihovoj potrošnji.

U listopadu 1997. godine u Bilbau je otvorena "podružnica" muzeja Guggenheim, te je tako jedan zanemareni industrijski grad odjednom ekonomski procvao. Juan Ignacio Vidarte, glavni direktor Muzeja Guggenheim Bilbao u svom govoru na Konferenciji⁸ u Firenci 1999. godine između ostalog rekao je: "Kao što sam već spomenuo, kultura ima ulogu u ekonomiji. I da odmjerimo tu ulogu upoznat ću vas sa podatcima o radu Muzeja u prvoj godini po njegovu otvorenju (listopad 1997). U toj prvoj godini, gotovo 1,4 milijuna ljudi posjetilo je Muzej proizvodeći neposredni ekonomski efekt od 210 milijuna USD, od kojih je 70 milijuna USD porezni prihod. Ovi podatci uspoređeni s iznosom koji je bio potreban za investiciju, a koji čini tek polovicu iznosa, dostačno ukazuju na značaj takvih efekata od nove kulturne infrastrukture za ekonomiju."

Na toj istoj konferenciji kanadska ministrica za kulturnu baštinu Sheila Cops naglasila je: "Susretala sam se s mnogim ministrima kulture širom svijeta. I ja razumijem da se u mnogim zemljama pitate, "Kako si mogu priuštiti ulaganja u kulturu kad ima toliko drugih hitnih potreba?" Ministri su mi govorili: "Sheila, što sa zdravstvom? Što sa siromaštvom? Što s obrazovanjem?" I vjerujte mi, ja znam da je situacija u Kanadi različita od mnogih zemalja. Ja znam da smo mi sretna zemlja. Ali dopustite mi da vam kažem, prije 70 godina Kanada je imala javne kuhinje. Deseci tisuća beskućnika bili su na ulicama. Imali smo strašno siromaštvo. Veliku nezaposlenost. I bilo je to vrijeme, vrijeme velike depresije, kada je kanadska vlada započela ulaganja u kulturu. Kultura je identitet naroda. Kultura je duša naroda. Kultura stvara poslove. Kultura stvara prilike. Kultura stvara nadu. Kultura stvara napredak. Kultura zbljižava ljude. Ono zbog čega su neka društva napredovala a druga nazadovala bila je kultura. Ono zbog čega su neka društva uspjela kroz milenije bila je kultura."

4.3.3. Mogući izvori financiranja

Izvore financiranja projekta u kulturi možemo podijeliti na dvije velike grupe izvora a to su: vlastiti prihodi i finansijske podrške.

Vlastiti prihodi

Vlastiti prihodi mogu se sastojati od:

- članarine,
- ulaznine,
- najamnine za prostor ili opremu,

⁸ međunarodna konferencija "Culture Counts: Financing, Resources, and the Economics of Culture in Sustainable Development", održana u Firenci od 4. do 7. listopada 1999. godine u organizaciji UNESCO-a, Svjetske banke i Vlade Republike Italije.

- promidžbenih aktivnosti,
- kamata i
- posebnih programa.

Prihod od članarine pojavljuje se kada organizator projekta u kulturi ima članstvo koje plaća članarinu iz koje je moguće financirati projekt.

Prihod od ulaznica u pravilu se pojavljuje kada se posjećivanje kulturnom događaju ili mjestu naplaćuje. Posjetitelj plaća ulaznicu i time sudjeluje u prihodima koje ostvaruje projekt ili njegov organizator.

Prihod od najamnine javlja se u pravilu kao posljedica iznajmljivanja prostora ili opreme s kojom raspolaže neka osoba koja te prihode može koristiti za financiranje nekoga kulturnog projekta ili aktivnosti.

Prihod od promidžbenih aktivnosti javlja se u pravilu kada organizator nekog projekta u kulturi osigurava promidžbu drugoj osobi te po toj osnovi stječe prihod.

Prihod od kamata pojavljuje se u slučaju kada organizator projekta u kulturi svoja sredstva koja mu trenutno nisu potrebna ulaže u banku ili na drugi način oplođuje.

Među prihodima mogu se pojaviti i prihodi od posebnih programa koje poduzima organizator (npr. aukcija slika u korist projekta).

Financijske podrške

Sagledavajući moguće oblike ostvarivanja financijske podrške pri realizaciji projekta u kulturi možemo ih podijeliti na:

- potpore,
- donacije i
- sponzorstva.

Potpore

Finansijsku potporu projektu moguće je ostvariti iz različitih izvora, a najčešći izvori su:

- državni proračun,
- proračuni regionalne i lokalne samouprave (županije, gradovi i općine),
- poslovni subjekti (trgovačka društva i ustanove),
- zaklade i fondacije,
- udruge građana,
- međunarodni izvori (zaklade, fondacije, međunarodne organizacije itd.).

Preduvjet za dobivanje potpora iz proračuna države, proračuna regionalne i lokalne samouprave, kao i većine međunarodnih izvora, u pravilu je javljanje na javno objavljeni poziv ili natječaj. Na takve natječaje podnosi se zahtjev s dokumentacijom u kojoj se obrazlaže kulturna akcija, njezin plan, troškovnik, financijska konstrukcija, kako bi se uvjerilo administraciju proračunskog izvora u važnost i vrijednost projekta.

Administracija proračunskog izvora najčešće provodi postupak vrednovanja (stručni, politički ili mješoviti) kako bi u njemu utvrdila prioritete koje će poduprijeti proračunskim sredstvima. Utvrđivanje prioriteta najčešće je organizirano putem povjerenstava ili kulturnih vijeća. Donošenje odluke o davanju potpore najčešće je u rukama čelnika upravnog tijela, s obzirom da je taj čelnik odgovorna osoba za izvršenje proračuna. Kada u takvom postupku dobijete potporu, u pravilu se zaključuje ugovor, koji predstavlja pravnu osnovu za korištenje dodijeljenih proračunskih sredstava. Ugovorom se uređuju prava i obveze korisnika sredstava kako bi se osigurala namjenska potrošnja proračunske subvencije. Nakon realizacije kulturne akcije korisnik proračunskih sredstava dužan je podnijeti izvještaj o utrošku sredstava.

Donacije

Još od Gaja Cilnije Mecene, rimskog političara i pokrovitelja pjesnika, među kojima bijaše i Vergilije, negdje 70-ih godina prije nove ere, ljudi koji dobrovoljno podupiru kulturu i umjetnost nazivamo mecenama. Mecene su u pravilu zaljubljenici u kulturu ili neku od umjetnosti, te tako motivirani pružaju svoju potporu bez ikakva druga interesa. Njihove donacije, odnosno potpore mogu biti u novcu i naravi.

Donacije ujedno predstavljaju oblik poticanja kulturnog stvaralaštva koji stavlja naglasak na stvaranje općeg dobra i novih kulturnih vrijednosti u kojima može uživati zajednica. Tržišno društvo utjecalo je na smanjenje broja mecenata koji su spremni zanemariti vlastite interese i poduprijeti kulturno stvaralaštvo kao opće dobro. Međutim, nasuprot tome, sponzorstvo sve više sudjeluje u osiguravanju sredstava za potrebe kulture i umjetnosti.

Sponzorstvo

Sponzorstvo je kupoprodaja u kojoj menadžment kulturne akcije sponzoru nudi usluge u zamjenu za novac, dobra ili usluge. Mnogi pogrešno sponzorstvo smatraju oblikom reklamiranja. Analize brojnih sponzorstava pokazuju da postoje tri razloga zbog kojih gospodarske tvrtke postaju sponzori kulturnih akcija, a to su:

- kreiranje imidža tvrtke u javnosti vezanjem imena i zaštitnog znaka tvrtke uz određenu kulturnu akciju;
- komunikacija tvrtke s partnerima i potrošačima; te
- komunikacija tvrtke s vlastitim djelatnicima i dioničarima (vlasnicima).

Sponzorstvo se bazira na zajedničkoj, kreativnoj suradnji, partnerstvu između menadžmenta kulturne akcije i sponzora zasnovanom na razmjeni dobara, znanja i usluga. Pri tome su obje strane aktivne i međusobno se nadopunjaju, te svoj odnos čine posebnim. Upravo taj uvijek prilagođeni pristup obostranim potrebama i interesima učinio je sponzorstvo popularnim sredstvom u osiguravanju sredstava potrebnih za realizaciju kulturnih akcija.

Još jedan razlog koji je potakao razvoj sponzorstva je zasićenost potrošača reklamama klasičnog tipa. Klasičan oblik reklame brojni potrošači smatraju agresijom na privatni život, jer su reklamom pretjerano ispunjene njihove novine, radijske i televizijske emisije što ih nakon određenog vremena u cijelosti odvraća od te vrste komunikacije ili pak marginaliziraju konzumaciju prisutne reklame (logo-blind).

Menadžment tvrtki u gospodarstvu zna da svoj ugled duguje koliko onome što jest, toliko i onome što čini, te ih upravo ta istina potiče na sponzorstvo.

Allied Domecq PLC je korporacija u Velikoj Britaniji za proizvodnju alkoholnih pića i lanaca od 9600 restorana brze prehrane u 67 država. Ova korporacija spada među najveće proizvođače alkoholnih pića u svijetu. Ova korporacija je 1994. postala sponzor Royal Shakespeare Company od kada se njihov odnos kontinuirano unapređuje. Na pitanje zašto korporacija u to sponzorstvo ulaze više od milijun funti godišnje, Iain Oag, direktor odjela za vanjske odnose, dao je sljedeći odgovor:

„Tri su razloga:

- da bismo promovirali svoju tvrtku i povećali reputaciju svojih proizvoda (brand reputation);
- da bismo od sponzorirane organizacije nešto naučili;
- jer smo željeli pridonijeti izgradnji kreativnijeg, civiliziranijeg i bogatijeg društva, gdje bi i poduzetništvo moglo bujnije rasti.“ (Agotić; 2000; 6)

Olakšice

Uz navedene izvore finansiranja, ne treba zanemariti još jedan važan način poticanja projekata u kulturi. To su olakšice koje uživaju organizatori kulturnih programa i akcija koje imaju za cilj poticati na ulaganja u projekte kulture.

Olakšice mogu biti:

- porezne, koje pod određenim uvjetima uživaju porezni obveznici;
- carinske, koje pod određenim uvjetima koriste uvoznici ili izvoznici određenih roba i usluga;
- sufinancirane kamate za kredite kojima je namjena u području kulture; te
- drugi oblici povlastica vezanih za kulturu.

4.3.4. Prikupljanje sredstava (Fund Raising)

Prikupljati sredstva za neku kulturnu akciju nije nimalo jednostavno niti lagano. To zna svatko tko je to jednom pokušao ili radio. Svaki razgovor s potencijalnim ulagačem, da bi bio uspješan, morao je u prvom koraku stvoriti uvjerenje kod sugovornika kako radite na važnom projektu u kulturi. Stoga se treba podsjetiti zašto nam kultura mora biti važna. Kultura je važan čimbenik:

- nacionalnog razvoja,
- društvene kohezije,
- imidža na svim razinama, te
- kreativnosti i spoznaje.

Kao što smo to već naglasili sponzorstva i donacije su izuzetno važna sastavnica za osiguravanje sredstava u kulturi. Stoga ćemo u nastavku ukazati na neka pravila prikupljanja sredstava osobito iz ta dva izvora.

Kada se suočimo sa potrebom prikupljanja sredstava uvijek se postavlja isto pitanje, a ono glasi: kako uspješno prikupiti sredstva?

Razmislite kada ste zadnji put dali novčani prilog za koji vas je prethodno netko zamolio. Ako se sjetite, u trenutku davanja toga priloga bili ste uvjereni da je to u vašem interesu i da davanjem priloga činite nešto dobro. Upravo tako se mora osjećati i netko od koga očekujete financijski prilog za vašu kulturnu akciju. Što god činili imajte to na umu, taj osjećaj koji mora osjetiti osoba koja daje.

Tri su zlatna pravila u prikupljanju sredstava:

- Budi spreman! – objasniti o čemu se radi i zašto je to važno.
- Budi povjerljiv! – jer kvalitetan odnos proizlazi iz povjerenja.
- Budi jasan! – kratkoća i jasnoća argumenata rezultat je dobre pripreme.

Prikupljanje sredstava možemo prikazati u 10 koraka, a to su:

1. Analiziraj svoju organizaciju i potrebe!
2. Utvrdi plan i politiku financiranja!
3. Uspostavi razvojni odbor ili tim!
4. Istražuj, istražuj i istražuj!
5. Utvrdi sponzorski i ulagački paket i ponudu!
6. Usmjeri ulagače na kreativnu stranu projekta!
7. Učini inteligentan pristup!
8. Dokumentiraj i vrednuj svoj rad i prikupljanje sredstava!
9. Izgrađuj odnose s ulagačima!
10. Uči iz iskustva!

1. Analizirajte svoju organizaciju i potrebe

U prvom koraku trebamo utvrditi polazišta iz kojih ćemo započeti aktivnosti na prikupljanju sredstava za kulturnu akciju. Preduvjet je postojanje plana kulturne akcije koji moramo vrlo dobro proučiti, kako bismo svakom znatiželjnog sugovorniku mogli dati jasan i suvisao odgovor. A pitanja naših sugovornika mogu biti raznolika, poput: koji su prioriteti za financiranje: timovi, zgrade ili projekti? Jesmo li iscrpili druge moguće izvore sredstava? Tko vas sve podupire?

Sebi morate postaviti pitanje: imate li vrijeme potrebno za prikupljanje sredstava i tim koji će sredstva znati prikupiti? Na ova dva pitanja morate pronaći zadovoljavajući odgovor koji će vas uvjeriti da raspolažete sa oba resursa. Sami ćete ocijeniti svoje snage i slabosti prije prelaska u drugi korak.

2. Razradite plan i politiku prikupljanja sredstava

U drugom koraku morat ćete utvrditi strategiju prikupljanja sredstava, što znači postaviti cilj – koliko sredstava trebate i za što? Pri tome ćete se odrediti postoje li ograničenja u pogledu ulagača od kojih ćete prikupljati sredstva, a trebat će znati i odgovore na sljedeća pitanja:

- Koliko i što možete ponuditi ulagaču?
- Imate li spremnosti prihvati promjene u odnosu na kulturnu akciju ako to bude zahtjev ulagača?
- Kako planirate prikupiti sredstva?
- Koliki prilog tražite i za što?

Koliko ćete zatražiti od potencijalnih ulagača, razmislite i budite oprezni, jer ako pretjerate, nećete dobiti ništa, ako zatražite 10 kuna, vrlo vjerojatno ćete ih dobiti i od bogata i od siromašna čovjeka. Međutim, od bogata ste mogli dobiti više samo da ste znali zatražiti!

Statistike i izvješća pokazuju da najuspješnije kampanje prikupljanja sredstava imaju sljedeću strukturu: 30-50 posto čine veliki iznosi, 30 posto srednje veliki iznosi, a 30 posto mali iznosi.

3. Uspostavite tim ili odbor

Prikupljati sredstva možete sami, ali za takav pristup trebat ćete znatno više vremena, te ako su vam potrebna značajnija sredstva razmislite o timu koji bi vam mogao pomoći u tom složenom i zahtjevnom poslu. Izaberite tim. Svakom članu tima dajte slobodu da po potrebi izabere svoje suradnike, kao biste uspostavili mrežu. Prikupljanje sredstava može se usporediti s ribarenjem. Kada upotrijebite „mrežu“ možete uhvatiti više „riba-sponzora ili donatora“, na „udicu“ samo jednog.

Sastavite popise potencijalnih donatora i sponzora, te svim članovima vaše mreže podijelite zadaće, ali im istodobno dopustite da vaš popis nadopune svojim prijedlozima.

4. Istražujte, istražujte i istražujte!

To su tri najvažnije aktivnosti, koje morate osigurati u kontinuitetu. Stalno istražujte kome bi se još mogli obratiti za sredstva. Istražujte osobno i stvarajte banku ideja, podataka, osoba. Sve što saznate može vam pomoći, ne samo trenutno, već i u nekoj drugoj kampanji u kojoj ćete ponovno biti na zadatku prikupljanja sredstava ili nekoj sličnoj zadaći. Istražite sve izvore informacija, koristite sve postojeće kontakte, umrežite aktivnosti s drugima, istražujte uz pomoć interneta, stvarajte knjigu potencijalnih ulagača to su samo neke od preporuka koje bi trebala pokrenuti vaš kreativni pristup ovoj aktivnosti.

5. Utvrdite sponzorski i ulagački paket

U pripremi svog predstavljanja potencijalnim donatorima i sponzorima obratite pažnju kako ćete predstaviti svoj identitet, kao i kulturnu akciju za koju prikupljate sredstva. Morate znati tko je ciljana publika kulturne akcije koju pripremate. Opišite kulturnu akciju i utvrdite njezinu cijenu. Razmislite koje koristi bi mogao imati sponzor ili ulagač ako vam da sredstva – publicitet, promidžba, ulaznice, rezervacije, pristup nekom adresaru, predstavljanje nekog prostora, imidža, podrška prvom predstavljanju (premijeri), medijska pokrivenost... itd.

Izradite ponudu sponzoru ili ulagaču u kojoj ćete navesti informacije o organizatoru kulturne akcije, podršci koju već imate, publici i publicitetu, posebnim

koristima od projekta i sudjelovanja u njemu, cijeni projekta (s porezom), te što je najvažnije ukažite na mogući interes potencijalnom sponzoru/ulagaču (sve to pokušajte napisati na A4 formatu).

Predočite potencijalnom ulagaču postojeće dokumente o uspješnosti kulturne akcije ili vas kao organizatora (novinske članke, stručna mišljenja, kritike itd.)

6. Usmjerite ulagače na kreativnu stranu projekta

Sa potencijalnim ulagačima razgovarajte otvoreno o proračunu i pošteno prikažite probleme. Novac od gospodarstvenika možete dobiti samo ako vidi da ćete s njim raspolagati odgovorno i transparentno. Ponudite potencijalnom ulagaču različite koristi i usluge, ali nikad ne nudite ono što ne možete i ostvariti. Spremno pregovarajte, pregovori su uobičajeni u komunikaciji gospodarstvenika. Obrazlažite moguće koristi za ulagača.

7. Pristupite inteligentno

Najteže je pitati za novac, međutim to je posao. Pronađite pravu razinu za kontakt, razgovarajte s osobom koja odlučuje. Kontakt započnite upućivanjem dopisa u kojem ćete jasno predstaviti kulturnu akciju, te zatražiti prijam na razgovor. Preduvjet za uspjeh je uspostava neposrednog kontakta, ali ne telefonom. Telefonom možete kontaktirati samo s osobama koje ste ranije upoznali i već imate kontakt s njima.

Nakon što pošaljete dopis koji će sadržavati i vašu ponudu sa zamolbom za razgovor, provjerite jeli dopis primljen i postoji li mogućnost sastanka, odnosno susret "oci u oci". Kada dođe do razgovora pokušajte razgovarati o njima i kulturnoj akciji, a ne o vama. Razmišljajte o mogućoj prilagodbi projekta, osobito kada ste dobili povratnu informaciju u razgovoru da ste pred ulagačem koji je spremjan većim iznosom podržati vašu kulturu akciju. Odgovarajte na pitanja, uvjerljivo i argumentirano.

Želite li ostaviti dojam na vaše sugovornike, nakon sastanka s njima, pošaljite im pisani zahvalu što su odvojili vrijeme za razgovor s vama bez obzira na njegov rezultat. Ako je rezultat bio povoljan i dobili ste uvjerenje da će vas poduprijeti sredstvima pošaljite uz dopis i nacrt ugovora, pri čemu naglasite da se radi o nacrtu.

8. Dokumentirajte i vrednjujte svoj rad na prikupljanju sredstava

Prikupljanje sredstava je ozbiljan posao, stoga dokumentirajte sve aktivnosti koje provodite sa ciljem prikupljanja sredstava. Dokumentacija i baza podataka najveća je vrijednost ne samo za kasniju analizu učinjenog na prikupljanju sredstava, već i za buduće poslove.

9. Izgrađujte odnose s ulagačima

Prikupljanje sredstava, odnosno uspješnost u tom poslu utemeljeno je na odnosima koje ste uspjeli izgraditi u komunikaciji s drugim ljudima. Ostanite u kontaktu sa sponzorima ili ulagačima iz prošlih vremena. Komunikacija sa sponzorima i ulagačima ključ je uspjeha. Zapamtite svi vole biti s pobjednikom, ali zato treba i pobijediti, jer isto tako nitko ne voli biti s gubitnikom.

Utvrđite raspored komunikacija sa sponzorima i ulagačima i informirajte ih o svom radu, osobito kada su vam povjerili svoj novac i pomogli vam u realizaciji kulturne akcije.

10. Učite iz iskustva

Nitko nije uvijek uspješan. Pogreške koje ste napravili možda ne možete ispraviti, ali ako su vas naučile nečemu novom tada ste već profitirali. Iz svake pogreške se uči. Da biste to zaista i mogli, analizirajte neuspjehe. Vrednujte učinjeno, jer uvijek može bolje i više. Prvo traži pogreške u vlastitim aktivnostima, a onda možete tražiti i pogreške u vašem okruženju.

Kratko izvjesti sponzore i ulagače kako projekt napreduje, jer to je preduvjet za priču o uspjehu. Ulagač koji vidi da je njegov novac dobro uložen i iskorišten, bit će ne samo zadovoljan nego će u pravilu biti spreman ponovno uložiti u vaše projekte. Vaše pravodobno izvješće o učinjenom pokazat će koliko uvažavate ulagača, bez obzira na visinu sredstava koje je uložio u kulturnu akciju.

Prikupljanje sredstava je stvaranje odnosa između vas i ulagača. Mnogi koji su pomogli vaš projekt postat će vaši prijatelji ili stalni davatelji potpore vašim projektima. Za vas prikupljanje sredstava može biti frustrirajuće, sporo i vremenski zahtjevno, ali isto tako može biti zabavno, dinamično, puno iznenađenja. Važno je vjerovati i ustrajati i prikupiti čete potreban novac.

4.4. Sadržaj projekta kulturne akcije

Do sada smo govorili o planiranju, organiziranju i financiranju kulturne akcije, a u nastavku prikazat ćemo uobičajen sadržaj projekta kulturne akcije.

Projekt kulturne akcije ima sljedeći sadržaj:

1. opis organizatora kulturne akcije,
2. uvodna objašnjenja,
3. viziju i misiju kulturne akcije,
4. prostorno i vremensko određenje kulturne akcije,
5. polazne osnove za izradu projekta kulturne akcije,
6. plan aktivnosti,
7. metodologija procjene troškova s proračunom, te
8. rekapitulaciju troškova s prikazom svih faza ulaganja.

Svaka od navedenih sastavnica u pravilu čini dio dokumenta koji svi zajedno predstavljaju projekt kulturne akcije. Brojni su razlozi zbog kojih je potrebno izraditi projekt kulturne akcije po uobičajenoj metodologiji. Među najvažnijim razlozima svakako moramo istaknuti, jasnoću i preglednost što će omogućiti informiranje o projektu svakoj osobi bez obzira na njezina prethodna znanja o tom području kulture ili stupanj obrazovanja. Drugi važan razlog je mogućnost uspoređivanja nekoliko projekata, kao i čitljivost projekata kada se kandidiraju za inozemne izvore financiranja.

Organizator kulturne akcije

Podatci o organizatoru kulturne akcije moraju biti jasni i potpuni, kako bi svatko tko dođe u posjed projekta mogao kontaktirati organizatora. Ujedno je potrebno opisati organizatora, njegova dosadašnja iskustva u provedbi sličnih projekata u kulturi, njegovu kompetentnost kao i sve druge važne informacije o organizatoru.

Opis organizatora kulturne akcije koji se kandidira za inozemne izvore financiranja trebao bi sadržavati i:

- opće podatke o Republici Hrvatskoj,
- zemljopisno određenje prostora u kojem će kulturna akcija biti provedena,
- podatke o teritorijalno-administrativnoj strukturi,
- opis prirodnog-geografskih obilježja,
- opće podatke o državnom ustroju,
- podatke o tijelu nadležnom za projekt prema nacionalnom zakonodavstvu, te
- opis odnosa države i/ili organizatora kulturne akcije i inozemnih izvora za koji se kandidira projekt.

Uvodni tekst

Nakon predstavljanja organizatora kulturne akcije u uvodnom tekstu potrebno je u najkraćim crtama objasniti razloge zbog kojih je došlo do osmišljavanja kulturne akcije i priprema samog projekta.

Vizija i misija kulturne akcije

Posebno važan dio projekta je opis vizije i misije koja bi se trebala postići realizacijom kulturne akcije. U ovom tekstu trebalo bi poći od konstatacije stanja, odnosno kratkog opisa problema.

U nastavku potrebno je utvrditi glavni cilj ili ciljeve koji se projektom žele postići kulturnom akcijom, kao i naznačiti kako će se postavljeni ciljevi postići.

Prostorno i vremensko određenje kulturne akcije

U cilju prostornog određenja kulturne akcije potrebno je iskazati podatke o širem prostoru, kao i njegovim obilježjima, odnosno posebnostima. Pri tome nije na odmet opisati povjesna, gospodarska i prostorna obilježja područja, osobito kada je kulturna akcija u kulturološkoj vezi s tim obilježjima. Isto tako potrebno je naznačiti prostorno-razvojne značajke i vrijednosti prostora.

Uz prostorno određenje potrebno je utvrditi i vremensko, odnosno utvrditi očekivano vrijeme za početak i završetak projekta.

Polazne osnove za izradu kulturne akcije

U prikazu polaznih osnova za izradu projekta kulturne akcije treba poći od pravnog i institucionalnog okvira u kojem će se kulturna akcija ostvariti. Pri tome valja uvažiti sva ograničenja, osobito ona koja proizlaze iz propisa ili pak druge vrste javnih dokumenata, poput plansko-prostornih odrednica i smjernica.

U ovoj sastavniči projekta treba prikazati i uvažiti razvojne smjernice kao što su: javne potrebe u kulturi, razvitak gospodarstva, socio-kulturne čimbenike, kao i sve druge relevantne i utjecajne čimbenike.

Plan aktivnosti

Plan aktivnosti trebao bi dati presjek svih aktivnosti, njihova obujma i sadržaja, grupiranih po mjestu i vremenu, vrsti i obujmu. Pri tome za svaku grupu aktivnosti potrebno je utvrditi:

- opis i opseg aktivnosti,
- cilj aktivnosti,
- način provedbe,
- procjenu troškova,
- po potrebi tehnički opisi i dokumentaciju, te
- vremensko određenje provedbe (terminski plan provedbe).

Metodologija procjene troškova i proračun

U cilju dokazivanja vjerodostojnosti finansijskih podataka koje prikazuje projekt kulturne akcije potrebno je prikazati i opisati metodologiju korištenu pri procjeni troškova planiranih aktivnosti. Korištenu metodologiju treba opisati i posebno obrazložiti, a osobito način na koji su utvrđene jedinične cijene.

U ovoj sastavniči vrlo često se prikazuje cjeloviti proračun kulturne akcije, kako bi se transparentno prikazali ne samo svi troškovi, već i način na koji se planira zatvoriti finansijska konstrukcija za iskazani iznos potrebnih sredstava.

Ujedno treba opisati kontrolne mehanizme korištene pri preispitivanju izvršenih procjena. Ova sastavniča projekta trebala bi onemogućiti olako prikazivanje finansijskih podataka i obmanjivanje budućih donatora, sponzora i drugih ulagača u projekt kulturne akcije.

Rekapitulacije troškova i faze ulaganja

Na kraju projekta kulturne akcije kao pisanog dokumenta treba prikazati rekapitulacije troškova koje se iskazuju po:

- mjestu troška,
- fazama izvedbe kulturne akcije, te
- vremenskim razdobljima (mjesecima, godinama,...).

Rekapitulacije predstavljaju skraćeni prikaz ukupnog projekta kulturne akcije iz kojeg su vidljive sve tri dimenzije kulturne akcije: vremenska, organizacijska i finansijska.

Naslovica - sažetak

Naslovica dokumenta koji sadrži projekt kulturne akcije izrađuje se po već unaprijed utvrđenom standardu, te predstavlja sažetak svih relevantnih informacija o kulturnoj akciji. Relevantne informacije koje se nalaze na naslovici-sažetku su:

- naziv projekta kulturne akcije,
- organizator kulturne akcije,
- korisnik ili korisnici kojima je kulturna akcija namijenjena,
- sažeti prikaz ciljeva,
- sažeti sadržaj projekta uz navođenje podprojekata, ako ih ima,
- trajanje (mjeseci ili godine),
- ukupna cijena (bez PDV-a),
- način realizacije (planiran kulturnom akcijom)
- izvori financiranja prikazani u prijedlogu finansijske konstrukcije.

PROJEKT ODRŽIVOG RAZVOJA NP BRIJUNI

SAŽETAK

PODNOSETELJ: NACIONALNI PARK BRIJUNI

KORISNIK: RAZVOJNA BANKA VIJEĆA EUROPE

CILJEVI: Istražiti, obnoviti i prezentirati kulturnu baštinu te time obogatiti kulturni krajolik, poboljšati turističku ponudu, zapošljavanje i razvoj cjelokupne regije.

SADRŽAJ: I – Središnja zona otoka Veliki Brijun
II – Vile izvan središnje zone
III – Arheološki parkovi
IV – Otok Mali Brijun
V – Sport i rekreacija
VI – Fažana – informativni centar za posjetitelje
VII - Infrastruktura

TRAJANJE: 5 godina

UKUPNA CIJENA: 103.541.141,00 € 103.541.141,00 €
+ PDV (22%) 22.779.051,02 €
UKUPNO: 126.320.192,02 €

REALIZACIJA: Svaki projekt detaljno je razrađen opisno i finansijski.

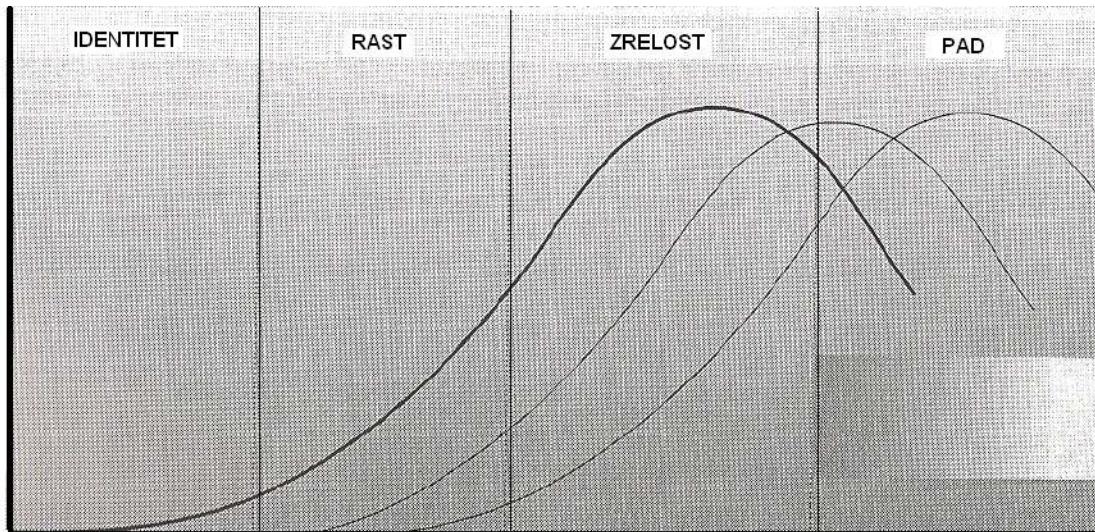
| | |
|----------------------|---|
| IZVORI FINANCIRANJA: | Vlastita sredstva 25,00%: 25.885.285,25 € |
| | Program IPA - 24,145%: 25.000.000,00 € |
| | Zajam CEB-a- 50,855 %: 52.655.855,75 € |
| | Ukupno: 103.541.141,00 € |

Slika 11. - Primjer naslovice sa sažetkom projekta

4.5. Uloga umjetnika u projektu kulturne akcije

Kulturna akcija kao projekt vremenski je određena, ima svoj početak i kraj, dakle možemo je usporediti sa životnim vijekom. A životni vijek započinje rođenjem i spoznajom o identitetu, nastavlja se rastom, ulazi u zrelost i završava smrću. Usporedimo li ove četiri karakteristične faze životnog vijeka sa životnim ciklusom projekta kulturne akcije mogli bismo utvrditi sljedeće:

- Identitet, prva faza u kojoj se umjetnik javlja kao istraživač, kreator, inovator, odnosno pokretač kulturne akcije.
- Rast, u ovoj fazi umjetnik je proizvođač, stvaratelj koji realizira ideju iz prve faze.
- Zrelost, najznačajnija faza u kojoj je kulturna akcija u svom vrhuncu, a umjetnik postaje umjetnički voditelj cijelog procesa.
- Pad, neminovnost kraja u kojem se kulturna akcija završava.



Slika 12. - Prikaz životnog ciklusa projekta kulturne akcije

Svaku od navedenih faza životnog vijeka možemo sagledati kroz aktivnosti, resurse, provedbene strukture, financiranje i marketing, te kada to učinimo dobiti ćemo prikaz iz tablice koja slijedi.

Prioritet svake kulturne akcije trebao bi biti usmjeren na umjetničku produkciju čime se naglašava posebnost i različitost u kulturnoj vrijednosti. Menadžment tako postaje dio logistike, koji mora pronaći svoju odmjerenu i uravnoteženu ulogu. Mora poticati umjetnika na stvaralaštvo, te istodobno odgovorno nadzirati ostvarivanje planiranoga, osobito finansijski aspekt projekta.

Za razumijevanje uslužne orientacije menadžmenta u kulturi istaknut ćemo dvije dimenzije koje ga u tome određuju, a to su odnos prema umjetniku ili umjetnicima angažiranim na projektu, te odnos prema publici.

Tablica 5. – Prikaz životnog ciklusa projekta kulturne akcije

| | Identitet | Rast | Zrelost | Pad |
|-------------------|------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|-----|
| Aktivnosti | Razvoj proizvoda | Proizvodnja | Programiranje ili novi proizvodi | |
| Resursi | Potvrda nekih resursa | Novac, prostor, ugovor | Menadžer, zaposlenici | |
| Strukture | Prijateljsko okruženje | Prva uprava | Upravni odbor | |
| Financije | Vlastita sredstva | Kredit, sponzorstvo, donacije i dr. | Upravljanje financijama | |
| Marketing | Logo | Prezentacije, publikacije i dr. | Organizirana aktivnost | |

Djelovati u okvirima projekta kulturne akcije i za umjetnika predstavlja svojevrsni izazov. Ti izazovi za umjetnika su:

- njegovo razumijevanje za organizacijske potrebe projekta,
- ostvarenje suvremenog poslovnog profila kao medijskog stvaratelja, te
- proširenje voditeljstva menadžmentom ili prilagodba na rad u timu s menadžerom.

Koncentriira li se umjetnik na svoj rad i umjetničko djelovanje, poslovi menadžera postaju mu sve manje atraktivni i odvlače mu energiju i pažnju, te mu troše dragocjeno vrijeme potrebno za stvaralački rad. Ujedno umjetnik u pravilu nije pripremljen biti sam svoj menadžer, niti je to lako biti. Uloga menadžera tako postaje sve značajnija za kulturni razvitak i stvaralaštvo.

5. Menadžment kulturne baštine

Imanje propada, znanje ne. - latinska

5.1. Što je kulturna baština ?

Za shvaćanje menadžmenta kulturne baštine nužno je odrediti značenje i sadržaj pojedinih pojmova, kao što su: kulturna baština, kulturno dobro, graditeljska baština i nepokretno kulturno dobro (nepokretni spomenik kulture).

Kulturnu baštinu čini ukupnost vrednota određene sredine koju tvore materijalna dobra od kulturnoga, znanstvenog i povijesnog značenja, te nematerijalizirani oblici čovjekova stvaralaštva u prošlosti. Ovako određena kulturna baština obuhvaća ukupnost čovjekova stvaralaštva, u kojem su naknadno prepoznata spomenička svojstva i zbog kojih se to stvaralaštvo zaštićuje i čuva. Pojedinačni predmeti i pojave kulturne baštine, te njezini pojedini dijelovi predstavljaju pojedinačno zaštićena kulturna dobra.

Hrvatski Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara u članku 2. stavku 2. utvrđuje da su kulturna dobra:

- „pokretne i nepokretne stvari od umjetničkoga, povijesnog, paleontološkog, arheološkog, antropološkog i znanstvenog značenja;
- arheološka nalazišta i arheološke zone, krajolici i njihovi dijelovi koji svjedoče o čovjekovoj prisutnosti u prostoru, a imaju umjetničku, povijesnu i antropološku vrijednost;
- nematerijalni oblici i pojave čovjekova duhovnog stvaralaštva u prošlosti kao i dokumentacija i bibliografska baština i
- zgrade, odnosno prostori u kojima se trajno čuvaju ili izlažu kulturna dobra i dokumentacija o njima.”

Citirani Zakon prepoznaće tri vrste kulturnih dobara i to:

- nepokretna kulturna dobra,
- pokretna kulturna dobra i
- nematerijalna kulturna dobra.

U okviru nepokretnih kulturnih dobara najveći dio čini graditeljska baština. Države članice Vijeća Europe prepoznaju graditeljsku baštinu kao nezamjenjiv izraz bogatstva i različitosti europske kulturne baštine, te kao neprocjenjivo svjedočanstvo prošlosti i zajedničke baštine svih Europljana što je vidljivo iz Konvencije o zaštiti graditeljske baštine Europe. Tom Konvencijom graditeljska baština definirana je člankom 1. na sljedeći način:

„U svrhu Konvencije, pojam “graditeljska baština” obuhvaća sljedeća trajna dobra:

1. spomenike: sve građevine i strukture od izrazitoga povijesnog, arheološkog, umjetničkog, znanstvenog, društvenog ili tehničkog značaja, uključujući njihove instalacije i opremu;
2. grupe građevina: homogene grupe urbanih ili ruralnih građevina od izrazitoga povijesnog, arheološkog, umjetničkog, znanstvenog, društvenog ili tehničkog značaja, koja su dovoljno jedinstvena i čine topografski prepoznatljivu cjelinu;
3. lokaliteti: zajednička djela čovjeka i prirode, odnosno područja koja su djelomično izgrađena te dovoljno osobita i jedinstvena da se mogu topografski označiti i koja su od izrazitoga povijesnog, arheološkog, umjetničkog, znanstvenog, društvenog ili tehničkog značaja.“

Graditeljska baština jest ukupnost nepokretnih kulturnih dobara koja se nalazi na određenom području. Tako određena graditeljska baština samo je dio kulturne baštine, koja u svom materijalnom obliku sadržava spomenička svojstva, što ju čini posebnom u odnosu na ukupnost građevina naslijedenih od prethodnih generacija.

Da bismo odredili pojam nepokretnoga kulturnog dobra, poslužit ćemo se odredbom članka 7. Zakona o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara koji u nepokretna kulturna dobra ubraja:

- kulturno-povijesne cjeline (spomeničke cjeline),
- pojedinačne građevine i njihove dijelove i
- arheološke lokalitete.

Sličnu definiciju kulturnog dobra moguće je naći i u francuskom zakonodavstvu, koje tu svrstava građevine čije očuvanje s povijesnog ili umjetničkog gledišta predstavlja javni interes.⁹

Nepokretna kulturna dobra, kao i ona pokretna, imaju dvojak karakter:

- predstavljaju povijesnu činjenicu i dio su kulturne baštine naroda na određenom području, te kao takva služe za zadovoljenje ljudske potrebe za vlastitim identitetom,
- predstavljaju stvarnu baštinu koja doživljava materijalne i duhovne promjene.

U području arhitekture i arheologije, nepokretno kulturno dobro nalazi se na samom vrhu ljestvice implicitnih vrijednosti. Njegova je sudbinska zadaća poticati sjećanja i prenosi znakove jedne kulture.¹⁰

Kako bi se ukazalo na osnovne vrste spomeničkih cjelina koristit će se uobičajena podjela koju koriste konzervatorske službe u svom radu.

Spomeničke cjeline prema toj podjeli dijele se na:

- povijesno-memorijalna područja;
- naselja i dijelove naselja;
- komplekse i grupe povijesnih građevina i

⁹ Članak 1. francuskog Zakona o povijesnim spomenicima od 31. prosinca 1913. glasi: "Les immeubles dont la conservation présente au point de vue de l'histoire ou de l'art un intérêt public classés comme monuments historiques".

¹⁰ Francuska kao i engleska riječ "monument" dolazi od latinske riječi "monere", što znači "upozoravati, podsjećati".

- arheološke lokalitete.

Pojedinačna nepokretna kulturna dobra dijele se na:

- povijesno-memorijalne spomenike;
- civilne građevine;
- vojne i obrambene građevine;
- gospodarske građevine;
- sakralne građevine;
- grobne građevine;
- javnu plastiku i urbanu opremu;
- arheološke spomenike.

Prikaz ove podjele nužan je radi ilustracije mogućih oblika koji mogu biti proglašeni, odnosno zaštićeni, a time postati i dijelom graditeljske baštine.

5.2. Načela menadžmenta kulturne baštine

Zaštita i očuvanje kulturne baštine, kao i svaka druga organizirana aktivnost, ima načela prema kojima se odvija. Ovdje se želimo osvrnuti na temeljna načela koja su važna i za zaštitu i očuvanje kulturne baštine, a to su načela:

1. zakonitosti i/ili tradicije
2. prepoznavanja/identifikacije baštine,
3. dokumentiranosti,
4. multidisciplinarnog pristupa,
5. očuvanja spomeničke vrijednosti,
6. granične koristi,
7. ekonomskog vrednovanja,
8. dobrog gospodarenja.

Načelo zakonitosti i/ili tradicije

Zaštita kulturne baštine je organizirana u okviru državne administracije i uređena posebnim propisima ili se odvija u tradicionalnim okvirima.

Na području današnje Republike Hrvatske s prvim pravnim normama kojima se uređuju pojedina pitanja zaštite starina (spomenika) susrećemo se već sredinom XIII. stoljeća u okviru odredbi statuta pojedinih gradova. Tako možemo navesti primjere Statuta Korčule¹¹ iz 1254. godine, Statuta Dubrovnika¹² iz 1272. godine ili Statuta Splita¹³ iz 1312. godine.

Pravne norme slična sadržaju susrećemo i u tekstu Odluke dubrovačkog Senata o obnovi grada, koju je Senat donio 1668. godine nakon izuzetno jakog potresa koji je nanio velike štete Gradu Dubrovniku. Kako kroz razna povijesna razdoblja dijelovi današnjeg teritorija Republike Hrvatske potpadaju pod pravne

¹¹ Statut Korčule - poglavља 4, 49, 57 i 146

¹² Statut Dubrovnika - V knjiga, kao i dopune u VIII. knjizi iz 1296. godine

¹³ Statut Splita - poglavља 1 - 19 u V. knjizi

sustave tada susjednih zemalja ili osvajača nema znatnijeg razvoja vlastite pravne misli, već postaje presudan utjecaj tuđinskih pravnih sustava.

Najveći utjecaj na razvoj pravne misli o zaštiti kulturne baštine svakako je imalo donošenje Vatikanskog edikta 7. travnja 1820. godine, danas poznatijem pod nazivom "Lex Pacca" koji je ime dobio po kardinalu Bartolomeo Pacca (1756-1844), autoru edikta (Mariotti, 1933). Ovaj edikt predstavlja prvi potpuni zakon kojim se detaljno uređuju pitanja zaštite starina u crkvenoj državi. Po prvi puta su u jednom aktu sistematizirane odredbe o iskapanju arheoloških nalaza i njihovu čuvanju, kao i odredbe o čuvanju starina, zabrani njihova oštećivanja, otuđenja, izvoza, popravka ili restauracije bez prethodno dobivene dozvole za ove aktivnosti. Sadržaj ovog edikta postao je uzor za slične zakone drugih europskih država, koje su preuzimale ne samo pojedine odredbe, već i njegova načela.

Načelo prepoznavanja/identifikacije baštine

Da bi bilo moguće zaštiti i očuvati baštinu, nužno je prvo prepoznati koja ju dobra čine, te utvrditi na koji način će se prepoznata baština očuvati.

Ovo načelo proizlazi iz međunarodnih konvencija, pa tako kao primjer navodimo Konvenciju o zaštiti graditeljske baštine Europe u kojoj se u članku 2 propisuje: „U svrhu točnog prepoznavanja spomenika, grupe građevina i lokaliteta koji trebaju biti zaštićeni, svaka Država članica obvezuje se sačiniti i voditi registar zaštićenih dobara i u slučaju ugrožavanja tih dobara osigurati odgovarajuću dokumentaciju o njima, u najkraćem mogućem roku.“

Provedba ovoga načela ovisi o načinu kako je ovo pitanje riješeno propisima ili običajima. Tako možemo govoriti o dva pristupa u prepoznavanju dobara koja čine ukupnost zaštićene baštine, a to su: zakonodavni i stručni.

Za zakonodavni pristup karakteristično je da se zakonom utvrđuje pod kojim uvjetima se smatra da postoje uvjeti za zaštitu pojedinih dobara, kao baštine, te takva zaštita može biti uspostavljena „ex lege“, odnosno temeljem samog zakona, ili donošenjem deklaratornog akta kojim se konstatira da određeno dobro postaje zaštićena baština jer ispunjava zakonom propisane uvjete.

Stručni pristup je u pravilu utemeljen u propisu, ali je stručna ocjena što i kada proglašiti zaštićenom baštinom prepuštena stručnom tijelu uprave. Ovaj postupak najčešće završava donošenjem akta s kojim se uspostavlja zaštita i u kojem se obrazlažu stručni razlozi za takvu odluku.

Načelo dokumentiranosti baštine

Zaštita i očuvanje baštine neprovedivo je bez postojanja odgovarajuće razine dokumentiranosti zaštićenog dobra. Dokumentacija utemeljena na istraživanju i izučavanju predstavlja važno uporište za donošenje odluka i gospodarenje u cilju očuvanja.

Načelo multidisciplinarnog pristupa

Zaštita i očuvanje baštine postaje sve zahtjevnije i kompleksnije, te danas uključuje brojne struke i specijalnosti. Još nedavno, ovaj posao bio je najvećim dijelom povjeren povjesničarima umjetnosti, arheologima, etnologima, arhitektima i građevinarima, dok se danas ovim strukama pridružuju sociolozi, ekonomisti, pravnici, povjesničari, inženjeri, kemičari i dr. Multidisciplinarni pristup postao je gotovo uvjet bez kojeg se ne može ostvariti očuvanje kulturne baštine u suvremenim uvjetima. Multidisciplinarnost je posebice nužna u procesima očuvanja, dakle u održavanju, restauriranju, obnavljanju i revitalizaciji baštine.

Načelo očuvanja spomeničke vrijednosti

Prepoznavanje dobara, te njihovo uvrštavanje u zaštićenu baštinu, provodi se po kriteriju spomeničke vrijednosti. Tako se zaštita i očuvanje dobra provodi na način da se čuva spomenička vrijednost koja je bila razlogom stavljanja pod zaštitu. Sva ograničenja koja će biti uvedena nakon uspostavljanja zaštite imat će za cilj očuvati upravu tu vrijednost što je duže moguće.

Provedba ovoga načela najčešće zahtijeva da se propisom uredi način nadzora nad zaštićenim dobrima u cilju njihova očuvanja, odnosno da se tim propisom ovlasi stručno tijelo koje može davati odobrenja za aktivnosti na zaštićenim dobrima. Upravo pri izdavanju odobrenja za aktivnosti na zaštićenoj baštini nadležno tijelo rukovodit će se načelom očuvanja spomeničke vrijednosti.

Tako spomenička vrijednost postaje čimbenik prema kojem se prilagođavaju sve aktivnosti, kako bi se osiguralo njezino očuvanje, odnosno očuvanje zaštićenog dobra.

Prepoznavanjem konkretnog dobra i njegovim svrstavanjem u baštinu, uspostavlja se potreba njegovog očuvanja gotovo pod „svaku cijenu“, mogli bismo reći da se tom odlukom opredjeljujemo za „besmrtnost“ toga dobra. Očuvanje tako postaje trajna zadaća koja bi trebala razriješiti sve moguće probleme koji ugrožavaju „besmrtnost“ zaštićenog dobra.

Načelo granične koristi

Vlasnici dobara ponašaju se prema svojim dobrima razumno, što znači da svoje odluke o očuvanju tih dobara donose samo kada je njihova granična korist veća od graničnog troška. Pri tome njihova korist ne mora biti samo materijalna, već može biti i subjektivna. Međutim, kada dobro biva prepoznato kao sastavnica baštine, te stavljeno pod zaštitu, od vlasnika se očekuje da u tome prepozna svoju dodatnu korist. Najčešće vlasnik ne prepoznae dodatne koristi ako zaštitom dobra nije došlo i do povećanja ekonomске vrijednosti dobra, jer očuvanje spomeničkih vrijednosti ili pak očuvanje samog dobra najčešće za sobom povlači povećanje troškova održavanja, odnosno očuvanja.

Načelo prepoznavanja ekonomске vrijednosti baštine

Uspostavljanje zaštite vrlo često u naš vidokrug donosi spomeničku vrijednost dobra, kao i sva ograničenja koja se uspostavljaju sa ciljem očuvanja toga dobra. Upravo u tom trenutku ekomska vrijednost dobra postaje manje važnim čimbenikom. Naime, za očuvanje zaštićenog dobra više nije samo važna korist koju vlasnik ili drugi imaju od toga dobra, već prioritet postaje očuvanje toga dobra zbog njegove spomeničke vrijednosti.

Međutim, očuvanje spomeničkih vrijednosti teško je provedivo bez očuvanja ekonomске vrijednosti dobra. Naime, kako očuvanje spomeničkih vrijednosti donosi u pravilu nove i više troškove za vlasnika dobra, a vlasnik i dalje teži biti razuman i donositi odluke u vezi s dobrom kada su granične koristi veće od troškova, te stoga ima potrebu prepoznati dodatne ekonomске vrijednosti koje su nastale temeljem činjenice da je dobro zaštićeno.

Na ovom načelu može se utemeljiti održivi sustav očuvanja baštine, jer prepoznavanjem ekonomске vrijednosti baštine omogućavamo njezino uključivanje u gospodarske procese, poput turizma, a time ukupan sustav očuvanja baštine činimo održivim.

Načelo dobrog gospodarenja

Očuvanje bilo koje vrijednosti moguće je postići dobrim gospodarenjem. Kulturna baština, odnosno njezina spomenička i ekomska vrijednost nije u tome izuzetak. Stoga je izrazito važno postojanje vlasnika ili drugog titulara koji je pozvan i ovlašten obavljati prava i obveze gospodara. Gospodar je tako u prigodi gotovo svakodnevno donositi odgovarajuće odluke koje mogu podupirati ili osporavati očuvanje baštine. Dobrim gospodarom smatramo onoga koji svoje odluke prilagođava interesima očuvanja u svakom pogledu i u svakom trenutku.

5.3. Ekonomsko vrednovanje graditeljske baštine

5.3.1. Osnove ekonomskog vrednovanja graditeljske baštine

"Iza fizičkog oblika i vanjskog izgleda grada leže gospodarske i društvene snage koje su stvorile ulice i građevine. Svaka rasprava o dizajnu mora ili to uvidjeti na samom početku, ili ostati potpuno subjektivnom."¹⁴ Kao što je Sir William Holford u svom radu posvećenom urbanizmu i prostornom planiranju konstatirao, za svako razumijevanje ili pak objektivno sagledavanje grada, pa tako i građevina, nužno je poznavati gospodarske i društvene snage koje su zaslužne za nastanak građevina, ulica i gradova. Stoga svatko tko želi mijenjati ili pak očuvati naslijeđene građevine, ulice i gradove mora prvo istražiti njihovu povijest, odnosno dosadašnji "život". Podržavajući takav stav možemo samo konstatirati da je nužnost prethodnog

¹⁴"Behind the physical form and outward appearance of the city are the economic and social forces which have brought the streets and buildings into existence. Any discussion on design must recognise this at the start, or remain purely subjective." Lichfield N. - Sir William Holford - "Economics of Planned Development", Estates Gazette, London, 1968.

razumijevanja nastanka još i veća kada se radi o očuvanju građevina koje imaju status kulturnog dobra.

Kao što konzervatorskom vrednovanju prethode odgovarajuća istraživanja, isti je slučaj i s ekonomskim vrednovanjem. Istraživanja koja prethode ekonomskom vrednovanju nepokretnoga kulturnog dobra, moraju dati odgovarajuće odgovore, koji će ukazati na mogućnosti produženja ekonomskog života dobra u cilju stvaranja povoljnijih uvjeta za njegovo očuvanje. Kako ovakva istraživanja nisu uvek lako provediva, postavlja se pitanje nije li lakše istražiti snage koje su kadre izmijeniti dobro koje želimo zaštитiti i očuvati?

Ekonomsko vrednovanje u svojoj osnovi mora stoga kao prvo nastojati utvrditi sile koje upravljaju evolucijom građevine, u našem slučaju nepokretnim kulturnim dobrom. Sve gospodarske sile koje utječu na taj proces mogu se iskristalizirati na razini svakog pojedinog dobra. Prilikom analize raznih utjecajnih čimbenika treba prepoznati i one koji određuju način korištenja još neizgrađenog lokaliteta unutar zaštićenog područja. Kako i zašto bi se način korištenja toga lokaliteta ili građevine, jednom kad je izgrađena, mogao mijenjati?

Za odgovore na ova pitanja moramo se kao prvo upoznati s fazama u životnom ciklusu građevine, koja će u određenom trenutku biti prepoznata kao kulturno dobro, te će se njezinom zaštitom nametnuti potreba za njezinim očuvanjem, odnosno pred nas će se postaviti zahtjev da joj produžimo "životni vijek".

Životni ciklus građevine

Životni ciklus svake građevine možemo podijeliti u tri osnovne faze, a to su:

1. izgradnja,
2. uporaba i
3. rušenje.

Izgradnja

Izgradnja predstavlja početnu fazu u životnom ciklusu svake građevine. Pod pretpostavkom idealnog tržišta, građevina bi bila izgrađena za namjenu koju je odredio vlasnik (investitor) predviđajući, u pravilu, najvišu moguću razinu korisnosti. Ovom fazom životnog ciklusa nećemo se posebno baviti, iako u slučajevima kada se izgradnja nove građevine poduzima na području spomeničke cjeline ona može utjecati na gospodarsku i društvenu vrijednost cjeline.

Uporaba

Jednom izgrađenu građevinu njezin vlasnik stavlja u uporabu koja će mu osigurati određenu razinu koristi: bilo da je sam koristi, ili je daje u najam i tako ubire određene prihode. Mogli bismo reći da namjenska (uporabna) vrijednost građevine izravno ovisi o prihodima ili koristima ostvarenima njezinom uporabom.

Navedena namjenska vrijednost građevine može biti promjenljiva tijekom njezina životnog ciklusa, ovisno o njezinim vlastitim uvjetima ili pak o razvoju tržišta.

Tako na primjer, dođe li do pogoršanja stanja konstrukcije građevine, njezina se namjenska vrijednost može umanjiti razmjerno povećanju troškova održavanja ili popravka, što će rezultirati smanjenjem prihoda ostvarenih na temelju korištenja građevine. Ako se, pak, potražnja za nekim određenim tipom građevine poveća, moguće je da će se povećati i njezina namjenska vrijednost, budući da ponuda reagira razmjerne sporo. Takav je slučaj kada postoji špekulacija nekretninama.

Naprotiv, ako se poveća ponuda, namjenska se vrijednost postojećih građevina može smanjiti: to je slučaj, na primjer, kada izgradnja stanova u predgrađima uvjetuje pad vrijednosti starijih nekretnina u središtima gradova.

Tijekom životnoga vijeka neke građevine, njezin vlasnik može u određenoj mjeri utjecati na održavanje njezine vrijednosti, bilo sprječavajući njezino fizičko propadanje, ili udovoljavajući vlastitim izmijenjenim potrebama i otklanjajući funkcionalno zastarjevanje građevine. Takvi postupci vlasnika su održavanje i obnova. Veliki broj građevina tako evoluira a da ne dolazi do većih promjena u njihovoj namjeni.

Međutim, druge pak građevine mogu biti adaptirane u cilju njihove unosnije namjene, prije kraja svoga životnoga vijeka. Adaptacijom se otvaraju nove mogućnosti, veće od onih vezanih uz njihovu trenutačnu namjenu.

Tako svaka građevina, prema Balchinu (1988), posjeduje dvije trajne vrijednosti, a to su vrijednosti:

- njezine postojeće namjene i
- njezine alternativne namjene.

Međutim, mogućnost prenamjene javlja se jedino onda kada alternativna namjena na neki način premašuje postojeću.

Do promjene namjene može doći bez velikih adaptacija, čime se stvaraju tek mali troškovi za vlasnika, odnosno investitora. To je slučaj s pretvaranjem brojnih kuća u uredske prostore u središtima velikih gradova.

Naprotiv, u nekim slučajevima troškovi adaptacije, odnosno prenamjene, mogu biti znatni, kao na primjer prilikom prenamjene nekog bloka građevina u bolnički ili hotelski kompleks.

Dakle, duljina "životnog vijeka" svake građevine ovisi o njezinoj namjenskoj vrijednosti, odnosno o njezinom očuvanju ili čak i povećanju. Gubitak namjenske vrijednosti građevine, posebice sa stajališta vlasnika, siguran je put prema završnoj fazi u njezinu životnom vijeku: rušenju.

Rušenje

Posljednja faza životnog vijeka jedne građevine je njezino rušenje. Građevinu se ruši kako bi se stvorio prostor za posve novu strukturu. To je kraj njezina životnog

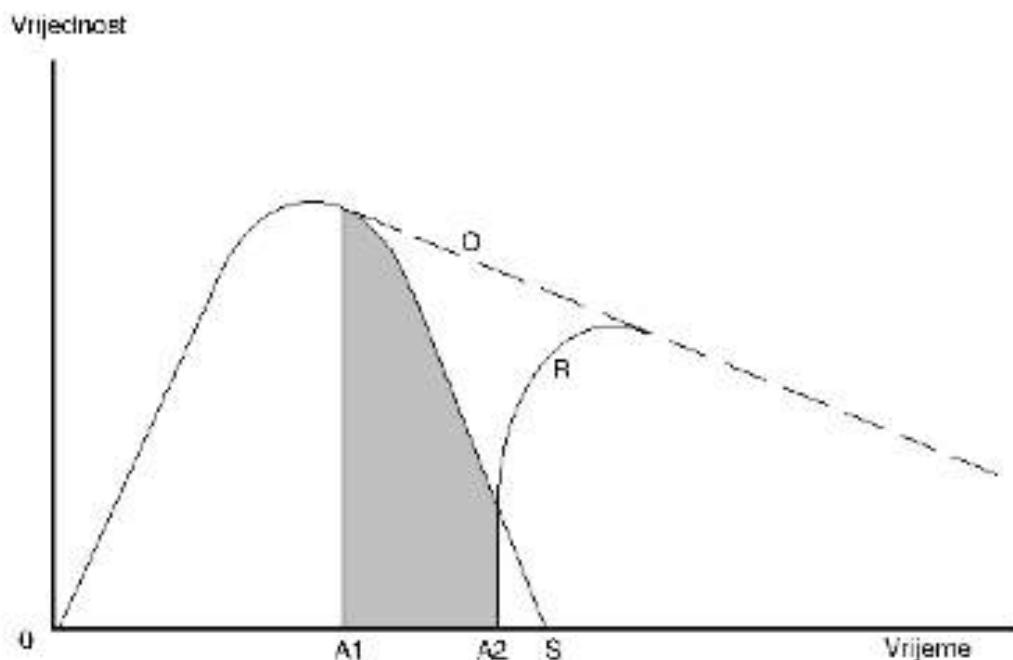
vijeka bilo da se radi o fizičkoj eliminaciji građevine iz prostora ili se pak radi o njezinom potpunom napuštanju zbog čega će ona biti prepustena destrukciji vremena i čovjeka.

Nakon rušenja otvara se mogućnost ponovne izgradnje kojom se otvara novi životni vijek građevine. Površine sada mogu, na primjer, biti zgusnute, konstrukcija bolje kakvoće, a namjena posve drugačija.

Utjecaj spomeničkog statusa na životni vijek građevine

Zaštititi građevinu kao kulturno dobro znači sačuvati je za budućnost. Proglašavanjem građevine nepokretnim kulturnim dobrom odlučujemo se za poduzimanje svih mjera u cilju njezina očuvanja, što znači za produženje njezina života. Stoga više i ne možemo govoriti o "životnom vijeku", već o "životu" što bismo ga željeli učiniti "vječnim", budući da se nepokretno kulturno dobro, u pravilu, ne smije rušiti.¹⁵

No, implicitni je cilj svake zaštitne mjere nepokretnu kulturnu baštinu prenijeti budućim naraštajima sprječavanjem većih transformacija koje bi mogle izmijeniti njezin karakter, kao i formalnom zabranom rušenja.



Slika 13. - Grafički prikaz životnog vijeka građevine sa statusom kulturnog dobra¹⁶

Prikaže li se životni vijek građevine krivuljom ishodište koje je u **0**, a završetak u točki **S**, te prepostavimo da će tek protokom vremena biti prepoznata kao kulturno

¹⁵ To je pravilo, međutim, podložno iznimkama:

- u Velikoj Britaniji, na primjer, godine 1988. srušeno je 185 zaštićenih povijesnih građevina;

- belgijsko zakonodavstvo predviđa mogućnost "deklasiranja" spomenika ili zaštićenog lokaliteta itd.

¹⁶ Izvor: J. Antolović; Ekonomsko vrednovanje graditeljske baštine, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1998., str. 12.

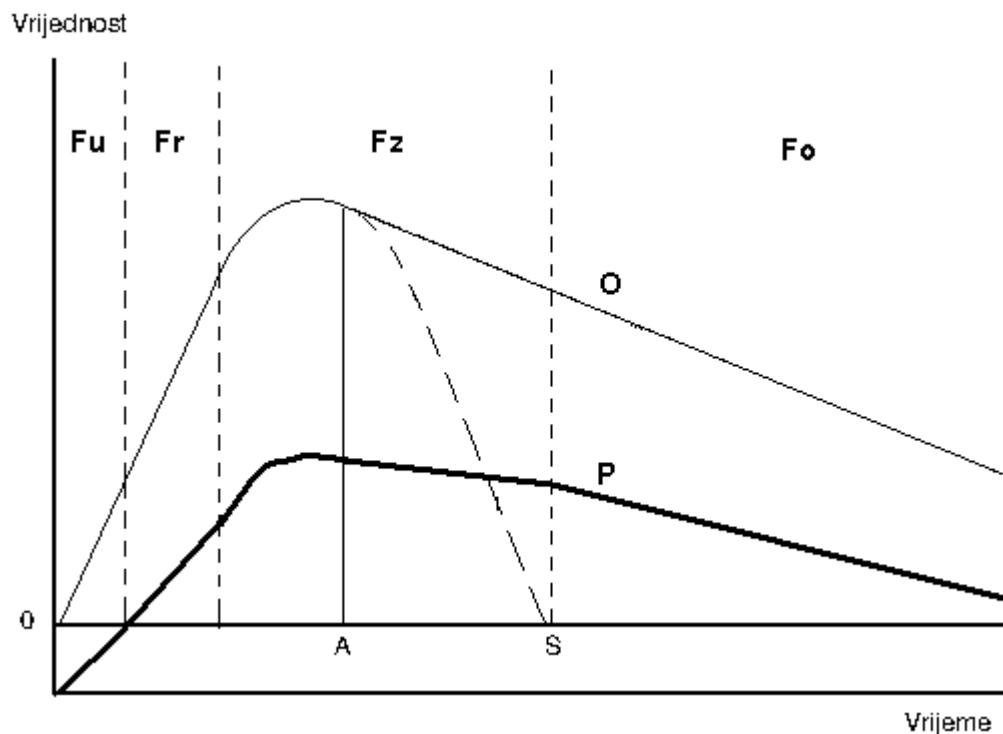
dobro i to u vremenskom intervalu između točaka **A1** i **A2**, dobili bismo sljedeći prikaz.

Ako građevina bude prepoznata kao kulturno dobro u točki **A1**, tada će nakon uspostavljanja zaštite nad njom doći i do provođenja mjera zaštite i očuvanja, koje bi morale rezultirati produživanjem životnog vijeka, kako to prikazuje pravac **O**. Nasuprot tome, ako građevina bude prepoznata kao kulturno dobro, pri kraju svoga životnog vijeka, kada je zastarjelost gotovo uništila njezinu ekonomsku vrijednost, tada je nakon stavljanja građevine pod zaštitu, uvjet njezina daljnog opstanka revitalizacija (prikazana krivuljom **R**), kojom se mora podići njezina namjenska, a time i ekonomski vrijednost u cilju očuvanja građevine.

Životni vijek građevine – kulturnog dobra može se usporediti s životnim vijekom proizvoda, jer je građevina ekonomski gledano proizvod. Ova usporedba omogućava utvrđivanje kretanja ekonomске vrijednosti građevine u sve tri faze njezina životnog vijeka.

Za razliku od životnog vijeka građevine kojeg smo prikazali u tri faze, životni vijek proizvoda prikazuje se u četiri faze, a to su: uvođenje, rast, zrelost i opadanje. Prikaže li se grafički životni vijek građevine, krivuljom **O**, kroz te četiri faze kao što je to prikazano na narednoj slici može se krivuljom **P** prikazati kretanje ekonomске vrijednosti građevine – kulturnog dobra.

Slika 14. – Grafički prikaz životnog vijeka građevine - spomenika i njezine ekonomski vrijednosti



Fu = faza uvođenja

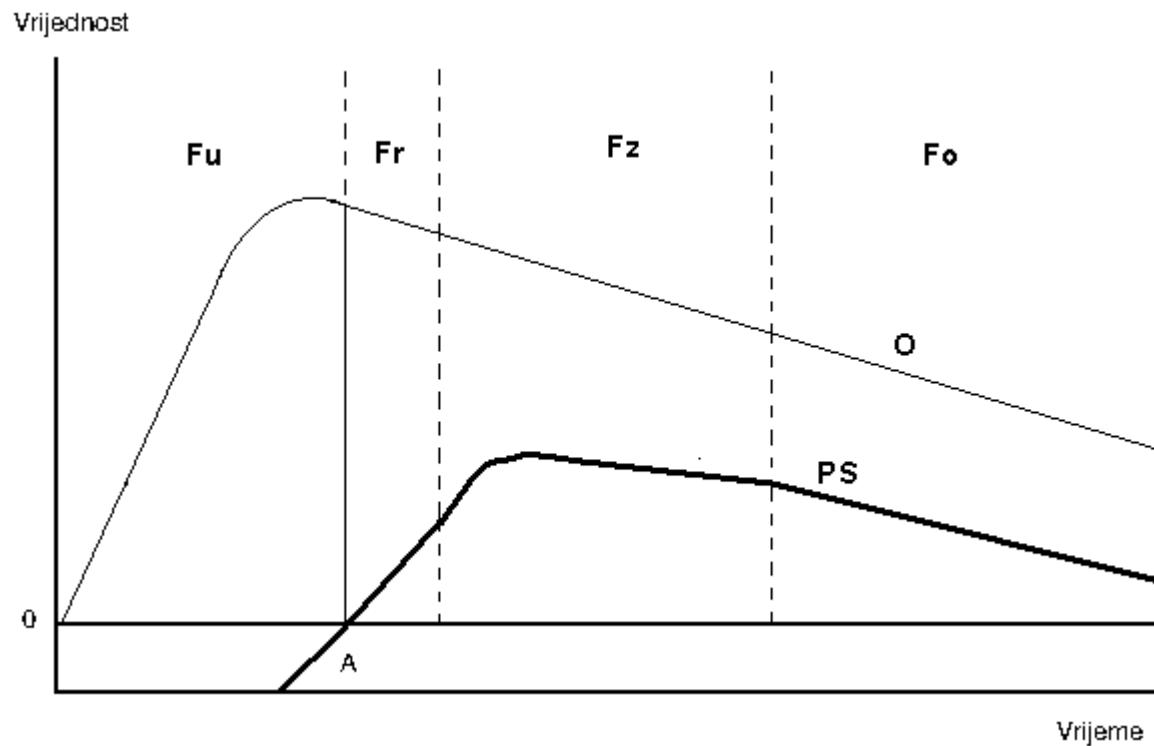
Fz = faza zrelosti

Fr = faza rasta

Fo = faza opadanja

Faza uvođenja proizvoda poklapa se sa fazom izgradnje građevine u kojoj se ne ostvaruju prihodi te stoga nema ekonomske vrijednosti koja se potvrđuje na tržištu. Faza rasta predstavlja prvi period u fazi uporabe građevine u kojoj postupno raste ekonomska vrijednost građevine, jer ona u ovoj fazi počinje biti korištena za namjenu zbog koje je izgrađena. Drugi period uporabe građevine poklapa se sa fazom zrelosti proizvoda u kojoj se ostvaruje maksimalna ekonomska vrijednost građevine na tržištu. Kada se za vrijeme faze zrelosti proizvoda građevina prepozna kao kulturno dobro, trenutak označen točkom **A** na grafičkom prikazu, bit će moguće bez dodatnih ulaganja očuvati spomeničku ali i ekonomsku vrijednost građevine. Ako se trenutak prepoznavanja građevine kao kulturnog dobra dogodi u kasnijim fazama tada će biti potrebna dodatna ulaganja kako bi se očuvalo zaštićeno dobro, a njegova ekonomska vrijednost povećala. Unatoč činjenici da građevina može biti izgrađena od vrlo dugotrajnog materijala (kamen i dr.) svaki materijal ima svoj vijek trajanja te stoga i svaka građevina bez obzira na vrstu materijala od kojeg je izgrađena ima svoj vijek trajanja. Kao što je to već naznačeno proglašavanjem određene građevine kulturnim dobrom započinje borba da se kroz sustav redovnog održavanja ili izvanrednim ulaganjima očuva građevina što duže i time onemogući nastupanje posljednje faze u životnom vijeku građevine, a to je rušenje. Iz tog razloga ova faza nije prikazana na grafičkom prikazu.

Slika 15. – Grafički prikaz životnog vijeka građevine - spomenika i ekonomske vrijednosti spomenika



Razmatra li se ekonomska vrijednost kulturnog dobra od trenutka kada je građevina kao takva zaštićena kroz faze životnog vijeka proizvoda tada se to može

grafički prikazati kao na slici. Krivulja **PS** tada prikazuje ekonomsku vrijednost kulturnog dobra.

Uporaba građevine i/ili "traganje za boljom namjenom"

Osnovu ekonomskog života građevine, kao što smo to već utvrdili, čini njezina namjena. Od nastanka građevine, odnosno izgradnje za određenu namjenu, trajanje njezina životnog vijeka ovisi upravo o namjeni. Ako je takva građevina ujedno i kulturno dobro, kojem treba stvoriti uvjete za njegovo očuvanje unatoč procesu zastarijevanja, moramo pokrenuti "potragu za njezinom boljom namjenom". Očuvanje namjenske vrijednosti građevine – kulturnog dobra postaje tako ključ za produženje njezina "životnog vijeka" što i jest cilj zaštite.

Pod pretpostavkom da slobodno tržište savršeno funkcionira, ekonomisti¹⁷ se slažu oko tvrdnje da bi u tom slučaju svaka građevina ili lokalitet bio iskorišten za upravo najbolju moguću namjenu. Najbolja moguća namjena bila bi po tome ona koja vlasniku donosi najveći mogući prihod od najamnine, odnosno najvišu moguću razinu koristi kada sam vlasnik koristi građevinu. Potražnja za nekim lokalitetom, odnosno građevinom, tako predstavlja odraz prihoda ili koristi što bi njezino korištenje donijelo stvarnom ili potencijalnom korisniku. Što se veća korist očekuje od uporabe nekog lokaliteta ili građevine za određenu namjenu, to će biti i veće najamnine, odnosno cijene za njezinu uporabu. Kao i u svakom drugom ulaganju, ekomska će vrijednost lokaliteta ili građevine odgovarati stvarnoj vrijednosti očekivanih budućih priljeva kapitala /"cash flows"/(Brealey at.; 1988).

Ukupna ponuda lokaliteta ili građevina na određenom području je ograničena. Nasuprot tome, dugoročno gledano broj lokaliteta ili građevina ponuđenih za različite namjene je promjenjiv, te se može povećati ili smanjivati i to putem postupka promjene namjene. Međutim, kratkoročno gledano, ponuda je lokaliteta ili građevina za određene namjene na određenom području također ograničena. Uvjeti koji određuju ponudu, kao što je stupanj tehnologije ili raspoloživa količina materijala i proizvodnih čimbenika, prilično su konstantni. Ponuda sporo reagira na povećanje ili smanjenje potražnje. Potražnja je pak glavnim čimbenikom određivanja visine najamnina i općenito cijene nekretnina.

Gospodarski mehanizam raspodjele lokaliteta između konkurentnih korisnika, je tržište nekretnina, kao jedno od najmanje učinkovitih tržišta. Namjena pojedinog, izgrađenog ili neizgrađenog lokaliteta, nije određena isključivo dobiti ili razinom korisnosti što ih je moguće iz njega izvući, pa tako niti naposljetku naplaćene cijene neće nužno odražavati tu navedenu dobit ili pak razinu korisnosti.

Potraga za boljom namjenom nepokretnoga kulturnog dobra znatno je složenija od dosad opisane za uobičajeni lokalitet ili građevinu. Očuvanje spomeničkih svojstava građevine ili povjesne cjeline nameće odgovarajuća ograničenja, kako u pogledu namjene i korištenja, tako i u pogledu održavanja. Uvažavanje navedenih ograničenja u svakom pojedinom slučaju u pravilu isključuje kao prioritetni kriterij visinu očekivanog prihoda u potrazi za boljom namjenom. Osim navedenih ograničenja kada je u pitanju određivanje namjene nepokretnog kulturnog

¹⁷Balchin P., Kiev J., Bull G. kao autori knjige pod naslovom "Urban Land Economics and Public Policy", Fraser W.D., u svom radu pod naslovom "Principels of Property Investment and Pricing".

dobra, postoji i odgovarajuća neučinkovitost tržišta, koju Balchin (1988) objašnjava sljedećim čimbenicima:

- potencijalni kupci i prodavatelji nemaju uvijek na raspolaganju idealne informacije: tržište nije organizirano, nema "burze" niti organiziranoga tržišta nekretnina, a posebice nepokretnih kulturnih dobara;
- svaki lokalitet ili građevina posjeduje vrlo izražen "jedinstveni" karakter;¹⁸
- može postojati sklonost za izgradnjom upravo na postojećim lokalitetima;
- pojedini su vlasnici nespremni odreći se svojih nekretnina unatoč mogućnosti da iz toga izvuku korist;
- traganje za novim lokalitetom iziskuje vrijeme i novac;
- sporost kojom građevinarstvo odgovara na promjene potražnje;
- mogući monopol posrednika;
- mogućnost gubitka početnih ulaganja;
- pravne implikacije u smislu prenošenja vlasničkih prava;
- za neke nekretnine tržišta jednostavno nema.

Neki od navedenih čimbenika također mogu spriječiti prijelaz pojedinog lokaliteta ili građevine, a posebice nepokretnog kulturnog dobra na "unosniju namjenu". U potrazi za boljom namjenom, kada su u pitanju nepokretna kulturna dobra, nije uvijek u društvenom smislu poželjno imati slobodno tržište koje njihovim korisnicima omogućava najviše moguće ponude koje mogu ostvariti. Jednako tako u iznalaženju najpovoljnije namjene za nepokretno kulturno dobro moramo uvažiti ograničenja koja su posljedica zastarjelosti građevine, kao i novom namjenom osigurati uvjete za očuvanje ne samo spomeničkih svojstava građevine već građevine u cjelini.

5.3.2. Polazišta za ekonomsko vrednovanje spomeničke cjeline

Za ekonomsko vrednovanje spomeničke cjeline nužno je prethodno istražiti njezin povjesni razvitak, kako bi se prepoznale i utvrdile sile koje su ga pokretale i poticale, te koje su ostvarile utjecaj na sadašnje stanje građevina, prostora i infrastrukture cjeline. Također potrebno je analizirati sadašnju strukturu namjena građevina i prostora spomeničke cjeline kako bi spoznali njezinu sadašnju ekonomsku vrijednost, ali i sagledali njezinu moguću vrijednost u budućnosti.

Povijesni razvitak spomeničke cjeline i njezina sadašnja ekomska vrijednost

Najveći broj spomeničkih cjelina obuhvaća povjesna naselja, gradska i seoska, te se u nastavku ukazuje na odnos između povijesnog razvijatka i značenja cjeline s njezinom sadašnjom ekonomskom vrijednosti.

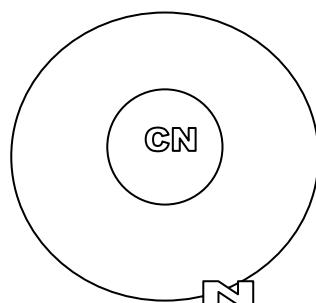
Sagledavajući naselje kroz njegovu spomeničku cjelinu nužno je kao i kod pojedinačne građevine shvatiti razloge i gospodarske odnose koji su u povijesti bili

¹⁸ Svako je dobro jedinstveno, ima svoj specifični smještaj i odlike, te niti jedno ne predstavlja savršenu zamjenu nekog drugog. Upravo su ti čimbenici oni koji čine procjenu zemljišnih dobara tako teškom. (Seeley, 1986).

odlučujući da upravo na tom mjestu nastane naselje, kao i sve one koji su kasnije utjecali na "životni vijek naselja". Ovo stajalište potvrđuje i Izvještaj¹⁹ o zajedničkom istraživanju koje je organizirano pod pokroviteljstvom Njemačke komisije za UNESCO u kojem je provedeno istraživanje o zaštiti i očuvanju spomeničkih cjelina kroz istraživanja o razvoju i nastanku naselja. Ovaj Izvještaj obuhvaća primjere iz Belgije, Bugarske, Kanade, Njemačke, Francuske, Grčke, Mađarske, Italije, Nizozemske, Poljske, Velike Britanije i SFR Jugoslavije.

Prikaže li se naselje jednim kružnim likom moći će se vrlo brzo nakon analize njegova nastanka odrediti gdje se nalazi funkcionalno središte naselja. Prostor koji čini središnji prostor naselja najčešće prepoznajemo po njegovom obliku i namjeni.

Slika 16. – Prva i druga faza u razvitku naselja s nastankom spomeničke cjeline

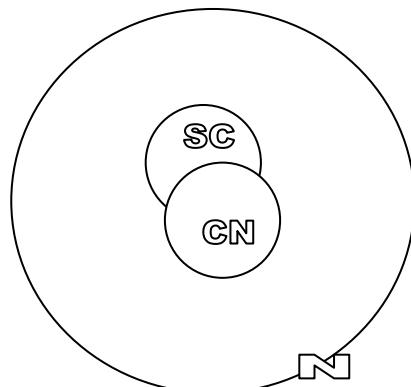


N = granice naselja

CN = centar naselja

SC = spomenička cjelina

I. faza u razvitku naselja



II. faza u razvitku naselja kada dolazi do pomicanja središta naselja, te na mjestu nekadašnjeg središta ostaje spomenička cjelina.

Tako su često trgovi omeđeni građevinama s javnom namjenom (crkva, poglavarstvo i dr.) koji čine nazuža središta (centar) naselja. Upravo ta prvotna funkcija naselja, odnosno njegova središta može i u kasnijem životu naselja biti njegova važna odrednica. Stoga se bitno razlikuju naselja koja su nastala oko vojnih utvrda, primjer imamo u Slavonskom Brodu, ili njihovo središte čine carske palače, kao što je to slučaj s gradom Splitom ili su njihova središta još od samog početka nastajanja naselja imala naglašenu višefunkcionalnost.

¹⁹ German Commission for UNESCO; Protection and Cultural Animation of Monuments, Sites and Historic Towns in Europe, 1980.

Razvitak naselja u pravilu dovodi do povećanja broja njegovih stanovnika, a time i do razvijanja njegovih funkcija uvažavajući ne samo potrebe njegovih stanovnika već i potrebe stanovnika iz bližeg okruženja, dakle drugih u pravilu manjih naselja. Prikaže li se grafički naselje jednom kružnicom (granice naselja označimo s **N**), a drugom kružnicom označimo središte naselja (**CN**), dobiva se prikaz koji može odgovarati prvoj fazi u nastanku naselja. Razvitak naselja i njegovih funkcija najčešće dovodi do pomicanja njegova središta i to ne radi postizanja ravnoteže u prostornoj dostupnosti svih važnijih funkcija njegovim stanovnicima, već zbog ekonomskih i socioloških razloga koji imaju izuzetno jak utjecaj na razvitak naselja. U tom procesu prvotno središte naselja može postati njegova baština, odnosno spomenička cjelina (**SC**) koja svjedoči o njegovoj povijesti i identitetu, kako to prikazuje grafički prikaz druge faze u razvitku naselja.

Ashworth (1993) uvažavajući veličinu naselja, njihovu lokaciju i funkcije koje naselje ima prepoznaće četiri osnovna tipa naselja, a time i spomeničkih cjelina:

- malo monofunkcionalno naselje – u pravilu se radi o seoskim naseljima smještenim na povijesnim lokacijama u kojima kada postoji kontinuitet njegovih stanovnika, očuvanje spomeničke cjeline postaje pitanje očuvanja tradicije (kako života u naselju, tako i njegove daljnje izgradnje),
- srednje veliko monofunkcionalno naselje – pojavljuje se u dva oblika i to kao veće seosko naselje ili manje gradsko naselje. U takvim naseljima spomenička cjelina vrlo često je shvaćena kao ograničenje u razvitku i njezino očuvanje je sukobljeno s potrebom stanovnika da njihovo naselje dobije karakteristike višefunkcionalnog naselja,
- srednje veliko višefunkcionalno naselje – najčešći slučaj u europskim gradovima. U takvim gradovima nalazi se graditeljska baština lokalnog i regionalnog značenja koja je u pravilu izložena promjenama pod utjecajem mnogih gradskih funkcija. Stoga je očuvanje graditeljske baštine u takvom okruženju vrlo često suprotstavljeno raznim razvojnim tendencijama grada,
- velegrad – što je grad veći to je izraženije značenje povijesne funkcije i središta uz istodobno postojanje mnogih gradskih funkcija koje kroz vrijeme mogu biti razlogom da mnoge povijesne i kulturne vrijednosti budu redefinirane u druge svrhe.

Bez obzira na veličinu i funkcionalnost naselja, koja dakako nalazi svoj odraz u sadašnjoj ekonomskoj vrijednosti spomeničke cjeline nalazimo i sljedeće relevantne čimbenike koji predstavljaju polazište pri ekonomskom vrednovanju cjeline, a to su:

- kulturna i estetska dimenzija,
- sociološka dimenzija,
- politička dimenzija i
- ekonomska dimenzija.

Kulturna i estetska dimenzija pri tome ne predstavljaju subjektivnu ocjenu ljepote, već ocjenu kulturno-povijesne vrijednosti koju provode stručnjaci.

Sociološku dimenziju spomeničke cjeline najbolje sažima Ford (1978) u svojoj konstataciji da naši gradovi svjedoče o tome gdje smo bili te kamo idemo.

Politička dimenzija može imati različit naglasak, od teško uočljive "socijalizacije baštine" do izrazito naglašene uloge baštine kao nositelja političkih poruka, pa i ideologije.

I na kraju, ekomska dimenzija, koja prije nije bila čest argument pri utvrđivanju i provedbi politika u zaštiti i očuvanju graditeljske baštine, ali koja sve više postaje važan čimbenik pri shvaćanju spomeničke cjeline kao gospodarskog resursa.

Denieul (1993; 81-85), sagledavajući pitanje kulturne i ekomske vrijednosti gradske spomeničke cjeline, kao i njezine uloge u gospodarskom razvitu 21. stoljeća, razlikuje tri profila gradova, u kojima prepoznaje tri modela i to: "američki", "europski" i "istočnjački" model grada, odnosno njegove spomeničke cjeline.

Američki model grada karakteriziraju središta iz kojih se stanovništvo, osobito srednje imućne obitelji, iseljava prema predgrađima. U središtima tako ostaju uredski i poslovni prostori, te proces stvaranja velikih trgovačkih zona izvan gradskih središta bitno mijenjaju profil gradskog središta. U slučajevima kada takav grad nema značajnijih građevina spomeničke vrijednosti to se bitno odražava na vrijednost njegova središta.

Europski model grada svoje kulturno-povijesno središte čuva kao oblik prestiža i čini sve da te svoje prostore učini ugodnim kako za stanovanje tako i za sve druge važne gradske funkcije. Osobito u tim dijelovima zadržava trgovačku aktivnost koju prilagođava potrebama turizma, te osobito značenje daje očuvanju graditeljske baštine na tom prostoru.

Istočnjački model grada čini kulturno-povijesno središte značajne vrijednosti, kao primjere Denieul navodi Istanbul i Fez. Međutim, središte grada nastanjuju siromašniji stanovnici i to često oni koji su iz seoskih sredina doselili i u grad unijeli seoski način življenja. Stanovanje u središtu takvih gradova daleko je od komformnog zbog čega su stanae bitno niže i prihvatljivije siromašnim stanovnicima. U takvim uvjetima očuvanje graditeljske baštine postaje mukotrpna zadaća kako uprave grada, tako i same države. Razvitak turizma takvim gradovima nametnuo je dodatni problem koji se ogleda u potrebi zadržavanja autentičnosti tradicionalnog načina življenja i fizičkog očuvanja spomeničke cjeline što se može smatrati bitnim ograničenjima za suvremenii razvitak grada.

Uspoređujući ova tri modela, Denieul (1993) uočava da europski model ima dvije prednosti i to:

- spomeničku vrijednost grada – što je rijedak slučaj u SAD-u, i
- imućne vlasnike, odnosno korisnike građevina sa spomeničkim vrijednostima – što je rijedak slučaj u istočnjačkom modelu.

Prikaz ova tri modela profila gradova ukazuje na značenje stanja u kojem se nalazi spomenička cjelina što se sve odražava na proces utvrđivanja njezine ekonomskе vrijednosti.

Stanje građevina i infrastrukture

Stanje spomeničke cjeline, odnosno građevina koje ju čine i njezine infrastrukture, od izuzetne je važnosti pri utvrđivanju njezine ekonomskе vrijednosti. Značajni utjecaj ovog čimbenika lako je uočiti prikazom praktičnih primjera. U nastavku se na primjeru stanja spomeničkih cjelina u nekadašnjoj Istočnoj Njemačkoj prikazuje s kojim se sve problemima suočila konzervatorska služba kao i građani tih spomeničkih cjelina prigodom ujedinjenja Njemačke.

Miebach²⁰ je u publikaciji pod naslovom "Reiches Erbe, wenig Geld"²¹ objedinio članke koji prikazuju stanje zaštite i održavanja spomeničkih cjelina u Istočnoj Njemačkoj, te s osobitom pozornošću komentira stanje tih cjelina prigodom ujedinjenja, te neposredno poslije. Pritom ukazuje na siromaštvo koje je dovelo u bivšoj Demokratskoj Republici Njemačkoj do polaganog, ali konstantnog propadanja graditeljske baštine. Rušenja su se u gradskim središtima poduzimala samo u slučajevima neposredne opasnosti od urušavanja ili u svrhu osiguravanja površina za zamjenske novogradnje. Odlučujuće je bilo da su crkve, štagljevi i staje u selima, iako ne u funkciji, jednako kao i nenastanjene zgrade u starim dijelovima gradova ostale neporušene. Ta je supstanca bila zaboravljena i propadala je. Međutim zbog njene solidne konstrukcije nju je bilo moguće, nakon tolikih godina sanirati, odnosno očuvati.

Politički odgovorni čelnici Demokratske Republike Njemačke svjesno su prihvaćali propadanje građanskih kuća, palača, zamkova i crkvi kao ostatak preživjelih feudalnih i građanskih klasnih odnosa. Dio politike Demokratske Republike Njemačke bio je da se starogradske jezgre (spomeničke cjeline) prepuste propadanju. Školski primjer za to je Halle, gdje su cijele ulice prepustene propadanju, primjerice Märkerstrasse, stara profesorska ulica Hallea. S druge strane, posredstvom „selektivne“ zaštite graditeljske baštine spektakularnim su restauratorskim pothvatima sanirane reprezentativne pojedinačne građevine (primjerice Semper opera u Dresdenu; Wartburg u Erfurtu; Gendarmenmarkt i Nicolaiviertel u Berlinu). Tako je neposredna gradska jezgra Rostocka restaurirana kao projekt „za pokazivanje“, a samo nekoliko koraka dalje čovjek bi se našao okružen nevjerojatnim propadanjem i zapuštenošću stambenih zgrada.

U postupku ujedinjenja Njemačka je preuzeila odgovornost za bogato graditeljsko naslijeđe s oko 300.000 nepokretnih kulturnih dobara u njezinim novim istočnim pokrajinama. Gotovo trideset gradova ima zatvorene srednjovjekovne spomeničke cjeline međunarodnog značenja. U oko 200 gradova nalaze se cjeline koje imaju nacionalnu spomeničku vrijednost. Ovaj veličanstveni fond spomenički vrijedne arhitektonske supstance upotpunjaju brojna umjetnički vrijedna nepokretna kulturna dobra: dvorci, utvrde, gospodske kuće, imanja, samostani i seoske crkve.

²⁰ Miebach K. M.; Reiches Erbe, wenig Geld - Denkmalschutz und Denkmalpflege in Ostdeutschland, Inter Nationes, Basis-Info, In-Press, 7-2000 / Kulturelles Leben (www.inter-nationes.de)

²¹ "Bogato naslijeđe, malo novaca"

No više od polovice ovih dobara zahtijevalo je sanaciju. Država, pokrajine i općine investirale su za očuvanje kulturnih dobara u istočnim pokrajinama u devet godina nakon ujedinjenja više od 15 milijardi njemačkih maraka. Tada je sanirano više od 7000 kuća i rekonstruirano 850 povijesnih ulica i trgova.

Nadalje Miebach konstatira da navedena ulaganja nisu bila dovoljna, te da se u gradovima često grubo sukobljavaju različiti interesi konzervatora i investitora. Sanirana gradska središta u istočnonjemačkim gradovima ugrožena su prije svega izumiranjem gradskih jezgri. Predimenzionirani trgovački centri u predgrađima odvlače kupce i šetače iz gradske jezgre. U takvim slučajevima treba voditi računa o tome da gradovi ne postanu muzeji, a životni prostor grada samo čeznutljivo sjećanje.

Allihi²² opisuje stanje spomenika u Saskoj-Anhaltu i konstatira da je više od dvije trećine spomenika izloženo propadanju.

Prema podatcima magdeburškog Ministarstva kulture u 2000. godini pokrajina je investirala 73 milijuna njemačkih maraka u zaštitu graditeljske baštine po gradovima.

Najveći dio državnih sredstava za održavanje arhitektonske supstance investiran je u istočnim pokrajinama. Prema podacima Saveznog ministarstva sredstva za zaštitu i održavanje spomenika povećana su s oko 28 milijuna njemačkih maraka na više od 36 milijuna. Pretežni dio dodatnih sredstava utrošen je za projekte u istočnim pokrajinama i istočnom Berlinu. Prema ocjeni *Njemačke zaklade za zaštitu spomenika* za održavanje i restauriranje povijesnih građevina u novim pokrajinama bilo bi potrebno još oko 70 milijardi njemačkih maraka.

U Erxlebenu se nalazi kompleks baroknog i renesansnog dvorca te barokne kapele s natpisom "Ove godine naše će mjesto navršiti 1040 godina - a tako i izgleda". Klaus Busse, nezavisni gradonačelnik općine sa 1360 stanovnika, crnim humorom komentira ove tri doduše povijesno vrijedne ali potpuno propale građevine. Više od 1,3 milijuna njemačkih maraka investirano je od 1990. godine u obnovu Niedersburga, koji je spomenut prvi puta 1273. godine. Ukupno 74.000 njemačkih maraka uložila je država, 460.000 pokrajina, 10.000 okrug, 193.000 *Njemačka zaklada za zaštitu spomenika*, 183.000 potječe iz sredstava za obnovu sela, a 400.000 uložila je općina kao vlasnik.

Doduše, s ovim iznosom mogla se samo sanirati krovna konstrukcija, pokriti krov i izgraditi novo stubište. Prema navodima arhitekata trebalo bi još uložiti dalnjih četiri milijuna njemačkih maraka za saniranje istočnog krila propalog dvorca. Budućnost brojnih drugih dvoraca, utvrda, crkava, samostana i imanja, koje bi još trebalo restaurirati je neizvjesna.

Rauterberg²³, zapanjen ne samo stanjem graditeljske baštine, već i odnosom prema njoj javno postavlja pitanje sebi, a time i svima: što će biti od crkava i spomeničkih cjelina u Saskoj? Rauterberg opisuje stanje spomeničke cjeline u Görlitzu slikovito. Kada je pao berlinski zid u Görlitzu su bušili rupe i vozili bagere.

²² Allihi K.; Denkmalschutz in Sachsen_anhalt, Reichen Erbe, wenig Geld - Denkmalschutz und Denkmalpflege in Ostdeutschland, Inter Nationes, Basis-Info, In-Press, 7-2000 / Kulturelles Leben (www.inter-nationes.de) 1 – 3.

²³ Rauterberg H; Was aus Kirchen, Platten und Ruinen in Sachsen wurde, Reichen Erbe, wenig Geld - Denkmalschutz und Denkmalpflege in Ostdeutschland, Inter Nationes, Basis-Info, In-Press, 7-2000 / Kulturelles Leben (www.inter-nationes.de) 4-5.

Ništa nije smjelo ostati od baroknih zgrada. "Najradije bi cijeli stari grad bacili u Nisu", rekao je Peter Mitsching, gradski konzervator u proteklih dvadeset godina. Sve što je 400, 500 godina postojalo, trebalo je nestati. Ako ne sutra, onda prekosutra. I tada je došlo ujedinjenje. Spas u posljednji čas, za Görlitz i za druge mnogobrojne gradove. Na istoku ih je bilo preko 30, koji su u svojoj jezgri bili sačuvali ono srednjovjekovno i koji su bili od nacionalnog značenja. Posvuda su se javile građanske inicijative koje su sprječavale rušenje. Izbušene rupe su popravljene. Tako su se stekli uvjeti da se Görlitz može pažljivo obnavljati. Mnogo toga u Görlitzu je ponovo onakvo kakvo je nekada bilo, velike palače, urešene kuće za najam iz 19. stoljeća.

Sve više ljudi se iseljava, što dalje, prije svega mladi traže bolji život na zapadu, gdje nije svaki četvrti nezaposlen i gdje mogu zaraditi skoro pet puta više. Bijeg s istoka traje, u Görlitzu kao i u Leipzigu ili Greifswaldu. Posvuda se s mukom obnavljaju stare kuće i onda ostaju prazne. Iz Görlitza je od ujedinjenja iselilo 17.000 ljudi, gotovo četvrtina svih stanovnika. Prije svega nema ljudi u središtu grada, svaki peti stan je već prazan – u uniformnim stambenim naseljima svaki trideset treći. Tamo doduše najam nije niži ali je kvadratura manja. Manje prostorije, uži hodnici – jeftinija stambena površina.

Veser²⁴ ukazuje na naličje zaštite graditeljske baštine kroz primjer spomeničke cjeline u Erfurtu koji ovako opisuje: "Tko je ranije želio omirisati sve miomirise Arabije, krenuo bi prema najvećem mostu preko Gere: na kamenom Krämerbrücke (Kramarskom mostu) trgovci Erfurta nudili su osim ribe i voća razno bilje i začine. Nazvan po "Krämen", malim poslovno-stambenim zgradama smještenim s obje strane kaldrmom popločane ulice – erfurtski je Kramarski most nekoć povezivao Trg Sv. Benedikta s gradskom tržnicom. I dok je još danas sačuvana crkva Sv. Egidija koja je štitila istočni ulaz na most, na zapadnoj strani mosta, čiji je kolnik dug 125 metara stajala je do 1810. godine dobro utvrđena crkva Sv. Benedikta. Izgrađen prije više od šest stoljeća od kamena, erfurtski Kramarski je most najstariji most sjeverno od Alpa, koji je još i danas nastanjen stambenim zgradama. Njegov južni pandan je nešto mlađi i u cijelom svijetu znani Ponte Vecchio u Firenci."

Nekoć su se 64 kuće s rešetkastom konstrukcijom (Fachwerkhäuser) nalazile s obje strane uskog kolnika mosta, no tijekom stoljeća broj im se, zbog spajanja kuća, smanjio na polovicu. Sačuvala su se neobična imena, što su ih nadjenuli dvokatnim i trokatnim zgradama na mostu: "Andeoska ružica", "Svinjska glava" i naravno "Krunica".

Još u vrijeme Demokratske Republike Njemačke služba zaštite kulturnih dobara brinula se o očuvanju erfurtskog zaštitnog znaka. Pred dvije godine "Građanska inicijativa Stari grad" osnovala je posebnu zakladu, koja želi sredstvima grada, pokrajine i države sanirati cijeli prostor. Od tada se uređuju potkrovљa, obnavljaju oštećeni drveni zidovi zgrada i zamjenjuju njihovi nosivi dijelovi. Osim toga valja i temeljito renovirati šest lukova mosta, koji nose teret zgrada. I Njemačka zaklada za zaštitu spomenika u Bonnu sudjeluje u spašavanju Kramarskog mosta u Erfurtu, zbog mnoštva crkvi nazvanom "Rimom Tiringije". Vanjskim izgledom iznenadjujuće dobro očuvan Kramarski most u posljednjih nekoliko godina privlači sve veći broj najmoprimaca: korištenje stambenih i poslovnih prostora polako se dovodi u ravnotežu, tako da je čak i po završetku radnog vremena ulica na mostu još

²⁴ Veser T.; Hohe Flachen-Leerstandsrate in Erfurt, Reisches Erbe, wenig Geld - Denkmalschutz und Denkmalpflege in Ostdeutschland, Inter Nationes, Basis-Info, In-Press, 7-2000 / Kulturelles Leben (www.inter-nationes.de)str. 6-8.

živa. Tu je već jedna trgovina čajevima, jedna knjižara i prodavaonica nakita. Naredne godine, prema izjavi suradnika Zaklade Egona Zimpela, pridružit će im se galerija s djelima tiringijskih umjetnika, kavana i trgovina začinima. Bezlični restorani za brzu prehranu i jedinstveni lanci trgovina iz stare Savezne Republike, kojih su se građani dugo pribojavali, ipak nisu osnovali svoje podružnice na starom mostu preko Gere. Međutim ne samo svojom ulicom na mostu, nego i svojim izgledom uopće Stari se grad, - s površinom od oko 220 hektara najveća starogradска jezgra u Istočnoj Njemačkoj -, posve jasno razlikuje od svih ostalih istočnonjemačkih gradova. U Drugom svjetskom ratu stari dio Erfurta najvećim je dijelom ostao pošteđen. Tako je grad, koji se polukružno prostire oko brežuljka s utvrdom Petersberg uglavnom uspio sačuvati svoju izvornu strukturu. U najbližoj će budućnosti i bombama razrušeni Collegium maius, nekoć sjedište 1379. godine utemeljenog Sveučilišta u Erfurtu zasjati stariom sjajem. I dok su još prije nekoliko godina upadale u oči malobrojne zgrade u središtu grada koje nije trebalo sanirati, danas je obratno. Nakon ujedinjenja utvrđeno je da glavni grad Tiringije ima jednu od najbolje sačuvanih povijesnih gradskih jezgri u Istočnoj Njemačkoj. Međutim oko 75 posto zgrada bilo je 1991. godine u građevinski lošem ili čak zabrinjavajućem stanju.

Zahvaljujući "Tiringijskoj inicijativi za osiguravanje zgrada", u koju su se uključile i pokrajine Rajnska i Hessen, narednih je godina bilo moguće u okviru programa za trenutačnu pomoć doslovce u posljednji čas spasiti oko 350 starogradskih zgrada u kritičnom stanju. Vrlo brižljivo sačuvani su pritom povijesni izgledi prizemlja u kojima su smještene trgovine. "Građevinarske grijehе, koji su udarili pečat obnovi zapadnonjemačkih gradova, ovdje se nastojalo izbjegići", kaže Holger Hille iz Ureda za građevinarstvo. Mnoge od ugroženih nekretnina nalazile su se u Andreasviertelu, čija je građevinska struktura još mletačka. Tu nekadašnju obrtničku četvrt vlasti Demokratske Republike Njemačke htjele su već osamdesetih godina u cijelosti srušiti i zamijeniti uniformnim stambenim naseljima.

Ogorčeni prosvjedi udruge "Stari grad", koja je tek nakon ujedinjenja pod nazivom "Građanska inicijativa Stari grad" smjela stupiti u javnost, još su za vrijeme Demokratske Republike Njemačke pridonijeli da su ti suludi planovi nestali u ladicama državnih službenika. Unatrag nekoliko godina uz ulaganje velikih finansijskih sredstava modernizira se infrastruktura Andreasviertela. Nekoć predviđena za rušenje danas se ta stambena četvrt s mnoštvom restorana i gostionica ubraja među najomiljenije dijelove grada na Geri. Stambeno i poslovno korištenje, kako je zaključeno gradskom uredbom, moraju ondje biti u ravnomjernom odnosu. Prije početka velike akcije za očuvanje zgrada, početkom devedesetih godina Tiringijsko je ministarstvo unutarnjih poslova odlučilo da se nužni radovi mogu izvoditi samo onda ako pravo vlasništva još nije utvrđeno. Prije svega je valjalo urediti mnogo zgrada na trgu pred katedralom. I pješačke su zone tada proširivane u smjeru Andreasviertela. Istodobno je grad sebi osigurao pravo prvakupu pri svim prodajama zemljišta, kako bi izbjegao špekulacije s nekretninama.

I u središtu Erfurta isprva su se mogle zamijetiti tipične pojave vezane uz ujedinjenje: nedostajalo je poslovnih površina, jer su u vrijeme Demokratske Republike Njemačke povijesna središta gradova pretežito korištena kao stambeni prostori. Na brzinu sklepani kiosci izlijepljeni reklamama za duhan i pića bili su kolorirane točkice u sveopćem sivilu. A potom su pojedinačne trgovine i uslužne djelatnosti počele potiskivati stambeni prostor, te se on za kratko vrijeme smanjio za 23 posto.

U Starom je gradu smanjivanje broja stanovnika bilo dvostruko veće nego u cijelom gradu. U međuvremenu erfurtski samostalni trgovci – najčešće pekari, mesari i cvjećari – daju ton prostoru uz Anger (glavni trg) i na područjima oko glavnog kolodvora i Schlosserstrasse (Dvorska ulica). Za modu i nakit specijalizirali su se trgovine, koje su iz stare Savezne Republike Njemačke preselile u Erfurt. Za obnovu poslovnih zgrada oko Angera, koje najvećim dijelom potječu iz prošlog stoljeća, našli su se pretežito investitori sa zapada. Zastupljene su skoro sve branše, a gotovo u svim dijelovima grada postoje opskrbni centri. Brza promjena strukture dovela je međutim i u Erfurtu do toga da broj praznih građevnih prostora kontinuirano raste sve do 1996. godine, te sada iznosi oko 25 posto. Prema izvješću gradskog ureda za graditeljstvo ta se brojka u najnovije vrijeme više nije povećavala. U „gradu bogatom tornjevima“, kako su u starim zapisima nazivali najbogatiji grad Tiringije, danas su najamnine za lokale u središtu grada najviše u cijeloj pokrajini.

Slikoviti prikaz istočnonjemačkog iskustva ukazuje da stanje zaštićene graditeljske baštine ne ovisi uvijek o vlasnicima, već je i rezultat ukupne politike prema očuvanju kulturne, pa tako i graditeljske baštine. Slične opise stanja zaštićene graditeljske baštine može se naći u svim političkim sustavima koji su zagovarali kolektivno, odnosno društveno vlasništvo. Sustav društvenog vlasništva u kojem je u pogledu korištenja baština bila „svačija“, a u pogledu obveze očuvanja „ničija“ imao je pogubne posljedice na stanje baštine, a time i na njezinu ekonomsku vrijednost.

Namjena građevina i prostora

Uz stanje građevina i infrastrukture spomeničke cjeline drugi značajan čimbenik koji utječe na njezinu ekonomsku vrijednost jest namjena građevina i prostora unutar cjeline.

Vratimo li se ponovno primjerima iz Njemačke, ili pak iz Zapadne Europe, pa i u nas, možemo lako uočiti kako se namjena građevina i prostora unutar spomeničkih cjelina u gradovima mijenjala s razvitkom grada.

Izgradnjom velikih jednoobraznih stambenih naselja na rubovima gradova u proteklim desetljećima nastavljalo se propadanje cijelih uličnih područja u starih dijelovima gradova koji su danas zaštićeni kao spomeničke cjeline. Povijesne starogradske jezgre, prije svega u periferijskim područjima bivale su sve pustije. Ondje, gdje se gradilo u gradskim središtima povijesne građevine potisnule su ponešto modificirane uniformne novogradnje. Zaprijetilo je nestajanje diferencirane slike grada, još uvijek prisutne raznolikosti, nestajanje dragocjenih građevina sa zanimljivim povijesnim konotacijama. Identitet čitavih gradova bio je u opasnosti da posve nestane. Posljedica je bila opustošenost gradskih četvrti.

Ta je situacija nakon 1990. godine primjerice nametnula Saveznoj Republici Njemačkoj zadatku da bez odgađanja započne s procesom urbanističke obnove gradova u istočnim pokrajinama, kako bi se gradska zdanja velikog arhitektonsko-povijesnog i urbanističkog značenja kao jedinstvena kulturna dobra i spomeničke cjeline spasile od propasti, postupno sanirali i istodobno se u njima razvila infrastruktura primjerena našim današnjim uvjetima života, te kako bi se ispraznjena gradska središta ponovno osposobila kao područja stanovanja i gospodarstvene djelatnosti građana tih gradova.

Hitne urbanističke mjere za sprječavanje daljnog propadanja arhitektonske supstance bile su isto tako neophodne kao i dugoročna strategija za osiguravanje budućnosti postojećih građevina i daljnji razvoj gradova.

Nakon nekoliko godina planske politike obnavljanja gradova na osnovi koncentriranog javnog „poticajnog financiranja“ obnova gradova i mjesta u novim pokrajinama posvuda je dobro krenula. Pa ipak je i za europske i za njemačke gradove tipična izmiješanost funkcija kao preduvjet trajnog i uspješnog razvoja živih gradskih središta, dok su u mnogim gradovima njihova povijesna središta ugrožena postavljanjem pojedinačnih trgovačkih poduzeća na prostorno i planski neprikladnim mjestima. Tako se već pet od deset najvećih njemačkih opskrbnih centara nalaze u istočnim pokrajinama. Do 80 posto ukupne prodajne površine u istočnim pokrajinama sastoji se od mega-marketa i trgovačkih centara, dok oni na zapadu Njemačke ne čine ni 30 posto prodajnih površina.

Ukupno na svakog stanovnika u istočnim pokrajinama dolazi dva i pol puta više prodajne površine u prodajnim centrima na „zelenoj livadi“ nego u starim saveznim pokrajinama. Kod planiranja površina odnos prodajne površine po stanovniku između zapadnih i istočnih pokrajinica iznosi 1:10. Taj razvoj ne vodi samo odlaženju trgovačkog osoblja iz središta grada nego i nestajanju raznolike doživljajnosti u središtima gradova. Ta se situacija intenzivira negativnim razvojem unutar samog grada otvaranjem lanaca trgovina, restorana za brzu prehranu, kasina, videoteka i koncentriranjem trgovina za svakodnevnu osnovnu opskrbu. Uz to, kao posljedica „rastakanja“ periferije grada, dolazi do nastajanja socijalnih rubnih zona s novim oblicima kriminaliteta i nasilja.

Smještanjem trgovačkih prostora i uslužnih djelatnosti na „zelenu livadu“ ne samo da se utječe na urbanitet i raznolikost gradskih središta, odnosno spomeničkih cjelina, nego se pojačava i promet, a time i opterećuje okoliš. Trebalo bi poticati stoga integrirane prostore gradskih središta, koje bi valjalo ponovno učiniti privlačnima privatnom kapitalu, stanogradnjom, pojedinačnoj trgovini i obrtu. Međutim, ni u pokušajima da se prodajne centre integrira u gradska središta nije moguće isključiti mogući pogrešan razvoj, kao što to upravo pokazuje primjer srednjevelikih gradova u njemačkim istočnim pokrajinama.

U proporcijama rezidencijalnog grada kao što je to Köthen, danas pokrajina Saska-Anhalt, megastrukture potiskuju profinjenu raščlanjenost gradske vizure. U korist maksimalnog iskoristavanja prostora nije se prezalo ni pred probijanjem i pregrađivanjem gradskih zidina. Pročelja trgovina opkolila su stari toranj gradskih vrata, nametljivi okrugli zabati i kričave boje jedne bankovne zgrade smetaju glavnoj crkvi, a glavna trgovačka ulica, u stilu arhitekture godina Drugog carstva nagrđena je kičastom fasadom trgovačkog pasaža u neo-jugendstilu.

Köthen simptomatično odražava nalet prodajnih centara u središtu gradova koji ruše sva mjerila, i koji predstavljaju opasnost prije svega za gradove srednje veličine, koji misle da na taj način trebaju reagirati na opasnost „zelenih livada“. Jedinstvene gradske četvrti spajaju se tako s građevinskim monstruoznostima, kao primjerice na trgu ispred gradske crkve u Sangerhausenu. Cjelovita ulična područja, kao primjerice Salzstrasse u Naumburgu sučeljena su sa bezličnim robnim kućama.

U tako raznolikom i prostranom starom dijelu grada kao što je onaj u Erfurtu, zbroj takvih propusta može čak i stručnjacima dugo vremena ostati nezamjetljiv. No u stvarnosti ondje nema toga nemogućeg što nećete pronaći: primjerice klasicistička

fasada "Kaisersaala", koji je ubrzo nakon ujedinjenja restaurirana kao nužni prostor za priredbe s milijunskim utroškom sredstava, ustvari je šuplj zastor od plastične mase s toplinskom izolacijom. Za tri grupe trgovačkih i poslovnih zgrada u Schlosserstrasse uništeni su povjesni podrumi, a ostaci srednjovjekovne kuće ugurani u beznadnu mješavinu starog, oponašanog starog i neuspjelog modernog.

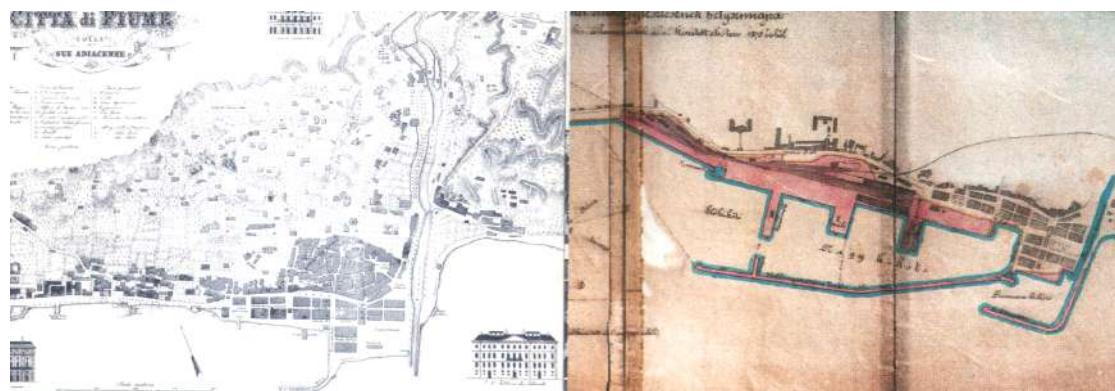
Primjeri radikalnog uništavanja starih gradskih jezgri su Gradski podrum na Fischmarktu i Štedionica na Angeru br. 25, djelo "Nove gradnje", čija je originalna oprema završila na smetlištu. Barokna kuća Walmdachhaus na Fischmarktu br. 4, koja je, da bi se dobio dodatni stambeni prostor, restaurirana kao gotička kuća sa šiljastim tornjevima, nije prvi slučaj regotikacije erfurtske gradske vizure. Slični zahvati skupljaju se u falsifikat koji uništava dokumentarnu i povjesnu vrijednost zgrada.

Slika 17. – Palača Gerbas u spomeničkoj cjelini Rijeke, 1998.



I na području Hrvatske može se naći primjera sličnih devastacija graditeljske baštine. Jedan od primjera može biti politika očuvanja građevina unutar zaštićene spomeničke cjeline grada Rijeke u kojoj su svojevremeno napuštene građevine, pa i gradske palače prepuštene propadanju. Taj proces "truljenja građevine" traje sve do njezina rušenja, koje se u pravilu poduzima zbog ugrožavanja sigurnosti građana. Na mjestu srušene građevine vrlo brzo dolazi do izgradnje suvremenih građevina. Da se ne radi o slučajnosti potvrđuje činjenica da je na isti način iz strukture spomeničke cjeline izgubljeno više od deset autentičnih građevina. Slična sudbina zadesila je i lučka skladišta koja su zaštićena kao industrijska graditeljska baština. Naime, riječka luka i njezin razvoj bilježi se od 1719. godine.

Slika 18. - Plan grada sa započetom izgradnjom riječke luke 1850. g. (desno) i Plan izgradnje nove riječke luke 1872. g (lijevo)



Izvor: Riječka luka, povijest, izgradnja i promet, Muzej Grada Zagreba, 2002.

Od 1872. godine započinje izgradnja tada moderne luke prema zamislima Hilariona Paskala, graditelja marseilleske luke. Izgradnja željezničkih pruga podiže značaj tadašnjoj riječkoj luci i njezin razvoj zaustavlja tek Prvi svjetski rat, a zatim Drugi svjetski rat. Godine između 1960. i 1990. smatraju se godinama najvećeg uspona riječke luke. Lučka skladišta i zgrade, današnja graditeljska baština, u suvremenoj luci ostaje prazan prostor, jer kontejnerski prijevoz ne zahtijeva te količine skladišnih prostora. Lučka uprava, tako ima suvišna skladišta koja su prazna godinama, dok istodobno Grad nema prostorna rješenja za brojne gradske sadržaje, a izgradnju velikih opskrbnih centara smješta potpuno izvan grada ili na njegovu periferiju.

5.3.3. Gospodarska i društvena vrijednost nepokretnoga kulturnog dobra

Kao što je već istaknuto osnovu ekonomске vrijednosti građevine čini njezina namjenska vrijednost, što valja imati na umu prigodom utvrđivanja gospodarske i društvene vrijednosti građevine koja je kulturno dobro. Međutim, veliki broj raznih čimbenika ima utjecaj na gospodarsku i društvenu vrijednost pojedinog nepokretnog kulturnog dobra.

Kao najvažnije čimbenike koji utječu na gospodarsku vrijednost građevine razmotrit ćemo utjecaj zastarjevanja i održavanja te utjecaj obnove i revitalizacije građevine.

Pri razmatranju društvene vrijednosti graditeljske baštine predmet razmatranja bit će narav i koristi potrošnje graditeljske baštine, kao i metode kojima se te koristi mogu procijeniti.

Čimbenici od utjecaja na gospodarsku vrijednost građevine

Najvažniji i najutjecajniji čimbenici na gospodarsku vrijednost građevine su:

- zastarjevanje;
- održavanje;
- obnova i
- revitalizacija.

Sva četiri čimbenika neposredno utječu na životni vijek građevine, te isto tako imaju bitan utjecaj na očuvanje spomeničkih svojstava građevine. Važnost navedenih čimbenika podvlači i Seeley (1986) obrazlažući važnost održavanja sljedećim razlozima: "očuvanjem vrijednosti investicije, očuvanjem funkcije (namjene) i očuvanjem dobrog izgleda."

Zastarijevanje građevine

Jednom kad se odredi namjena građevine, njezin će vlasnik nastojati zadržati njezinu gospodarsku vrijednost održavanjem razine njezine korisnosti. Ako svoju građevinu koristi za vlastitu uporabu, razina će korisnosti odgovarati razini osobnog zadovoljstva.

Vlasnik tako pokušava uvećati neto-korist tijekom predviđenoga trajanja dobra. To nužno ne znači da će pokušati maksimalno intenzivirati korištenje građevine, što bi joj u tom slučaju zapravo skratio životni vijek.

Vlasnik, u pravilu, neće niti nastojati izvanrednim ulaganjima produljiti životni vijek svoje građevine, budući da bi se priljev kapitala /"cash flow"/ koji proizlazi iz njezina korištenja mogao suviše umanjiti.

Ponašajući se racionalno vlasnik će pokušati očuvati vrijednost nekretnine određenim intervencijama i adaptacijama.

Tri su čimbenika koji mogu pridonijeti potrebi adaptiranja postojeće građevine:

- fizičko i konstrukcijsko propadanje i oštećivanje;
- izmjena potreba vlasnika ili korisnika, te
- izmjene u okruženju građevine.

1. Fizičko i konstrukcijsko propadanje i oštećivanje građevine

Brojni su razlozi koji mogu pridonijeti propadanju ili oštećivanju građevine i njezinih dijelova. Feilden (1981; 11) uzroke propadanja i oštećivanja dijeli u tri velike skupine i to na:

1. vanjske uzroke propadanja, među kojima su:
 - klimatski uzroci,
 - biološki uzroci i
 - prirodne katastrofe.
2. unutarnje uzroke propadanja, među kojima su:
 - vlaga,
 - onečišćeni zrak i
 - nemar.
3. i na propadanja koja prouzroči čovjek, kao što su:
 - ratovi,
 - vandalizam i palež,
 - onečišćenje okoliša i sl.

Navedeni čimbenici mogu zahtijevati radove obnove i popravke građevine koji nadilaze obično održavanje.

Protok vremena u kojem djeluje većina od navedenih čimbenika na fizičko i konstruktivno propadanje građevine uvijek je prisutan pri upravljanju nepokretnim

kulturnim dobrom. Zapravo možemo reći da su elementi koji tvore nepokretno kulturno dobro po određenju povijesni.

Mnogi zakoni zapadnoeuropskih zemalja, među kojima i nizozemski zakon o zaštiti spomenika,²⁵ predviđaju da se zaštititi mogu samo građevine starije od propisanog broja godina.

2. Izmjena potreba vlasnika ili korisnika

Izgrađeno okruženje predstavlja nasljeđe prošlosti. Potrebe vezane za okruženje mogu evoluirati slijedom promjena djelatnosti, tehnološkog napretka, uspostave novih standarda itd. Tako se može dogoditi da građevina više ne udovoljava funkciji za koju je prvo bitno namijenjena ili za koju je bila korištena. U takvim će okolnostima vlasnik ili korisnik građevine razmišljati o prilagodbi postojeće građevine novim izmjenjenim potrebama i okolnostima.

3. Izmjene u okruženju

Smještaj neke građevine izvorno je određen u funkciji veza što ih je djelatnost za koju je namijenjena trebala imati s okruženjem: dostupnost, prijevozna sredstva, blizina tržnice, građevina javne namjene ili drugi vanjski čimbenici. No, datosti se okruženja mogu izmijeniti. Klasičan primjer za ovakvu situaciju imamo u središtima velikih gradova u kojima se stambeni prostor adaptira u poslovni prostor. Kombinacija navedena tri čimbenika kod vlasnika može izazvati gubitak poželjnosti ili smanjenje korisnosti vezane uz namjenu njegove građevine. Da bi okarakterizirali ovaj proces, neki se autori poput Nutta B. (1976) i Stone P. A. (1988) služe terminom zastarjelosti.

Zastarjelost građevine

Možemo reći da je neko dobro zastarjelo onda kada više nije u uporabi. No, prije no što dosegne taj posljednji stadij u kojem više ne može biti ni u kakvoj funkciji, dobro ipak može izgubiti vrijednost i postati zastarjelim.

Svaki od navedenih čimbenika može pridonijeti povećanju stupnja zastarjelosti neke građevine. U tom smislu možemo razlikovati:

- **fizičku zastarjelost**, koja je posljedicom fizičkoga propadanja građevine;
- **funkcionalnu zastarjelost**, do koje dolazi kada građevina više ne odgovara potrebama svoga korisnika i
- **lokacijsku zastarjelost**, koja je posljedicom promjene u okruženju građevine, a koja protokom vremena može dovesti i do "sociološke zastarjelosti" i to najprije gubitkom atraktivnosti a potom i negativnim statusnim predznakom za vlasnike građevina na takvom području.

²⁵ Monumentenwet, donesen 1988. godine, propisuje da se zaštititi može samo građevina starija od pedeset godina.

Neki autori, kao Stone (1988) i Seeley (1986), skloni su tvrditi kako funkcionalna zastarjelost uglavnom prethodi onoj fizičkoj. Prema njima optimalni je životni vijek određen prvenstveno mogućnošću građevine da donosi prihod, a tek nakon toga njenom konstrukcijskom trajnošću.

Oni svoju tvrdnju temelje na činjenici da se postojeće građevine nerijetko ruše prije no što su imale priliku doseći stadij nepopravljivoga fizičkoga propadanja. No, valja napomenuti kako fizičko propadanje, te funkcionalna, pa čak i lokacijska zastarjelost, predstavljaju međusobno povezane pojave, te ih valja razmatrati zajedno.

Stupanj zastarjelosti neke građevine svakako ovisi o odgovarajućim troškovima njezina održavanja i obnove. Navedena ulaganja pak ovise o stupnju prilagodljivosti izvorne konstrukcije. Zapravo, postoji velika raznolikost među pojedinim vrstama građevina: neke mogu odgovarati samo jednoj djelatnosti, dok druge mogu biti preuređene za čitav niz različitih djelatnosti.

Međutim, nepokretno kulturno dobro, koje odražava neko razdoblje, može imati upravo vrlo specifičan karakter i stoga ga nije uvijek lako adaptirati.

Razvoj stupnjeva zastarjelosti neke građevine nije konstantan. Razdoblje tehnoloških inovacija može, na primjer, ubrzati funkcionalnu zastarjelost građevine. Procjena je stupnja zastarjelosti subjektivna. Vlasnik, na primjer, svoju građevinu može smatrati zastarjelom, dok netko drugi ne mora dijeliti njegovo mišljenje.

Naposlijetu, valja naznačiti kako djelovanje javnih vlasti može utjecati na razinu zastarjelosti pojedine građevine i to:

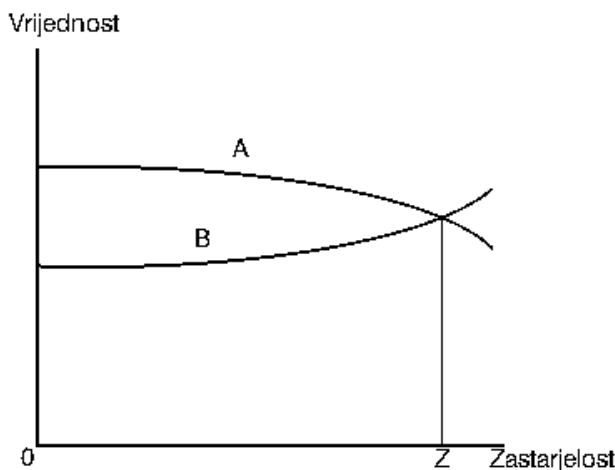
- **nametanje standarda kakvoće ili sigurnosti** vezanih uz izgradnju može usporiti razvoj fizičke zastarjelosti; - zapravo, kakvoća izvorne konstrukcije čimbenik je koji određuje stupanj fizičkoga propadanja, međutim kada su u pitanju građevine – kulturna dobra nametanje ovakvih standarda može ugroziti pa i nepovratno uništiti spomenička svojstva građevine;
- **uvodenje urbanističkih ograničenja za nove građevine** može na određeni način zakočiti funkcionalno zastarijevanje postojeće gradnje, npr. ako nove građevine moraju poštovati dimenzije dosadašnjih, tada ove potonje njihovi korisnici mogu i dalje smatrati funkcionalnima.

Odnos zastarjelosti i gospodarske vrijednosti

U onoj mjeri u kojoj se poveća zastarjelost neke građevine, smanjivat će se korisnost ili dobit što će je vlasnik moći iz nje izvući.

Prema Balchinu (1988) razina korisnosti odnosno dobiti što je donosi neka građevina, biti će smanjena do one mjere do koje se njezina zastarjelost povećava (vidi krivulju A na slici), dok će s druge strane, zastarjelost za sobom povući povećanje operativnih troškova zbog veće potrebe za održavanjem i popravcima (što prikazuje krivulja B).

Razlika između dviju krivulja predstavlja neto povrat što ga građevina daje na određenoj razini zastarjelosti.



Slika 19. - Odnos vrijednosti i zastarjelosti²⁶

Na slici točka **Z** označava trenutak u kojem građevina postaje potpuno zastarjelom; - nakon točke **Z** bez procesa revitalizacije građevina će biti prepuštena propadanju.

Prosjek zastarjevanja ne odgovara samo konstrukcijskom starenju građevine, već je povezan i s povećanjem ograničenja koja proizlaze iz nepodudarnosti onoga što građevina nudi i onoga što je njezinim korisnicima potrebno.

Utjecaj starenja građevine na njezinu gospodarsku vrijednost možemo vidjeti i iz rezultata jedne usporedne analize prihoda i troškova uporabe građevina s uredskim prostorima koji se nalaze u središtima američkih gradova. U ovom primjeru prikazani su prosječni prihodi i troškovi za dvije skupine građevina i to onih mlađih od 10 godina i starijih od 50 godina. U drugoj skupini građevina, dakle onih starijih od 50 godina, nalaze se građevine koje imaju status kulturnog dobra. Već iz same usporedbe ostvarenog ukupnog prihoda i ukupnih troškova možemo uočiti da su prikazani troškovi neznatno veći u starijim građevinama, ali su istodobno u tim građevinama ostvaren znatno niži prosječni prihodi po kvadratnoj stopi. Ova računica pokazuje da profit od iznajmljivanja starijih građevina iznosi prosječno 1,68 USD, dok kod građevina mlađih od 10 godina iznosi 4,30 USD, čime se ukazuje na važnost očuvanja ekonomске vrijednosti građevine kao važnog preuvjeta koji će otkloniti razmišljanja vlasnika građevine o zamjeni stare građevine novijom samo radi ostvarenja većeg profita.

²⁶ Izvor: J. Antolović; Ekonomsko vrednovanje graditeljske baštine, Mikrorad d.o.o., Zagreb,

| Prihodi / Troškovi | Građevine mlađe od 10 godina | | Građevine starije od 50 godina | |
|----------------------------------|---------------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------|
| | USD/ s.f. ²⁷ | % prihoda | USD/ s.f. | % prihoda |
| Prihodi | | | | |
| Prihod od najamnine | 9.18 | 95.7 | 6.56 | 93.6 |
| Drugi prihodi | 0.41 | 4.3 | 0.45 | 6.4 |
| Ukupno ostvareni prihod | 9.59 | 100.0 | 7.01 | 100.0 |
| Troškovi | | | | |
| Električna energija | 0.12 | 1.3 | 0.18 | 2.6 |
| Grijanje i rashlađivanje | 0.26 | 2.7 | 0.34 | 4.9 |
| Energija | 1.24 | 12.9 | 1.24 | 17.7 |
| Čišćenje | 0.78 | 8.1 | 1.13 | 16.1 |
| Održavanja građevine | 0.53 | 5.5 | 0.59 | 8.4 |
| Uređenje | 0.24 | 2.5 | 0.36 | 5.1 |
| Održavanje dizala | 0.19 | 2.0 | 0.26 | 3.7 |
| Administrativni troškovi | 0.33 | 3.4 | 0.38 | 5.4 |
| Osiguranje građevine | 0.11 | 1.2 | 0.10 | 1.4 |
| Porezi | 1.44 | 15.0 | 0.99 | 14.1 |
| Ukupno ostvareni troškovi | 5.29 | 55.2 | 5.33 | 76.0 |

Tablica 6. - Usporedni prikaz prihoda i troškova uporabe građevina sa statusom kulturnog dobra s uredskim prostorima u središta američkih gradova (Rodewig; 1983; 439)

Valja stoga postaviti pitanje može li se u građevini – kulturnom dobru, upravo zbog spomeničkih svojstava građevine, utjecati na povećanje njezine ekonomske vrijednosti i tako osigurati uvjete njezina očuvanja i ostvariti cilj koji je nametnut propisanom zaštitom. Odgovor na ovo pitanje može se pronaći u američkom National Main Street programu, koji je izuzetno djelotvoran primjer za očuvanje područja oko povijesnih glavnih ulica u američkim naseljima srednje veličine.

Zastarjevanje građevine, vlasniku može smanjiti dobit od njezina korištenja, te je za očekivati da će vlasnik reagirati i nastojati zadržati gospodarsku vrijednost svoga dobra. Vlasnik može poduzimati akcije u smislu usporavanja stvarnog ili potencijalnog zastarjevanja, čime zapravo nastoji "poboljšati" postojeće stanje. Vlasnikovo moguće djelovanje odnosi se na stupanj funkcionalne ili fizičke zastarjelosti, dok nasuprot tome, vlasnik raspolaže vrlo malim brojem izravnih aktivnosti od utjecaja na lokacijsku zastarjelost.

Intervencije vlasnika građevine pritom mogu biti više ili manje značajne i kretati se od jednostavnoga bojanja, do rušenja nakon kojeg slijedi ponovna izgradnja.

Intervencije vlasnika građevine mogu biti različiti zahvati na građevini, kao što je održavanje, restauracija, obnova, adaptacija, modernizacija i sl. Oko određivanja navedenih pojmljiva postoji prilična neusuglašenost. Tako se adaptacija kao pojam

²⁷ Cijena je izražena u američkim dolarima (USD) po kvadratnoj stopi (s.f. = square foot).

koristi za različite stupnjeve intervencija: od običnoga održavanja, pa sve do značajnih transformacija, uključujući i rušenje nakon kojeg slijedi ponovna izgradnja.

Kako je naša pozornost usmjerena na nepokretna kulturna dobra, na kojima se izbjegavaju zahvati koji mijenjaju postojeću konstrukciju, u nastavku se razlikuju samo dva tipa intervencija na građevini – kulturnom dobru, a to su intervencije:

1. na održavanju postojeće konstrukcije: održavanje ili obnova, odnosno revitalizacija;
2. bez održavanja postojeće konstrukcije: rušenje nakon kojega slijedi ili ne slijedi ponovna izgradnja.

Održavanje građevine

Pod pojmom održavanja građevine, prema odredbama hrvatskog Zakona o građenju,²⁸ smatra se praćenje stanja građevine i poduzimanje mjera nužnih za sigurnost i pouzdanost građevine te život i zdravlje ljudi.

Britanski institut za normizaciju pojam održavanja određuje, kao radove što ih se poduzima kako bi se svaka građevina, odnosno svaki dio neke građevine, lokaliteta i pripadajućih im sadržaja, održali na prihvatljivim normama, odnosno uskladili s njima (Seeley; 1986).

U Izvješću britanskoga Ministarstva zaštite okoliša (1972) određuje se pojam "prihvatljive norme" kao "one koja održava korisnost i vrijednost nekog objekta."

Navedene definicije mogu se prihvati, ali uz rezervu. Održavanje u tom smislu podrazumijeva radove poduzete u cilju održavanja tehničke konstrukcije građevine. Ovdje, naime, prevladava tehnički pristup građevini: održavanje je pritom odgovarajuće sredstvo kojim se sprječava fizička zastarjelost, odnosno konstrukcijsko starenje građevine. Potreba za održavanjem upravo stoga i postoji za svaku građevinu, bila ona stara ili ne.

Razina potrebnoga održavanja u velikoj se mjeri može predvidjeti na temelju poznavanja fizičkih odlika građevine, njezinih konstrukcijskih metoda, intenziteta i načina njezina korištenja.

Održavati građevinu znači zadržavati je u prihvatljivom stanju, kako bi ona:

- zadržala svoju vrijednost,
- mogla i dalje biti mjestom održavanja odabranih djelatnosti i
- lijepo izgledala.

Zahvati na održavanju mogu se sastojati od radova očuvanja i popravaka, odnosno zamjene elemenata.

Održavanje i gospodarska vrijednost građevine

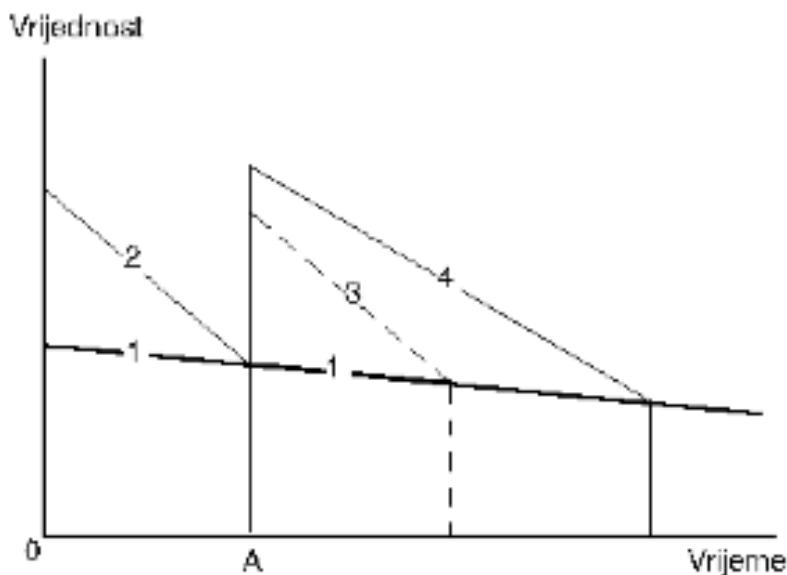
Potreba za održavanjem građevine je očigledna. No o razini, kao i učestalosti postupaka održavanja, valja odlučivati s oprezom: nedostatak održavanja lako može

²⁸ Zakon o građenju, članak 2., Narodne novine br. 77/92.

prouzročiti naknadno povećanje troškova, dok prekomjerno održavanje, pak, može nepotrebno povisiti postojeće troškove. Ove dvije pojave, kao što vidimo, dovode do istog rezultata, a to je povećanje negativnog priljeva kapitala, odnosno smanjenje gospodarske vrijednosti građevine (Ramamurthy; 1990).

Vlasnik ili korisnik, u onoj mjeri u kojoj je zadužen za održavanje, u osnovi će uspoređivati troškove različitih zahvata, kao i trajnost novih elemenata uklopljenih u građevinu. Među troškove različitih zahvata valja ubrojiti ne samo troškove popravka ili zamjene, već i buduće troškove vezane uz korištenje pojedinih elemenata.

Korisnik koji je zadužen za održavanje nastojat će smanjiti troškove i povećati vijek popravljenih ili novih elemenata. Navedena kombinacija, koja pruža određene prednosti, moguća je zahvaljujući uporabi novih i učinkovitijih materijala, kao što je prikazano slikom.



Slika 20. - Gospodarska vrijednost i održavanje građevine²⁹

Kao primjer Templemans (1984) uzima građevinu koja ima samo dvije vrste elemenata: dugotrajne (pričuvane pravcem br. 1) i kratkotrajne (pričuvane pravcem br. 2).

Kratkotrajni elementi će biti popravljeni ili zamijenjeni u točki A, te:

- ako su zamijenjeni istima, razvoj će gospodarske vrijednosti građevine slijediti isprekidani pravac br. 3;
- ako su, naprotiv, zamijenjeni učinkovitijim materijalima, jeftinijim a trajnijim, gospodarska će se vrijednost povećati proporcionalno slučaju, te će se dulje vrijeme zadržati na višoj razini. Navedeni razvoj prikazan je pravcem br. 4.

²⁹ Izvor: Templemans P. H., "Een bedrijfseconomische analyse van bouwen en wonen", Van Gorcum, Assen, 1984., str. 23.

S ovim problemom susretali su se ljudi od kada su izgradili svoje prve građevine, što potvrđuje opis rimskog arhitekta i povjesničara Vitruvija,³⁰ koji piše: "Želio bih da zidovi od pletera nisu izumljeni. Koliko su god oni povoljni zbog brzine podizanja i zbog povećanja prostora, toliko su i javna nesreća, jer su poput baklja spremnih da se zapale. Izgleda da je bolje izložiti se velikom trošku gradnje pečenom opekom, nego biti u opasnosti zbog neprikladnosti zidova od pletera jer oni uzrokuju pukotine u žbuci koja ih prekriva zbog sistema stupova, greda i kosnika. Kad se stavi žbuka, oni upijaju vlagu i bubre, pa se pri sušenju stežu, postaju tanji i lome čvrstoću žbuke."

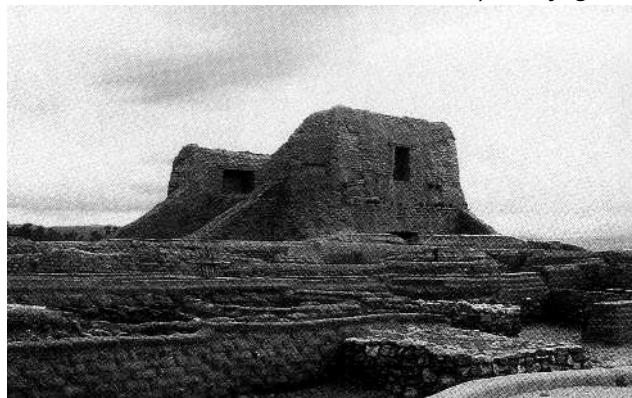
Održavanje nepokretnog kulturnog dobra

Kao i svaku drugu građevinu i nepokretno kulturno dobro potrebno je održavati: ta se potreba za održavanjem često u zakonodavstvu pretvara u obvezu održavanja u cilju izbjegavanja nezaustavljivog propadanja baštine.

Prema Feildenu (1981), cilj očuvanja kulturnog dobra podrazumijeva također da je potrebno, u onoj mjeri u kojoj je to moguće, zadržati najveći mogući broj izvornih elemenata, odnosno, barem poštovati sklad sa starim stanjem u smislu boja, stila.... Takav cilj može, međutim, biti u suprotnosti s onim što podrazumijeva "ekonomično" održavanje i dopustiti uvođenje suvremenih materijala, čak i ako se time ne poštuje cjelovitost kulturnog dobra.

Da bi uočili posebnosti koje može prouzročiti održavanje nepokretnog kulturnog dobra poslužit će primjeri koji slijede.

Prvi primjer je Pecos National Monument, New Mexico (Nacionalno kulturno dobro Pecos u Novom Meksiku), kojeg čini arheološki lokalitet s ostacima



misionarske crkve iz 17. stoljeća, kao i naselje Pueblo Indijanaca iz predkolumbovskog doba. Ostaci ovih građevina, posebice misionarske crkve, nekada zidani u adobu tehniči (zemljani naboj), danas se tope na kiši. Međutim, nakon svake kiše, služba održavanja u istoj tehnici popravlja oštećene dijelove zida i tako održava ovo nepokretno kulturno dobro.

Slika 21. Pecos National Monument, New Mexico

Drugi primjer je iz Oxforda u Engleskoj gdje se na srednjovjekovnim građevinama koledža St. John pojavio problem zamjene pokrova od škriljevca podrijetlom iz Stonesfielda, koji se nažalost danas više ne proizvodi. Taj je škriljevac predstavljao posebnu teksturu, koju konzervatori često nazivaju "petom fasadom", te je bilo vrlo teško pronaći odgovarajuću zamjenu koja neće narušavati cjelinu.

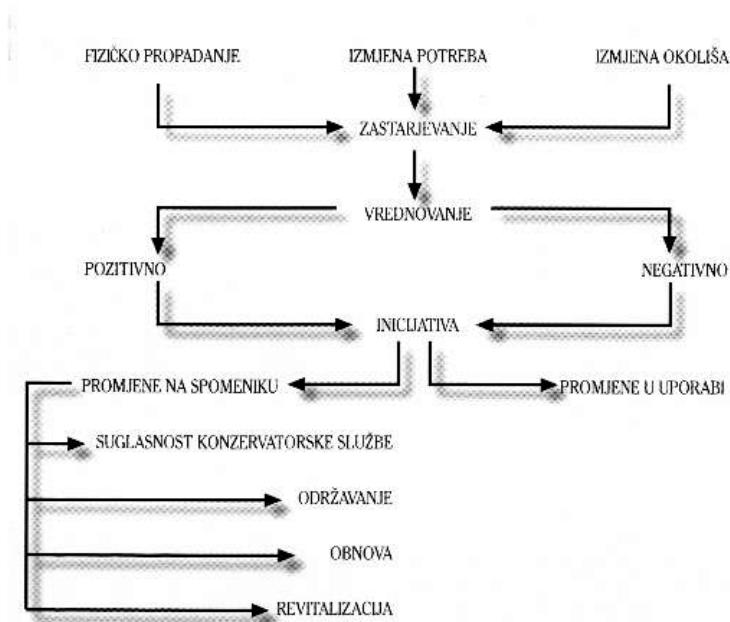
³⁰ Vitruvius, "De Architectura", knjiga II., VIII., prijevod iz Feilden, B.M. (1981), Uvod u konzerviranje kulturnog nasljeđa, Društvo konzervatora Hrvatske, Zagreb.

Rješenje je pronađeno u uporabi posebnih ploča izrađenih od betona i prekrivenih kamenim prahom. Tako se barem sačuvao približno isti izgled pokrova.

Ova dva primjera ni izdaleka ne mogu ukazati na raznolikost problema koje možemo susresti pri održavanju nepokretnih kulturnih dobara, te se stoga problem održavanja mora utvrđivati s velikom pažnjom pri njegovu ekonomskom vrednovanju, a posebice pri utvrđivanju gospodarske vrijednosti.

Očuvanje nepokretnog kulturnog dobra kao postupak adaptacije

Redovitim održavanjem nepokretnog kulturnog dobra ne može se često puta očuvati ekonomsku vrijednost građevine, te u tom slučaju vlasnik procjenjuje svršishodnost moguće adaptacije građevine. Tri su razloga koja, pojedinačno ili u kombinaciji, mogu poticati vlasnika da započne procjenjivati potrebitost adaptacije, a to su: fizičko propadanje građevine, izmijenjene potrebe korisnika ili izmijene u okolišu građevine.



Slika 22. - Postupak procjene potrebitosti adaptacija građevine sa statusom kulturnog dobra

Svaka adaptacija, kao investicijski projekt, podložna je utvrđivanju njezine gospodarske vrijednosti, prema uobičajenim ekonomskim kriterijima. Zapravo, za svaku poduzetu akciju možemo procijeniti stvarnu neto vrijednost, koja će biti pridodata gospodarskoj vrijednosti građevine u njezinom postojećem stanju i u skladu s njezinim trenutačnim načinom korištenja.

Očuvanje nepokretnoga kulturnog dobra jest u pravilu proces preuređenja starih građevina u skladu s modernim zahtjevima, ali uz značajna ograničenja, koja proizlaze iz potrebe očuvanja spomeničkih svojstava. Vlasnik je tako, zbog zaštite, a u ime očuvanja, ograničen u svom izboru pri upravljanju nekretninom, i to u pravilu na dva načina:

1. **Zabranom određenih zahvata na kulturnom dobru**, kao što je rušenje i radovi kojima bi bile provedene bitne preinake te kojima bi se ugrozila spomenička svojstva.
2. **Ograničenjima zahvata**, kada su u pitanju vrste intervencija poduzetih na građevini. Vlasnik ne može činiti što mu je volja. Svoje osobne odluke mora usklađivati s ciljem očuvanja spomeničkih svojstava, koji ne mora biti nužno i njegov cilj.

Vlasnik nepokretnog kulturnog dobra, u okviru zahvata što ih smije poduzeti, raspolazi ograničenim prostorom djelovanja. Tako će vlasniku, u pravilu, biti preporučeno da planirani zahvat u najvećoj mogućoj mjeri:

- dopušta povrat u prethodno stanje;
- ne ometa možebitne kasnije zahvate;
- ne onemogućava pristup bitnim odlikama što ih valja očuvati;
- bude usklađen s cjelinom i okruženjem;
- izvedu stručnjaci, koji mu čak mogu biti i nametnuti.

Svi zahvati na kulturnom dobru, u pravilu, izvoditi će se pod nadzorom nadležne državne konzervatorske službe.

Obnova

Granicu između održavanja i obnove nije uvijek lako odrediti. Dok održavanje ima za cilj zadrzavanje postojeće građevine u dobrom stanju, obnova više teži za njezinim poboljšanjem.

Dva nam pojma omogućavaju karakterizaciju koncepta obnove:

- poboljšanje** - zahvat obnove poduzet u cilju poboljšanja odlike građevine, u smislu zadovoljavanja potreba njezinih korisnika ili želja njezinih vlasnika, premašuje okvire čistog održavanja. Cilj više nije samo odupirati se fizičkom zastarjevanju građevine, već i pronaći rješenja za ograničenja koja su se pojavila kao rezultat funkcionalne zastarjelosti građevine.
- očuvanje** (konzervacija) - iako je tek minimalna, konzervaciju građevine valja razlikovati i prepoznавati kada govorimo o obnovi.

Obnova je postupak složeniji od jednostavne izgradnje, budući da se polazi od postojeće strukture koja za svojega korisnika još služi svrsi, a opet odaje i određeni stupanj zastarjelosti koji opravdava sam zahvat.

Obnova i gospodarska vrijednost

Vlasnik će radove obnove poduzeti kako bi podigao razinu korisnosti koju izvlači iz nastanjenosti građevine, ili pak povećao prihode, ako ju iznajmljuje. Da bi se mogli poduzeti radovi na obnovi, ukupan projekt mora donositi neto pozitivnu vrijednost, a rezultat će obnove tada uroditи povećanjem gospodarske vrijednosti građevine.

Definicija geodeta britanskog Kraljevskoga zavoda dobro sažima tu želju za povećanjem gospodarske vrijednosti građevine zahvaljujući radovima na obnovi.

Prema Seeley-u (1986) obnova predstavlja izvođenje građevinskih radova izvan uobičajenoga i redovitoga održavanja, čime se život građevine produžava u smislu društvene poželjnosti i gospodarske održivosti.

Radovi na obnovi mogu se odvijati na različite načine, što znači da valja odabrati između mogućih projekata obnove. U pravilu odabir vrste zahvata odvija se u funkciji četiriju elemenata:

- troškova zahvata;
- povećanja budućih koristi vezanih uz korištenje obnovljene građevine;
- povećanja budućih troškova nakon obnove građevine;
- i vijeka trajanja obnovljenih elemenata.

Ove četiri točke valja razmatrati zajedno. Zapravo, postupak obnove koji se trenutačno čini najrentabilnijim ne mora to nužno biti i u dugoročnom smislu; donositelj odluke u svoju analizu mora uključiti i trajnost pojedinih projekata.

Tako projekt opsežne obnove, koji je kratkoročno gledano skup, može biti bolji od jeftinijih projekata ako produži vijek trajanja građevine ili za sobom povlači smanjenje budućih troškova. Vlasnik mora projekt obnove shvatiti u smislu ukupnosti elemenata građevine, uključujući i one koji ga u tom trenutku izravno ne zanimaju. Valja voditi računa o dalnjem razvoju troškova obnovljenih i neobnovljenih dijelova, te o budućim perspektivama koje se tiču obnove drugih dijelova građevine. Kod svakog se projekta procjena ne ograničava samo na elemente na koje se on odnosi, već se ona tiče ukupnosti građevine.

Kada govorimo o obnovi građevine, kao mogućnosti za produljenje "životnog", odnosno ekonomskog vijeka građevine, tada će se njezin vlasnik suočiti i sa dvojbom: obnavljati građevinu ili je rušiti i izgraditi novu.

Needleman (1965; 31) smatra da će vlasnik ovakvu dvojbu riješiti usporednom analizom troškova obnove i nove izgradnje, te će se prikloniti za njega povoljnijoj računici. Međutim, Schaaf (1996; 399) nadopunjava ovu analizu uvažavajući ne samo troškove, već i različitost godišnjeg prihoda od obnovljene ili novo izgrađene građevine, kao i amortizacijsku stopu.

Dakle, obnova će biti vlasniku građevine poželjnija, ako je:

$$C > \left[R + M \frac{1 - (1+i)^{-n}}{i} + \frac{C(1-nr)}{(1+i)^n} + D \frac{1 - (1+i)^{-n}}{i} \right]$$

pri čemu je:

C = trošak nove izgradnje,

R = trošak obnove,

M = godišnjem iznosu uštede na troškovima održavanja novogradnje u odnosu na obnovljenu građevinu,

D = godišnja razlika prihoda od najamnine u novoj građevini u odnosu na obnovljenu građevinu,

n = životni vijek sadašnje građevine nakon obnove,

i = diskontna stopa,

r = proporcionalna stopa amortizacije novogradnje.

Ovakva formula obuhvaća prepoznate najvažnije troškove, pa i prihode, uspoređujući ih u slučaju obnove građevine ili nove gradnje. Ona uvažava da je izvodljivost obnove veća u usporedbi s novogradnjom kada je kamatna stopa veća i kada obnova što više produžava ekonomski život odlažući tako potrebu da građevina bude zamijenjena novom. To znači, da je izvodljivost obnove u izravnoj zavisnosti od **n** i **i**.

Radi li se o građevini koja je kulturno dobro, nećemo se moći ravnati po rezultatima navedene analize, jer nam rušenje, kao preduvjet nove izgradnje ne bi bilo dopušteno od konzervatorske službe.

Obnova i nepokretna kulturna dobra

Obnova građevine koja je kulturno dobro predstavlja neizbjegnu posljedicu svake politike zaštite. Zaštita podrazumijeva očuvanje. Dok sam pojam zaštite ne implicira nikakve specifične djelatnosti, očuvanje pak zahtijeva čitav niz fizičkih zahvata na kulturnom dobru.

Prema Feildenu (1981), očuvanje /konzervacija/ obuhvaća djelatnosti poduzete kako bi se spriječilo propadanje nekog nepokretnog kulturnog dobra.

Konzervacija podrazumijeva potrebu pomognog održavanja kulturnog dobra, kako bi se spriječili nepovratni fizički zahvati na njemu te kako bi očuvao svoju graditeljsku kakvoću. No, konzervacija podrazumijeva i radove koji nadilaze puko održavanje; ona se u osnovi planira na dugi rok. To znači da mjere zaštite poduzete u svezi s nekom građevinom moraju uvažavati njezinu cjelovitost, no ujedno pronaći i ravnotežu između cilja konzervacije i potreba korisnika.

Vlasnik neće biti u mogućnosti provesti sve rade na kulturnom dobru koje smatra potrebitima s gospodarskog stajališta. Veći zahvati, koji za sobom povlače znatne preinake, najčešće će biti zabranjeni.

Zbog spomeničkih specifičnosti troškovi dopuštenih rada obnove mogu biti i veći od uobičajenih ako je potrebno uvažiti graditeljsku ili spomeničku kakvoću. Neki specifični materijali ponekad moraju biti upotrijebljeni kako zahvat ne bi narušio graditeljsku, odnosno spomeničku kakvoću građevine, dopuštajući pritom njenu adaptaciju u skladu s modernim zahtjevima.

Revitalizacija

Na nekim se građevinama tijekom njihova vijeka provodi tek manji broj zahvata obnove. Nasuprot tome, neke građevine mogu biti srušene prije kraja njihova životnoga vijeka budući da se ocjenjuje zanimljivijim poduzeti novu izgradnju na lokalitetima na kojima su izgrađene. Nova će građevina tako omogućiti učinkovitije udovoljavanje potrebama postojeće djelatnosti, ili pak možda udomiti neku novu i drugačiju djelatnost koja se smatra rentabilnijom za zadani lokalitet.

Građevine se ruše radi nove izgradnje na lokalitetu, u cilju njegova učinkovitijeg ili čak i potpuno novog iskorištenja (Lichfield; 1968).

Revitalizacijska vrijednost građevine stoga je jednaka razlici između očekivane vrijednosti nove građevine i troškova revitalizacije, odnosno ukupnom iznosu rušenja stare konstrukcije i izgradnje nove. Svaki izgrađeni lokalitet u tom smislu predstavlja gospodarsku vrijednost kroz svoj postojeći način korištenja, no lokalitet sam po sebi ujedno posjeduje i vrijednost u smislu njegova rušenja i ponovne izgradnje. Da bi došlo do ponovne izgradnje, potrebno je ispuniti dva uvjeta:

- očekivana gospodarska vrijednost nove građevine mora premašiti troškove rušenja i ponovne izgradnje;
- vrijednost rušenja i ponovne izgradnje lokaliteta moraju premašiti gospodarsku vrijednost građevine u postojećem načinu korištenja.

Revitalizacija izgrađenog lokaliteta u tom smislu je to vjerojatnija što je:

- vrijednost građevine u njezinoj postojećoj uporabi niža. Na taj način građevine visokog stupnja zastarjelosti brže bivaju uključene u mogući proces rušenja i ponovne izgradnje;
- vrijednost buduće građevine veća, budući da se lokalitet u tom slučaju može upotrijebiti na znatno učinkovitiji način nego dosad. Nova konstrukcija može donijeti dobit, ili pak višu razinu korisnosti svome vlasniku.

Kao posljedica, ako se ta dva uvjeta sjedine, može doći do povećanja cijene prostora u novoj građevini u odnosu na staru, što pak u sebi krije određene društvene implikacije koje se ne mogu zanemariti.

Ako dosadašnji korisnici građevine ne mogu pratiti "zapaprene" cijene prostora do kojih je došlo radi ponovne izgradnje, oni mogu biti prisiljeni napustiti

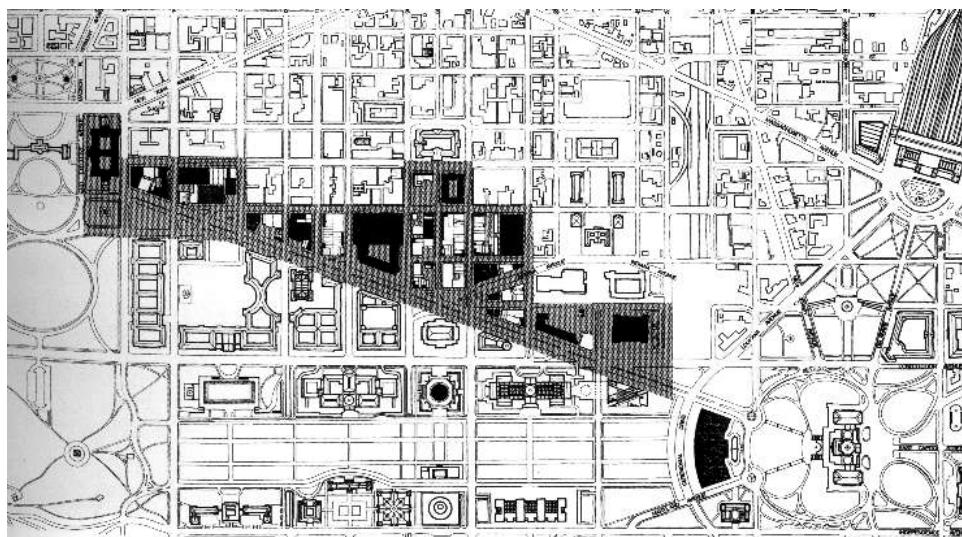
četvrt u kojoj su dotad boravili i preseliti se, možda čak i u drugi grad, što pak za sobom povlači promjenu životnih okvira, mogući gubitak posla i poteškoće vezane uz prilagodbu novoj sredini itd.

Revitalizacija i gospodarska zastarjelost

Snažni pritisak na rušenje građevina, neki autori, kao Stone (1988) i Lichfield (1968) navode na stvaranje jednog novog pojma: pojma gospodarske zastarjelosti. Građevina se smatra zastarjelom u gospodarskom smislu ako razlika između očekivane vrijednosti nove građevine i troškova rušenja postaje građevine i troškova ponovne izgradnje premašuje vrijednost njezine trenutačne uporabe. Tako građevinu koja nije zastarjela u smislu o kojem je do sada bilo riječi (funkcionalno, fizički ili lokacijski) njezin vlasnik može smatrati gospodarski zastarjelom ako bi građevinski projekt poduzet na istom mjestu bio rentabilnijim. Takva situacija može, dakle, dovesti do rušenja nezastarjelih građevina. Može se pokazati ekonomičnijim građevine ostaviti bez održavanja i čekati njihovo gospodarsko zastarijevanje. To je takozvani proces "truljenja" građevina, što ga prakticiraju neki poduzetnici.

Stone (1988) daje krajnji primjer novoizgrađene građevine koja već postaje u gospodarskom smislu zastarjelom, jer se javlja mogućnost izgradnje (više zgušnute) građevine na istom mjestu, što znači da će i njezina gospodarska vrijednost biti nedvojbeno veća. Kao primjer osvrnut ćemo se na Urbanistički plan Pennsylvania avenije u Washingtonu, koji je izrađen 1974. godine te koji se temelji i na konzervatorskom programu, s obzirom da se radi o spomenički zaštićenoj aveniji. Plan obuhvaća jednu od najznačajnijih avenija u Washingtonu koja povezuje Bijelu kuću, s jedne strane, s Capitolem, s druge strane Avenije. Prema navedenom Planu planirano je očuvanje pročelja nekih zgrada na Aveniji, dok je istodobno predviđena zamjena većine zgrada potpuno novim blokovima. Iako, dakle, nema fizičke ili funkcionalne zastarjelosti građevina planira se nova izgradnja motivirana isključivo ekonomskim razlozima.

Slika 23. – Urbanistički plan Pennsylvania avenije u Washingtonu, 1974.³¹



³¹ Izvor: The Pennsylvania Avenue Plan 1974, Building Preservation Plan, Pennsylvania Avenue Development Corporation, 1974. str. 23 – 24.

Ekonomski i finansijski program Plana iz 1974. predviđao je da će se njegovom provedbom:

- povećati postojeći uredski prostori za 4,2 milijuna kvadratnih stopa;
- povećati postojeći trgovački prostori za 950,000 kvadratnih stopa;
- omogućiti otvaranje 350 do 500 hotelskih soba, uključujući u to ponovno otvaranje Willard Hotela, s mogućim naknadnim proširenjem s još 400 hotelskih soba,
- povećanje za oko 1500 novih stambenih jedinica.

Nove su građevine trebale donijeti veći priljev kapitala budući da bi bolje iskoristile raspoloživu površinu (zgusnuće), dok bi njihovo korištenje bilo jeftinije (jedinstvena konstrukcija, suvremeni materijali). Njihova je buduća gospodarska vrijednost također veća, te znakovito premašuje onu od postojećih građevina u njihovom trenutačnom stanju i namjeni, u smislu pokrivanja troškova ponovne izgradnje.

Nepokretna kulturna dobra i revitalizacija

Ako je neka građevina zaštićena u cilju očuvanja kao nepokretno kulturno dobro, jasno je kako njezino rušenje ne dolazi u obzir. Naime, politika očuvanja ima za cilj zadržavanje postojećih građevina, onemogućavajući njihovo rušenje, što za vlasnika može značiti ograničenje slobode djelovanja s obzirom na nekretninu koju posjeduje. Ako se to ograničenje, što ga nameću konzervatori, pokaže nepodnošljivim za korisnika toga kulturnog dobra, on će biti prisiljen potražiti neku drugu lokaciju kako bi se na učinkovitiji način nastavio baviti svojom djelatnošću. Vlasnik, koji ujedno može i sam biti korisnikom kulturnog dobra, naći će se u tom slučaju suočen s praznom građevinom koju će morati ili prodati, ili nastojati ponovno iznajmiti. Napuštena građevina može privući potencijalne kupce koji ograničenja nametnuta konzervacijom ne doživljavaju kao negativna. Ponekad se graditeljska kakvoća cijeni sama po sebi te korisniku građevine pruža korisnost koja se mjeri prestižem i osobnim zadovoljstvom.

U okvirima industrijske ili komercijalne eksploracije, spomenička vrijednost građevine može pridonijeti povolnjom imidžu poduzeća. To je slučaj, na primjer, s pojedinim bankama ili velikim korporacijama koje se odlučuju za građevine što donose prestiž, što za posljedicu može imati smanjenje troškova "tradicionalnih" oblika promidžbe. Nasuprot tome, može se dogoditi i da građevina ne privuče nove vlasnike ili korisnike. U tom se slučaju ograničenje postavljeno u cilju zaštite spomeničke kakvoće može ocijeniti prestrogim. To je osobito slučaj ako građevina odgovara tek uskom broju specifičnih namjena te ju je teško prenamijeniti.

Kao primjer mogu poslužiti neke velike stare bolnice: neke od tih građevina smatraju se od iznimnog graditeljskog značenja, poglavito u Velikoj Britaniji. No medicinska se praksa danas razlikuje od one prije stotinu godina. Bilo je potrebno, nekad i u veoma kratkom roku, postojeće konstrukcije prilagoditi suvremenim zahtjevima zdravstva. Više soba, suvremeniji laboratoriji, kao i osiguran parkirališni prostor, pokazali su se neophodnima, te je bilo potrebno adaptirati unutrašnjost starih

bolnica. Ponekad je takva građevina bila srušena ili stavljena na tržište, dok ne dosegne stadij funkcionalne zastarjelosti. Značajna su sredstva potrebna da bi se prenamijenile te bolnice, koje su često vrlo povoljno smještene - izvan gradskih središta, u zelenoj zoni.

Jedan od uspješnih primjera iz Velike Britanije jest onaj Kraljevske viktorijanske domoljubne građevine u Wandsworthu, koja je nakon požara prodana za simboličnu cijenu od jedne funte sterlinga, te kasnije uspješno preuređena u stambeni i trgovački kompleks, te ugošćuje čak i jednu školu dramskih umjetnosti (Binney; 1991).

Na slične primjere nailazimo i s industrijskim građevinama. U posljednje se vrijeme, dapače, i takve građevine sve češće stavljaju pod zaštitu kao nepokretna kulturna dobra. Na primjer, u Nizozemskoj i Njemačkoj postoji program inventarizacije koji se poglavito odnosi na industrijsku arhitekturu s kraja prošlog i početka našeg stoljeća. No, s obzirom na njihovu specifičnu namjenu, stare su industrijske građevine uglavnom funkcionalno zastarjele te se smatraju "teretom" i kočnicom dalnjeg razvoja. Pojedini autori (Binney; 1991) ovakve građevine proglašavaju "beznadežno skupim, a neiskoristivim luksuzom". Potrebno je stoga da zagovornici očuvanja takvih industrijskih građevina dobrano upotrijebe maštu kako bi za njih pronašli nove namjene. Pod ovim podrazumijevamo također i čitavu problematiku koju predstavlja "prenamjena kulturnih dobara". Nepokretna kulturna dobra ne mogu biti očuvana u obliku skupine građevina kojih će jedina funkcija biti ona muzejskog izloška. Djelotvoran način osiguranja očuvanja i njihove rehabilitacije jest nastojanje da im se pronađe nova namjena. Zavod za urbana zemljišta u Washingtonu u tu svrhu koristi termin "adaptivne namjene" (Lichfield; 1988).

Društvena vrijednost nepokretnog kulturnog dobra

Da bi se provelo istraživanje kojem je cilj utvrditi društvenu vrijednost nepokretnog kulturnog dobra, pa i graditeljske baštine u cjelini, prvo je potrebno biti upućen u narav potrošnje tih dobara od strane društva. U načelu, politika očuvanja podrazumijeva izbor nepokretnih kulturnih dobara koji će biti otvoreni prema potrošnji od strane zajednice. U tom smislu bitno je shvatiti odnos koji se može razviti između zajednice i kulturnog dobra.

Osim utvrđivanja naravi potrošnje, da bismo utvrdili društvenu vrijednost pojedinačnog nepokretnoga kulturnog dobra ili pak spomeničke cjeline, potrebno je odrediti i procijeniti vrste koristi što ih društvo može imati od te baštine.

Potrošnja nepokretnih kulturnih dobara

Gоворити о потрошњи kulturnih dobara може се doимати чудним, али то је ipak opravдано. Građanin Dubrovnika или турист који проматра zidine Starog grada, crkvу Sv. Vlaha или неко друго kulturno dobro zapravo sudjeluje у njegovoj потрошњи. На исти način konzervatori који se свим snagама противе rušenju nekog kulturnog dobra, boreći se tako за njegovo očuvanje istodobno sudjeluju u потрошњи тога dobra. У

nastavku će se utvrditi narav potrošnje kulturnih dobara, te promotriti vrste potrošnje kulturnih dobara.

Svaka politika zaštite nepokretnih kulturnih dobara ima za cilj prije svega očuvati njihovu spomeničku kakvoću, te tu istu kakvoću predstaviti društvu. Proces očuvanja može se doimati suprotstavljen potrebi predstavljanja kulturnog dobra široj javnosti. Međutim, otvaranje kulturnog dobra za javnost ne mora podrazumijevati nužno otvaranje za posjet, već može biti dovoljno široj javnosti otvoriti pogled na vanjski izgled dobara.

Iz tih razloga potreba za očuvanjem kulturnog dobra s jedne strane, a predstavljanje za javnost s druge – čini složenim problem procjene ukupne potrošnje nepokretnih kulturnih dobara. Pri tome valja imati na umu da i osobe koje možda nikada neće posjetiti neko kulturno dobro iz njega mogu izvući određenu korist. Riječ je o dodatnim ili moralnim koristima koje proizlaze iz same spoznaje da će takvo kulturno dobro, koji je dokaz određene kulture i identiteta, biti očuvan.

Radi toga je potrebno razlikovati dvije vrste potrošnje kulturnih dobara:

- **izravnu potrošnju**, koja je vezana uz izravno korištenje nepokretnoga kulturnog dobra posjetom ili jednostavno njegovim promatranjem;
- **neizravnu potrošnju**, koju čine aktivnosti što se ne odvijaju u neposrednom kontaktu s nepokretnim kulturnim dobrom i njegovim lokalitetom.

Izravna potrošnja

Ovaj oblik potrošnje odnosi se na izravno i opipljivo korištenje kulturnog dobra kao i na usluge u neposrednoj vezi sa dobrom. Bilo bi stoga pogrešno reći da je riječ o potrošnji nekog kulturnog dobra, jer se ustvari radi o potrošnji neke usluge vezane uz dobro.

Potražnja za baštinom odnosi se na usluge što nam ih baština može pružiti, a ne više toliko izravno na "temelj" što ga predstavlja neko kulturno dobro. Ta je razlika između "temelja" i "usluge" upravo suštinska za razmatranje baštine (Greffé; 1990).

Usluge vezane uz nepokretna kulturna dobra mogu biti šire ili uže naravi. Minimalna usluga što je neko kulturno dobro može pružiti jest jednostavna činjenica da je njegova vanjština izložena pogledu. Potom, uz pravo na posjet, kao uslugu mogu se pružati i mnoge druge usluge.

"Pravo pogleda" ili pravo na gledanje nepokretnoga kulturnog dobra

Najjednostavnija i najčešća usluga što nam je neko kulturno dobro može pružiti jest to što se nudi pogledu prolaznika. Svatko može koliko god želi promatrati nepokretno kulturno dobro (pulski Amfiteatar, londonski Tower i dr.). Jednako vrijedi i za sva ostala dobra, a ujedno i za cijelokupnu graditeljsku baštinu. To je minimalna usluga koju nam kulturno dobro pruža: ona postoji, jer kulturno dobro postoji kao objekt. To se "pravo pogleda" odnosi na dvije skupine ljudi:

-
- posjetitelje kojima "pravo pogleda" donosi izravnu korist;
 - ljudi koji žive i rade u blizini naslijeđenoga okruženja i iz te blizine izvlače određeno zadovoljstvo, u smislu ugode i prestiža.

Riječ je o zadovoljstvu koje donosi stanovanje ili rad u građevinama čije susjedstva čine kulturna dobra. No ta blizina jednako tako može prouzročiti i nelagodu, koja je uglavnom stvorena gužvom ili pak posljedicama što ih broj posjetitelja ima na okoliš.

Većina nepokretnih kulturnih dobara izložena je pogledu javnosti, osim nekih iznimaka, kao što su npr. dvorci okruženi zidinama, kapelica u zatvorenom dvoru ili samostanu.

Vanjsština je javna (potrošnja od strane jedne osobe ne smanjuje njenu dostupnost bilo kojoj drugoj osobi), te jednom kada je dobro otvoreno pogledu javnosti, njegov proizvođač više ne može spriječiti njegovu potrošnju od bilo koga (Lichfield; 1988).

Ne postoji tržište za tu jednostavnu uslugu koju nam pruža baština. Čini se nemogućim doći u posjed "prava pogleda" i učiniti ga svojim vlasništvom, te po toj osnovi nekome naplatiti osjetilnu draž što mu je pruža pogled na neko kulturno dobro. "Pravo pogleda" tako postaje "javno dobro".

Određenje javnoga dobra što su ga dali Dasgupta i Pearce (1972; 78) može se jednakom dobro primijeniti i na "pravo pogleda":

"Potrošnja nekog dobra od osobe A ne smanjuje njegovu potrošnju od strane osobe B."

"To pak dovodi do istog zaključka: da su troškovi stavljanja zajedničkoga (javnoga) dobra na raspolaganje još jednoj osobi jednak nuli."

Nedostatak tržišta i karakter javnoga dobra znaće da će biti teško u brojke pretvoriti korist što je pojedinac izvlači iz običnog "prava pogleda", drugim riječima, u ekonomsku vrijednost te usluge što je baština pruža.

Posjet nepokretnom kulturnom dobru

Pojedinac može zahtijevati uslugu širu od običnog "prava pogleda". Svatko tko se nađe pred dvorcem ili crkvom može osjetiti potrebu da u njih uđe i otkrije njihovu unutrašnjost. Usluga što je pruža nepokretno kulturno dobro u tom se smislu u osnovi tiče prava na posjet. Na tu se temeljnu uslugu dodaje čitav niz većih ili manjih srodnih usluga što se nude na samom lokalitetu (prodaja suvenira, bar, restoran, zabavni park, kulturna događanja...). U odnosu na uslugu posjeta možemo razlikovati dvije kategorije nepokretnih kulturnih dobara, a to su:

1. Kulturna dobra za koje pravo na posjet ostaje "javnim pravom", na isti način kao i "pravo pogleda". To su, na primjer, javne građevine, poput kolodvora, pojedinih građevina uprave ili vjerskih zdanja. Činjenica da je pristup tim kulturnim dobrima, ili barem nekim njihovim dijelovima, slobodan, ukazuje na to da nitko ne može biti isključen iz potrošnje usluge posjeta. Slučaj vjerskih zdanja je zanimljiv: isključivost bi se mogla postići naplatom

ulaznine posjetiteljima, no sam cilj svećeničkoga poziva, a to je širenje vjere, to onemogućava, barem u onom dijelu u kojem je ulazak i boravak u takvoj građevini vezan za sudjelovanje u vjerskim obredima.

2. Kulturna dobra kod kojih pravo na posjet prestaje biti "javnim dobrom" su i građevine (privatne ili javne) za koje je uvedeno pravo ulaza. Navedeno pravo ulaza za sobom povlači mogućnost da neki potrošači budu isključeni, pa stoga može doći do javljanja određenog suparništva u potrošnji.

Kod ove druge grupe kulturnih dobara ulazimo u područje komercijalne eksplotacije nepokretnih kulturnih dobara, čime se dokazuje da proizvodnja usluga vezana uz kulturno dobro odista postoji. Minimalna razina usluge podrazumijeva "jednog čuvara, jednu blagajnu i jedan ulaz"; to je pravo na posjet. No tomu se može pridružiti i čitav niz drugih usluga. Međutim, valja još jednom ponoviti činjenicu da bez ulaganja u kulturno dobro ono ne može postati izvorom prihoda. Na tu činjenicu ukazuje i Greffe (1990) konstatirajući kako kulturno dobro ne može postati izvorom širih usluga ako prije svega, nema barem minimalnu razinu očuvanja i održavanja, a potom i opremanja za pružanje traženih usluga.

Ako politika zaštite nepokretnih kulturnih dobara s jedne strane brani rušenje, a s druge predviđa barem minimum očuvanja i održavanja, dobra će biti prikladna za komercijalnu eksplotaciju. Tranzicija nepokretnih kulturnih dobara u gospodarski resurs ne mora nužno biti spontana. Ako ne dođe do toga prijelaza, nepokretna kulturna dobra će ostati s društvenog stajališta neiskorištenima, te neće doći do potražnje pojedinaca za pružanjem navedenih usluga. To je primjer dvoraca i drugih kulturnih dobara koji nisu otvoreni za posjete. Takva će kulturna dobra biti iskorištena isključivo za privatne ciljeve njihovih vlasnika ili korisnika.

Povijest je baštine puna primjera u kojima su vlasnici nekoj građevini namijenili unosniju funkciju od one što bi je imali na osnovi pružanja usluga te baštine, pa čak i onda kada to vodi ka njezinom nepovratnom propadanju (Greffé; 1990).

Uistinu, kako su to pokazali rezultati studije³² što ju je 1988. provelo francusko Ministarstvo kulture i veza na 13 značajnih povjesnih građevina Francuske koji su otvoreni za posjet, komercijalna eksplotacija kulturnih dobara je skupa, a donosi malu dobit. Najveći troškovi eksplotacije ponajprije se odnose na pokrivanje plaća zaposlenih na tim lokalitetima; stoga korisnici plaćena mjesta nastoje smanjiti na minimum, nerijetko na račun kakvoće usluga što ih se nudi.

Navedena praksa drastičnoga smanjenja troškova, poglavito plaća, usmjeravanjem na rad na određeno vrijeme i smanjivanjem troškova upravljanja u gotovo svim slučajevima objašnjava postojanje uopće nekakve dobiti. Međutim, kada su u pitanju zahtjevna kulturna dobra, ta dobit od eksplotacije neće pokriti ni troškove ulaganja u radove održavanja i obnove.

Jedna druga studija³³ o francuskim dvorcima u privatnom vlasništvu, spominje kako "od 400 privatnih dvoraca otvorenih javnosti (...) samo jedan posluje s dobitkom, dok su ostali na pozitivnoj nuli". Nerijetko, ako cilj politike zaštite nepokretnih kulturnih dobara nadilazi puko očuvanje i prelazi u ponudu navedenih

³²Ministère de la Culture et de la Communication (1989).

³³INSEEC (1988), Chateaux privés et conservation du patrimoine: comment faire coexister les deux en France?, Paris.

usluga zajednici, potrebno je prethodno provesti posebne zahvate, a ne samo osigurati tradicionalnu restauraciju. Te se specifične mjere mogu svrstati u dva tipa:

- mjere neizravne naravi - poticajne mjere za privatne vlasnike nepokretnih kulturnih dobara kada ih otvore javnosti i organiziraju pružanje usluga. U Francuskoj je, na primjer, režim poreznih odbitaka s obzirom na baštinu povoljniji ako je kulturno dobro otvoreno za posjete.
- mjere izravnoga karaktera - provode ih nadležna upravna tijela ili javne ustanove preuzimajući na sebe organizaciju usluga na nepokretnim kulturnim dobrima. U Velikoj Britaniji, na primjer, English Heritage³⁴ na sebe preuzima eksploataciju i otvaranje za javnost oko 400 nepokretnih kulturnih dobara.

Neizravna potrošnja

Neizravna potrošnja nepokretnih kulturnih dobara odvija se bez izravnog, fizičkog, osjetilnog doticaja s njima. Ta se potrošnja, s jedne strane, odnosi na korištenje informacija vezanih uz kulturna dobra, ali izvan povijesnoga lokaliteta, ili s druge strane, na zadovoljstvo u spoznaji da su navedena dobra zaštićena. Primjer neizravne potrošnje su knjige, predavanja, televizijske emisije o kulturnim dobrima, kada to nije vezano uz izravan doticaj sa dobrima o kojima je riječ.

Naposljetku, postoji i potrošnja nepokretnih kulturnih dobara bez ikakva korištenja. Taj posebni oblik potrošnje, koji se događa bez ikakvog doticaja sa dobrom, bilo izravnog ili neizravnog, proizlazi iz zadovoljstva pojedinaca zbog saznanja da su kulturna dobra zaštićena.

Koristi ostvarene na temelju potrošnje nepokretnog kulturnog dobra

Postoji potražnja za potrošnjom nepokretnih kulturnih dobara. To znači da pojedinac izvlači korist iz potrošnje jedne ili više usluga vezanih uz kulturno dobro što ih je sam odabrao. Ako je kulturno dobro zaštićeno, pojedincima je zajamčena njegova potrošnja. Korist vezana uz provođenje politike očuvanja, dakle, odgovara koristi izvučenoj iz potrošnje tog kulturnog dobra, koji bi u protivnom mogao biti izgubljen. Da bi se korist mogla usporediti s troškovima vezanima uz provođenje politike očuvanja kulturnog dobra, potrebno joj je pridodati novčanu vrijednost. Budući da su sredstva ograničena, važno je utvrditi da dobit ostvarena na temelju provođene politike premašuje troškove dobra, a to je moguće učiniti jedino mjerjenjem koristi istim jedinicama kao i troškova.

Koncept u pozadini ove analize jest taj da pojedinačni izbori moraju činiti temelj procjene koristi: govorimo o načelu "suverenosti potrošača". Ako je potrošač stavljen pred mogućnost izbora dobara i usluga, normalno je da će se naklonjenost nekom od navedenih dobara ili usluga javiti spremnošću na njihovo plaćanje (pri čemu govorimo o "spremnosti na plaćanje"). I obratno - pojedinac neće biti spreman platiti za nešto što ne želi. Na taj način, da bismo procijenili društvenu korist koja proizlazi iz potrošnje kulturnog dobra, potrebno je odrediti iznose što su ih pojedinci

³⁴"English Heritage" jest naziv koji se obično rabi za Odbor za povijesne građevine i spomenike. "Utemeljen je odlukom Parlamenta iz 1983. Riječ je o neovisnom tijelu, s dvije glavne zadaće: pružanje pomoći pri očuvanju spomenika, povijesnih građevina u Engleskoj, i promicanja njihova korištenja od strane javnosti" (Rumble, 1987.).

spremni platiti kako bi mogli sudjelovati u izravnoj ili neizravnoj potrošnji dobra. Da se dobra i usluge vezane uz kulturno dobro razmjenjuju na idealno konkurentnom tržištu, mogli bismo odrediti tržišne cijene koje bi odgovarale toj spremnosti na plaćanje. Međutim, različiti se oblici potrošnje niti izdaleka ne odvijaju na savršenom tržištu. Nemoguće je, na primjer, stvoriti tržište za "pravo gledanja" pojedinog kulturnog dobra. No, odsutnost tržišta nikako ne znači da potrošači ne procjenjuju dobra i usluge koje to dobro pruža. Poteškoća leži u istraživanju cijena koje bi mogle odrediti stupanj korisnosti. U takvim slučajevima radi se o "cijenama u sjeni".

Analiza koristi nerijetko nalikuje "istražiteljskom poslu". Potrebno je otkriti pokazatelje koji omogućavaju razotkrivanje procjene što je obavlja pojedinac u odnosu na usluge vezane za kulturno dobro, koje se uvijek na tržištu ne nude. Stoga će se u nastavku pokušati odgovoriti na sljedeća pitanja:

- koje su vrste koristi vezane uz potrošnju nepokretnih kulturnih dobara?
- na koji način možemo izvršiti procjenu tih koristi ?

Vrste koristi vezane uz potrošnju

Prema Freemanu (1986), razlikujemo dvije vrste koristi:

- vrijednost samoga korištenja,
- samosvojne (implicitne) vrijednosti.

Vrijednost korištenja odgovara koristi što je neki pojedinac ima od izravne potrošnje usluga vezanih za kulturno dobro. Ta se vrijednost korištenja u novčanim jedinicama određuje iznosom što ga je neki pojedinac spreman platiti za tu izravnu potrošnju usluga. Da bi sudjelovao u izravnoj potrošnji nepokretnih kulturnih dobara, odnosno da bi s njom imao fizički doticaj, pojedinac mora dio svoga vremena posvetiti samom posjetu dobra o kojem je riječ, kao i stizanju do njega; to mu pak može predstavljati određeni trošak. Možemo stoga prepostaviti da, počevši od tog vidljivog čina ponašanja - stizanja na odredište, možemo odrediti krivulju potražnje za nekim kulturnim dobrom. Na temelju toga možemo procijeniti vrijednost njegova korištenja, čime uspostavljamo vezu između korištenja kulturnog dobra i gospodarske vrijednosti toga korištenja.

Samosvojne (implicitne) vrijednosti odnose se na korist što je pojedinci imaju od samoga postojanja nepokretnih kulturnih dobara, a u tom smislu onda i njihove zaštite, kao i neovisno o bilo kakvoj njihovoj uporabi. Kako ovdje nema korištenja niti izravnoga doticaja sa kulturnim dobrom, ne može se uspostaviti veza između vidljivih djelatnosti i koristi što ih pojedinac iz njih izvlači. Pojam implicitne vrijednosti zanimljiv je za proučavanje nepokretnih kulturnih dobara. Neko bi kulturno dobro, kada ne bi bilo zaštićeno, moglo biti preko noći srušeno radi posve osobnih interesa. Nasuprot tome, ako se u vezi s tim kulturnim dobrom razvije politika očuvanja, ima ljudi koji od toga mogu imati koristi. Može se pojaviti njihova "spremnost na plaćanje" da bi građevina o kojoj je riječ bila zaštićena. U tom smislu oni očuvanju kulturnog dobra pripisuju određenu vrijednost, a da pritom niti nisu prevalili put potreban da ga vide ili posjete. Među tim vrijednostima, koje nisu vezane uz korištenje, autori poput Pearcea (1990), Freeman (1986), Weisbroda (1964) razlikuju dvije: vrijednost mogućnosti i vrijednost postojanja.

a) Vrijednost mogućnosti

Pearce ukazujući na vrijednost mogućnosti naglašava kako se one javljaju „kad neki pojedinac nije siguran hoće li mu neko dobro zatrebati u budućnosti, dok kod njega u tom smislu istodobno postoji i dvojba glede buduće raspoloživosti toga dobra“ (1990; 7).

Taj pojam, koji je napose primjenjivan na pitanja zaštite okoliša, može se jednako dobro primijeniti i na nepokretna kulturna dobra i njihovu zaštitu. Postoji određena nesigurnost u vezi s mogućnošću potrošnje nekog kulturnog dobra ako ovaj nije zaštićen, u slučaju da dođe do njegova propadanja, a onda i možebitnoga rušenja. Ovdje je moguće napraviti paralelu s akcijama što ih vode udruge za očuvanje, a kojih je cilj izvršiti pritisak na javne vlasti kako bi se postigla zaštita ili čak i poduzeli radovi na obnovi određene građevine. Takve su djelatnosti upravo dokaz da vrijednosti mogućnosti postoje i na području nepokretnih kulturnih dobara.

b) Vrijednost postojanja

Vrijednost postojanja jest spremnost na plaćanje za saznanje da je neko nepokretno kulturno dobro zaštićeno radi osobnog zadovoljstva. Takva vrijednost temelji se na altruističkim motivima, te na nekoj vrsti osjećaja odgovornosti za kulturna dobra. Kako ta vrijednost ne ovisi o izravnoj potrošnji kulturnog dobra, ne postoji neizravna metoda kojom bismo je mogli mjeriti. Jedna od potvrda vrijednosti postojanja je ponašanje mecenata, ili pak djelovanje udrug, koji svoje aktivnosti motiviraju postojanjem kulturnog dobra i potrebom da ga očuvaju.

Vrijednost postojanja najlakše se uočava kada je kulturnom dobru ugrožen opstanak i kada je nužno pobuditi pažnju javnosti kako bi se pokrenule aktivnosti na njegovu očuvanje. Tada će biti znatno lakše okupiti zainteresirane i prikupiti sredstva potrebna za očuvanje ako je prisutna visoka razina spoznaje o vrijednosti postojanja toga dobra. Dakle, nije nužno da u očuvanju sudjeluju samo oni koji izravno koriste spomenik, već će u pravilu sudjelovati i oni koji u samoj činjenici postojanja prepoznaju vrijednost i svoju obvezu da kao baštinici sudjeluju u očuvanju kulturnog dobra.

Procjena navedenih koristi

Navedene vrijednosti što ih pojedinci mogu pripisivati koristima koje izvlače iz potrošnje kulturnog dobra, treba pokušati procijeniti u novčanim iznosima.

Pojedinac gledajući ili posjećujući neko nepokretno kulturno dobro, izvlači korist iz potrošnje usluga vezanih uz to dobro. Navedenim koristima pripisuje novčanu vrijednost, vrijednost korištenja, ali kako odrediti iznos što bi bio pripravan platiti za tu potrošnju? Neki drugi pojedinac koji ima saznanje da je dobro zaštićeno i da neće biti srušeno, izvlači korist iz samoga saznanja da je to tako, te je time na neki način umiren. Zadovoljstvu spoznajom da je kulturno dobro zaštićeno pripisuje vrijednost, implicitnu vrijednost. No postavlja se pitanje: kako odrediti iznos što bi ga za to zadovoljstvo bio pripravan platiti?

U potrazi za odgovorom na ove upite, može se osloniti na više metoda razvijenih poglavito u dva područja:

- procjena koristi vezanih uz sudjelovanje u rekreativskim aktivnostima u zabavnim parkovima ili parkovima prirode;
- procjena koristi što ih pojedinac može izvući iz inicijativa vezanih uz zaštitu okoliša.

Pritom možemo slijediti dva različita pristupa, a to su:

- neizravan, koji se temelji na ponašanju pojedinaca, na promatranju i raščlanjivanju onoga što čine;
- izravan, koji se temelji na izjavama pojedinaca, na raščlanjivanju onoga što govore.

Neizravan se pristup temelji na otkrivanju sklonosti pojedinaca. Primjere takvih metoda nalazimo kod promatranja vrijednosti nekretnina, promatranja kućanskih troškova, ili pak analize troškova prijevoza da bi se sudjelovalo u nekoj djelatnosti.

Izravna, pak, metoda podrazumijeva metode procjene društvenih koristi koje se temelje na bjelodanom načelu da je dovoljno pojedince upitati koje su njihove sklonosti. Uporabljene se tehnike temelje na provedenim anketama i detaljnim razgovorima.

Metode procjene

Tri metode što ih najčešće susrećemo u literaturi su sljedeće:

1. metoda troškova stizanja na odredište ("travel cost method");
2. metoda hedonističkih cijena ("hedonic price method");
3. metoda kontingencijske procjene ("contingent valuation method").

Prve dvije metode podrazumijevaju neizravan pristup - temelje se na vidljivom ponašanju (upućivanju na odredište), ili pak na tržištima (vrijednostima nekretnina), koja implicitno mogu odražavati tražene vrijednosti. Treća metoda je metoda izravne procjene, koja se temelji na onome što ljudi odgovaraju kada ih se upita.

Metoda troškova stizanja na odredište

Tu su metodu prvi razvili Clawson i Knetsch (1969) u okviru studije gospodarskih oblika rekreativskih aktivnosti. Njezin je cilj procijeniti koristi što ih zajednica ima na temelju korištenja rekreativskih kompleksa. Metoda se temelji na vidljivom ponašanju pojedinca, odnosno na putu što ga prelazi da bi se našao na

mjestu rekreiranja, koje može biti prirodni rezervat, zabavni park ili kulturno dobro. Osnovna se pretpostavka metode temelji na činjenici da će se broj odlazaka na neki lokalitet smanjiti proporcionalno povećanju izravnih, kao i vremenskih troškova, a da pritom sve drugo ostane konstantno. Takva se metoda može odnositi jedino na procjenu koristi vezanih uz izravno korištenje nepokretnoga kulturnog dobra.

Postupak se odvija u nekoliko etapa:

1. Procjena krivulje osobne potražnje za lokalitetom baštine.
2. Uključivanje potražnje drugih pojedinaca, kako bi se dobila krivulja potražnje za lokalitetom o kojem je riječ.
3. Procjena društvene koristi vezane uz izravnu potrošnju lokaliteta, uključujući površinu unutar krivulje potražnje.

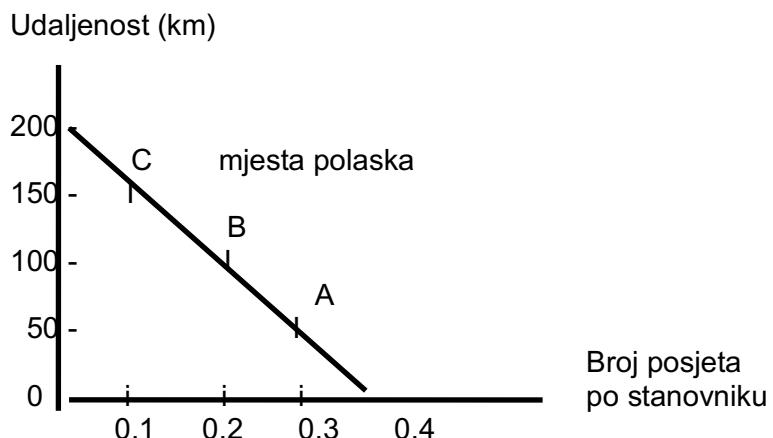
Koristeći se ovom metodom moguće je izraditi hipotetski primjer koji predočava navedene tri etape:

1. Pretpostavimo da npr. postoji neko kulturno dobro za koje postoji potražnja vezana uz izravno korištenje i da se do lokaliteta može doći iz nekoliko mogućih zemljopisnih zona. Na samom je spomeničkom lokalitetu moguće saznati odakle dolaze posjetitelji - putem osobnog ispitivanja. Broj posjetitelja koji dolaze iz svake od zona moguće je prikazati tabelarno kao u tablici, a za promatrano razdoblje od godine dana.

Tablica 7. – Prikaz potražnje za pojedinačnim posjetima

| Zona dolaska | Broj stanovnika u zoni | Udaljenost u km | Broj posjeta | Broj posjeta po stanovniku |
|--------------|------------------------|-----------------|--------------|----------------------------|
| A | 100.000 | 50 | 30.000 | 0.3 |
| B | 10.000 | 100 | 2.000 | 0.2 |
| C | 30.000 | 150 | 3.000 | 0.1 |
| UKUPNO | | | | 35.000 |

U ovom primjeru kulturno dobro je posjetilo ukupno 35.000 posjetitelja. Prema postavljenoj pretpostavci, posjetitelji su mogli doći iz tri različite zone. Broj posjeta ostvaren iz svake zone dijeli se s brojem stanovnika te zone, kako bi se dobio pokazatelj o broju posjeta po stanovniku, odnosno podatak kojeg možemo uspoređivati i time razmatrati "stupanj posjećenosti" lokaliteta od posjetitelja iz različiti zona dolaska.

**Slika 24. - Stupanj posjećenosti u funkciji udaljenosti lokaliteta**

Svakoj od udaljenosti odgovara određena cijena koštanja dolaska. Bez ulaznenja u detalje, valja znati da taj trošak dolaska, s jedne strane odražava stvarne troškove dolaska, na primjer po kilometrima, a s druge strane, utrošak vremena potrebnog za stizanje do lokaliteta. Neka cijena jednog kilometra bude 10,00 kuna.

2. Sljedeći se korak sastoji u izradi krivulje zajedničke potražnje za nekim kulturnim dobrom. U tu je svrhu potrebno izračunati kretanje broja posjetitelja u odnosu na povećanje troškova dolaska. Da bi se odredile točke krivulje potražnje, potrebno je kretati se postupno, odnosno, prema sukcesivnim povećanjima troškova dolaska, što je prikazano u tablici 3. koja slijedi.

Brojka od 35.000 posjeta predstavlja početnu točku potražnje za lokalitetom, te ona odgovara potencijalnom broju posjetitelja, kada su troškovi jednak nuli. Ako se troškovi popnu na 500,00 kuna, broj će posjetitelja pasti na 21.000 jedinica; zapravo, posjetitelja iz zone A spremnih na posjet kulturnom dobru neće više biti 30.000, već 20.000, budući da stupanj posjećenosti pada sa 0,3 na 0,2, radi povećanja troškova stizanja na odredište. Broj stanovnika u zoni A i dalje je 100.000, što predstavlja 100.000 potencijalnih posjetitelja iz zone A, no samo će 2 stanovnika od njih 10 biti spremno na odlazak, ako troškovi iznose 500,00 kuna.

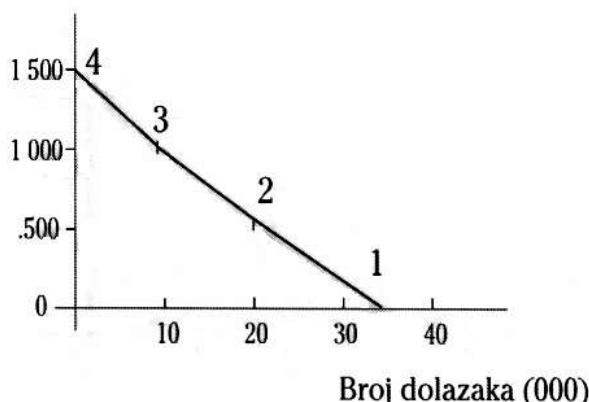
Tablica 8. - Procijenjeni broj dolazaka u odnosu na sukcesivno povećanje troškova stizanja na odredište

| Zona polaska | Bez povećanja | Troškovi stizanja na odredište | | |
|--------------|---------------|--------------------------------|--------|-------|
| | | 250 | 1.000 | 1.500 |
| A | 30.000 | 20.000 | 10.000 | 0 |
| B | 2.000 | 1.000 | 0 | 0 |
| C | 3.000 | 0 | 0 | 0 |
| UKUPNO | 35.000 | 21.000 | 10.000 | 0 |

Na isti način i stanovnici iz zone B, radi povećanja troškova na 500,00 kuna, u manjem broju bit će spremni na posjet. Stupanj posjećenosti ovdje pada s 0,2 na 0,1 što daje mogućnost od $0,1 \times 10\,000 = 1,000$ posjetitelja iz te zone. Isto načelo vrijedi i za daljnje povećanje troškova za 1.000,00 kuna, kada je samo 1000 stanovnika iz

zone A spremno posjetiti dobro uz tako visoke troškove stizanja na odredište. Počevši od ukupnih troškova odlaska u iznosu od 1500 kuna, za pretpostaviti je da se nitko neće odlučiti za posjet lokalitetu. Na temelju navedenih rezultata, može se izraditi krivulja potražnje za lokalitetom, odnosno za njegovim izravnim korištenjem u odnosu na troškove stizanja na odredište.

Troškovi dolaska (kune)



Slika 25. - Krivulja potražnje za korištenjem kulturnog dobra

3. Posljednji korak - mjera površine ispod krivulje potrošnje - daje ukupni iznos što su ga izravni potrošači kulturnog dobra pripravni platiti da bi mogli vidjeti ili posjetiti dobro o kojem je riječ.

4. Kada bi se koristeći Clawsonovu metodu dodala još jedna pretpostavka ovaj bi grafikon jednako tako mogao predstavljati i funkciju potražnje za kulturnim dobrom u odnosu na varijaciju cijene ulaza u sam lokalitet. Za to je potrebna pretpostavka da se učinak povećanja ulaznine može usporediti s povećanjem troškova dolaska - pojedinac bi pritom morao na isti način reagirati na povećanje cijene ulaznice, kao i na povećanje troškova dolaska.

Metoda troškova stizanja na odredište omogućuje određivanje koristi vezanih uz izravnu potrošnju nekog određenog kulturnog dobra. No, ta metoda istodobno ima i čitav niz slabosti. Neke od njih su svojstvene metodi samoj, dok se druge mogu javiti tijekom njene primjene u procjeni koristi vezanih uz potrošnju kulturnog dobra. Ograničenja koja su vezana uz samu metodu odnose se poglavito na pretpostavke o zonama. Na metodološkoj razini potrebno je prije svega oslanjanje na čvrste pretpostavke. Jedine varijable koje se koriste za razlikovanje zona su troškovi stizanja na odredište i broj stanovnika u različitim zonama. To stvara poprilična ograničenja, jer ima i drugih čimbenika koji nisu vezani uz troškove pristupa, a opet mogu objasniti razlike u učestalosti posjeta. Između ostalih, tu mislimo i na bogatstvo kulturnih dobara unutar svake od zona te na društveno-gospodarske odlike njihovih stanovnika.

Nabedena metoda zapravo prepostavlja da su troškovi stizanja na odredište jednaki za sve. Time se zanemaruje činjenica da svi ne putuju na isti način, da se utvrđeni troškovi uvelike razlikuju od osobe do osobe, da svi ne raspolazu jednakim vremenom te da se osobni interesi razlikuju. Nadalje, navedena metoda troškova stizanja na odredište ne predviđa nikakvu procjenu koristi što bi ih pojedinci mogli imati od posjeta lokalitetu, a da se pritom ne upućuju do njega. Riječ je o onima koji

stanuju u blizini kulturnog dobra i koji upravo iz toga okruženja silne estetske, ili pak kulturne vrijednosti, izvlače zadovoljstvo. To se pak ne može procijeniti vidljivim oblicima ponašanja, kao što je odlazak na odredište. Nапослјетку, имамо и prepostavku о motivaciji за посјет културном добрима, коју вља потврдити. Метода се темељи на чинjenici да је једини циљ одлaska посјет локалитету. Но, овде сеjavljaju dva problema:

- motivacija za odlazak može biti posve drugačija: osoba može put iskoristiti da bi posjetila ovo ili ono kulturno dobro te
- do polaska na put može doći radi posjeta većem broju kulturnih dobara.

Метода трошкова стизања на одredište pogodna је за посјете pojedinačним kulturnim dobrima, као што су на пример pojedini dvorci, но то не vrijedi за посјет већем броју kulturnih dobara: како, наиме, procijeniti krivulju potražnje за неким од dvoraca kada ih je više obuhvaћено jednim te istim посјетом? Problemi postaju složeniji уједно и када постоји могућност искључења потенцијалних потрошаča из улaska u неко kulturno dobro: то је ситуација попunjених kapaciteta. Metoda stizanja na odredište u takvim slučajevima može podcijeniti stvarnu korist što je donosi неко kulturno dobro.

Može se stoga zaključiti kako je metoda uporabljiva само за mjerjenje jedne vrlo određene vrste koristi - one vezane uz izravno korištenje, odnosno izravnu potrošnju kulturnog dobra. Metoda, pak, ne omogućava ocjenjivanje koristi vezanih uz neku buduću potrošnju. Već smo vidjeli kako svaki element baštine, predviđen kao temelj, može poslužiti за čitav niz više ili manje proširenih "usluga baštine". Primjer će nam olakšati razumijevanje ove postavke.

Prepostavi li se da je за пример узет dvorac od iznimne važnosti, као што је Veliki Tabor, који би већ самом svojom kakvoćom naslijedenog mogao privući javnost. Međutim, kulturno dobro се баš ne налази у dobrom stanju te је могућ посјет само njegovom neposrednom okruženju. Metoda трошкова стизања на odredište primijenjena на takvo kulturno dobro omogućit će nam spoznaju vrijednosti koristi što mu посјетитељи pripisuju, ali само s obzirom na njegovo постојеће stanje, u smislu usluga baštine što ih trenutačno pruža. No, u smislu utvrđivanja politike очuvanja takvog kulturnog dobra, nedvojbeno ће бити од интереса saznati i dodatne koristi što bi ih pojedinci могли imati od izravne потроšnje tog istog dvorca - s jedne strane bolje обновљеног, a s druge opremljenog prošireniim uslugama baštine, као што је, на пример, приступ самом zdanju. Temeljna је prepostavka pritom да ће pojedinci за то пovećanje kakvoće usluga na danom lokalitetu бити спремни платити виše.

Metoda hedonističkih cijena

Nакон методе трошкова стизања на odredište, takozvana metoda hedonističkih cijena predstavlja другу главну vrstu metoda razvijenih u cilju mjerjenja vrijednosti javnih dobara. То је уједно и метода neizravne procjene - utemeljene на promatranju ponašanja i постојећегa tržišta коју како navodi Cummings (1986) razvijaju и definiraju Ronan (1973), Rosen (1974), као и сам Cummings.

Cilj je hedonističke metode odrediti vrijednost nekog "općeg dobra" на темelju cijena na постојеćim usporedivim tržištima. Ona se temelji на sljedećoj prepostavci: ако razina kakvoće nekog "općeg dobra" varira, та ће се varijacija odražavati на

razini pojedinih postojećih cijena. Za nepokretna kulturna dobra referentna tržišta su najčešće tržište nekretnina.

Metoda hedonističkih cijena nastoji informacije o vrijednosti prikupiti na temelju zemljopisnih varijacija u cijenama stambenoga prostora, u funkciji stambenih atributa, uključujući i one netržišne (Cummings; 1986).

Nekretnina predstavlja proizvod što ga možemo razlikovati na temelju više čimbenika, kao što je broj soba, starost, kvadratura ili pak kakvoća okoliša. Ako među nekretninama postoji dovoljna razina različitosti, u načelu će biti moguće procijeniti implicitne odnose cijena, koji će dati cijene svake pojedine nekretnine u funkciji tih različitih čimbenika.

Funkcija koja cijenu nekretnine dovodi u vezu s tim čimbenicima može se u jednadžbi funkcije hedonističke cijene označiti sa **p**.

$$p = f(T, N, Q)$$

pri čemu je:

$$T = \text{kvadratura građevine}, \quad N = \text{broj soba}, \quad Q = \text{kakvoća okoliša}.$$

Uz pomoć navedene funkcije hedonističke cijene, moguće je izračunati prvobitni izvod u odnosu na svaki od atributa, što daje marginalnu implicitnu cijenu atributa o kojem je riječ. Zahvaljujući ovoj metodi, moguće je pripisati vrijednost kakvoći okoliša razmatranoga mjesta. Među elementima koji određuju kakvoću okoliša, nalazi se i kakvoća same arhitekture. Ona predstavlja prednost za one koji u njoj borave te svoju djelatnost provode u samom tom okolišu ili pak njegovoj blizini. Ako je riječ o kulturnom dobru, te su osobe njegovi izravni potrošači - oni čitave godine sudjeluju u potrošnji jedne minimalne i vrlo rasprostranjene usluge baštine: "prava pogleda". Pojedinci iz te potrošnje mogu izvlačiti određenu korist, a što će, pak, utjecati na njihov odabir boravišta, a time onda i na razinu cijena nekretnina. Navedena se metoda na prvi pogled može činiti zavodljivom, u smislu mjerjenja određenih koristi što ih zajednica izvlači iz same prisutnosti kulturnog dobra u prostoru, počevši od njihova očuvanja. Navedene se koristi odnose naročito na izravne korisnike koji sudjeluju u "svakodnevnoj potrošnji", zahvaljujući već samoj činjenici što žive ili rade u neposrednoj blizini dobra. No, navedena metoda ima svojih slabosti, a one se prije svega ogledaju u sljedećim činjenicama:

- može se primijeniti jedino u slučaju da je riječ o gradskim kulturnim dobrima, budući da je potrebno blisko tržište nekretninama koje onda omogućuje potrebne informacije. Tako bi bilo iluzorno voditi računa o blizini nekog dvorca kao o atributu koji bi mogao utjecati na temeljnu vrijednost njemu susjednih obradivih površina. U tom slučaju zapravo nema stvarne "svakodnevne" izravne potrošnje kulturnih dobara od strane zajednice.
- da bi se ova metoda mogla primijeniti, potrebno je da se, u funkciji hedonističke cijene, može uspostaviti dovoljno snažna korelacija između, s jedne strane, cijene nekretnine te, s druge, prisutnosti, odnosno razine predviđenih čimbenika.

Vrlo je složeno stoga sa sigurnošću utvrditi i izmjeriti utjecaj kulturnog dobra na kakvoču okoliša, koja potom može odrediti cijenu nekretnina. Uzročno-posljedična veza daleko je od toga da bi bila sigurna.

Metoda kontingencijske procjene

Dok se metoda troškova stizanja na odredište i ona hedonističkih cijena temelje na ponašanju i vidljivim podatcima, metoda se kontingencijske procjene temelji na onome što ljudi odgovaraju na upitnike i ankete koje imaju za cilj utvrditi njihov odnos prema određenom kulturnom dobru. Ovu metodu razvio je Randall (1978) ispitujući kolika je najveća spremnost na plaćanje za neko javno dobro ili koliki mora biti najniži iznos da bi potrošnja dobra bila prihvaćena.

Cilj jest simulirati tržište tamo gdje cijene i ponašanje ne predstavljaju zadovoljavajuće pokazatelje. Kada je riječ o procjeni društvenih koristi vezanih uz provedbu projekata očuvanja, kontingencijska metoda ima dvije prednosti:

- metoda dopušta upoznavanje neizravnih koristi, koje nisu vezane uz izravno korištenje nepokretnih kulturnih dobara, a koje zajednica može izvući iz projekta očuvanja. Zapravo je moguće istodobno ispitivanje kako izravnih, tako i neizravnih potrošača baštine. Da bi se izmjerila društvena korisnost neke mјere zaštite, možemo ispitaniku opisati kulturno dobro o kojem je riječ i upitati ga koliko bi bio spreman platiti da to dobro ne bude srušeno. Iznos što će ga navesti odražavat će vrijednost korištenja, ako je on to kulturno dobro već vido ili posjetio, no, sadržavat će ujedno i samosvojnju vrijednost što je ispitanik pripisuje saznanju da je dobro zaštićeno.
- metoda omogućuje procjenu koristi za različite alternative projekata očuvanja.

Cummings (1986) ukazuje da primjenom metode kontingencijske procjene utvrđujemo postojanje spremnosti na plaćanje za potrošnju ili spremnosti na prihvaćanje potrošnje određenoga javnog dobra, odnosno u našem slučaju kulturnog dobra i to kod određenog broja građana koje smo podvrgnuli ispitivanju.

Dok metoda troškova stizanja na odredište omogućuje utvrđivanje jedino koristi vezane uz potrošnju ponuđenih usluga baštine, metoda kontingencijske procjene omogućava stavljanje ispitanika pred više mogućih alternativa istog projekta očuvanja. Na primjer, ispitanika možemo upitati koliko bi bio spreman platiti da:

- navedeno dobro bude zaštićeno,
- to isto dobro bude obnovljeno,
- bude otvoreno za posjet ili
- se u njemu smjesti određena djelatnost.

Ova metoda ujedno omogućuje procjenu učinaka različitih opcija politike očuvanja.

Zahvaljujući ovim trima metodama (troškova stizanja na odredište, hedonističkih cijena i kontingencijske procjene), trebalo bi se moći odrediti vrijednosti što ih zajednica pripisuje različitim opcijama politike očuvanja nepokretnih kulturnih

dobra. Svaka od triju metoda ima svoje specifičnosti, te je pogodnija za mjerjenje ove ili one vrste koristi, no za optimalno određivanje učinaka trebalo bi ih kombinirano primijeniti, kako bi se utvrdila ukupna korist što je zajednica može izvući iz potrošnje kulturnog dobra o kojem je riječ. Nažalost, čini se kako niti jedna od ovih triju metoda još nije primijenjena u procjeni programa mjera vezanih uz kulturna dobra. Najdalje se u tome otišlo u SAD-u gdje se spomenute metode koriste kod upravljanja rekreacijskim kompleksima.

5.3.4. Metode ekonomskog vrednovanja graditeljske baštine

Do koje se mjere upravljanje kulturnim dobrom od strane njegova vlasnika i gospodarska vrijednost toga zdanja za društvo, mogu uporabiti prilikom vrednovanja dobra i utvrđivanja politike njegova očuvanja bit će predmet daljnog razmatranja.

Prije svega, gospodarska analiza potrošnje kulturnog dobra od strane društva omogućila bi utvrđivanje projekata očuvanja i vrednovanje prioriteta, odnosno, projekata koji maksimiziraju neto društvenu korist. Nadalje, analiza bi novčanih bilanci vlasnika (ili korisnika) o kojima je riječ, morala omogućiti procjenu učinka provođenja politike očuvanja, u smislu troškova što ih snosi vlasnik. Možemo govoriti o "osobnim troškovima kod očuvanja" (Lichfield; 1988). Potom je moguće izraditi specifične programe mjera kako bi se "stalo na kraj negativnim bilancama i ubrzao predviđeni gospodarski ishod" - drugim riječima, postiglo povećanje društvene koristi (Greffé; 1990).

Politika očuvanja nepokretnih kulturnih dobara sastoji se, prije svega, u odabiru između različitih projekata očuvanja. Razmatranje projekata očuvanja sadrži dvije etape u kojima treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. treba li ili ne građevinu koja je kulturno dobro očuvati i uvažiti njezinu "kakvoću nasljeđa" i staviti ju ispred zahvata što ih planira vlasnik građevine?
2. do koje je mjere potrebno intervenirati da bi se poboljšala kakvoća građevine-kulturnog dobra i ponudile njene usluge baštine? Koji iznos valja namijeniti za njezinu restauraciju ili održavanje?

Da bi se izvršio izbor, uputno je poslužiti se gospodarskim metodama koje omogućavaju mjerjenje prednosti i nedostataka pojedinih investicijskih projekata za društvo. Utvrđivanje ekonomске vrijednosti nepokretnog kulturnog dobra tako predstavlja postupak u kojem je potrebno utvrditi zbir svih prihoda koje u jednom razdoblju ostvaruje dobro od kojeg valja oduzeti zbir troškova učinjenih za održavanje i upravljanje u istom razdoblju.

Ekonomsku vrijednost nepokretnoga kulturnog dobra moguće je prikazati sljedećim izrazom:

$$Vt = Rt - Ct$$

pri čemu je:

Vt = godišnja ekomska vrijednost nepokretnoga kulturnog dobra

Rt = godišnji zbir svih prihoda

Ct = godišnji zbir svih troškova upravljanja i održavanja

Zbir svih prihoda čine prihodi od: ulaznica, vodiča, suvenira, prijevoznih usluga, ugostiteljskih i hotelskih usluga te svih drugih direktnih i indirektnih prihoda koji nastaju u vezi sa kulturnim dobrom. Ovaj zbir moguće je prikazati sljedećim izrazom:

$$Rt = Ra,t + Rb,t + \dots + Rz,t$$

Međutim, pri tome se mora uvažiti činjenica da svaki od prihoda koji se nalazi u zbiru predstavlja rezultat jedne ekonomске aktivnosti koja je vezana uz samo kulturno dobro bilo direktno ili indirektno. Na primjer pretpostavimo da je:

Ra,t = godišnji prihod od ulaznica

Rb,t = godišnji prihod od vodiča

Rz,t = godišnji prihod od drugih usluga

Prikaže li se na isti način zbir troškova u kojima će se naći svi troškovi koji nastaju u vezi s održavanjem kulturnog dobra i njegovim upravljanjem dobit će se sljedeći izraz:

$$Ct = Ca,t + Cb,t + \dots + Cz,t$$

U ovim troškovima naći će se raznovrsni troškovi kao što su troškovi čišćenja i održavanja, prezentacije, znanstvenog istraživanja, dokumentiranja, upravljanja i drugi indirektni i direktni troškovi koji nastaju u vezi sa kulturnim dobrom. Na primjer pretpostavimo da je:

Ca,t = godišnji troškovi održavanja kulturnog dobra

Cb,t = godišnji troškovi prezentacije

Cz,t = drugi godišnji troškovi

Od svih navedenih metoda, metoda troškova i koristi je najrazvijenija u literaturi. Ona omogućava određivanje interesa društva kod provedbe nekog projekta. No, ta metoda ima određena ograničenja kada je riječ o njezinoj primjenjivosti na nepokretna kulturna dobra.

Analiza troškova i koristi

Načelo se navedene metode sastoji u odmjeravanju prednosti i nedostataka, dakle, ukupnih troškova i koristi nekog projekta. U idealnom bi slučaju ti troškovi i koristi morali biti iskazani u novčanim jedinicama. Prema Pearceu i Nashu (1981),

svaki element troška i dobiti uzet zasebno imat će neku količinu q^c_i i q^b_i i neku cijenu p^c_i i p^b_i .

Tijekom neke godine t , troškovima će dominirati

$$C_t = \sum_i q^c_{i,t} * p^c_{i,t}$$

a korist

$$B_t = \sum_i q^b_{i,t} * p^b_{i,t}$$

pri čemu je t tekuća godina.

Troškovi i korist projekta razdijeljeni su kroz vrijeme: vremenski horizont T za neki će projekt očuvanja po definiciji biti vrlo važan, pa čak i beskonačan. Time bi se dobila formula koja iskazuje neto dobit:

$$N(B) = \sum_{t=0}^{T} (B_t - C_t) * dt$$

pri čemu je dt čimbenik aktualizacije što ga daje

$d = 1 / (1 + r)^t$, dok je r stupanj aktualizacije.

Zahvaljujući navedenoj procjeni, projekte je moguće razvrstati prema stupnju njihove društvene "poželjnosti", te ih na taj način uključiti u raspoložive proračune. Ma kako se "zavodljivom" činila, ovu je metodu troškova i dobiti teško primjeniti na projekte očuvanja nepokretnih kulturnih dobara. Problemi se, naime, javljaju kod procjene:

- koristi,
- troškova i
- stupnja aktualizacije.

Procjena koristi

Koristi vezane uz provođenje politike očuvanja mogu biti različitih vrsta. Izravni potrošači izvlače korist iz činjenice što objekt mogu posjetiti. Zajednica može izvlačiti korist već iz samoga saznanja da se kulturna dobra čuvaju. Nadalje, gotovo je nemoguće osloniti se na podatke koji se javljaju na tržištu, a da bi se izvršila pravilna procjena različitih društvenih koristi. Tržišne cijene ili točno ne odražavaju vrijednost koristi (primjer: cijena nekretnina smještenih u blizini nepokretnog kulturnog dobra) ili pak tržišta jednostavno nema (primjer prava pogleda). Valja stoga potražiti ono što nazivamo "cijenama u sjeni" da bismo tako mogli odrediti novčanu vrijednost navedenih koristi.

Analiza troškova i koristi zadržava termin "cijene u sjeni" za cijenu koja se na neki način pripisuje, a ne utvrđuje izravno na temelju tržišnih transakcija, bilo stoga što tržišne cijene nema ili se pak ona smatra neprimjerenom (Pearce at.; 1981).

Moguće je uz gore navedene ograde, koristiti neizravne metode procjene tih cijena u sjeni, kao što je, na primjer, metoda troškova stizanja na odredište, o čemu je već bilo riječi u poglavlju o metodama procjene koristi od očuvanja nepokretnog kulturnog dobra.

Procjena troškova

Slični problemi koje valja razmotriti javljaju se i kod procjene troškova. Prilikom provođenja analize troškova i koristi, samo troškovi odgovaraju korištenju u gospodarskom smislu realnih izvora što ih valja uzeti u obzir. Odabir stavaka troškova što ih valja uključiti u proračun troškova i koristi nekog projekta rukovodi se načelom podrazumijeva li pojedini stavak korištenje stvarnih sredstava. Na taj način prilikom određivanja troškova možemo isključiti kompenzaciju koja u svojoj ukupnosti za gospodarstvo ne predstavlja korištenje stvarnih sredstava. Logika je posve jednaka prilikom određivanja koristi/dobiti: zahvaljujući različitim metodama, jedine su koristi one koje predstavljaju povećanje sveukupne društvene dobrobiti.

Budući da su finansijska sredstva gotovo uvijek ograničena, jasno je kako će neko javno ulaganje zahtijevati preusmjeravanje sredstava prvobitno predviđenih za neku drugu namjenu ili možda neko drugo javno ulaganje. Nužno je stoga uvažiti trenutačne prilike i finansijske mogućnosti. Tako bi, u idealnom slučaju, troškove nekog projekta trebalo mjeriti prema raspoloživosti sredstava koja će u njega biti utrošena. Kada bi tržište bilo idealno, ti bi troškovi odgovarali tržišnoj cijeni. Procjenu troškova ekonomisti ponekad ocjenjuju najlakšom zadaćom u analizi troškova i koristi. Na primjer, procjena troškova vezanih uz izgradnju neke brane može se pokazati jednostavnijom od procjene koristi što će proizići iz same njene izvedbe i kasnije uporabe. Analiza se troškova i koristi jednakom tako može upotrijebiti (a to nerijetko i jest slučaj) za projekte koji izravno ne uključuju ponudu dobara ili usluga od strane javnih vlasti, već koji se sastoje od nadzornih djelatnosti nad načinom na koji je u njih uključen privatni sektor. U tu kategoriju spadaju projekti očuvanja kulturnog dobra: na primjer, kada država donese dokument o zaštiti nekog dobra, ne dolazi do stvaranja niti do izravne ponude toga kulturnog dobra, budući da po definiciji ono već postoji u trenutku donošenja odluke. Ovdje se više radi o izravnom nadzoru što ga vlast provodi kako bi odluke što ih donosi vlasnik u vezi s zaštićenim dobrima bile u skladu s voljom javnosti.

Društveni trošak vezan uz neki projekt očuvanja podrazumijeva trošak za onoga kojega se ta odluka izravno tiče - vlasnika, odnosno korisnika nekretnine o kojoj je riječ. No društveni se trošak ne može svesti isključivo na taj privatni. Zapravo, prednosti i nedostatci što ih podrazumijeva neki projekt očuvanja ne vrednuju se nužno na isti način od društva i od vlasnika, odnosno korisnika građevina o kojima je riječ. Dva teorijska primjera ilustriraju ovu postavku.

Društveni trošak može biti manji od osobnoga (pojedinačnoga). To je slučaj ako gubitak korisnosti za društvo, općenito uzevši, nije toliki kao za pojedinca. Na primjer: trgovac želi proširiti svoj poslovni prostor, kako bi u njemu ponudio širi program proizvoda, ali građevina u kojoj se poslovni prostor nalazi je kulturno dobro,

pa vlasniku nije dopušteno izvršiti željene preinake. Kako bi mogao nastaviti svoju djelatnost, upućen je na premještaj svoje prodavaonice na pogodniju lokaciju, u blizini dotadašnje. Objektivni trošak što će za njega predstavljati odluka o zaštiti građevine bit će veći negoli za zajednicu, koja će i dalje moći neometano uživati njegove usluge, i to u neposrednoj blizini.

Nasuprot tomu, projekt očuvanja može donositi veće nedostatke društvu, te u tom smislu podrazumijevati značajan društveni trošak. Pritom se misli, na primjer, na "gubitak osjećaja zadovoljstva", što ga neki ljudi osjećaju kada su prisiljeni iseliti se radi radova na obnovi ili revitalizaciji nekog kulturnog dobra. Ako su stanovnici nespremni na preseljenje, zajednica se mora pobrinuti pronaći slične stanove na drugom mjestu.

Može se zaključiti da procjena troškova nekog projekta očuvanja i nije tako jednostavna kao što se to na prvi pogled može činiti. Društveni trošak nekog projekta očuvanja ne odgovara samo troškovima obnove ili održavanja kulturnog dobra, već je potrebno u obzir uzeti i troškove projekta u smislu njegovih možebitnih posljedica. Sa stajališta vlasnika, takav trošak, što smo ga definirali u prvom dijelu, s jedne strane odgovara ukupnim troškovima radova održavanja i obnove, te s druge smanjenju dobiti prouzročenom zaštitom nad njegovim dobrom.

Društveni se pak trošak projekta očuvanja ne svodi na sam trošak za vlasnika građevine-kulturnog dobra, koji svojim dobrom ne može upravljati onako kako bi to želio. U obzir valja uzeti i troškove koji odgovaraju nedostacima što ih ostatak društva podnosi radi projekta očuvanja.

Odabir stupnjeva aktualizacije

Stupnjevi aktualizacije omogućavaju aktualizaciju budućih vrijednosti i njihovu prilagodbu postojećima. Određivanje tih stupnjeva prilično je složeno. Stupnjeve društvene aktualizacije možemo sagledati kao prosjek stupnjeva aktualizacije različitih uključenih pojedinaca. No, jedinstveni pojedinačni stupnjevi aktualizacije ne postoje budući da se preferencije pojedinaca razlikuju. Za nekoga, naime, današnja (trenutačna) potrošnja može imati veću vrijednost negoli za nekog drugog. Radi navedene poteškoće, čini se da nema konsenzusa oko stupnjeva što bi ih trebalo koristiti u različitim teorijama koje se odnose na analizu troškova i koristi.

Kakva je situacija na polju projekata konzervacije nepokretnih kulturnih dobara?

Baštini je svojstveno pokoljenjima koja dolaze otvoriti sjećanja na prošlost, čime je ona sredstvo vezano uz spoznaju i osjećaje. Sva ulaganja u baštinu otvaraju mogućnost pružanja zadovoljstva budućim naraštajima, dok im njenim propadanjem to biva uskraćeno (Greffé; 1990).

Dakle, u osnovi se odluke o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara donose u korist budućih naraštaja. Stoga nam se nameću sljedeća pitanja:

- ne bi li na neki način trebalo revalorizirati koristi što će ih budući naraštaji moći izvući iz sadašnjih odluka o očuvanju?

- ne bi li trebalo pronaći "kamate" što tim budućim koristima pripisuju razmjerno veću važnost?

Jedna bi od mogućnosti bila uzeti kamate na dugoročne državne zajmove. Druga mogućnost, koju navodi Lichfield (1988), podrazumijeva odabir razmjerno niskih kamata, od na primjer 2 ili 3 posto, što znači da društvo pripisuje proporcionalno veću važnost budućnosti od pojedinaca. U svakom slučaju, malo je razloga radi kojih bismo trebali zaključiti da su tržišne kamate odraz kamata preferencije pojedinaca u odnosu na vrijeme. Prije svega, pojedinci nisu skloni sve svoje preferencije vezane uz budućnost iskazati na tržištu. Kao drugo, preferencije iskazane izdvojeno od strane pojedinaca nisu nužno jednake onima što bi ih iskazali kao dio cjelokupne zajednice. Moguće je da bi društvo, u svom kolektivnom stavu, moglo odabrati niže kamate od onih na tržištu, budući da su ove potonje odrazom "kratkovidnosti pojedinaca".

Ta ideja korištenja razmjerno niskih kamata čini se pogodnom u okviru procjene projekata očuvanja, gdje po definiciji donesene odluke moraju odražavati vrijednosti budućih naraštaja. No, ne postoji nikakva objektivna metoda kojom bi se te snižene kamate odredile... Zašto onda, u krajnjem slučaju, ne odabrati kamatu jednaku nuli? Problem, dakle, ostaje i dalje otvorenim.

Analiza troškova i učinkovitosti

Načelo je analize troškova i učinkovitosti jednako kao ono analize troškova i koristi: prednosti i nedostaci različitih odluka javnosti uspoređuju se kako bi se društvu omogućio odabir upravo najučinkovitijih projekata. Postoji i jedna razlika. Dok se troškovi procjenjuju u novčanom smislu, koristi se ocjenjuju isključivo u fizičkom. Zapravo, ako analitičar ocijeni da ne može prevladati stadij određivanja koristi u kvalitativnom smislu - drugim riječima, da ih ne može procijeniti - pravilo se učinkovitosti iskazuje prema kriteriju maksimizacije fizičkih koristi, uz ograničenje troškova, ili njihovo smanjenje za neku određenu razinu fizičkih koristi. Ta je metoda korisna kada se razmatranje "cijena u sjeni", kojima bi se procijenila razina koristi, pokazuje previše složenom.

Kada, međutim, neki proizvod jednom zadobije atribute javnoga dobra, potraga za fantomskim cijenama može biti osuđena na propast, a problem leži u činjenici što javna ulaganja često imaju upravo takve karakteristike (Dasgupta at.; 1972).

Upravo to je slučaj s projektima očuvanja nepokretnih kulturnih dobara: dovoljno je prisjetiti se složenosti provođenja metoda troškova stizanja na odredište ili kontingencijske procjene. Od dva projekta očuvanja, stoga valja odabrati onaj koji će, uz dani trošak, omogućiti postizanje najvećeg mogućeg stupnja učinkovitosti (na primjer, broja posjetitelja, ako projekt predviđa usluge baštine u smislu posjeta), ili pak onaj koji omogućava postizanje neke zadane razine učinkovitosti uz najniže troškove. No, može se pokazati teškim uspoređivati učinkovitost projekata - fundus je baštine raznorodan, dok razmjeri pružanja usluga baštine mogu biti vrlo široki.

Analiza planiranih bilanci

Ovu vrstu analize, takozvanu "analizu planiranih bilanci" /"planning balance sheet analysis"/ razvili su Lichfield (1988) i Mc Allister (1980). Metoda planiranih bilanci predstavlja prilagodbu analize troškova i koristi - ona dijeli njezina načela, no ide i dalje, te bi u tom smislu trebala omogućiti uklanjanje dvaju glavnih nedostataka ove analize. S jedne strane, analiza planiranih bilanci troškove i koristi razdvaja na razini zainteresiranih skupina, čime omogućuje procjenu načina na koji su ti učinci raspodijeljeni između različitih skupina zajednice.

Kao što je već ranije naglašeno analiza troškova i koristi omogućava samo utvrđivanje neto koristi za društvo u cjelini. Ova analiza tražila bi utvrđivanje onoliko mjerila neto dobiti koliko je zainteresiranih skupina. To omogućuje odvajanje, na primjer, dijela zajednice koja bi izvukla najviše koristi iz provođenja projekata očuvanja kulturnog dobra, kao i onih dijelova koji bi bili najskloniji snositi troškove. S druge strane, ova metoda omogućava uključivanje nemjerljivih ili teško mjerljivih učinaka, kao što je to slučaj sa nepokretnim kulturnim dobrima, ili pak zaštiti okoliša.

Ove dvije prednosti omogućuju sagledavanje analize planiranih bilanci kao svojevrsnog nastavka analize troškova i koristi, dakle, manje rigorozno po pitanju kriterija procjene, te vodeći računa o društvenim i redistribucijskim učincima na razini pojedinih skupina. Ovaj potonji element dopušta ujedno i uključenje u analizu pristupa koji se odnosi na pravičnost. No, izradba jedne takve bilance zahtijeva veliki broj detaljnih informacija koje se odnose na učinke predviđenih projekata i njihovu raspodjelu među različitim skupinama zajednice. Upravo taj manjak raspoloživih informacija i teškoće vezane uz utvrđivanje učinaka među skupinama, čine primjenu ove metode vrlo teškom.

Višekriterijska analiza

Prema Nijkampu (1987), koji je razvio ovaj tip analize, nije moguće sve kriterije što ih valja uzeti u obzir prilikom donošenja odluke, uključiti u samo jedan kriterij, kao što je, na primjer, onaj maksimiziranja društvene koristi. Uzimajući u obzir specifičnu narav svakog kulturnog dobra, njegova procjena, kao i procjena projekta očuvanja koji se na nj odnosi, podrazumijeva uračunavanje više kriterija koji će, uzeti zajedno, odrediti vrijednost dobra ili projekta očuvanja toga dobra za društvo. Društveno-gospodarska vrijednost nekog kulturnog dobra je višedimenzionalni pokazatelj kojeg se ne može svesti na zajednički nazivnik.

Provedba politike zaštite može donijeti društvene koristi. Tih koristi ima više vrsta, te mogu biti vezane uz izravnu potrošnju ili proizlaziti iz jednostavnog moralnog zadovoljstva spoznajom da su kulturna dobra zaštićena. Te su koristi višedimenzionalne po samoj svojoj naravi i njihova će vrijednost ovisiti o čitavom nizu odlika svojstvenih samom kulturnom dobru na kojeg se odnosi mjera očuvanja: njegovoj starosti, jedinstvenosti, umjetničkoj vrijednosti, stilu itd. Prema Nijkampu, u praksi možemo utvrditi "matricu utjecaja" s dva ulaza.

| ALTERNATIVNI PLAN OVI | | | | |
|---|---|---|---|---------|
| K R I T E R I J I P R O S U D B E | 1 | 2 | 3 | 4 . . . |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| . | | | | |

Slika 26. - Matrica utjecaja

Stupci matrice odgovaraju različitim alternativama projekta. Za neko kulturno dobro to može biti, na primjer, projekt obnove, obnove i ponuda usluga baštine, održavanje fasade i revitalizacija unutrašnjosti itd. Brojke označuju svaki od kriterija, čime se omogućuje ocjena učinka različitih alternativa. Kriterije te procjene moguće je odrediti, na primjer, kao:

- poboljšanje životnih okvira nakon provedbe projekta;
- troškove različitih alternativa;
- društveno-gospodarsku raspodjelu učinka projekta;
- utjecaj na zaposlenost.

Svaka kućica matrice predstavlja učinak dane alternative (stupac), prema danom kriteriju prosudbe (crtaljka). Mjerenje se učinka može obaviti pomoću pokazatelja performansi, na primjer:

| | |
|-----|----------------------|
| +++ | vrlo povoljan učinak |
| ++ | povoljan učinak |
| + | nepovoljan učinak. |

Navedeno mjerilo ne odgovara preciznom kvantificiranju različitih učinaka, ali zato omogućava organizirano i racionalno vođenje računa o učincima izraženim u kvantifikacijskom smislu. Potom valja odrediti razmjernu težinu svakog od kriterija prilikom odlučivanja o odabiru projekta. To znači da u skladu s mogućnostima, u smislu različitih programa mjera, treba odrediti karakter prioriteta svakog od kriterija prosudbe i uspostaviti klasifikaciju navedenih kriterija, u funkciji usvojenih programa mjera. Na temelju podataka možemo uspoređivati višedimenzionalnu dobit prioriteta svakog od projekata, što nadalje omogućuje provedbu odabira najzanimljivijeg projekta na društveno-gospodarskom planu.

Kako navodi Nijkamp (1987), navedena metoda korištena je kako bi se od tri crkve u Amsterdamu, odabrala ona čija je restauracija prioritetnija. Među korištenim kriterijima prosudbe, navode se sljedeći:

- kulturna i povijesna važnost građevine,

-
- njezina turistička privlačnost,
 - njezina socio-psihološka vrijednost,
 - njezina estetska vrijednost ...

Prednost je u tome da više ne treba pribjegavati cjelovitim metodama novčane procjene učinaka vezanih uz provođenje nekog projekta očuvanja. No, tamo gdje se dobiva na lakoći, gubi se na strogosti, jer je odabir kriterija prosudbe ostavljen proizvoljnosti donosioca odluke. Kako je na primjeru triju crkava u Amsterdamu, moguće odrediti socio-psihološku vrijednost svake od njih? Nadalje, svaki od kriterija valja ujednačiti u funkciji općih smjernica politike očuvanja. Kako znati treba li prioritet dati kriteriju prosudbe koji se odnosi na socio-psihološku vrijednost građevine, u odnosu na njezinu kulturnu ili povjesnu vrijednost? Jasno je da se u takvim analizama mogu pojaviti subjektivne prosudbe, te zbog toga ova metoda zahtijeva prethodno poznavanje kulturnog dobra i njegova okruženja.

Analiza regionalnoga utjecaja

Od pet predstavljenih metoda procjene, ova je nedvojbeno najjednostavnija za provedbu. No, problem je u tome što je ujedno i najmanje učinkovita u smislu optimalizacije izbora. Cilj je analize učinaka izmjeriti gospodarske učinke koji proizlaze iz provedbe nekog projekta očuvanja. Načelo se sastoji u mjerenuju svih učinaka vezanih uz:

- prisutnost kulturnog dobra u gospodarskoj djelatnosti regije,
- poduzimanje restauratorskih radova na tom kulturnom dobru, poglavito u smislu radnih mјesta koja se time otvaraju na lokalnoj razini.

Osim toga, neke studije uključuju i novac što ga korisnici kulturnog dobra potroše u hotelima, restoranima i drugim objektima u blizini kulturnog dobra na koji se odnosi njihova izravna potražnja. Tako i stručnjaci Svjetske turističke organizacije korištenjem satelitske bilance (metode društvenih računa) procjenjuju ukupnu potrošnju turista u receptivnoj zemlji.

"Priljev novca vezan uz Dolinu Loire (od dvoraca op. autora) je reda veličine 1,1 milijardu francuskih franaka."³⁵ Takve su vrste zaključci do kojih možemo doći ako provedemo analizu regionalnoga utjecaja. Navedeni primjer Doline Loire potječe iz studije francuskoga Ministarstva kulture i veza provedene 1987. nad svim kulturnim dobrima u regiji. Analizom regionalnog utjecaja izmjereni su ukupni "financijski priljevi vezani uz prisustvo kulturnih dobara", razlikujući pritom:

- izravne priljeve**, koji se sastoje, s jedne strane, od plaćanja radova na održavanju i restauraciji specijaliziranim tvrtkama, te s druge, prometa blagajne i štandova sa suvenirima;
- neizravne priljeve**, koji se odnose na potrošnju u hotelima i restoranima, te ostalu potrošnju i troškove prijevoza posjetitelja.

Ista je "tehnika" primijenjena na katedralu u Chartresu, te na Mont-Saint-Michel u studiji koju je isto Ministarstvo provelo 1985. godine. Druge pak studije

³⁵Ministere de la Culture et de la Communication, 1988.

nastoje pokazati kako su ključni upravo radovi na obnovi i restauraciji, budući da stvaraju jednaku razinu zaposlenosti kao i turizam.

Dva profesora Lemaire i Ost (1984) s Katoličkoga sveučilišta u Louvainu su predstavili "metodu gospodarske procjene spomenika." Cilj je, ponovno, odrediti ukupni priljev vezan uz postojanje kulturnog dobra. Autori u tom smislu razlikuju:

- **gospodarske priljeve od turizma:** ulaznice, prihode od vođenih posjeta, kao i prodajnih mjeseta vezanih uz kulturna dobra;
- **gospodarske priljeve od korištenja kulturnih dobara,** koji se odnose na prihode od korištenja tih dobara koji mogu biti kulturni ili umjetnički, industrijski ili komercijalni, odnosno rezidencijalni;
- **neizravne gospodarske priljeve,** koji se odnose na potrošnju u hotelima i restoranima u regiji;
- naposljetku, **priljeve vezane uz izvršenje radova na kulturnim dobrima.**

Na kraju, možemo ustvrditi da takve studije rekapituliraju prednosti, čime opravdavaju sve zahvate u cilju očuvanja kulturnih dobara. No, ovdje predviđene vrijednosti ne odgovaraju dosad rabljenom pojmu društvene koristi vezane uz projekte očuvanja. U slučaju izravne potrošnje kulturnog dobra, posjetitelj izvlači "korist" iz posjeta. Ta "korist" odgovara iznosu što ga je spreman platiti da bi imao priliku posjetiti kulturno dobro. Navedena se procjena, pak, može izvršiti na temelju metode troškova stizanja na odredište ili izravnim razgovorom s posjetiteljem (kontingencijska procjena). Na taj način određena korist postoji neovisno o iznosu plaćenom za potrošnju usluga baštine. Ukupnost tih pojedinačnih koristi daje mjerilo društvene koristi.

Da bismo dobro označili suprotnost u odnosu na prednosti što ih nastoji utvrditi analiza utjecaja, možemo ih nazvati primarnim koristima. One označuju stvaran rast dobrobiti pojedinca. Nasuprot tome, analiza utjecaja mjeri učinak troškova izravnih korisnika baštine tijekom posjeta (na primjer, hotelskih troškova, kupnje suvenira...). Te učinke stoga možemo nazvati sekundarnima.

Načelo koje leži u pozadini analize učinka jest da se troškovi posjetitelja smatraju dobitima gospodarske djelatnosti regije u kojoj se nalazi posjećeno kulturno dobro. To je razlog radi kojega govorimo o regionalnom gospodarskom učinku, budući da su koristi u tom smislu ograničene na regiju. U tom smislu možemo shvatiti važnost strogog određenja pojma regije za analizu. Sekundarne koristi, za razliku od primarnih, ne odgovaraju porastu opće dobrobiti, već su stvaran odraz prihoda i odgovaraju pokazateljima promjene u raspodjeli prihoda.

Primjena navedenih metoda

Razmotre li se sada mogućnosti primjene navedenih metoda u ekonomskom vrednovanju pojedinih vrsta nepokretnih kulturnih dobara, suočit ćemo se s činjenicom da se pojedine od metoda mogu primijeniti samo na pojedine vrste kulturnih dobara. Tako je znatno složenije ekonomski vrednovati spomenička područja i cjeline negoli pojedinačna nepokretna kulturna dobra.

Vrednovanje spomeničkih područja i cjelina

Već je u uvodu naglašeno da spomeničke cjeline obuhvaćaju četiri podvrste, a to su: povjesno memorijalna područja, naselja i dijelovi naselja, kompleksi i skupine povjesnih građevina te arheološki lokaliteti. Specifičnosti pojedinih podvrsta spomeničkih područja i cjelina bitno utječu na izbor i primjenu metode kojom će se provesti ekonomsko vrednovanje. Da bi se uočile neke od posebnosti zbog kojih je potrebno biti oprezan u izboru i primjeni pojedine metode, najbolje je pojasniti na nekoliko primjera iz prakse.

Postavi li se kao zadaća provedba ekonomskog vrednovanja na tri spomeničke cjeline, od kojih je jedna gradska, jedna seoska i jedan arheološki lokalitet, morat ćemo uvažiti njihove različitosti već pri izboru metode ekonomskog vrednovanja. Naime, složenost utjecaja koji djeluju u okruženju zaštićene gradske cjeline zahtijevat će kombiniranu primjenu više metoda (npr. analizu troškova i učinkovitosti, višekriterijsku analizu, analizu regionalnog utjecaja ako se radi o gradu od regionalnog značaja itd.). Za razliku od tog vrednovanje zaštićene seoske cjeline bit će lakše s aspekta uvažavanja postojećih utjecaja koji djeluju u takvom okruženju, te će biti provedivo izborom jedne od navedenih metoda. Posebnosti zaštićenog arheološkog lokaliteta, kao spomeničkog područja ili cjeline, koji se po svojoj lokaciji može nalaziti: dijelom pod zemljom, u podmorju, pod dijelom naselja, kao i njegov stupanj pristupačnosti za javnost neposredno će utjecati na izbor metode vrednovanja.

Vrednovanje pojedinačnih nepokretnih kulturnih dobara

Primjena navedenih metoda u provedbi ekonomskog vrednovanja pojedinačnoga nepokretnog kulturnog dobra, također ovisi o vrsti dobra i njegovoj namjeni, a i o okruženju u kojem se kulturno dobro nalazi. Tako je više nego očevidno da nije moguće na isti način provesti postupak ekonomskog vrednovanja jedne sakralne građevine u gradskom okruženju, dvorca u seoskom okruženju ili pak neke obrambene građevine. Za izbor metode ili metoda vrednovanja od bitnog je utjecaja zatečena namjena kulturnog dobra, kao i saznanje o mogućoj drugoj namjeni.

Dakle, značenje pojedinačnog kulturnog dobra u neposrednom okruženju, regiji ili pak i državi, kao i njegova namjena, može biti također razlogom istovremene primjene više metoda u provedbi ekonomskog vrednovanja.

5.3.5. Značenje ekonomskog vrednovanja za očuvanje graditeljske baštine

Cilj zaštićivanja kulturnog dobra jest njegovo očuvanje. Valja stoga odgovoriti na pitanje može li ekonomsko vrednovanje kulturnog dobra pridonijeti njegovu očuvanju ili čemu provoditi ekonomsko vrednovanje, ako je zbog zaštite jednostavno nužno ulagati u njegovo očuvanje? Međutim, niti najbogatija društva ne mogu osigurati očuvanje svoje baštine nepovratnim ulaganjem sredstava, kojima bi jedini cilj bio očuvati kulturno dobro.

Upravo primjeri projekata očuvanja nepokretnih kulturnih dobara u najbogatijim zemljama (SAD, Velika Britanija, Francuska itd.) oslanjaju se u svojoj osnovi na rezultate ekonomskog vrednovanja spomenika. Ekonomsko vrednovanje ne samo da prethodi ulaganjima u očuvanje kulturnog dobra, već je isto tako relevantan pokazatelj pri izboru politike očuvanja. Jedan od najvažnijih razloga za provedbu ekonomskog vrednovanja jest da rezultati vrednovanja posluže za uspostavu što racionalnijih i učinkovitijih uvjeta za očuvanje kulturnog dobra.

Dakle, svako vrednovanje daje nam neke odgovore, ovisno o kakvom vrednovanju je riječ:

- povjesno** – utvrđuje povjesno značenje kulturnog dobra;
- umjetničko** – utvrđuje umjetničku vrijednost dobra;
- spomeničko** - utvrđuje postojanje spomeničkih svojstava i značaj kulturnog dobra u ukupnom spomeničkom fondu;
- ekonomsko** - utvrđuje uvjete gospodarenja u cilju očuvanja kulturnog dobra.

Kako bi se očuvala jedna građevina nije dovoljno znati da je ona značajno kulturno dobro, niti je dovoljno pravno je zaštiti. Kod svakog kulturnog dobra kojeg želimo očuvati, moramo kao prvo osigurati očuvanje njegove vrijednosti. Da bismo utvrdili njegovu vrijednost, moramo između već spomenutih vrednovanja osigurati provedbu ekonomskog vrednovanja, koje je najodlučnije za očuvanje toga dobra.

Ekonomsko vrednovanje će već u bliskoj budućnosti postati odlučno za učinkovito očuvanje nepokretnih kulturnih dobara, čemu će pridonijeti i stalno uvećavanje spomeničkih fondova, koji se povećavaju znatno brže od mogućnosti njihova očuvanja dosadašnjim klasičnim načinima. Stoga je za očekivati da će prvenstveno rezultati ekonomskog vrednovanja poslužiti utvrđivanju stvarnih proporcija sudjelovanja javnih i privatnih sredstava u procesu očuvanja kulturnog dobra. Istodobno, rezultati ekonomskog vrednovanja utjecat će na promjenu prakse konzervatorskih službi da represivne mjere zaštite zamijene ekonomskim mjerama, stimulirajući tako proces očuvanja kulturnog dobra.

5.4. Plan upravljanja kulturnim dobrom

Zaštita i očuvanje kulturne baštine je sustavan i trajan posao koji zahtijeva ne samo ulaganje znatnih sredstava već isto tako angažman brojnih stručnjaka, te nadalje vrijeme u kojem je potrebno koordinirati brojne resurse s kadrovskim i finansijskim mogućnostima što traži planski pristup ovoj djelatnosti.

Iako se planiranje zaštite i očuvanja ne propisuje kao obveza, uspješnost zaštite sagledavana kratkoročno, a osobito dugoročno postaje nužnost svake racionalne i učinkovite zaštite.

Suvremeni pristup zaštiti i očuvanju kulturnih dobara zahtijeva pripremu plana upravljanja. Tako npr. odredbe Konvencije o zaštiti svjetske kulturne i prirodne baštine (UNESCO; 1972) propisuju obvezu prema kojoj za kulturno dobro koje se

kandidira za upis na Listu svjetske kulturne i prirodne baštine mora postojati izrađen i usvojen plan upravljanja. Operativni priručnik (UNESCO; 2003) za provedbu navedene Konvencije posebno razrađuje sadržaj plana upravljanja, te traži da država predlagatelj upisa osigura prvotno odgovarajuću i sustavnu skrb o kulturnom dobru koji smatra vrijednim upisa na Listu.

Osnovni razlozi zbog kojih je potrebno donijeti plan upravljanja su:

- osiguranje da će polazište biti procjena postojećeg stanja kulturnog dobra;
- izrada izjave o značaju kulturnog dobra, dakle provedbu još jednog cijelovitog vrednovanja kulturnog dobra;
- utvrđivanje stanja i provedbu dodatnih ispitivanja i istraživanja;
- usuglašeni pristup očuvanju kulturnog dobra;
- učinkovito dugoročno upravljanje dobrom strateškim akcijskim programima;
- uspostava jasnog sustava nadzora;
- utvrđivanje uloge vlasnika i korisnika u očuvanju kulturnog dobra, kao i nadležne konzervatorske službe; te
- postavljanje okvira za eventualne prijave na izvore sredstava potpore i/ili izradu projekata razvoja.

Donošenjem i provedbom plana upravljanja, bit će razvidno kako osmišljeno upravljanje kulturnim dobrom može biti korisno ne samo za očuvanje kulturnog dobra, već i za širu zajednicu.

Izradu plana upravljanja u pravilu pokreću vlasnici kulturnog dobra ili osobe na koje je vlasnik prenio te svoje ovlasti, ali uvijek u suradnji s nadležnom konzervatorskom službom.

U slučajevima kada se plan upravljanja donosi za kulturno-povijesnu cjelinu postupak njegove izrade najčešće pokreće nadležno tijelo grada ili općine, odnosno nadležno tijelo lokalne vlasti. Upravo lokana vlast, u takvim slučajevima, ima identičan interes poput samog vlasnika, te postaje zainteresirana za dobro upravljanje kulturno-povijesnom cjelinom.

Najvažnija osoba koja je uključena u izradu plana upravljanja je vlasnik kulturnog dobra. Vlasniku je u interesu donošenje plana upravljanja jer će time ispuniti svoju zakonsku odgovornost, ali će istodobno sačuvati ili čak uvećati ekonomsku vrijednost svoga dobra. Vlasnik će donošenjem plana još bolje upoznati svoje dobro – njegovu povijest, njegove izvanredne kvalitete, njegovo trenutno stanje i njegov potencijal.

5.4.1. Proces izrade plana upravljanja

Koraci u pripremi i donošenju plana upravljanja

1. utvrditi ciljeve i svrhu plana upravljanja,
2. prikupiti informacije o kulturnom dobru,
3. opisati kulturno dobro i procijeniti njegovu važnost (vrijednost),
4. utvrditi osnovne uvjete očuvanja,
5. odrediti načine za postizanje zacrtanih ciljeva i svrhe,

6. razviti plan upravljanja,
7. uspostaviti sustav nadzora,
8. revidirati plan u petogodišnjim intervalima.

Proces pripreme plana upravljanja jednako je važan kao i sam plan i trebao bi dati odgovore na ključna pitanja:

- što je uistinu značajno i vrijedno kod konkretnog kulturnog dobra?
- kako kulturno dobro može biti održavano i očuvano, uzimajući u obzir njegov značaj i vrijednost?
- kako uspostaviti održivo očuvanje kulturnog dobra?
- koja su prava i obveze vlasnika, korisnika, kao i zajednice u vezi s očuvanjem kulturnog dobra.

U procesu izrade plana upravljanja ključna je podjela zadataka koji moraju biti obavljeni od stručnjaka za pojedina područja, te rješenja i smjernica koje utvrđuje vlasnik kulturnog dobra, odnosno pitanja koja se zbog značaja i vrijednosti kulturnog dobra moraju razriješiti u dogovoru sa državnim, regionalnim ili lokalnim vlastima. U slučaju kada se radi o kulturnim dobrima upisanim na Listu svjetske kulturne i prirodne baštine bit će možda potrebno u izradu plana uključiti i međunarodne eksperte, poput eksperata UNESCO-a i ICOMOS-a.

Metodologija same izrade plana tako postaje vrlo značajni činitelj u promicanju spoznaje o potrebi očuvanja predmetnog kulturnog dobra kroz koju se na transparentan način uključuje stručna javnost i građani kako bi se postigao konsenzus o načinu upravljanja kulturnim dobrom. Posebno je važan ovakav pristup kada su u pitanju kulturno-povijesne cjeline poput Trogira, Dubrovnika, Splita u kojima uz stanovanje postoje i druge brojne funkcije gradskog života. U takvim slučajevima gradska administracija ne može sama odlučivati o smjernicama i načinu upravljanja, već je potrebno o tome postići širi konsenzus.

5.4.2. Oblik plana upravljanja

Plan upravljanja je strateški i provedbeni dokument za upravljanje kulturnim dobrom. Plan kao polivalentni dokument zahtijeva da bude izrađen u pisanoj formi, kako s obzirom na njegovu složenost, tako isto i zbog promjena koje nastaju ili će nastati u izgledu kulturnog dobra ili njegova okruženja ili pak u finansijskim i drugim promjenama koje će utjecati na politike upravljanja kulturnim dobrom. Stoga plan treba biti ne samo sastavljen u pisanoj formi, već treba na pregledan i jasna način osmislići sve aspekte upravljanja kulturnim dobrom u cilju njegova očuvanja.

Nadzor nad provedbom očuvanja ne bi bio niti moguć bez plana kao pisanoj dokumenta, te stalni nadzor otvara mogućnost revidiranja plana i omogućuje da se na primjer:

- redefiniraju postavljeni ciljevi;
- komentiraju postignuti rezultati i uzimaju u obzir promjene ili nove mogućnosti; te
- nadopune opisi i podatci o kulturnom dobru s novim informacijama.

Elementi koji se manje ili više ne mijenjaju u životu kulturnog dobra, pa tako ni u planu (kao što je geologija, povijest, procjena važnosti, dugoročna vizija i svrha) mogu biti prezentirani kao posebni dio od više dinamičkih dijelova plana (kao što su ciljevi, akcijski planovi, režimi potpore, finansijski planovi itd.).

Predstavljanje plana upravljanja kao serije odvojenih dijelova može pomoći znanstvenim istraživanjima ili javnom pristupu korisnim informacijama o krajobrazu, povijesti ili arheologiji bez ugrožavanja sigurnosti ili finansijskog ili komercijalnog upravljanja.

Karte, slike i fotografije su vrlo korisna komponenta plana upravljanja i mogu biti korišteni za pokazivanje geografske lokacije i uzoraka ispitivanja ili za bilježenje uvjeta u izradi pojedinih elemenata. Ova vrsta prateće dokumentacije ključna je za temeljno evidentiranje svih relevantnih činjenica, te pridonosi kvaliteti planskog dokumenta.

Stavljanje karti i pisanih elemenata u posebni dio plana dopušta direktno povezivanje i pretraživanje između teksta i karata.

5.4.3. Sadržaj plana upravljanja

Kulturna dobra razlikuju se po vrsti, tipu, veličini i složenosti, a tako i njihovi planovi upravljanja.

Ključni dijelovi plana upravljanja (UNESCO; 2003) su:

1. svrha plana,
2. opis i povijest kulturnog dobra,
3. ocjena stanja, značaj i vrijednost kulturnog dobra,
4. problemi u upravljanju kulturnim dobrom,
5. strateški ciljevi plana,
6. posebni ciljevi upravljanja koji se odnose na vrstu i stanje kulturnog dobra,
7. upravljanje kulturnim dobrom,
8. akcijski planovi,
9. nadzor nad provedbom i revizija plana, te
10. prilozi i karte.

U nastavku će se dati prikaz sadržaja pojedinih dijelova plana upravljanja za nepokretno kulturno dobro.

5.4.4. Svrha plana

U uvodnom dijelu gotovo svakog plana upravljanja objašnjava se svrha njegovog donošenja, daje se sažetak radnji i aktivnosti koje se namjeravaju poduzeti u cilju očuvanja kulturnog dobra.

U tom dijelu plana identificiraju se svi subjekti uključeni u proces pripreme, donošenja i provedbe plana, a to su: vlasnik ili vlasnici, upravitelji kulturnog dobra,

konzultanti i stručnjaci, nadležne ustanove, lokalna i državna vlast ili druge organizacije; lokalno stanovništvo, stanari, poslovni subjekti, posjetitelji, kao i svi drugi subjekti koji se pojavljuju s nekim interesom vezanim za kulturno dobro.

Najvažnija svrha svakog plana upravljanja kulturnim dobrom je postizanje svojevrsnog konsenzusa o aktivnostima koje je potrebno u suglasju između vlasnika i nadležne konzervatorske službe, poduzimati u cilju očuvanja kulturnog dobra. Plan tako postaje „dogovorni projekt“ koji uz popis svih planiranih aktivnosti organizira sve subjekte, njihove interese i aktivnosti, prava i obveze, podređujući ih jednom središnjem i strateškom cilju, očuvanju kulturnog dobra.

5.4.5. Opis i povijest kulturnog dobra

U ovom dijelu plana naći će se podatci o: lokaciji, međama kulturnog dobra, vlasništvu, opisu kulturnog dobra, režimu zaštite kulturnog dobra, smjernicama za upravljanje te činjenice o značajnim fazama iz povijesti kulturnog dobra.

Lokacija, međe kulturnog dobra i vlasništvo

Ova grupa podataka o kulturnom dobru naziva se identifikacijskim podatcima i uključuje opis lokacije i geografski smještaj, ukazujući na pripadnost relevantnim područjima općine, grada ili županije, odnosno području nadležnosti pojedinih državnih ili lokalnih tijela vlasti. U ovoj grupi podataka naći će se kvantifikacije površina, osobito onih koji su obuhvaćeni zaštitom i na koje se plan odnosi, kao i međe u kojima je određena zaštita kulturnog dobra.

Podatci o zaštićenim površinama moraju biti popraćeni s podatcima o vlasništvu kako bi se odredili subjekti koji su u direktnoj vezi s donošenjem i provedbom plana upravljanja. Za jasnoću ovog dijela plana nužno je postojanje karte s područjem na koje se odnosi plan s ucrtanim međama zaštićenog kulturnog dobra.

Opis kulturnog dobra

Opis kulturnog dobra, kao i područja na kojem se nalazi obuhvaća po potrebi i geologiju, topografiju, odvodnju, klimu, opisuje tla i korištenje zemlje uključujući poljoprivrednu, šumarstvo, komercijalni razvoj i aktivnosti, te krajolik i povjesno okruženje. Ovaj dio plana pozicionira kulturno dobro u odnosu na njegovo okruženje i označava sve relevantne čimbenike koji će biti uvaženi kako pri izradi plana tako i prigodom njegove provedbe.

Opis kulturnog dobra vrlo često je popraćen odgovarajućom dokumentacijom u obliku fotografije, karata i drugih dokumenata iz kojih se jasno može odrediti područje na kojem se nalazi kulturno dobro, spoznati samo kulturno dobro i njegov odnos s okruženjem.

Režim zaštite, ograničenja i smjernice za upravljanje

Režim zaštite kulturnog dobra je skup mjera i aktivnosti koje se provode u cilju očuvanja kulturnog dobra. Kada se radi o nepokretnom kulturnom dobru tada se na njega i njegovo neposredno okruženje primjenjuje režim zaštite i relevantna politika prostornog planiranja.

Sustav mjera zaštite, u rješenju o utvrđivanju svojstva kulturnog dobra, sadrži opće uvjete zaštite i očuvanja povijesnih sadržaja za pojedinačno kulturno dobro ili za područje kulturno-povijesne cjeline za koje se to svojstvo utvrđuje.

Ograničenja uvjetovana režimom zaštite kulturnog dobra od izuzetnog su značaja za izradu smjernica upravljanja kako bi se izbjeglo ugrožavanje ili čak gubitak spomeničkih vrijednosti kulturnog dobra. Najčešća su ograničenja u pogledu namjene nepokretnoga kulturnog dobra, odnosno građevinske i druge preinake i prilagodbe kojima bi došlo do ugrožavanja spomeničkih vrijednosti ili pak samog dobra.

Značajne faze u povijesti kulturnog dobra

Razina detalja u planu upravljanja treba osigurati svakom korisniku razumijevanje povijesnog razvoja kulturnog dobra. Stoga ovaj dio plana najčešće uključuje:

- dokaze temeljene na dokumentarnom istraživanju (karte kulturnog dobra, istraživanje, dokumente o kulturnom dobru i obiteljske dokumente, zračne fotografije, slike koje pokazuju topografske poglede na kulturno dobro i dr.);
- dokaze nadopunjene radom na terenu kako bi potvrdili informacije o ključnim povijesnim podatcima (prostorni dokazi o podatcima otkrivenim u povijesnim dokumentima);
- kronologiju koja prati važnije faze u razvoju dobra i povezuje ih sa značajnim ljudima (uključujući vlasnike, dizajnere, umjetnike, pisce i posjetitelje).

Ovaj dio plana predstavlja glavnu informativnu osnovu koja najčešće ima izrazit značaj pri odluci o načinu i oblicima prezentacije kulturnog dobra. Naime, bez razumijevanja povijesti kulturnog dobra, nije moguće spoznati sve vrijednosti kulturnog dobra, pa tako niti uspostaviti odgovarajući sustav upravljanja koji će uvažiti i očuvati sve vrijednosti kulturnog dobra.

Uloga stručnjaka

Već smo naglasili da je plan upravljanja strateški dokument za kulturno dobro i kao takav mora biti izrađen unutar tima različitih stručnjaka, konzervatora, restauratora, ekonomista, pravnika, građevinara, sociologa i drugih, dakle kao rezultat rada komplementarnog tima (Adizes; 2006). Stoga vlasnik koji pokreće izradu plana mora biti svjestan da će kvaliteta najvećim dijelom ovisiti o kvaliteti stručnjaka angažiranih na njegovoj izradi.

U cilju što kvalitetnijeg plana potrebno je angažirati stručnjake specijaliste za poduzimanje određenih radnji i aktivnosti pri izradi ili pri samoj provedbi plana, tako na primjer za planiranje i provedbu konzervatorsko-restauratorskih radova treba

angažirati konzervatore i restauratore, dok za planiranje i provedbu arheoloških istraživanja treba angažirati arheologe. Stručna kompetentnost glavna je garancija za kasniju provedivost plana, kao i za postizanje svih zacrtanih ciljeva koji su usklađeni sa očuvanjem kulturnog dobra.

5.4.6. Ocjena stanja, značaj i vrijednost kulturnog dobra

Ovaj dio plana upravljanja identificira i objašnjava važnost, osobito spomeničku vrijednost kao i obilježja zbog kojih je ustanovljeno svojstvo kulturnog dobra. To uključuje: opis spomeničkih obilježja i procjenu važnosti, uključujući izjavu o izuzetnom značaju koja objašnjava zašto je kulturno dobro i svako njegovo obilježje značajno, te na njegovu povezanost sa nacionalnim i/ili kulturnim identitetom.

Tako će svako obilježje biti opisano, objašnjeno i to s aspekta njegova značaja, kao i doprinosa za izuzetni značaj kulturnog dobra, te će se za svako od obilježja procijeniti potencijalna ugroženost, kao i načini čuvanja predmetnog obilježja u cilju zadрžavanja kvaliteta (značajki) kulturnog dobra.

Procjena značaja oslanja se na stručnu procjenu temeljenu na jasnom prosuđivanju. Procjena značaja u pravilu će pomoći u održavanju i očuvanju ključnih značajnih obilježja i u razvijanju kreativnih pristupa očuvanja kulturnog dobra.

Uz procjenu značaja i objašnjavanje spomeničkih obilježja kulturnog dobra u ovom dijelu plana upravljanja naći će se podatci i izvješća o stanju kulturnog dobra, s detaljnim opisima (fotografijama ili drugim oblicima dokumentacije), s posebnim napomenama o stanjima i razlozima koji ugrožavaju ili mogu ugroziti daljnji opstanak kulturnog dobra.

Posebno će podatci o važnosti i stanju kulturnog dobra utjecati na ciljeve koji će biti uspostavljeni planom upravljanja, te će se možda na temelju ovih podataka otvoriti potreba dalnjeg istraživanja i dokumentiranja kulturnog dobra.

Naime, važnost kulturnog dobra određuje njegovu vrijednost, osobito spomeničku vrijednost, a time i postavlja ograničenja u upravljanju kako se ta vrijednost ne bi dovela u pitanje, te postiglo očuvanje kulturnog dobra. Upravo stoga daljnji sadržaj plana upravljanja bit će utvrđivanje vrijednosti kulturnog dobra.

Trenutak spoznaje vrijednosti nekog kulturnog dobra nije trenutak koji će nam izmjeriti količinu vrijednosti nekog dobra i koja će se moći izmjeriti u nekoj jedinici mjere. Spoznavanje vrijednosti kulturnog dobra je proces čiji tijek zavisi od stručnjaka koji u tom procesu sudjeluju, te koji koristeći se stečenim znanjima i iskustvom donose svoj stručni sud o vrijednosti kulturnog dobra.

Da bi spoznali vrijednost kulturnog dobra potrebno je to učiniti u nekoliko koraka:

- opisati kulturno dobro,
- procijeniti vrijednost kulturnog dobra,
- utvrditi koje informacije o kulturnom dobru nedostaju i poduzeti aktivnosti na njihovu pribavljanju kada god je to moguće,

- ako je potrebno treba osigurati usporednu procjenu, te
- napisati izjavu o vrijednosti, odnosno važnosti kulturnog dobra.

Vrednovanje nepokretnih kulturnih dobara do sada se uobičajeno provodilo kao povjesno, spomeničko i umjetničko vrednovanje. Značaj povijesnog, spomeničkog i umjetničkog vrednovanja ne može se poreći, jer se upravo pomoću njih može utvrditi da li se radi o kulturnom dobru, te utvrditi njegovo značenje za ukupnost kulturne baštine. Ujedno takva vrednovanja su i preduvjet za očuvanje najznačajnijih kulturnih dobara. Vrednovanje mora obuhvatiti sve kriterije koji su od utjecaja na vrijednost kulturnog dobra i ono se provodi na osnovi stručnih kriterija.

Problemi u upravljanju kulturnim dobrom

Plan upravljanja analizira postojeći način upravljanja i raspravlja glavna pitanja i probleme u upravljanju očuvanjem kulturnog dobra. Ti problemi mogu se grupirati najčešće u:

- konflikte između različitih korisnika kulturnog dobra;
- konflikte između konzervatorskih mjera i ekonomskih ciljeva, odnosno konflikte pojedinih aktivnosti s očuvanjem kulturnog dobra;
- probleme koji proizlaze iz prethodnih ili postojećeg modela upravljanja;
- konflikte između upravljanja dobrom i drugih postojećih upravljačkih i drugih planova;
- probleme koji proizlaze iz odluka nadležnih organa i/ili provedbe zakona koji nije u skladu s očuvanjem kulturnog dobra.

Plan upravljanja možda neće razriješiti sve uočene konflikte, ali će ih prepoznati kao rizike na koje mora računati u provedbi plana upravljanja.

Za rješavanje problema u upravljanju kulturnim dobrom potrebno je imati u vidu pet osnovnih čimbenika:

- postojeće upravljanje kulturnim dobrom,
- ograničenja vezana uz očuvanje kulturnog dobra i moguće ili postojeće konflikte koji sprečavaju očuvanje,
- odnos postojećeg upravljanja prema spomeničkom značaju kulturnog dobra,
- druge mogućnosti upravljanja dobrom, te
- konzervatorsku podlogu.

Postojeće upravljanje kulturnim dobrom

Uz uočavanje postojećih problema u upravljanju u ovom dijelu plana upravljanja potrebno je uz prikaz prošlih i postojećeg načina upravljanja, procijeniti potrebu promjena, te utvrditi čemu promjene moraju pridonijeti. Pri tome je potrebno identificirati socijalne i ekonomske čimbenike ili pitanja relevantna za očuvanje kulturnog dobra i njegovo održivo upravljanje.

Posebno je važno ocijeniti postojeći način održavanja kulturnog dobra, osobito način provođenja popravaka i provedbe sustavnog planskog održavanja.

Ograničenja vezana uz očuvanje kulturnog dobra i konflikte koji onemogućavaju očuvanje

U ovom dijelu plana upravljanja potrebno je ukazati na ograničenja i/ili konflikte koji mogu otežati očuvanje kulturnog dobra. Ograničenja kao i konflikti najčešće proizlaze od samih korisnika kulturnog dobra. Tako npr. kada se radi o stambenoj građevini koja uživa status kulturnog dobra, moguća ograničenja ili konflikte mogu prouzročiti stanari koji zbog različitih motiva ne prihvataju programe i mjere usmjerene na očuvanje kulturnog dobra.

Ograničenja i konflikte mogu potaknuti vlasnici, kao i tijela vlasti donošenjem odluka ili propisa koji onemogućavaju provedbu očuvanja kulturnog dobra. Jedan od karakterističnih primjera kada upravna struktura (vlast) može proizvesti konflikt oko očuvanja kulturnog dobra je donošenjem prostorno-planskih dokumenata koji ne uvažavaju zaštitu kulturnih dobara.

Stoga je jedna od važnijih uloga plana upravljanja njegovo povezivanje s drugim vrstama planskih i drugih dokumenata kako bi se izbjegli mogući konflikti u upravljanju zaštićenim područjem, odnosno kulturnim dobrom.

Odnos postojećeg upravljanja prema spomeničkom značaju kulturnog dobra

Upravljanje koje se planira provoditi mora biti u skladu sa značajem kulturnog dobra. Tako će način upravljanja biti bitno drugačiji ako se radi o dobru svjetskog značaja koje je upisano u UNESCO-vu Listu svjetske kulturne i prirodne baštine ili ako se radi o kulturnom dobru od regionalnog ili lokalnog značaja. Naime, različite spomeničke vrijednosti, kao i različita okruženja kulturnih dobara, te različite smjernice i mogućnosti gospodarskog korištenja kulturnog dobra traže različiti pristup njegovu očuvanju, a time i različite načine upravljanja.

Isto tako osim značaja kulturnog dobra na način upravljanja odrazit će se i činjenica o kojoj vrsti kulturnog dobra se radi, pa će tako biti drugačiji način upravljanja pojedinačnim nepokretnim kulturnim dobrom, npr. Šibenskom katedralom, od upravljanja spomeničkom cjelinom kao što je Dioklecijanova palača u Splitu ili spomenička cjelina Grada Dubrovnika.

Druge mogućnosti upravljanja dobrom

U ovom dijelu plana upravljanja potrebno je identificirati kratkoročne i dugoročne mogućnosti upravljanja, te procijeniti vjerojatnost uspjeha svake od mogućnosti u slučaju kada bi bila provedena. Dugoročni aspekt upravljanja treba prilagoditi dugoročnim ciljevima a da istodobno plan upravljanja možemo prilagoditi i kratkoročnim ciljevima, kako bi plan u svim svojim fazama provedbe bio u potpunosti usuglašen.

Dugoročno planiranje je važan dio uspješnog upravljanja kulturnim dobrom. Skromnija ulaganja na redovnoj osnovi tijekom duljeg perioda mogu održavati kulturno dobro, spriječiti veće probleme u upravljanju i ostvariti učinke koji mogu biti postignuti sa raspoloživim resursima. Nasuprot tome, veliki popravci ili planovi restauriranja mogu biti ključni za prevladavanje prijašnje nepažnje, nesustavnog održavanja ili katastrofalnih događaja.

U slučajevima kada smo primorani poduzimati velike popravke ili pak restauriranja, nakon što smo ih proveli planom upravljanja potrebno je predvidjeti dugoročno i sustavno održavanje.

Konzervatorska podloga

Izrada plana upravljanja bez sudjelovanja nadležne konzervatorske službe, moguća je samo s teorijskog aspekta, koja bi gotovo sigurno dovela do potpune ili djelomične neprovedivosti plana. Stoga je nužno od samog početaka izrade plana uspostaviti suradnju s nadležnom konzervatorskom službom, te ju po potrebi konzultirati i prigodom provedbe zajednički utvrđenog plana upravljanja. Konzervatorska služba pomoći će u procesu donošenja odluka vezanih za upravljanje i to vodeći računa o očuvanju i značaju kulturnog dobra. Upravo će nadležna konzervatorska služba izraditi konzervatorsku podlogu za konkretno kulturno dobro utvrđujući na vrlo detaljan način sve zahtjeve i ograničenja u pogledu očuvanja kulturnog dobra.

Konzervatorska podloga tako predstavlja jedan od polazišnih dokumenata za izradu plana upravljanja, jer sadrži režim zaštite kulturnog dobra. Pri tome konzervatorska podloga uočava sve spomeničke vrijednosti i daje smjernice za poduzimanje određenih aktivnosti na njihovu očuvanju ili pak ograničava i zabranjuje aktivnosti koje bi mogle ugroziti kulturno dobro.

Konzervatorskom podlogom uočavaju se i utvrđuju kontaktne zone kulturnog dobra u odnosu na njegovo okruženje, te upućuje na mjere i aktivnosti koje treba provoditi i nadzirati u kontaktnim zonama kako bi se izbjeglo bilo kakvo ugrožavanje vrijednosti kulturnog dobra. Tako će konzervatorska podloga za kulturno-povijesnu cjelinu uz upute za očuvanje spomeničkih vrijednosti sadržavati i upute, mjere ili zabrane vezane za gradnje, nadogradnje, promet, urbanu opremu i infrastrukturu ili neko drugo pitanje koje je neposredno vezano uz očuvanje kulturnog dobra.

5.4.7. Ciljevi plana

Ciljevi plana mogu se pojaviti u dvije razine i to kao opći (strateški) ciljevi, te kao ciljevi koji se žele ostvariti upravljanjem. Opći cilj koji se nameće kao obavezni cilj svakog plana upravljanja jest očuvanje spomeničkih vrijednosti kulturnog dobra, odnosno očuvanje kulturnog dobra.

Očuvanje spomeničkih vrijednosti kulturnog dobra

Očuvanje stvara odgovornost za održavanje kulturnog dobra, te kao obavezne ciljeve postavlja:

- održavanje kulturnog dobra;
- očuvanje spomeničkih vrijednosti;
- osiguravanje pristupa za javnost.

Ovi obavezni ciljevi plana upravljanja nametnuti su samom prirodnom kulturnog dobra, te svrhom njegove zaštite.

Cilj očuvanja ujedno se nameće kao strateški cilj cijelog plana koji je usmjeren na dobrobit sadašnjih i budućih generacija. Tako postavljeno očuvanje kao strateški cilj, povezano je sa jasnim razumijevanjem značaja kulturnog dobra, pomoći će u određivanju ciljeva upravljanja, donošenju svakodnevnih odluka, rutinskom održavanju i revidiranju plana upravljanja.

Plan treba spriječiti iznenadne ili fundamentalne promjene spomeničkih obilježja, odnosno vrijednosti, ali isto tako mora uvažiti odgovarajuće promjene kao odgovor na socijalne, okolišne i ekonomske izazove.

Ciljevi upravljanja kulturnim dobrom

Ciljevi upravljanja mogu biti opći i posebni, a prema svojoj vremenskoj dimenziji mogu biti dugoročni, srednjoročni ili kratkoročni.

Ciljevi upravljanja trebali bi biti:

- specifični (da se njima postiže svrha, a to je očuvanje kulturnog dobra);
- mjerljivi (da se može utvrditi njihovo ostvarivanje, odnosno pratiti napredak);
- ostvarivi (da su provedivi i održivi);
- korisni (korisni za subjekte uključene u očuvanje kulturnog dobra);
- vremenski određeni (da je za njihovu provedbu utvrđen rok) .

Ciljevi upravljanja određuju kontekst za detaljnije ciljeve koji se odnose na:

- pristup upravljanju;
- povjesno razumijevanje;
- održavanje i metode popravaka;
- prijedloge razvoja i konzultacije;
- stanare i/ili korisnike.

Pristup upravljanju

Pristup upravljanju najčešćim dijelom određuju uvjeti očuvanja kulturnog dobra koje je utvrdila nadležna konzervatorska služba. Sukladno tomu i opći ciljevi upravljanja koji su uvjetovani pristupom proizlaze iz konzervatorskih uvjeta. Neki planovi upravljanja uključuju povezane ciljeve kako bi osigurali da svi ljudi uključeni u upravljanje dobro razumiju značaj i vrijednosti kulturnog dobra.

Ovakav pristup upravljanju u kojem se osobit naglasak daje na uvjete koje utvrđuje konzervatorska služba znači primjenu visokih standarda upravljanja. Visoki standardi upravljanja ne mogu biti dosegnuti ako svi subjekti uključeni u provedbu plana upravljanja, konzultanti i izvođači radova ne budu prikladno informirani i ako nije osigurana međusobna komunikacija i izmjena informacija kada i gdje je to potrebno.

Povjesno razumijevanje

Ovaj cilj plana upravljanja zahtjeva da konzervatorski radovi, popravci i planovi restauriranja, kao i revidiranje plana upravljanja budu pravilno nadopunjeni podatcima o dostupnim povijesnim informacijama, kao i da se po potrebi provedu dopunska istraživanja.

Održavanje i metode popravaka

Plan upravljanja uobičajeno kao opći cilj predviđa održavanje i/ili popravke koji moraju biti izvedeni u suglasju sa konzervatorskim načelima i uvjetima koristeći prikladne tehnike i materijale. Prema važećim propisima izvođači tih popravaka i radova na održavanju moraju biti osobe koje imaju odgovarajuću sposobnost za obavljanje poslova na održavanju i očuvanju kulturnih dobara.

Tako npr. pod pojmom održavanja građevine, prema odredbama hrvatskog Zakona o prostornom uređenju i građenju, smatra se praćenje stanja građevine i poduzimanje mjera nužnih za sigurnost i pouzdanost građevine, te život i zdravlje ljudi. Održavanje u tom smislu podrazumijeva radove poduzete u cilju održavanja tehničke konstrukcije građevine. Ovdje, naime, prevladava tehnički pristup građevini: održavanje je pritom odgovarajuće sredstvo kojim se sprečava fizička zastarjelost, odnosno konstrukcijsko starenje građevine. Stoga potreba za održavanjem upravo i postoji kod svake građevine, odnosno u našem slučaju nepokretnoga kulturnog dobra, bez obzira na njegovu starost.

Razina potrebnoga održavanja u velikoj se mjeri može predvidjeti na temelju poznavanja fizičkih odlika kulturnog dobra, konstrukcijskih osobina, intenziteta i načina korištenja.

Održavati kulturno dobro znači zadržavati ga u prihvatljivom stanju, kako bi:

- se zadržala spomenička vrijednost,
- mogla i dalje obavljati odabrana ili odabранe djelatnosti,
- lijepo izgledalo.

Zahvati na održavanju mogu se sastojati od radova očuvanja i popravaka, odnosno zamjene elemenata.

Prijedlozi razvoja i konzultacije

Plan upravljanja može uključivati na razini općih ciljeva i novi razvoj kulturnog dobra ili uvođenje novih namjena kao oblika revitalizacije kulturnog dobra. Kao jedan od primjera razvoja možemo navesti restauraciju i revitalizaciju fortifikacijskih objekata koji su izgubili svoju vojnu namjenu zbog koje su izvorno izgrađeni. Ako bi bili ostavljeni neiskorišteni, takve građevine u pravilu bi bile prepustene ubrzanim propadanju, što je suprotno temeljnog cilju, a to je očuvanje kulturnog dobra.

Kao jedan od najvažnijih segmenata plana upravljanja za takvu građevinu bilo bi utvrđivanje razvoja uvođenjem nove namjene za zaštićeni fortifikacijski objekt. Nova namjena trebala bi biti sukladna potrebama očuvanja, te jamčiti sustavnu skrb o očuvanju građevine.

Stanari i/ili korisnici kulturnog dobra

Gdje postoje stanari, ili neki drugi korisnici, plan upravljanja uobičajeno ih uključuje u sustav informiranja o statusu kulturnog dobra i zahtjevima očuvanja. Sa svakim planom upravljanja pokušava se postići da se poduzmu sve potrebne radnje u poticanju stanara ili korisnika na poštivanje zahtjeva propisanih planom, provedbu potrebnih radnji, kao i samog plana upravljanja.

Suradnja stanara i/ili korisnika kulturnog dobra važna je za prihvaćanje svih okvira ponašanja koje promovira plan upravljanja, jer će postojanje suradnje znatno olakšati očuvanje kulturnog dobra kao strateškog i najvažnijeg cilja koji upravljanjem želimo ostvariti.

5.4.8. Posebni ciljevi upravljanja

Za svako ključno spomeničko obilježje kulturnog dobra može biti uspostavljen poseban cilj upravljanja. Kada je to slučaj potrebno je planom opisati predmetno spomeničko obilježje, utvrditi njegovo stanje, utvrditi postojeći način upravljanja koji se odnosi na predmetno obilježje, procijeniti potencijalnu ugroženost, te odrediti ciljeve identificirajući što je potrebno učiniti kako bi se udovoljilo obveznim zahtjevima u održavanju i očuvanju kulturnog dobra po propisanim standardima.

Kao primjere za utvrđivanje posebnih ciljeva upravljanja možemo navesti dijelove plana upravljanja koji se odnose na arheološke lokalitete, arhivsku građu, specifične građevine ili pak kultivirani krajolik.

Arheološki lokaliteti

Ciljevi plana upravljanja određuju mjere poduzete za identificiranje, praćenje i/ili zaštitu arheoloških obilježja iznad i ispod zemlje. Posebnost arheoloških lokaliteta, a sukladno tome i planiranja arheoloških istraživanja, a po njihovom završetku i prezentacije nalaza i samog lokaliteta bitno utječe na sadržaj plana upravljanja tom vrstom nepokretnih kulturnih dobara.

Plan upravljanja može uključivati ciljeve koji isključuju arheološka obilježja u šumskim dijelovima od kultiviranja, upravljanje zelenim površinama i/ili uklanjanje grmlja i drveća na način da se ne ugroze arheološki nalazi ili sam lokalitet.

Ciljevi plana upravljanja koji ograničavaju kultiviranje do određene dubine mogu pomoći u očuvanju izvanrednog interesa gdje arheološka obilježja ostaju tema dopuštene kultivacije sukladno postojećim dogovorima.

Arhivska građa o kulturnim dobrima

Arhivska građa treba biti promatrana kao cjelina koja je povijesno povezana sa određenim kulturnim dobrima, u ciljevima plana upravljanja mora biti i način utvrđivanja uvjeta očuvanja arhivske građe, na osnovi njezinog čuvanja, kategoriziranja i katalogiziranja, te javne dostupnosti.

Arhivska građa, kao i sama dokumentacija o kulturnim dobrima prepostavka je uspješnog očuvanja kulturnog dobra, te upravo stoga zaslužuje posebnu pažnju prigodom utvrđivanja plana upravljanja. Sama građa, također može biti ugrožena, te može biti potrebno planirati i provesti njezino restauriranje, kako bi se osigurala svjedočanstva o povijesti kulturnog dobra.

Posebne građevine ili druge strukture kulturnog dobra

Ciljevi plana upravljanja uobičajeno specificiraju osnovne zahtjeve i uvjete očuvanja, na primjer sustavno održavanje, standarde rada na očuvanju, konzervatorske zahtjeve za građu i građevine, godišnje programe održavanja i potreba za redovnom petogodišnjom inspekcijom koju čine kvalificirani stručnjaci.

Ciljevi plana upravljanja također mogu poslužiti za rješavanje pitanja privremenih građevina, velikih popravaka ili restauratorskih projekata, ponovnog korištenja suvišnih građevina i/ili izgradnju novih građevina.

Kao posebni dijelovi kulturnih dobara mogu se npr. pojaviti parkovi ili vrtovi, bojna polja, te će se u ovim slučajevima pojaviti i potreba za utvrđivanjem posebnih ciljeva upravljanja.

Kultivirani krajoblici

Ciljevi plana upravljanja identificiraju i prijedloge upravljanja posebnim obilježjima ili aspektima kultiviranih krajoblaka. Na primjer, cilj može identificirati očuvanje starog drveća u parkovima i povijesnih sadržaja okoliša za prirodnu autentičnu vrijednost očuvanja sa liječenjem drveća gdje je potrebno osigurati radove radi javne sigurnosti i programa novog sađenja.

Ciljevi plana upravljanja mogu uključivati prijedloge popravaka ili obnavljanja kultiviranih parkova ili vrtova ili specifičnih obilježja u suglasju s planom restauriranja. Posebni ciljevi trebali bi se temeljiti na povijesnom istraživanju koristeći dopuštene načine obnove.

5.4.9. Upravljanje kulturnim dobrom

Nakon utvrđivanja općih i posebnih ciljeva upravljanja, kao i njihovog vremenskog određivanja, plan upravljanja definirat će način i subjekte koji sudjeluju u upravljanju kulturnim dobrom. Kao najvažniji dio ovog dijela plana je imenovanje svakog subjekta, te jasno utvrđivanje ovlasti i odgovornosti, kao i međusobnih odnosa između pojedinih subjekata.

Već je ranije konstatirano da će način upravljanja ovisiti o značaju i vrijednosti kulturnog dobra, te će stoga taj utjecaj jednako djelovati na sustav upravljanja koji će biti uspostavljen preko plana upravljanja.

Državna tijela kao i vlasnik ograničeni su u svojim mogućnostima kada je u pitanju upravljanje kulturnim dobrom kako propisima tako i stvarnim mogućnostima. Svaka politika u upravljanju kulturnim dobrom mora pronaći uravnotežen odnos između države i vlasnika kulturnog dobra u očuvanju i upravljanju kulturnim dobrom. Potrebno je uspostaviti odgovarajući ekonomski odnos između države i vlasnika koji će poticati ostvarenje cilja zaštite, a isto tako poticati dobro upravljanje kulturnim dobrom. U kojem stupnju će kulturno dobro postati čimbenik gospodarskog razvijanja upravo ovisi o kvaliteti uspostavljenih odnosa između države i vlasnika kulturnog dobra, odnosno o obostranoj spoznaji ekonomske vrijednosti kulturnog dobra.

Upravljanje kulturnim dobrom je dugoročna kategorija plana kojom se želi uspostaviti i organizacijska struktura, kao i subjekti koji će moći ostvariti postavljene dugoročne ciljeve. Stoga je potrebno izbjegavati često mijenjanje odgovornih osoba, osobito onih izvršitelja koji obavljaju najsloženije poslove na realizaciji plana upravljanja. Naime, česta promjena vodećih osoba onemogućila bi kontinuiranu provedbu plana i dovodila bi do manjih ili većih zastoja u njegovoj realizaciji. Pri tome to ni u kom slučaju ne znači da do promjene vodećih kadrova ne treba doći. Naprotiv, ako se ne postižu predviđeni rezultati provedbom plana, a za to su odgovorne vodeće osobe na njegovoj provedbi, upravo će plan upravljanja biti osnovno mjerilo koje će dovesti do njihove smjene.

Kako je plan upravljanja, u pravilu, dugoročni i strateški dokument, radi njegove realizacije najčešće se donose godišnji planovi ili programi, koje nazivamo akcijskim planovima.

5.4.10. Akcijski planovi

Ovaj dio plana upravljanja može i najčešće imati operativno provedbene karakteristike i kratkoročnog je karaktera. Naime, akcijski planovi su u pravilu izrađeni za razdoblje od jedne do tri godine (u nekim slučajevima radi se i o razdobljima do pet godina) i njima se vrlo detaljno planiraju posebne aktivnosti na očuvanju kulturnog dobra. Plan upravljanja često ima više akcijskih planova koji su međusobno usklađeni i predstavljaju sastavnicu plana upravljanja.

Akcijski planovi određuju vremenski raspored za ispunjavanje obaveza identificiranih u ciljevima upravljanja.

Akcijski planovi:

- pomažu alocirati resurse (osoblje, vrijeme, financije);
- identificiraju prioritete;
- omogućuju fazni pristup u realizaciji velikih zahvata i projekata;
- stvaraju okvir za nadzor nad realizacijom;
- stvaraju osnovu za godišnja izvješća;
- razlikuju obavezne poslove na očuvanju kulturnog dobra od onih dobrovoljnih;

- omogućuju provedbu aktivnosti u različitom vremenskom rasporedu;
- pokrivaju očuvanje svih spomeničkih obilježja ili aspekata.

Akcijski planovi uobičajeno se sastoje od tekstualnog dijela i dijela u tabličnom obliku ili u obliku karte, sa kalendarom (mjesec, kvartal, godina) te jasno specificiranim zadatcima i izvršiteljima koji su u neposrednoj vezi sa ciljevima upravljanja.

Najčešći sadržaj akcijskih planova odnosi se na:

- istraživanje kulturnog dobra;
- održavanje kulturnog dobra; te
- prezentaciju kulturnog dobra.

Akcijski plan istraživanja kulturnog dobra

Istraživanje kulturnog dobra vrlo često je nužno kako bi se mogle utvrditi spomeničke vrijednosti te spoznati ograničenja koja iz toga proizlaze za daljnju zaštitu i upravljanje dobrom. Pri istraživanju kulturnih dobara najčešće se radi o konzervatorskim i restauratorskim istraživanjima.

Posebno su istraživanja važna za zaštitu i očuvanje arheoloških lokaliteta, čiju vrijednost, osobito spomeničku, spoznajemo tek nakon što su istraživanja okončana. Kao i svaka aktivnost vezana za zaštitu i očuvanje i istraživanja se potanko trebaju planirati kako bi sa što manjim ulaganjima, koja su najčešće proračunski financirana, proveli zacrtane aktivnosti.

Akcijski plan održavanja kulturnog dobra

Održavanje kulturnog dobra sastavnica je njegova sustavnog očuvanja. Potreba za održavanjem nametnuta je zbog fizičkog i konstrukcijskog propadanja kulturnog dobra. Uzroke propadanja možemo podijeliti u tri velike skupine, a to su: vanjski uzroci propadanja (klima, biološki uzroci itd.) unutarnji uzroci (vlaga, nemar itd.) i one koje prouzroči čovjek (rat, vandalizam itd.).

Planiranje održavanja preduvjet je sustavnog održavanja, a time i sustavnog očuvanja kulturnog dobra. Stoga je gotovo nemoguće donijeti plan upravljanja a da njegova sastavnica ne bude i akcijski plan održavanja tog kulturnog dobra. Tako će akcijski plan obuhvatiti sve aktivnosti koje se u nekom vremenu trebaju poduzimati kako bi se sprječilo ili usporilo propadanje kulturnog dobra.

Akcijski plan prezentacije kulturnog dobra

Akcijski plan prezentacije najčešće se izrađuje u želji da se kulturno dobro uključi u turističku ponudu. Tim planom utvrdit će se moguće atraktivnosti koje su u vezi s kulturnim dobrom, te će se procijeniti mogućnosti pružanja usluga budućim posjetiteljima. Akcijski plan procijenit će organizacijske kapacitete, način zaštite dobra od rizika koje donosi posjećivanje, kao i marketinški plan koji će popularizirati kulturno dobro i povećati njegovu posjećenost.

Akcijski plan predviđaće potrebne ljudske i finansijske potencijale, kao i moguće podrške koje je nužno ostvariti kako bi se planirane aktivnosti mogle realizirati. Posebno će planom biti utvrđen način interpretacije kulturnog dobra (znakovi, brošure, karte, video, vodiči, izlošci), radno vrijeme, odnosno dostupnost kulturnog dobra posjetiteljima.

Atraktivna kulturna dobra mogu biti izložena prevelikom posjećivanju, pa stoga akcijski planovi prezentacije trebaju sadržavati i analizu prihvatnog kapaciteta (carrying capacity) kako bi se i uz posjećivanje kulturnog dobra osiguralo njegovo očuvanje.

5.4.11. Nadzor nad provedbom i revizija plana

Plan upravljanja je izjava namjere i oslanja se na implementaciju koju podržava sustav nadzora i revizije. Prepostavka svakog sustavnog i učinkovitog nadzora jest postojanje plana upravljanja.

Godišnji nadzorni sastanci mogu osigurati korisnu mogućnost uključivanja različitih stručnjaka uključenih u sveukupno upravljanje kako bi provjerili ostvarivanje planom postavljenih ciljeva. Nadzire se proces planiranih radova i identificiraju se sve promjene koje mogu utjecati na provedbu plana. Nadzor ujedno omogućava nadopunu akcijskih planova ako se to smatra potrebnim.

Posebno može biti korisno omogućavanje nadležnoj konzervatorskoj službi sudjelovanje na nadzornim sastancima, a osobito kada se: planom upravljanja predlažu značajne upravljačke aktivnosti ili promjene, te kada se problemi upravljanja posebno komplificiraju.

Nadzor nad provedbom plana upravljanja uobičajeno se provodi na dnevnoj i/ili tjednoj osnovi ovisno o dinamici kojom se radovi izvršavaju. Posebno je važno planom upravljanja ili nekim drugim odgovarajućim dokumentom utvrditi osobe ovlaštene za provedbu nadzora.

Plan upravljanja treba revidiran s vremenom na vrijeme kako bi odražavao promijenjene okolnosti, na primjer, ispunjenje ciljeva, nove izazove i/ili nove mogućnosti. Iskustvo u očuvanju nepokretnih kulturnih dobara predlaže da petogodišnje revizije nude najbolju ravnotežu između planiranja radova i njihovog izvršavanja. Ovo može biti programirano za korištenje informacija iz formalnih petogodišnjih inspekcija.

Revizija znači ponovnu procjenu i ponovno revidiranje plana. Određeni dijelovi plana upravljanja, kao što je povijest, vjerojatno se neće mijenjati tijekom revizije, ali mogu biti proširenii zbog uključivanja dodatnih podataka, na primjer, materijal i činjenice koje su utvrđene dodatnim istraživanjima. Ciljevi koji su dugoročne izjave namjere vjerojatno se neće nadopunjavati. Posebni ciljevi mogu zahtijevati nadopunu ili brisanje ako su ispunjeni.

Tijekom revizije plana novi ciljevi mogu biti predloženi, kao i identificirane nove mogućnosti ili resursi, te utvrđeni novi akcijski planovi. Bilo koje nadopune ili

dodatci planu trebaju provjeru kako bi se osigurala povezanost sa poduzetim radnjama i preostalim planom upravljanja.

5.4.12. Prilozi i karte

Kako bi sam plan upravljanja bio što koncizniji, jasniji i dokumentiraniji najčešće se oprema dodatnim informacijama i dokumentacijom. Prilozi mogu biti dokumenti, karte i planovi, grafikoni ili drugi oblici prikaza relevantnih informacija za upravljanje.

Fotografije kao prilozi planu vrlo su korisne, osobito u prikazu stanja kulturnog dobra, pod uvjetom da je fotografija jasna i vremenski precizna.

5.4.13. Kontrolna pitanja za utvrđivanje kvalitete plana upravljanja

Kako bi utvrdili odgovara li potrebama postojeći plan upravljanja kulturnim dobrom, možemo to provjeriti u odgovorima na kontrolna pitanja uz pomoć kojih možemo utvrditi potpunost i ažurnost postojećeg plana.

- Postoji li plan upravljanja i ažurira li se redovno?
- Sadrži li plan dugoročne, srednjoročne i kratkoročne ciljeve i jesu li jasno utvrđeni?
- Utvrđuje li plan vrijednosti kulturnog dobra, prioritete i aktivnosti?
- Je li kulturno dobro koje je predmet plana dovoljno istraženo i dokumentirano?
- Postoji li dostupna dokumentacija o kulturnom dobru? Postoji li na sigurnom mjestu kopija kompletne dokumentacije o kulturnom dobru?
- Postoji li protupožarni sustav zaštite za kulturno dobro i provjeravali se njegova spremnost?
- Postoji li plan rizika koji bi mogli ugroziti očuvanje i/ili opstanak kulturnog dobra, kao i plan djelovanja u rizičnim (izvanrednim) situacijama?
- Postoji li određena odgovorna osoba za očuvanje kulturnog dobra, odnosno za provedbu plana upravljanja?
- Postoji li odgovorna osoba koja je ovlaštena donositi odluke u izvanrednim situacijama?
- Postoje li dobri odnosi i suradnja između stručnih institucija i stručnjaka uključenih u očuvanje kulturnog dobra?
- Koliko su propisi i plan upravljanja usuglašeni sa standardima zaštite i očuvanja kulturnih dobara sa najnovijom tehnologijom i znanjima?
- Postoji li odgovarajuća razina primjene novih znanja i tehnologija u provedbi plana upravljanja?
- Je li postojeća infrastruktura upravljanja kulturnim dobrom odgovarajuća i uspješna u izvršavanju svoje uloge?
- Ostvaruje li se primjena međunarodnih standarda i postoji li komunikacija s međunarodnim organizacijama koje se bave zaštitom i očuvanjem kulturnih dobara?

Odgovori na navedena pitanja mogu ocijeniti postojeći plan upravljanja i po potrebi ga ažurirati.

Danas smo svjedoci sve većih ulaganja u očuvanje kulturnih dobara, koja su često usmjerena na hitne i nužne radove na spašavanju dobara od njihova propadanja. Isto tako praksa pokazuje da često postoji neusuglašenost vlasnika kulturnog dobra i zajednice oko obveza usmјerenih kako na očuvanje, tako i na korištenje kulturnog dobra, što su važna pitanja koja bi postojanjem plana upravljanja bila razriješena.

Plan upravljanja omogućava „mudro“ upravljanje kulturnim dobrom i osigurava njegovo očuvanje kao najvažniji strateški cilj. Proces pripreme plana upravljanja je važan kao i krajnji proizvod, ali je provedba ta koja ga pretvara u ključ očuvanja kulturnog dobra. Tijekom pripreme plana aktiviraju se svi zainteresirani subjekti što se nastavlja i tijekom njegove provedbe čime se dobiva nova kvaliteta u kojoj kulturno dobro nije prepušteno samo skrbi vlasnika ili pak konzervatorskoj službi, već se postiže sinergijski učinak i raspodjela obveza sukladno kompetencijama i interesima, imajući uvijek za prioritet očuvanje kulturnog dobra.

Stoga ne čudi stav UNESCO-a da je jedan od uvjeta za upis kulturnog dobra na Listu svjetske baštine postojanje plana upravljanja kojim se potvrđuje način očuvanja kulturnog dobra. Prihvatimo li ovu dobru praksu kao pravilo za sva kulturna dobra, osobito ona nepokretna, možemo bitno povećati uspješnost procesa očuvanja kulturnih dobara i to u nekoliko dimenzija. Prvo učinili bismo proces očuvanja održivim, odnosno provedivim. Drugo, s istim finansijskim sredstvima postigli bismo kvalitetniju zaštitu i očuvanje kulturnih dobara jer bismo planiranjem aktivnosti racionalno koristili sve raspoložive resurse. Treće, pomogli bismo vlasnicima kulturnih dobara da ostvare ekonomsku vrijednost njihovih kulturnih dobara, što bi otvorilo i nove mogućnosti gospodarskog razvoja. Naime, očuvana kulturna dobra te njihovo uključivanje u turizam sigurni su pokretači razvoja koji dokazano utječu na otvaranje novih radnih mјesta, kao i malih i srednjih poduzeća koje se pojavljuju kako u djelatnostima vezanim za turizam tako i u djelatnostima održavanja kulturnih dobara.

Sagledavajući proces izrade, te sadržaj plana upravljanja možemo konstatirati da je to projekt kojem je strateški cilj očuvati kulturno dobro uz istodobno zadovoljavanje razvojnih, gospodarskih, kulturnih i drugih potreba vlasnika i korisnika kulturnog dobra, kao i šire zajednice, te plan upravljanja postaje nezamjenjiv instrument „mudrog“ gospodarenja. Njegova uloga može se prepoznati u tri temeljne dimenzije: strateškoj, operativno-stručnoj i socijalno-ekonomskoj.

Strateška dimenzija je vidljiva u cilju očuvanja kulturnog dobra koji je prioritet i vodilja cijelog plana. Operativno-stručna dimenzija plana očituje se u sudjelovanju odgovarajućih stručnjaka pri izradi i provedbi plana, osobito konzervatora i restauratora čiji uvjeti predstavljaju polazište za sve druge aktivnosti. Socijalno-ekonomska dimenzija nastaje već pri izradi plana uključivanjem svih subjekata vezanih za kulturno dobro, te iznalaženjem najkvalitetnijeg načina uključivanja kulturnog dobra u gospodarske aktivnosti.

5.5. Uključivanje kulturnog dobra u turističku ponudu

Usprkos brojnim nedaćama koje su zadnjih godina pogađale pojedine države u svijetu, poput terorističkih akcija, prirodnih katastrofa, ratova, epidemija, Svjetska turistička organizacija (UNWTO; 2006) u svojim statistikama bilježi daljnji i kontinuirani rast međunarodnih turističkih dolazaka koji su u 2005. godini prešli brojku od 806 milijuna. Ljudska potreba za kretanjem i odmaranjem ne može se zaustaviti. „Potreba za kretanjem i odmaranjem proizlazi iz potrebe za ljudskim napredovanjem, iz znatiželje, iz potrebe za doživljavanjem svijeta i njegovih vrijednosti i rijetkosti. To je odlika čovjeka, kao prirodnog i sociokulturalnog bića, jer traga za spoznajom. Njegova znatiželja i sumnja unutar su njegova kretanja, iz poriva za doživljavanjem svijeta tajni prirode i ljudskih postignuća“ (Kulić; 1996:59). Stoga je prognoza Svjetske turističke organizacije za 2020. godinu udvostručenje broja međunarodnih turističkih dolazaka u odnosu na 2005. razumljiva i vrlo je vjerojatno da će se ostvariti.

5.5.1. Graditeljska baština kao turistička atraktivnost

Neprijeporno je da su kulturna dobra dio turističke ponude svakog područja opredijeljenog za privređivanje od turizma. Da su kulturna dobra značajan dio turističke ponude, dovoljno govori činjenica da su oni među najvažnijim čimbenicima pri izboru odredišta turističkog putovanja. Tako od 8,5 milijuna Amerikanaca, koliko ih godišnje posjeti europski kontinent, 70 posto njih navodi kao razlog svoga dolaska upoznavanje kulturne baštine europskih zemalja. Od tog godišnjeg broja američkih turista 60 posto njih dolazi ponovo. Prema britanskim podatcima³⁶ dvije trećine turista, dakle 66 posto, koji dolaze u Veliku Britaniju, dolazi potaknuto željom za upoznavanjem britanske kulturne baštine.

Prema jednom istraživanju koje je proveo Institut za turizam iz Zagreba na području nekadašnje općine Dubrovnik 1986. i 1987. godine ispitujući stavove turista na širem gradskom području Dubrovnika dobiveni su rezultati iz kojih proizlazi:³⁷

- kako gotovo svim ispitanim turistima dubrovačka kulturna baština predstavlja izvor zadovoljstva, a 30 posto njih smatra tu baštinu važnom za provođenje svog odmora;
- da većina turista smatra nezaobilaznom potrebom da se upozna sa dubrovačkom kulturnom baštinom, a da oko 33 posto turista želi svoj posjet pretvoriti u kulturno-edukacijski čin.

Još jedan pokazatelj ukazuje na važnost graditeljske baštine za turizam. Rezultati jedne vrste istraživanja potvrđuju da se u područjima s razvijenim turizmom znatno više ulaže u očuvanje nepokretnih kulturnih dobara nego u drugim područjima. Ove činjenice govore da je utjecaj baštine vrlo velik u procesu odlučivanja o izboru odredišta za turističko putovanje, kao i o ulozi kulturne baštine kada je turist na samom odredištu.

³⁶ "Economic prosperity and the built heritage" izveštaj Britanske delegacije na IV Europskoj konferenciji ministara odgovornih za zaštitu kulturne baštine, Helsinki, 30.-31. svibanj 1996.

³⁷ Institut za turizam, Zagreb, "Turizam i spomenici kulture na području općine Dubrovnik (Sažetak)", 1989, 2-3.

Potreba za upoznavanjem drugih kultura bila je i prije motivacija za poduzimanje putovanja zabilježena još tijekom šesnaestog i sedamnaestog stoljeća. Veliko putovanje (The Grand Tour) u okviru kojeg je tadašnja engleska elita obilazila gradove Zapadne Europe bila je ne samo spoj obrazovanja i zadovoljstva, već i upoznavanje drugih kultura obilaskom kulturnih dobara iz doba antike i renesanse. Pristupačnije cijene i oblici transporta ovaj oblik turizma pretvaraju u poseban agregat gospodarskih aktivnosti u kojoj iz dana u dan sudjeluje sve veći broj ljudi - turista. Dvadeseto stoljeće ostati će zapamćeno po demokratizaciji turizma.

Tablica 9. - Rangiranje turističkih aktivnosti u Special Travel Index po broju oglašivača pojedinih aktivnosti³⁸

| Rang | Proljeće / ljeto – 1988 Turistička aktivnost | Rang | Jesen / zima – 1988 Turistička aktivnost |
|------|---|------|---|
| 1. | Nautički turizam | 1. | Nautički turizam |
| 2. | Turizam kulturne baštine | 2. | Turizam kulturne baštine |
| 3. | Biciklistički turizam | 3. | Ronjenje |
| 4. | Riječno splavarenje | 4. | Turistička skitnja |
| 5. | Ronjenje | 5. | Putovanja u prirodu |
| 6. | Planinarenje | 6. | Riječno splavarenje |
| 7. | Putovanja u prirodu | 7. | Planinarenje |
| 8. | Turistička skitnja | 8. | Biciklistički turizam |
| 9. | Fotografiranje | 9. | Fotografiranje |
| 10. | Ribolov | 10. | Safari putovanja / sportske igre |

Svjetska turistička organizacija (World Tourism Organization) prati razvitak turizma, te posebice izučava motivaciju koja pokreće ljudi na turističku potrošnju, kao i aktivnosti koje su najčešći sadržaj turističkih putovanja. Tako su u rangiranju učestalosti oglašavanja pojedinih turističkih aktivnosti, putovanja motivirana upoznavanjem kulturne baštine na drugom mjestu, i to kako u proljetno/ljetnoj sezoni, tako i u sezoni jesen/zima. Ova činjenica ima izuzetno značenje s obzirom da je većina turističkih aktivnosti sezonskog karaktera.

Rast broja turista koji na svoja putovanja kreću motivirani potrebom upoznavanja kulturne baštine, pa time i graditeljske, najčešće se obrazlaže višom razinom obrazovanosti samih turista, te znatiželjom za upoznavanjem različitosti kultura. Pri tome se ne smije zanemariti snažan utjecaj javnih medija (televizije, internet servisa, tiska i sl.) putem kojih se u pravilu dobiva prva informacija o potencijalnom turističkom odredištu. Turističko putovanje nije više prvo upoznavanje, već ono postaje kulturno iskustvo u kojem turist želi aktivno sudjelovati.

Pogled u povijest turizma potvrđuje da je dio tadašnjih putovanja motiviran trgovinom. U to vrijeme sa putovanja su se donosili proizvodi koji su za posjećeno područje bili karakteristični. Tako su se iz Švicarske donosili satovi, iz Engleske tekstil, iz afričkih zemalja slonovača, iz Indije svila itd. Danas, kada se u svakom većem gradu šećete trgovačkom četvrti pruža se mogućnost kupovine proizvoda koji su porijeklom iz gotovo cijelog svijeta. Nema više potrebe da napuštamo mjesto življenja zbog kupovine, jer ako u mjestu stanovanja nema trgovine s takvim proizvodom, zasigurno postoji mogućnost narudžbe putem kataloga ili pak preko

³⁸ Izvor: Specialty Travel Index, Spring/Summer, Fall/Winter 1988 issues, Figure in parentheses refers to number of advertisers, Special interest tourism, Heather Zeppel and C. Michael Hall, "Arts and Heritage Tourism", London, 1992., 49.

neke od kompjutorskih mreža (interneta i sl.). To su vjerojatno dobrobiti uspostavljanja svjetskog tržišta. Zato će se šetnja po Parizu, od šetnje po Londonu ili Zagrebu sve više razlikovati samo po graditeljskoj baštini koja okružuje šetača.

Analitičari koji prate turizam u Velikoj Britaniji smatraju graditeljsku baštinu uzdanicom njihovog turističkog razvijanja. Promotre li se stoga pokazatelji³⁹ ostvareni u turizmu Velike Britanije u 1999. godini može se naći potvrda za ovakav stav engleskih analitičara. Turizam je jedna od najjačih gospodarskih djelatnosti u Velikoj Britaniji koja je 1999. godine ostvarila 63,9 milijarde funti prihoda, što čini oko 3,9 posto BDP i zapošljava 1,86 milijuna ljudi, odnosno 7 posto od ukupno uposlenih građana Velike Britanije. U 1999. godini 25,39 milijuna inozemnih turista posjetilo je Veliku Britaniju i donijelo prihod od 12,5 milijarde funti. Struktura inozemnih turista i njihova potrošnja prikazana je u narednoj tablici.

Tablica 10. – Struktura inozemnih turista koji su posjetili Veliku Britaniju 1999. godine i njihov udjel u potrošnji

| Područje | Turisti (milijuni) | % | Potrošnja (milijuni £) | % |
|--------------------------|--------------------|-----|------------------------|-----|
| Sjeverna Amerika | 4,6 | 18 | 2,9 | 23 |
| Europa – države EU | 14,6 | 57 | 4,8 | 38 |
| Europa – države izvan EU | 2,2 | 9 | 1,2 | 10 |
| Druge države | 4,0 | 16 | 3,6 | 29 |
| Ukupno | 25,4 | 100 | 12,5 | 100 |

Izvor: The Tourism Industry Professional Site (<http://ips.bta.org.uk>)

Iz prikazane strukture lako je uočiti da čak 57 posto inozemnih turista dolazi iz država Europske unije, ali oni čine tek 38 posto ukupne turističke potrošnji inozemnih gostiju. Istdobro samo 25 posto turista koje čine gosti iz europskih država izvan EU i drugih država u svijetu ostvaruju 39 posto potrošnje. Ovi podatci ukazuju na potrebu detaljnije analize same turističke potrošnje i to ne samo inozemnih već i domaćih turista. U putovanju domaćeg turista prosječno se ostvare 3,4 noćenja i on za to putovanje prosječno utroši 111 funti, dok putovanje inozemnog turiste prosječno traje 8,3 dana uz prosječnu potrošnju od 487,1 funtu po putovanju, odnosno prosječnu dnevnu potrošnju od 58,4 funte. Velika Britanija ima evidentirano 6.215 turističkih atraktivnosti od kojih je 74 posto u Engleskoj, 17 posto u Škotskoj, 6 posto u Walesu i 3 posto u Sjevernoj Irskoj. U narednoj tablici prikazana je potrošnja domaćih i inozemnih turista u Velikoj Britaniji 1999. godine.

Tablica 11. – Struktura potrošnje inozemnih i domaćih turista u Velikoj Britaniji u 1999. godini

| OBLIK POTROŠNJE | INOZEMNI TURISTI | | DOMAĆI TURISTI | | U KUPNO | |
|-----------------|------------------|------|----------------|------|------------|------|
| | milijuni £ | % | milijuni £ | % | milijuni £ | % |
| SMJEŠTAJ | 4,162 | 33,3 | 5,620 | 34,0 | 9,782 | 34,0 |
| PREHRANA | 2,575 | 20,6 | 4,180 | 26,0 | 6,755 | 23,6 |
| KUPNJA | 3,249 | 26,0 | 2,185 | 13,0 | 5,434 | 18,9 |
| PRIJEVOZ | 1,150 | 9,2 | 3,075 | 19,0 | 4,225 | 14,7 |
| DRUGE USLUGE | 887 | 7,1 | 90 | 1,0 | 977 | 3,4 |

³⁹ Pokazatelji su prikupljeni sa web stranice The Tourism Industry Professional Site (<http://ips.bta.org.uk>)

| | | | | | | |
|----------------------|--------|-----|--------|-----|--------|-----|
| ZABAVA ⁴⁰ | 362 | 2,9 | 915 | 6,0 | 1,277 | 4,4 |
| DRUGO | 112 | 0,9 | 185 | 1,0 | 297 | 1,0 |
| UKUPNO | 12,498 | 100 | 16,250 | 100 | 28,748 | 100 |

Izvor: The Tourism Industry Professional Site (<http://ips.bta.org.uk>)

Među turističke atrakcije ubrajaju se muzeji, galerije, kulturna dobra (povijesne građevine), parkovi, zabavni parkovi i dr. Njihova posjećenost 1999. godine prikazana je u narednoj tablici.

Tablica 12. – Turističke atraktivnosti u Velikoj Britaniji i njihova posjećenost u 1999. godini

| VRSTA TURISTIČKE ATRAKTIVNOSTI | KOLIČINA | % | BROJ POSJETA (.000) |
|--|--------------|-----------|---------------------|
| Muzeji i galerije | 1.756 | 28 | 77.103 |
| Graditeljska baština⁴¹ | 1.521 | 24 | 67.339 |
| Parkovi | 378 | 6 | 16.009 |
| Zaštićena priroda | 315 | 5 | 24.696 |
| Druge atrakcije | 2.245 | 37 | 219.206 |
| UKUPNO | 6.215 | 100 | 404.353 |

Izvor: The Tourism Industry Professional Site (<http://ips.bta.org.uk>)

Od 404 milijuna posjeta 16,6 posto odnosi se na posjete nepokretnim kulturnim dobrima, odnosno graditeljskoj baštini, te ako tome pribrojimo posjete muzejima i galerijama, tada se 35,7 posto posjeta odnosi na kulturnu baštinu kao turističku atraktivnost. Ovakav udjel kulturne baštine, a time i graditeljske baštine, u atraktivnostima koje privlače turiste nije slučajna, i već se dulje vrijeme pojavljuje u analizama sadržaja turističkih odredišta, te bilježi stalni trend porasta. U 1987. godini prihod ostvaren od posjećivanja samo nepokretnim kulturnim dobrima bio je 110 milijuna engleskih funti. Iste godine oko 65 milijuna turista posjetilo je britanska pojedinačna nepokretna kulturna dobra, ne računajući posjete crkvama i katedralama. U 1995. godini broj posjetitelja penje se na 79 milijuna, te svake godine potvrđuje trend kontinuiranog rasta broja posjetitelja ove vrste turističkih atraktivnosti. Iz usporednih pokazatelja o posjećenosti različitim turističkim atraktivnostima može se uočiti kako je posjećenost kulturnim dobrima u porastu, izuzev slučajeva u kojima je 1987. godine posjet bio bez naplate ulaznica, a sada se posjet naplaćuje. U tim slučajevima broj posjetitelja je prepolovljen, što je potrebno naknadno razmotriti. Od 6.215 turističkih atraktivnosti, samo 7 posto ima posjećenost preko 200.000 posjetitelja godišnje, a te atrakcije ostvaruju 58 posto svih posjeta. Upravo u ovih 7 posto atraktivnosti ubrajaju se mnoga nepokretna kulturna dobra. Iako je za 41 posto turističkih atraktivnosti sam posjet besplatan, turističke atraktivnosti ostvarile su u 1999. godini godišnji prihod od 1,4 milijarde funti. Te iste atrakcije u 1999. godini osigurale su 100.870 radnih mjesta i još angažirale 72.404 volontera koji su obavljali raznolike poslove.

⁴⁰ U potrošnji za zabavu uključena je potrošnja posjećivanja turističkih atraktivnosti, a među njima i kulturna dobra.

⁴¹ Ako bi se ovom broju pridodali posjeti turista sakralnim građevinama (crkvama) tada bi on porastao za preko 12 milijuna posjeta.

Tablica 13. – Usporedba posjećenosti turističkim atrakcijama u Velikoj Britaniji 1987. godine i 1999. godine

| TURISTIČKA ATRAKTIVNOST | POSJETI U 1987. g. | POSJETI U 1999.g. |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------|
| Alton Towers, Staffordshire | 2,300,000 | ↑ 2,650,000 |
| Madame Tussaud's, London | 2,439,000 | ↑ 2,640,000 |
| Tower of London | 2,289,000 | ↑ 2,422,181 |
| Natural History Museum, London | 1,291,000 | ↑ 1,739,591 |
| Legoland, Windsor | N | 1,620,000 |
| Chessington World of Adventures | N | 1,550,000 |
| Science Museum, London | (B) 3,166,000 | ↓ 1,480,000 |
| Royal Academy, London | N | 1,390,000 |
| Canterbury Cathedral | (B) 2,000,000 | ↓ 1,350,000 |
| Windsor Castle | 1,200,000 | ↑ 1,280,000 |
| Westminster Abbey | (B) 3,500,000 | ↓ 1,268,215 |
| Edinburgh Castle | 1,050,000 | ↑ 1,219,720 |
| Drayton Manor Park, Staffordshire | 972,000 | ↑ 1,172,448 |
| St. Paul's Cathedral | (B) 2,500,000 | ↓ 1,076,222 |
| London Zoo | 1,304,000 | 1,067,917 |
| Thorpe Park, Surrey | 972,000 | 926,000 |

Napomena: (B) =posjet je bio bez naplate 1987. godine, N=nema usporednog podatka.

Izvor: Sightseeing in the UK 1987 i 1999; English Tourist Board, Scottish Tourist Board, Northern Ireland Tourist Board, Wales Tourism Board.

Američko iskustvo potvrđuje značenje graditeljske baštine za turizam. Više od 100 milijuna turista posjeti godišnje lokalitete kulturne baštine širom Sjedinjenih Država. Jedan od najposjećenijih povijesnih mjesta je Alamo u Texasu, kojeg je 1982. i 1983. posjetilo više od 2,5 milijuna turista, u želji da dožive prostor u kojem se odigrala važna bitka u američkoj povijesti.

Tablica 14. – Kulturni sadržaji u putovanjima domaćih turista u SAD-a u 1998.

| Br. | KULTURNI SADRŽAJI | POSJETITELJI | |
|-----|----------------------------------|--------------|----|
| | | u milijunima | % |
| 1. | Opći kulturni sadržaji | 92,4 | 46 |
| 2. | Graditeljska baština | 62,6 | 31 |
| 3. | Muzeji | 48,7 | 24 |
| 4. | Umetničke galerije | 29,2 | 16 |
| 5. | Kazališta | 28,2 | 14 |
| 6. | Etnološki festivali | 25,6 | 13 |
| 7. | Opera i koncerti klasične glazbe | 13,5 | 7 |
| 8. | Plesne predstave | 10,1 | 5 |
| 9. | Filmski festivali | 5,5 | 3 |
| 10. | Književni i pjesnički programi | 4,5 | 2 |
| 11. | Drugi koncerti | 29,6 | 15 |
| 12. | Druge kulturne aktivnosti | 20,9 | 10 |

Izvor: Heritage Tourism Statistics, Heritage and Development, The Ohio Division of Travel and Tourism, (www.ohioTourism.com).

U državi Virginiji, najveća turistička atraktivnost je posjet Colonial Williamsburgu, kojega čini kolonijalno naselje u kojem je vrijeme zaustavljeno u 18. stoljeću, te djeluje kao muzej na otvorenom. Sa 138 originalnih građevina, među kojima su gradska vijećnica, sudnica, obrtničke radionice, krčme, kolonijalne trgovine, u kojima se kao na velikoj kazališnoj sceni odigrava život iz toga vremena, od 1932. do 1984. godine Colonial Williamsburg posjetilo je preko 27 milijuna turista. U 1998. godini američka statistika bilježi podatak da je od 199,8 milijuna domaćih turista za vrijeme svoga putovanja na udaljenost veću od 50 milja u sadržaj uključivalo kulturne sadržaje. Svi prikazani podatci ukazuju na značenje kulturne baštine, odnosno zaštićene graditeljske baštine za turizam i to ne samo kao značajnu atraktivnost koja motivira izbor turističkog odredišta, već istodobno kao važan i sve važniji čimbenik u ostvarivanju prihoda u turizmu.

Nepokretno kulturno dobro kao turistička atraktivnost

Turistička atraktivnost može biti nepokretno kulturno dobro što ćemo prikazati primjerima i stvarnim pokazateljima koji o tome svjedoče. Dakako, da je moguće od bezbroj primjera izabrati one bolje i one lošije, one koje su rezultat domaćeg iskustva i one iz inozemstva. Pritom nije moguće, ili je vrlo teško prikazati međusobno slične primjere, jer su kulturna dobra po многим svojim značajkama bitno različita i kada potječu iz istog vremena, umjetničkog razdoblja ili drugog podneblja. Odmah treba reći da primjeri nisu odabirani u cilju njihove usporedbe, kako u pozitivnim iskustvima, tako niti u negativnim. Svi izabrani primjeri imaju samo zadaću pokazati kakvo može biti djelovanje i udjel kulturne baštine u gospodarskom okruženju u kojem se nalaze, a osobito pokazati njihov utjecaj na turizam.

Izabrani primjeri su Eiffelov toranj u Parizu i Amfiteatar u Puli. Treba objasniti ovaj izbor. Prvi primjer je svima dobro poznato kulturno dobro iz svjetske graditeljske baštine, dok je drugi primjer poznato dobro hrvatske baštine. Drugi važan razlog za ovaj odabir je postojanje vrlo dobre evidencije o posjećenosti, koja daje mogućnost analize. Treći razlog leži u povjesnoj i spomeničkoj različitosti ove dvije izabrane građevine, što u cijelosti onemogućava njihovu usporedbu. Njihova zajednička značajka je da obilježavaju gradove u kojima se nalaze, jer niti uz jedan od ova dva kulturna dobra gotovo da nije potrebno navoditi ime grada u kojem se nalaze.

Pariz, Eiffelov toranj

Pariški toranj, prepoznatljiv simbol grada u cijelom svijetu, prvorazredna je turistička atraktivnost. To potvrđuje 6.719.200 posjetitelja u 2006. godini, što je rekordni broj dostignut od dana njegove izgradnje. Ovaj broj posjetitelja donosi spomeničku rentu od izravne potrošnje u godišnjem iznosu većem od 34 milijuna Eura, dok je sve druge oblike spomeničke rente gotovo nemoguće procijeniti bez izuzetno detaljne analize.

Tablica 15. – Cjenik ulaznica (Euri) za Eiffelov tornj /na dan 18. veljače 2009./

| | 1 razina-lift | 2 razina-lift | 2 razina-stepenice | vrh tornja |
|-------------------|---------------|---------------|--------------------|------------|
| ODRASLI | 4,80 | 7,80 | 4,00 | 12,00 |
| DJECA DO 12g. | 2,50 | 4,30 | 3,10 | 6,70 |
| GRUPA ODRASLI* | 4,60 | 7,40 | - | 11,60 |
| GRUPA DJECE** | 2,40 | 4,30 | - | 6,70 |
| INVALIDI | 2,50 | 4,30 | 3,10 | 6,70 |

* grupu odraslih čini najmanje 20 osoba

** grupu djece čini najmanje 10 djece starosti od 3-17 godina, te ova povlaštena cijena važi sve dane izuzev subote, nedjelje i praznika.

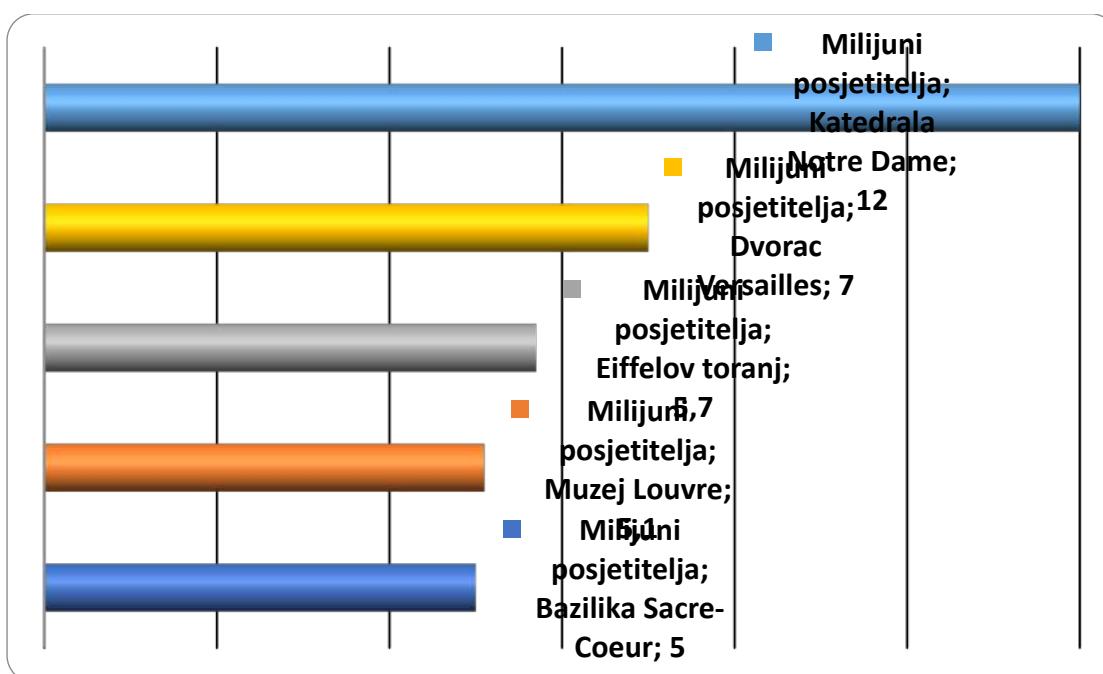
Izvor: www.tour-eiffel.fr/teiffel/tour_uk/pratique/page/pg_tarif.html

Posjet tornju pruža posjetitelju sljedeće sadržaje:

- razgledavanje strojarnice lifta iz 1899. godine koju je projektirao G. Eiffel, te obnovljena i danas ima istu funkciju (u prizemlju tornja);
- razgledavanje stubišta kojima se penjalo na vrh tornja 1889. kada je otvoren (prva razina tornja);
- razgledavanje hidraulične pumpe koja opslužuje stari lift koji vozi do vrha tornja (prva razina tornja);
- razgledavanje FerOscopa uz pomoć kojeg se posjetiteljima prikazuje tehnika zaštite i održavanja metalne konstrukcije tornja (prva razina tornja);
- razgledavanje Pariza uz pomoć elektronskog teleskopa (prva razina tornja);
- gledanje filma o povijesti tornja i zbivanjima u vezi s njim (prva razina tornja);
- razgledavanje sustava za promatranje pomicanja vrha tornja koji bilježi pomake vrha pod udarom vjetra i temperature (prva razina tornja);
- na prvoj razini posjetitelji također mogu obići prodavaonicu suvenira, poštanski ured, mjenjačnicu novca i restoran;
- na drugoj razini pruža se pogled na Pariz;
- razgledavanje "galaksije" (baze podataka) posjetitelja, gdje se bilježi svaki posjet, te posjetitelj može vidjeti koliko je ljudi posjetilo tornj od otvorenja do danas (druga razina tornja);
- gledanje animiranog prikaza povijesti izgradnje tornja (druga razina tornja);
- na drugoj razini za posjetitelje je organiziran restoran i prodavaonice;
- vrh tornja na visini od 180 metara omogućava panoramni pregled Pariza; te razgledavanje ureda Gustava Eiffela (na vrhu tornja).

Slika 27. – Pariz, Eiffelov toranj

Iz navedenih sadržaja koji se nude posjetitelju razvidan je veliki broj usluga vezanih za izravnu potrošnju baštine, dakle uz njegov posjet. Sve te usluge potiču posjetitelja na potrošnju koja ide u korist pružatelja usluge, te istodobno u korist kulturnog dobra. Promotre li se statistički pokazatelji o posjećenosti Pariza u 1998. godini prema kojima je ovaj grad posjetilo 24,8 milijuna turista, od čega je 14,6 inozemnih turista (58,8 posto). Ovaj broj turista ukupno je ostvario 52,6 milijuna noćenja, dok su inozemni turisti od toga ostvarili 33,8 milijuna noćenja.



Slika 28. –Broj posjetitelja pet najposjećenijih lokaliteta kulturne baštine u Parizu 2008. godine

Izvor: Bonjour La France (www.bonjourlafrance.net)

Gotovo da nema prosječno obrazovanog čovjeka koji ne prepoznae repliku Eiffelova tornja kao simbol Pariza, bez obzira s kojeg kontinenta dolazi. Tu činjenicu treba zahvaliti izuzetnom broju suvenira na kojima je u raznim tehnikama i materijalima prisutan pariški toranj koji je raznesen u torbama turista širom cijelog svijeta. Ovakav suvenir nije samo promidžba Eiffelova tornja, Pariza, kao i Francuske, već istodobno gospodarska aktivnost od koje zarađuje velik broj ljudi. Dakako da bi dio toga prihoda ostvarenog upotrebom kulturnog dobra ubiranog na ime spomeničke rente trebao pripasti vlasnicima.

U cilju utvrđivanja stvarno ostvarene spomeničke rente koja je ubirana po osnovi izravne i neizravne potrošnje Eiffelova tornja bilo bi nužno analizirati tržište i utvrditi u kojim se sve proizvodima i uslugama javlja potrošnja ovog kulturnog dobra, te bi potom na temelju ekonomskih pokazatelja dobili iznos ubrane rente. I bez tako detaljne računice jasno je da se u ovom slučaju radi o iznosu znatno većem od 100 milijuna eura. Gospodarski gledano, proizvod s takvom potrošnjom, odnosno takvim prihodima, i tako perspektivnom potražnjom, zavrijeđuje pozornost ne samo gospodarstvenika, već i društva u cijelini.

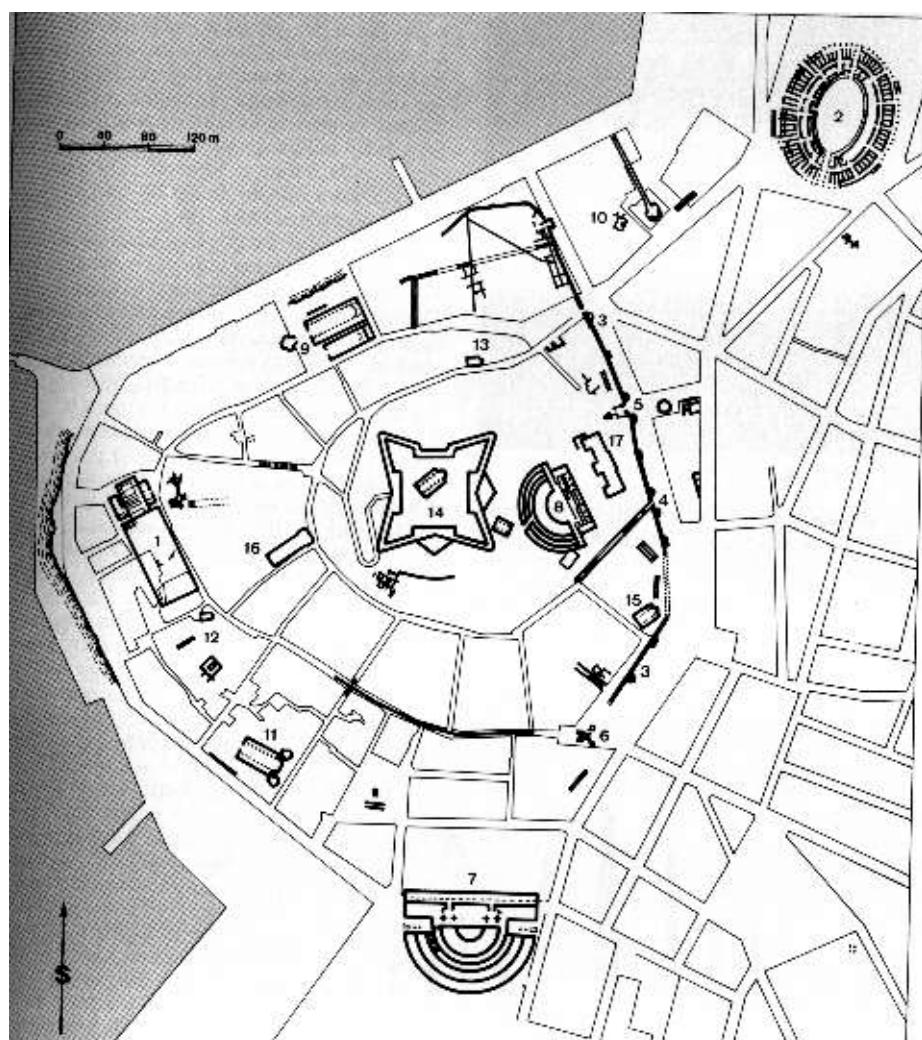
Pula, Amfiteatar

Pula je danas grad sa preko 60 tisuća stanovnika i najznačajnija luka na jugozapadnom dijelu Istre. Zbog svoga položaja oduvijek je imala strateško značenje, te je tako potkraj I. stoljeća na ovim prostorima počeo proces rimske kolonizacije, a već 43. godine stekla je položaj rimske kolonije.

Na dominantnom položaju iznad pulske luke u vremenu od I. do II. stoljeća Rimljani izgrađuju Amfiteatar eliptična tlocrta ($132,45 \times 105,10$ m) s visinom zidova 32,45 metara. Po svojoj veličini pulski Amfiteatar je šesti sačuvani amfiteatar u svijetu, koji je mogao primiti 23.000 gledatelja. Prema predaji, izgrađen je u doba cara Vespazijana na navodni nagovor prijateljice Cenide, koja je bila rodom iz Pule. Građevina je modificiranog eliptičnog tlocrta s dva glavna ulaza i desetak sporednih. Imala je središnju arenu ($67,90 \times 41,60$ m) i odgovarajuće podzemne prolaze za održavanje priredbi. Po svom mirnom i ritmičkom slijedu arkada i homogenom rasporedu etaža, svrstava se u imperijsku reprezentativnu fazu koju karakterizira i veliko monumentalno mjerilo. Danas Amfiteatar čini nedjeljivu cjelinu sa kulturno-povijesnom cjelinom Pule. Amfiteatar nije samo najistaknutija turistička atraktivnost Pule već i njezin znak prepoznavanja.

Slika 29. - Pula, Amfiteatar

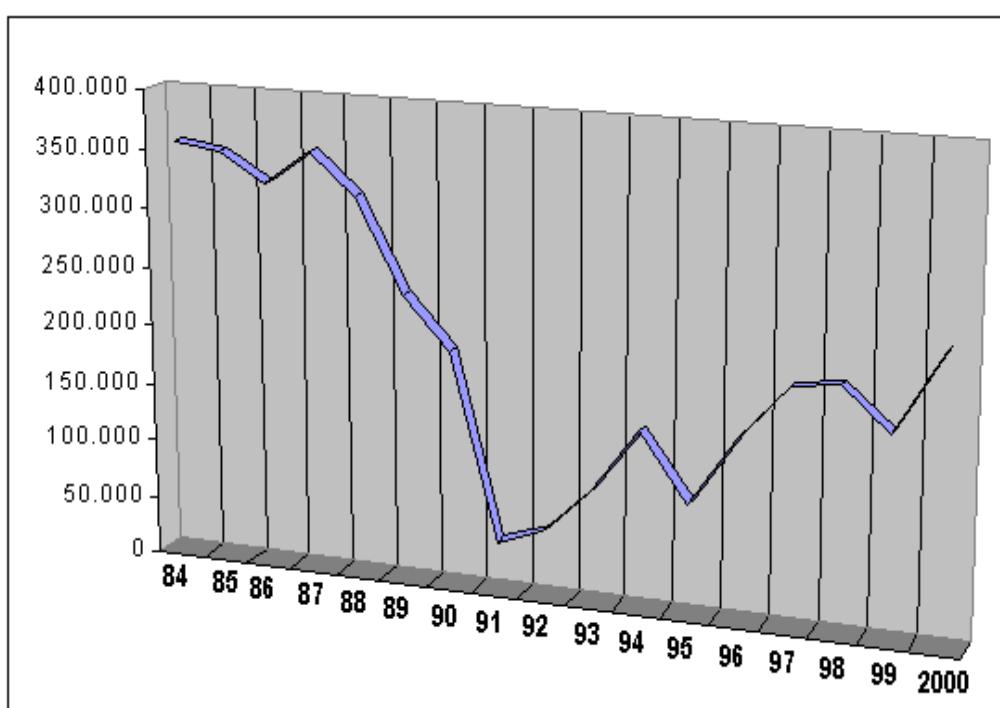
Slika 30. - Smještaj Amfiteatra u odnosu na spomeničku cjelinu Pule



1. Forum, hramovi i Gradska palača, 2. Amfiteatar, 3. Očuvani dijelovi gradskih zidina, 4. Herkulova vrata, 5. Dvojna vrata, 6. Slavoluk Sergijevaca, 7. Antičko kazalište (veće), 8. Antičko kazalište (manje), 9. Katedrala, 10. Sv. Ivan kraj nimfeja, 11. Sv. Marija Form, 12. Sv. Nikola, 13. Pravoslavna crkva Sv. Nikole, 14. Kaštel i crkva Sv. Vida, 15. Sv. Stjepan, 16. Crkva i samostan Sv. Franje, 17. Arheološki muzej Istre

Amfiteatrom upravlja Arheološki muzej Istre koji je osnovan još 1902. godine, te zahvaljujući njegovim uredno vođenim evidencijama danas je moguće analizirati podatke o njegovoj posjećenosti i o njegovoj upotrebi u komercijalnim poslovima. Sukladno namjeni Amfiteatra kao mjesta za javna okupljanja i mjesto izvođenja raznolikih programa, on nije samo baština za posjećivanje, već i mjesto održavanja mnogih značajnih kulturnih i zabavnih programa, festivala i drugih zbivanja. Tako se u pulskom Amfiteatru godišnje održava od 15 do 20 različitih programa, od filmskog festivala, do koncerata klasične glazbe, opera i koncerata zabavne glazbe.

Slika 31. - Kretanje posjećenosti pulskog Amfiteatra od 1984. do 2000. godine



Izvor: Grafikon izrađen na temelju podataka o posjećenosti Amfiteatra vođenih od Arheološkog muzeja Istre.

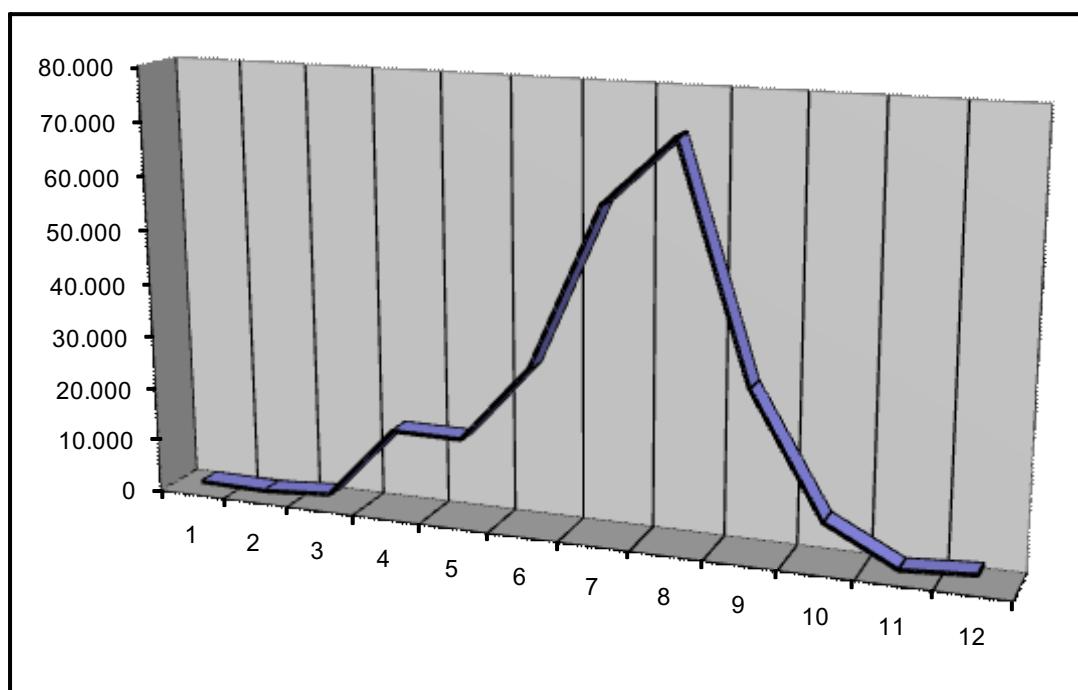
Za upotrebu Amfiteatra za održavanje zabavnih i komercijalnih programa Arheološki muzej naplaćuje naknadu u iznosu od 12.000 kuna za jednu večer (1.600 Eura), dok programi klasične glazbe i operni programi plaćaju polovicu toga iznosa. Posjetitelji tih programa nisu iskazani u broju posjetitelja ovog kulturnog dobra koji se ovdje navodi, iako su i oni sudjelovali u njegovoj izravnoj potrošnji. Promotrimo sada posjećenost pulskog Amfiteatra tijekom prošlih 27 godina, odnosno od 1984. godine do danas.

U razdoblju od 1984. do 1988. godine ostvaruje se posjećenost koja prelazi 350.000 posjetitelja godišnje, tako 1987. godina bilježi rekordnih 356.547 posjetitelja. Potom zbog političkih zbivanja u tadašnjoj socijalističkoj Jugoslaviji dolazi do naglog pada posjećenosti, jer u tim godinama bilježimo i nagli pad ukupnog turističkog prometa. Tako 1991. godina bilježi najmanju posjećenost od svega 43.258

posjetitelja. Primjer Amfiteatra ujedno je i zoran primjer lošeg utjecaja političkih zbivanja i rata na posjećenost baštine, odnosno na njezinu potrošnju.

Stabilizacija političkih prilika u Republici Hrvatskoj s okončanjem rata pridonosi postupnom povratku turizma, te sukladno tome od 1992. godine posjećenost Amfiteatru postupno raste, ali ni do danas još nije dosegla posjećenost iz sredine osamdesetih. Analizom kretanja posjećenosti unutar 2000. godine, može se utvrditi tko su ustvari posjetitelji Amfiteatra.

Slika 32. - Kretanje posjećenosti u pulskom Amfiteatru tijekom 2000. godine



Izvor: Grafikon izrađen na temelju podataka o posjećenosti Amfiteatra vođenih od Arheološkog muzeja Istre.

Posjećenost u srpnju i kolovozu pokazuje kako su turisti najčešći posjetitelji Amfiteatra i da za vrijeme ljetnog odmora koriste priliku za posjet ovom kulturnom dobru. Broj posjetitelja niti u jednom od zimskih mjeseci ne pada ispod 1.000 posjetitelja što ukazuje da i oni malobrojni turisti koji dolaze u tom razdoblju godine rado posjećuju ovo dobro. Na to ukazuje porast broja posjetitelja već od ožujka, dakle bitno prije negoli započinje ljetna turistička sezona.

U 2000. godini 80 posto posjetitelja su stranci dok su 20 posto domaći posjetitelji. Od ukupnog broja posjetitelja 75 posto su odrasli posjetitelji, a tek 25 posto su studenti i djeca. Pri analizi posjećenosti pulskom Amfiteatru treba konstatirati da je u 2000. godini Pulu posjetilo 166.826 turista, što kada usporedimo s 240.596 posjetitelja Amfiteatra otkriva da su najmanje 1/3 posjetitelja Amfiteatra jednodnevni izletnici koji su smješteni u drugim istarskim turističkim centrima, te kao takvi nisu statistički evidentirani kao posjetitelji Pule. Zanimljivo je da od posjetitelja Amfiteatra svega 3,7 posto posjeti Arheološki muzej Istre koji se nalazi na svega nekoliko koraka od Amfiteatra, a od onih koji to učine 2,3 posto su stranci i 1,4 posto

domaći posjetitelji. Turisti posjećuju Amfiteatar individualno, dok je broj skupnih posjeta zanemarivo malen. Tako je tijekom srpnja 2001. godine od 76.823 posjetitelja samo 1.190 posjetitelja sudjelovalo u skupnom posjetu Amfiteatru. Samo od ulaznica za posjet Amfiteatru u 2000. godini ostvareno je 2,8 milijuna kuna (iste godine iz sredstava državnog proračuna Arheološki muzej Istre financiran je iznosom od 2,7 milijuna kuna).

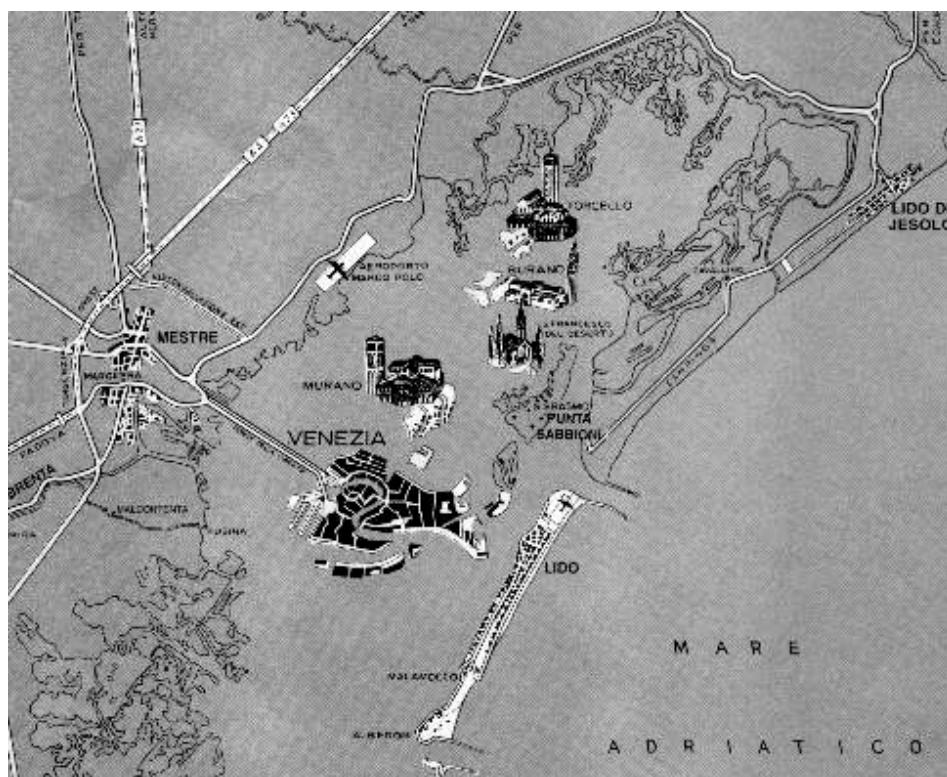
Spomenička cjelina kao turistička atraktivnost

Kao i pri izboru primjera za dva pojedinačna nepokretna kulturna dobra, slijedeći jednake ili slične kriterije, izabrani su primjeri spomeničkih cjelina Venecije i Dubrovnika. Naime, Italija kao jedna od svjetskih turističkih velesila, te potom Venecija kao svjetski poznato turističko odredište poznato po svojoj specifičnoj graditeljskoj baštini, bio je logičan izbor. Jednako tako sagledavajući hrvatski turizam, Dubrovnik je svjetski najpoznatije turističko odredište u Hrvatskoj, njegov izbor nije mogao biti upitan.

Venecija

Venecija je međunarodno poznata turistička destinacija, a možda i najpoznatiji stari grad na svijetu. Spomenička cjelina Venecije smještena u samom srcu lagune zapravo je gospodarski problematično područje, dok je kopneni dio grada dobro uključen u uspješno regionalno gospodarstvo.

Slika 33. - Spomenička cjelina Venecije (označena crnom bojom) smještena u laguni



Na probleme koji dnevno pogađaju spomeničku cjelinu Venecije ukazuje gotovo kontinuirano istiskivanje mlađih kućanstava s njezina područja zbog nedostizno visokih stanarina i pomanjkanja prestižnih specijaliziranih radnih mjesta. Tako se stanovništvo spomeničke cjeline smanjilo sa 170.000 na svega 70.000 u proteklih pedeset godina, te se i dalje smanjuje po godišnjoj stopi od 1 posto. Prostorne karakteristike izoliranog središnjeg dijela grada daljnji su razlog za iseljavanje iz njega, što potiču neprestane poplave koje su izvorom daljnje gospodarske neizvjesnosti. Područje spomeničke cjeline izloženo je sve brojnijem pritisku turista, stalno povećavajući omjer između turista i stanovnika, koji je trenutačno dosegao odnos od 50:1.

Iako bi svaki promatrač na prvi pogled bio uvjeren da Venecija ima snažno turističko gospodarstvo, poznavatelji tvrde da je ono zapravo stihjsko i zakučasto, barem prema svojoj sadašnjoj organizaciji. Lokalne vlasti trude se obnoviti i proširiti gospodarsku sliku grada, stvaranjem pouzdanih alternativa turizmu. Vizija Venecije kao stjecišta gospodarski napredne regije, infrastrukturnog čvorišta i obrazovnog središta, te kulturno-umjetničkog središta, što će ga znati cijeniti visoko obrazovani i informirani posjetitelji, sve je šire prihvaćena u krugovima znanstvenika i razumnih političara. Međutim, ovakva se budućnost koja nedvojbeno obećava treba susresti sa stvarnošću grada koji se prodaje u bescjenje nebrojenim gomilama posjetitelja, te kojeg dnevno napuštaju različite ustanove i tvrtke.

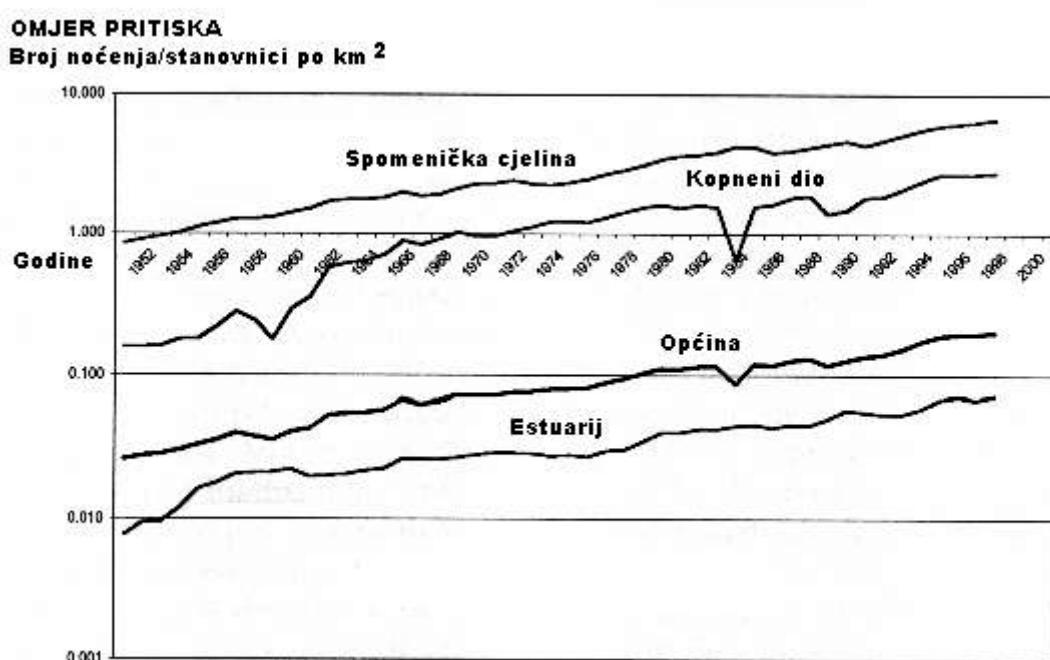
Danas je iluzija prema kojoj bi turizam mogao Veneciju vratiti na vrhunac njezine gospodarske moći jednom zauvijek izbrisana iz planova, kao i iz glava političara u lokalnoj vlasti. Njima je jasno da u Veneciji žive dvije skupine stanovništva, kada je riječ o turizmu. Jedan dio stanovništva godišnje od turizma zarađuje približno 35 milijuna US dolara, ali gotovo da uopće ne živi niti provodi vrijeme na području spomeničke cjeline, te uglavnom i ne plaća ili plaća vrlo malo poreza na taj golemi prihod. Druga skupina stanovnika Venecije ogorčena je i svakodnevno snosi troškove grada "opsjednutog" turistima, u kojem, ako im je potreban vodoinstalater, moraju ga pozvati iz obližnjeg grada i platiti dvostruko veću cijenu od uobičajene.

Krajem 70-ih Venecija kao grad doživljava promjene u strukturi gospodarstva i eksploziju masovnog turizma. Sve to utječe na obnovljeno zanimanje za urbanističko planiranje i tada potiče velika razmišljanja o mogućim opcijama razvoja Venecije. Jedan od rezultata takvih rasprava bila je potreba da se odrede razmjeri tolerancije grada kada je riječ o turizmu, budući da se doimalo bjelodanom kako bi troškovi turizma mogli postati neodrživi i ugroziti trajnost funkcionalnosti i gospodarskog zdravlja grada.

Canestrelli i Costa (1991; 295-311) usvojili su metodu linearнog programiranja kako bi se procijenila optimalna razina i sastav turističkog priljeva koji bi bio kompatibilan s potpunom funkcionalnošću različitih gradskih podsustava što ih jednako koriste i stanovnici i turisti kao što su: prijevoz, prikupljanje otpada, pristup kulturnim ustanovama, i drugi. Ova ispitivanja pokazala su kako Venecija dnevno može primiti ukupno oko 22.500 posjetitelja, ali pritom njih najviše 10.700 smiju biti jednodnevni izletnici. Te su granice već 1987. godine prekoračene u čak 156 dana. Broj prekoračenja svake godine se od tada povećava, unatoč pokušajima smanjenja navale turista donošenjem propisa i planiranjem.

Korištenjem omjera posjetitelja i stanovnika po kvadratnom kilometru u različitim dijelovima Venecije Russo (1991) ovim jednostavnim pokazateljem prikazuje kako ove brojke odgovaraju visoko koncentriranoj i sve većoj "turističkoj uporabi" središta grada. Indeks turističkog pritiska prikazan na slici poprima vrlo visoke vrijednosti za područje spomeničke cjeline, a u usporedbi s pritiskom turista na druge dijelove grada.

Slika 34. - Omjer posjetitelja i stanovnika po četvornom km u različitim dijelovima općine Venecije, logaritamski prikaz, g. 1960.-1998.



Izvor: razrada ISTAT podataka.⁴²

Ispitivanje strukture turista koji posjećuju Veneciju ukazuje na razmjere gospodarskoga pada, pri čemu imućni turisti ostvaruju svega 35 posto dolazaka, dok broj jednodnevnih posjetitelja progresivno raste u posljednjih deset godina. Procjene ukazuju na to da je potrošnja turista koji višednevno borave u Veneciji u prosjeku za 30 posto viša od potrošnje "neizravnih" jednodnevnih posjetitelja, te gotovo tri puta veća od one stvarnih jednodnevnih posjetitelja. Broj posjetitelja koji višednevno borave u gradu i dalje se godišnje povećava za 3,4 posto, čime se zadovoljava posjećenost hotela u njegovu središtu kroz dobar dio godine.

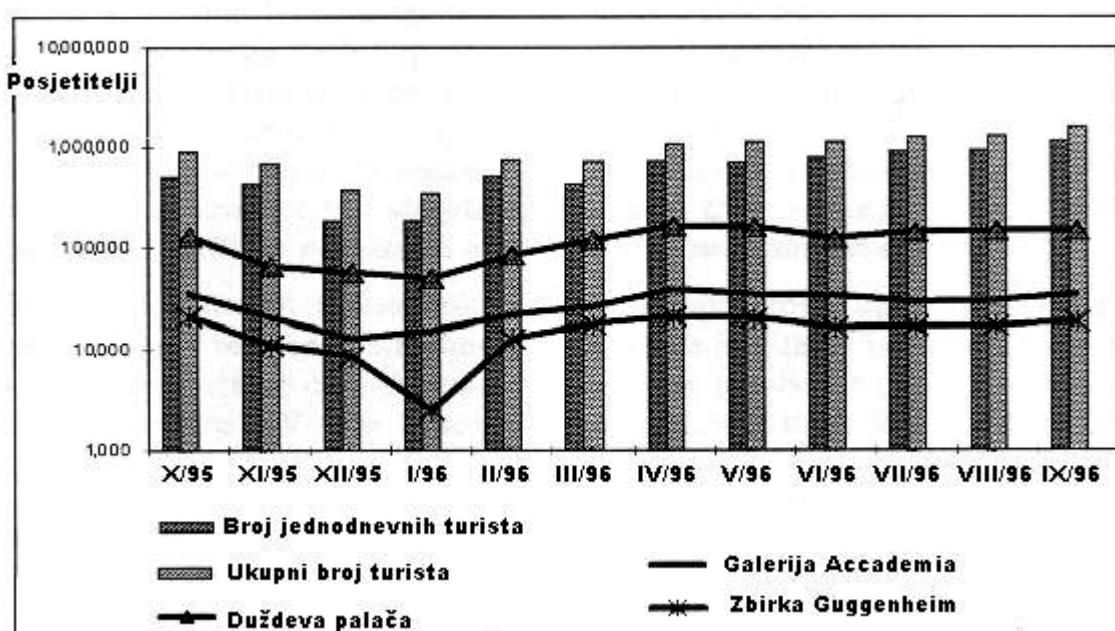
Neki ekonomisti nude objašnjenje za trajan rast broja jednodnevnih posjetitelja koji u pravilu konstatiraju da veći dio turista radije ostaje na periferiji turističkog dijela grada, jer su hotelske cijene za pojedinu kategoriju znatno niže od cijena hotela na manjoj udaljenosti od spomeničke cjeline ili neposredno u spomeničkoj cjelini. Tako soba u hotelu s tri zvjezdice u Padovi košta otprilike trećinu cijene istog hotelskog smještaja u Veneciji. Ova golema razlika u turističkim cijenama objašnjava pojavu "lažnih" jednodnevnih posjetitelja, koji posjećuju Veneciju i po

⁴² Russo A. P. "Cultural clusters and Tourism development: the challenge of Venice", izlaganje na konferenciji: "Kultura vodeća snaga urbanog turizma" održane od 18-19. svibnja 2001. u Dubrovniku, Hrvatska.

nekoliko dana, pa i tjedana, ali radije noće u njezinoj okolini. To objašnjava i velik broj jednodnevnih posjetitelja izvan glavne sezone. Priljev ove vrste turista je stabilan i podsjeća na karakterističan obrazac posjetitelja koji borave u gradu, kao i kada je riječ o motivacijama za posjet i kretanju unutar grada za vrijeme posjeta.

Mnoga istraživanja ovakvog obrasca posjećivanja Venecije i njezine spomeničke cjeline ukazuju da se on izravno odražava na rezultate kulturnog turizma. Posljedica zagušenosti brojnim turistima i nedostatak informacija, dovodi do toga da su neki kulturni sadržaji zapostavljeni, dok su drugi prenatrpani posjetiteljima. U cijelini gledano, daleko je manje posjetitelja u prilici uživati u kulturnoj baštini no što bi grad mogao pružiti. Kakvoča turističkog doživljaja narušena je različitim poteškoćama koje turistima oduzimaju vrijeme, kao npr. ono koje provedu čekajući u redu na posjet nekoj od atraktivnosti. Tek svaki četvrti turist dolazi u Veneciju da bi posjetio nešto određeno. Jednaki broj turista plaća da bi za vrijeme svog boravka u gradu posjetio neku od kulturnih ustanova.

Slika 35. - Posjeti turista Veneciji i njezinim glavnim kulturnim sadržajima



Izvor: Russo A. P. "Cultural clusters and Tourism development: the challenge of Venice", izlaganje na konferenciji: "Kultura vodeća snaga urbanog turizma" održane od 18-19. svibnja 2001. u Dubrovniku, Hrvatska

Međutim, prethodno prikazan broj posjeta ukazuje različitu učestalost posjećivanja glavnim turističkim sadržajima Venecije. Broj turista koji posjećuje galeriju Accademia, možda jednu od glavnih zbirki talijanske renesansne umjetnosti, vrlo je znakovit. Naime, usporedi li se njezin broj posjetitelja s brojem koji je posjetio Duždevu palaču koja je smještena na Trgu Sv. Marka, jedan od zaštitnih znakova graditeljske baštine Venecije, uočava se značenje graditeljske baštine za turizam. Mnoge analitičare ovakvog ponašanja turista razočarava izbor turista koji u Veneciji, koja se nudi kao umjetnički grad velike važnosti, češće izabire doživljaj graditeljske baštine njezinim posjećivanjem, negoli posjećivanje vrlo značajnih kulturnih

institucija. Dakle, primjer Venecije može se držati uobičajenom posljedicom većeg zanimanja turista za graditeljsku baštinu negoli za posjet kulturnim institucijama.

Različite analize kojima se istražuje povezanost duljine boravka turista i posjećivanja kulturnih ustanova pokazuju kako postoji povezanost između posjeta takvim institucijama i duljine boravka. Pitanje koje se nameće u takvom istraživanju vrlo je jednostavno: naime, kulturna ponuda Venecije je tako obilna da bi mogla udovoljiti zahtjevima korisnika s najrazličitijim sklonostima, dok broj posjetitelja kulturnih sadržaja ukazuje da tek svaki četvrti turist posjećuje jedan od takvih sadržaja. Mnogi istraživači tražeći odgovor na ovo pitanje pretpostavili su da turisti nisu bili odgovarajuće informirani, te su stoga propustili priliku za posjet. Isto tako, mnogi analitičari smatraju da kada pristup gradu postane problematičan, u turista se smanjuje zanimanje za njegovu kulturnu ponudu, a jednako tako i spremnost na plaćanje za nju. Stoga kapacitet središnjih kulturnih ustanova postaje "uskim grlom" čitave mreže. Duždeva palača, nasuprot tome neprekidno je krcata turistima, kao i uličice, mostovi i kanali u spomeničkoj cjelini Venecije.

Međutim, u proteklim godinama zapaža se pad kakvoće dodatnih sadržaja, te, općenito, komercijalne strukture grada. Ovaj proces preorientacije posljedica je sve većeg pritska turizma koji bi po nekim prognozama mogao izbjegći svakom nadzoru ili regulaciji. Rezultat je toga sve veća koncentracija turističkih djelatnosti u samome središtu grada. Što je još značajnije, opaža se zamjena djelatnosti vezanih uz visokokvalitetne kulturne posjete s onima koje su usmjerene onom dijelu turista s niskim troškovnim mogućnostima.

Ovakva preorientacija ponude prouzročena samim tipom posjetitelja, odnosno turista, naposjetku ide nauštrb stanovnika Venecije, koji snose posljedice pada kakvoće prodanih proizvoda. Naime, to je još jedan čimbenik koji objašnjava trajan odljev stanovnika iz središta Venecije. Suočen s padom kakvoće turističke ponude Venecije, sve će veći broj potencijalnih turista biti prisiljen potražiti smještaj izvan nje, ili općenito zanemariti "kulturnu" motivaciju. Kao što tvrdi Russo⁴³, elementi iskrivljenja turističke uporabe grada počinju "hraniti" sami sebe, stvarajući tako daljnja iskrivljenja. Naposjetku, činjenice upućuju na to da ono što se sada može doimati kao inercijski rast, potaknut uglavnom posjetima jednodnevnih izletnika, može prijeći u stagnaciju i opadanje, do te mjere da će pad kakvoće turističkog proizvoda smanjiti turističku privlačnost grada.

Venetija tako predstavlja vrlo dobar primjer neodrživog turizma. Venecija je grad koji je pred 250 godina bio jedan od najsnažnijih i najnaseljenijih gradova u Europi. Današnja turistička eksploatacija Venecije prijetnja je ne samo Veneciji kao gradu, već i samoj spomeničkoj cjelini. Tako je očuvanje graditeljske baštine dovedeno u pitanje, iako je ta ista baština bila razlogom upisa Venecije na UNESCO-vu Listu svjetske baštine. Pretpostavka je da postoji želja i građana Venecije i njezinih posjetitelja da grad ostane živi organizam, a ne da se pretvori u praznu pozornicu na kojoj će se odigravati sterilna predstava jednog potrošačkog čina – turizma. Izlaz iz takve situacije nalazi se u spoznaji da je baština Venecije, turistički gledano, ograničena kapaciteta i da ju samo ograničena turistička uporaba, odnosno potrošnja, može očuvati. Stanovnici Venecije i njezina uprava odabrat će svoju budućnost. Danas je više nego razvidno da bi Venecija kao grad sa svojom baštinom i kulturom ostala živim organizmom, mora biti pretvorena u mjesto koje ne živi

⁴³ Russo A. P. "Cultural clusters and Tourism development: the challenge of Venice", izlaganje na konferenciji: "Kultura vodeća snaga urbanog turizma" održane od 18-19. svibnja 2001. u Dubrovniku, Hrvatska.

isključivo za turizam i od turizma, već u prvom redu omogućuje život svojih stanovnika.

Dubrovnik

Dubrovnik je smješten na seizmički najaktivnijem području hrvatskog dijela jadranske obale. Povijest grada bilježi potrese svih jakosti. Tako je samo u posljednjih tri stotine godina zabilježeno jedanaest vrlo snažnih potresa, dvadeset i osam snažnih, četrdeset i šest umjerenih i stotinjak slabih potresa, dakle oko dvije stotine potresa. No, unatoč ovakvoj sudbini Dubrovnik je uspio očuvati svoju kulturnu baštinu, uporno obnavljajući svoje građevine nakon svakog potresa.

Posljedice potresa 1979. godine bile su odlučan poticaj da se pristupi izradi dugoročnog programa obnove, te da se kao primarni cilj ovog projekta uz očuvanje spomeničke cjeline postavi potreba poboljšanja kakvoće života u Gradu i sustavna provedba aseizmičke sanacije. U cilju izrade i provedbe dugoročnog programa obnove Dubrovnika, Grad 1979. osniva Zavod za obnovu spomenika, a Sabor donosi Zakon o obnovi ugrožene spomeničke cjeline Dubrovnika ("Narodne novine", br. 21/86). Navedenim Zakonom po prvi put se jedan projekt obnove i očuvanja spomeničke cjeline financira i dijelom prihoda ostvarenog gospodarstvenim aktivnostima na području tadašnje općine Dubrovnik. Tako se odredbama Zakona kao izvori sredstava za obnovu spomeničke cjeline Dubrovnika između ostalih utvrđuju:

- 1,25 posto dohotka poduzeća (tada osnovne organizacije udruženog rada) koje obavljaju ugostiteljsku, trgovačku, prometnu ili drugu uslužnu djelatnost na području općine Dubrovnik;
- 1,25 posto dohotka ostvarenog samostalnim osobnim radom građana na području općine Dubrovnik;
- 10 posto od prodajne cijene proizvoda na kojem je uporabljena fotografija, naljepnica, značka s grbom ili znakom Dubrovnika ili prepoznatljivog dijela spomeničke cjeline odnosno pojedinih objekata unutar cjeline;
- 10 posto posebnog poreza na promet alkoholnih i bezalkoholnih pića i mineralne vode, koji se obračunava na području općine Dubrovnik;
- poseban porez na promet suvenira, rukotvorina, zlatnog, srebrnog i drugog nakita, stopu kojeg utvrđuje tadašnja skupština općine;
- dio poreza na promet nekretnina na području općine Dubrovnik;
- dio sredstava Lutrije Hrvatske; te
- iz organiziranih posjeta spomeničkoj cjelini i boravišne takse.

Time se po prvi puta u Hrvatskoj na sustavan način povezuje jedna spomenička cjelina i njezino očuvanje s gospodarskim djelatnostima koje se odvijaju u njezinu okruženju, a sve na evidentnoj ekonomskoj vezi između potrošnje kulturne baštine i ostvarenog dohotka u određenoj djelatnosti. Prema podatcima za 1988. godinu, sredstva za obnovu spomeničke cjeline osigurana su iz sljedećih izvora:

- 65 posto (1,826.492 USD) od razgledavanja spomeničke cjeline, boravišne pristojbe, dohotka poduzeća, poreza na suvenire i alkoholna pića i drugih prihoda;
- 34 posto (953.751 USD) iz proračunskih sredstava tadašnje Socijalističke Republike Hrvatske; te

- 1 posto (26.490 USD) iz sredstava tadašnje Federacije.

Slika 36. – Dubrovnik

Shvaćajući i visoko cijeneći svoj Grad, Dubrovčani prvi potiču odgovarajuća istraživanja što ih provodi Institut za turizam u Zagrebu na temu: «Utjecaj turizma na lokalnu ekonomiju dubrovačke rivijere» (1988.) i «Turizam i spomenici kulture na području općine Dubrovnik» (1989.). Međutim, u tim studijama graditeljska baština se ne vrednuje kao gospodarstveni resurs, već se isključivo tretira kao dio turističke ponude, koja ima svoj utjecaj na ostale oblike turističke potrošnje. Unatoč tome ove studije su prvi koraci prema ekonomskom vrednovanju graditeljske baštine, što ima za cilj uspostavu odgovarajućeg sustava gospodarenja kulturnom baštinom.

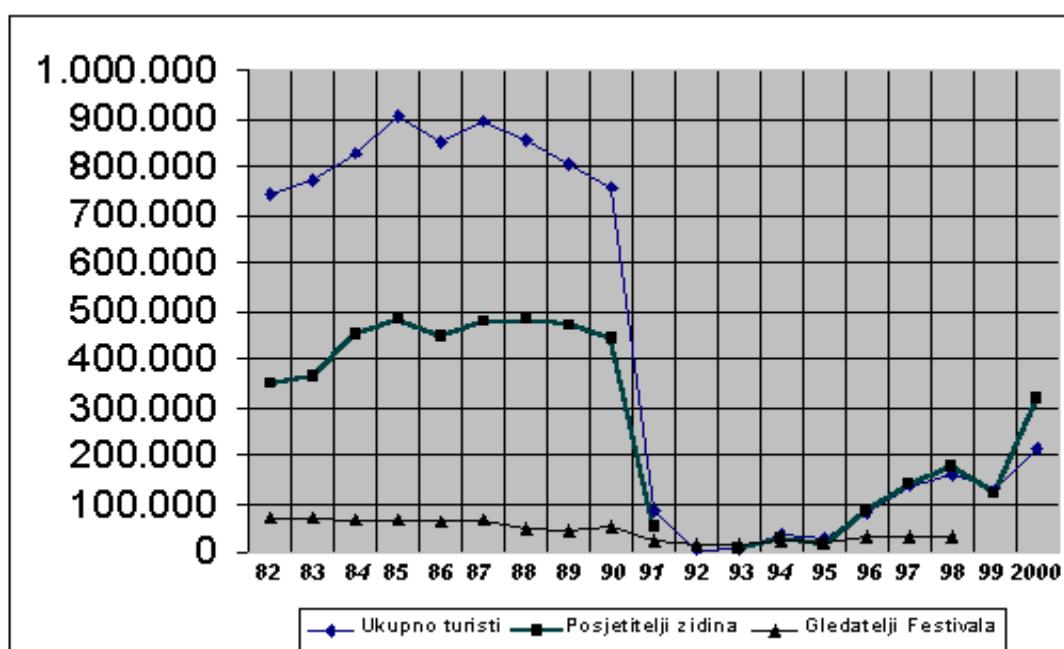
Spomenička cjelina Dubrovnika prvenstveno je Grad sa svim funkcijama koje gradsko naselje mora osigurati, a potom i jedno od najatraktivnijih turističkih odredišta u Republici Hrvatskoj. Stoga bi bilo pogrešno njegovo ekonomsko vrednovanje provoditi ograničavajući se isključivo na njegove turističke mogućnosti privređivanja i u tome sagledavati jedini razlog za očuvanje graditeljske baštine Dubrovnika. U nastavku slijedi prikaz najvažnijih čimbenika koji spomeničku cjelinu čine važnim dijelom Grada, ali više pažnje posvećeno je spomeničkoj cjelini kao turističkoj atrakciji.

Prostornim planovima i razvojnim dokumentima Grada utvrđeni su ciljevi razvoja, a među njima kao najvažnije treba izdvojiti:

- zaštita i očuvanje spomeničke cjeline,
- zadržavanje stambene, kulturne, turističko-ugostiteljske i administrativno-upravne funkcije unutar cjeline;
- dislokacija svih neprimjerenih sadržaja izvan spomeničke cjeline (skladišta, proizvodne djelatnosti i dr.);
- svim funkcijama i sadržajima osigurati kontinuiran život tijekom čitave godine.

Postavljeni ciljevi nisu važni samo za konzervatorski pristup očuvanju spomeničke cjeline, već su ujedno i osnovna polazišta ekonomске revitalizacije spomeničke cjeline. Naime, uvođenje ekonomski kvalitetnijih sadržaja u spomeničku cjelinu, a uklanjanjem onih manje kvalitetnih, raste vrijednost najamnina, bilo u stambenoj ili pak poslovnoj namjeni prostora. Provedbom postavljenih ciljeva neposredno se povećava ekomska vrijednost svih građevina unutar cjeline, a time potiču vlasnici na daljnja ulaganja u očuvanje.

Slika 37. - Usporedni prikaz broja turista u Dubrovniku, broja posjetitelja dubrovačkih zidina i gledatelja predstava na Dubrovačkom ljetnom festivalu od 1982. do 2000. godine



Izvor: Podatci o broju turista koji su posjetili Dubrovnik iz publikacija Državnog zavoda za statistiku, o broju posjetitelja dubrovačkim zidinama iz dokumentacije "Društva prijatelja Dubrovačke starine", a podatci o broju gledatelja predstava, koncerata i drugih sadržaja iz programa Dubrovačkog ljetnog festivala uzeti su iz godišnjih Izvještaja o Dubrovačkom ljetnom festivalu.

Istraživanja provedena još 1989. godine ukazuju na činjenicu da turisti koji posjećuju dubrovačku baštinu smatraju to izrazito važnim čimbenikom njihove odluke da posjete Dubrovnik. Preko 30 posto ispitanih smatra graditeljsku baštinu važnim sadržajem njihova odmora, a posjet baštini smatraju kulturno-edukacijskim činom. Analiza prihoda ostvarenih u 1989. godini ukazuje kako je 50 posto društvenog proizvoda tadašnje općine Dubrovnik ostvareno iz prihoda od turizma. Prema istim analizama mjesecni iznos apsolutne spomeničke rente ubrane temeljem zakupnina iznosi 6,22 DEM/m² za poslovni prostor u spomeničkoj cjelini, odnosno 5,07 DEM/m² poslovног prostora na ostalom dijelu općine. Kada bi se ovako izračunata spomenička renta ubrala od svih vlasnika prostora unutar spomeničke cjeline, tada bi se godišnje osiguravao iznos od 16,5 milijuna DEM koji bi se mogao usmjeriti na očuvanje spomeničke cjeline.

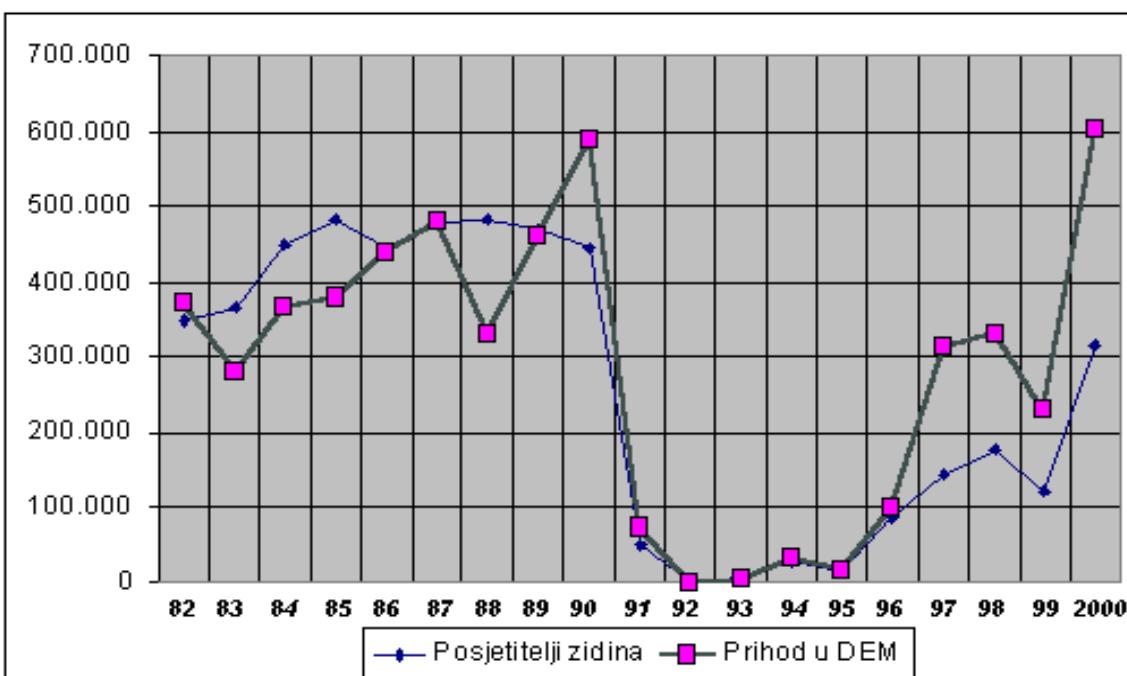
Promotrimo podatke o broju turista u Dubrovniku i njihovom udjelu u neizravnoj potrošnji graditeljske baštine i drugih kulturnih sadržaja za vrijeme posjeta Dubrovniku. Predmet razmatranja je razdoblje od proteklih 18 godina kako bi uočili kretanja i ponašanje turista, te isto tako utvrdili kako je na turizam negativno utjecalo razdoblje ratne agresije na Hrvatsku, od kojeg se hrvatski turizam tek postupno oporavlja. Iz grafičkog prikaza vidljiv je stalni porast broja turista u Dubrovniku sve do 1986. godine kada nakon dvogodišnje oscilacije dolazi do pada broja turista zbog političkih napetosti koje su karakterizirale područje tadašnje socijalističke Jugoslavije. Dakako da ratna agresija na Hrvatsku, koja neposredno zahvaća i sam Dubrovnik u potpunosti onemogućava turizam, te tek 1996. godine započinje proces povrata turista na dubrovačko područje.

Slika 38. - Ulaznica za posjet i obilazak dubrovačkih zidina koje organizira "Društvo prijatelja Dubrovačke starine"



Promotrimo pokazatelje o ostvarenom prihodu "Društva prijatelja Dubrovačke starine" od ulaznica za posjećivanje zidina koje opasuju spomeničku cjelinu Dubrovnika. Broj posjetitelja zidina treba usporediti s ostvarenim prihodom od ulaznica i vidjet ćemo da on nije u cijelom razdoblju razmjeran, jer se tijekom godina mijenjala cijena ulaznice.

Slika 39. - Usporedni prikaz broja posjetitelja dubrovačkih zidina i ostvarenog prihoda od ulaznica (u DEM) u razdoblju od 1982. do 2000. godine



Izvor: Grafički prikaz sačinjen je na temelju podataka o posjetu Dubrovačkih zidina prema evidenciji Prijatelja dubrovačkih starina.

Prema dokumentaciji "Društva prijatelja Dubrovačke starine" temeljno načelo pri utvrđivanju cijene za ulaznicu do devedesete godine bio je tečaj njemačke marke (DEM) s obzirom da je cijena ulaznice za odraslu osobu u pravilu iznosila tečajnu protuvrijednost jedne njemačke marke (DEM), dok je nakon 1997. godine cijena ulaznice određivana sukladno tečajnoj protuvrijednosti 2 njemačke marke (DEM) za odraslog posjetitelja. U cijelom ispitanim razdoblju ista cijena važila je za inozemne i domaće turiste.

Prema podatcima Državnog zavoda za statistiku⁴⁴ u razdoblju od siječnja do lipnja 2004. godine Dubrovnik su posjetila 133 strana broda koja su na kružnim putovanjima ostvarila 135.597 putnika. U istom razdoblju 2003. godine Dubrovnik su posjetila 205 brodova na kružnim putovanjima sa 135.075 putnika. Unatoč manjeg broja brodova u 2004. godini broj putnika je veći negoli u istom razdoblju 2003. godine. Prema podatcima istog Zavoda najveći broj brodskih putnika u jednokratnom posjetu Dubrovniku najčešće je posjećivao dubrovačke zidine, te se tako upoznao sa spomeničkom cjelinom.

Oba primjera i Venecije i Dubrovnika jasno pokazuju važnost spomeničke cjeline za turističku ponudu. Primjer Venecije pokazuje ujedno i destruktivnu funkciju turizma nad baštinom dok primjer Dubrovnika pokazuje kako je u promatranom razdoblju veći broj posjetitelja Dubrovnika bio usmjeren na graditeljsku baštinu negoli na druge kulturne programe.

⁴⁴ Priopćenje br. 4.4.9/2 Državnog zavoda za statistiku Zagreb, 2004.

5.5.2. Prihvatni kapacitet nepokretnoga kulturnog dobra

Planiranje i omogućavanje organiziranog posjećivanja kulturnog dobra moralo bi poći od prepostavke kako posjećivanje ne smije prouzročiti nepoželjne promjene na kulturnom dobru ili njegovu okruženju. Stoga se nameće potreba utvrđivanja prihvatnog kapaciteta (carrying capacity). U teorijskim razmatranjima nailazimo na različite definicije prihvatnog kapaciteta osobito ako se radi o određenju kao ekološke kategorije⁴⁵. Sagledavajući pojam prihvatnog kapaciteta s aspekta zaštite i očuvanja kulturne baštine, pod prihvatnim kapacitetom smatramo maksimalni broj posjetitelja ili drugih čimbenika kod kojih nema rizika od degradacije zaštićenog dobra i njegova okruženja, kao i negativnih utjecaja na doživljaj trenutnih posjetitelja.

Prihvatni kapacitet možemo sagledavati s tri gledišta: fizički, ekološki i društveni (Pedersen, 2002; 56).

Fizički kapacitet, koji Svjetska turistička organizacija naziva „facility carrying capacity“, sastoji se u fizičkim mogućnostima prijama i zadržavanja posjetitelja kako na samom lokalitetu gdje se kulturno dobro nalazi, tako i u njegovojoj neposrednoj blizini u koju je nužno doći pri posjećivanju dobra. Pri tome govorimo o kapacitetu: prijevoznih jedinica, hotelskog ili drugog smještaja, prostora za kampiranje, sjedala u dvorani itd.

Ekološki kapacitet je dopustivi stupanj promjena na ekološki sustav do kojeg dolazi radi posjećivanja dobra. Promjene koje posjećivanje nekog dobra može proizvesti u ekosustavu ponekad je vrlo teško predvidjeti. Ovdje ćemo ukazati na one koje uobičajeno treba imati u vidu, kao što su promjene na biljnem i životinjskom svijetu, promjene na zemljištu i onečišćenju voda. Sve navedene promjene mogu biti i vrlo često jesu u odgovarajućem „lančanom odnosu“, naime jedna može potaknuti drugu. Promjensms u vodnom sustavu mogu započeti promjene zemljišta, a nakon čega mogu otpočeti i neželjene promjene u bilnjom, odnosno životinjskom svijetu. Pri utvrđivanju ove vrste kapaciteta treba imati istu razinu pažnje kao i pri očuvanju kulturnog dobra koje gotovo u pravilu ima vrlo jasne poveznice s okruženjem u kojem se nalazi, te ukupna cjelina treba uživati zaštitu i biti predmetom očuvanja.

Društveni kapacitet utvrđuje se uz pomoć psiholoških i socio-kulturnih analiza kako bi se izbjeglo okupljanje prevelikog broja posjetitelja i stvaranje gužvi koje bi mogle umanjiti kvalitetu posjeta, te stvoriti negativne učinke pri prezentaciji dobra, kako za samo dobro, tako i za posjetitelje. Pri utvrđivanju društvenog kapaciteta treba imati u vidu stav i reakciju lokalnog stanovništva i njihov odnos prema dobru i posjetiteljima.

⁴⁵ carrying capacity – the maximum number of individuals that a given environment can support without detrimental effects. The American Heritage® Dictionary of the English Language, Fourth Edition Copyright © 2006 by Houghton Mifflin Company. carrying capacity - the number of living things that can exist for long periods in a given area without damaging the environment. The American Heritage® New Dictionary of Cultural Literacy, (2006), Third Edition Copyright © 2005 by Houghton Mifflin Company.

carrying capacity - the maximum, equilibrium number of organisms of a particular species that can be supported indefinitely in a given environment. Dictionary.com Unabridged (v 1.1) Based on the Random House Unabridged Dictionary, © Random House, Inc.

carrying capacity - the maximum population of a particular organism that a given environment can support without detrimental effects. The American Heritage® Science Dictionary Copyright © 2002 by Houghton Mifflin Company.

Pri utvrđivanju prihvavnog kapaciteta, odnosno pri vrednovanju i utvrđivanju fizičkih, ekoloških i društvenih kapaciteta, valja imati na umu u kojoj fazi turističkog razvoja je područje na kojem se nalazi kulturno dobro za koje se izrađuje plan upravljanja (menadžment plan). Naime, „klasična razvojna priča“ ima pet faza i to:

1. uz turističku atraktivnost (u našem slučaju atraktivnost uteviljenu na kulturnoj baštini) zajednica gradi bungalove ili otvara kamp, odnosno omogućava posjetiteljima smještaj u sobama i apartmanima u vlasništvu lokalnog stanovništva osiguravajući tako i odgovarajuće prihode od pruženih usluga.
2. ostvareni prihodi od turizma pokreću poboljšanja u prijevoznoj infrastrukturi (ceste, željeznica, autobusi itd.), te raste vrijednost zemljišta, što potiče investitore izvan lokalne zajednice na kupovinu nekretnina i na pokretanje odgovarajućih poduzetničkih poslova vezanih uz područje i razvoj turizma. Od ovih aktivnosti još uvek ekonomski profitira lokalno stanovništvo putem zapošljavanje, iako veći dio ostvarenih prihoda odlazi investitorima.
3. Ubrzano počinje ulaganje u hotelske kapacitete i interesi lokalne zajednice postaju drugorazredni, a razvojna dokumentacija je u pravilu nespremna odgovoriti na tako iznenadni razvoj što odgovara investitorima u zaobilazeњu interesa lokalne zajednice. U ovoj razvojnoj fazi nastaju brojni infrastrukturni problemi od opskrbe energijom, vodom ili pak sa kanalizacijskim i drugim komunalnim sustavima. Dobrobit lokalnog stanovništva očituje se samo u zapošljavanju u uslužnom sektoru ako na širem području ima slobodne radne snage, jer u protivnom dolazi do doseljavanja radne snage nužne za funkcioniranje novouspostavljenih poduzeća. Sve druge dobrobiti u pravilu odlaze investitorima kapitala.
4. Većina vlasnika hotela, restorana, te drugih turističkih kapaciteta je izvan lokalne zajednice i oni potiču razvoj međunarodnog turizma. Za lokalno stanovništvo ostaje najčešće prigoda prodati koji suvenir više, ali istodobno trpi sve veće probleme s vodoopskrbom i zaštitom okoliša, te stalnim promjenama koje uzrokuju sve brojniji turisti. Lokalno stanovništvo ne podržava takav razvoj turizma i to počinje pokazivati.
5. U završnoj fazi „turističkog razvoja“ nastupa degradacija u obujmu koji traži poduzimanje odgovarajućih aktivnosti, međutim kontrola nije u rukama lokalnog stanovništva već investitora većinskog dijela uloženog kapitala. Oni odlučuju o nastavku svojih poslova ravnajući se prema vlastitim interesima koji mogu i ne moraju biti sukladni interesu lokalne zajednice.

Ova „klasična razvojna priča“ otvara pitanje kakva je sudska kulturnog dobra kada se nađe u takvoj priči. Ako dobro nema odgovarajuću razinu upravljanja i utvrđen prihvativi kapacitet vrlo je vjerojatno da će petu fazu već dočekati devastirano. Lokalna zajednica može biti jedini spas za takvo dobro.

Međutim, pretpostavimo da je atraktivnost s početka priče kulturno dobro, poput srednjovjekovnog grada Dubrovnika ili Dioklecijanove palače u Splitu, upisano u Listu svjetske baštine i da ima odgovarajuće upravljanje zaštitom i očuvanjem, te ima utvrđen prihvativi kapacitet. Ulaganja u razvoj bit će usuglašena s razvojnim mogućnostima kulturnog dobra, jer nema svrhe ulagati u nove kapacitete, bilo

smještajne ili druge, ako ti turisti neće moći sudjelovati u potrošnji kulturnog dobra zbog kojeg su između ostalog bili motivirani na dolazak.

U ovoj razvojnoj priči prvo ključno pitanje je tko upravlja kulturnim dobrom i na koji način: štiti li interes kapitala uloženog u turizam ili očuvanje kulturnog dobra. Prihvatni kapacitet daje uravnoveženo rješenje u kojem kulturno dobro ima dugoročnu ulogu razvoja. Naime, postoji li interes za njegovo posjećivanje, dakle potražnja, a ponuda je ograničena, nastupaju poznati ekonomski zakoni. Drugo ključno pitanje je postojanje mehanizma koji će dio ostvarenih prihoda u turizmu zahvaljujući postojanju kulturnog dobra vratiti za zaštitu i očuvanje dobra, kako bi ono i dalje moglo sudjelovati u turističkoj ponudi. Za sada postoji samo jedan ekonomski pravedan sustav, a to je sustavno ubiranje spomeničke rente od svih subjekata koji sudjeluju bilo u direktnoj ili pak indirektnoj potrošnji kulturnog dobra. Pri tome spomenička renta predstavlja ekonomski oblik naplate gospodarskog korištenja kulturnog dobra, odnosno njegovih spomeničkih svojstava.

Metode utvrđivanja prihvatnog kapaciteta

Tijekom 1960-ih i 1970-ih prihvatni kapacitet utvrđivan je brojem posjetitelja u danu ili drugom vremenskom razdoblju. Međutim, to nije donijelo očekivani rezultat. Ponašanje posjetitelja bilo je presudno, što je praksa vrlo brzo pokazala. Naime, jedan jedini nerazumni posjetitelj prouzročio bi štetu, dok je grupa od pedesetak i više discipliniranih posjetitelja uredno obišla isto dobro ili pak obratno. Novi pristupi u određivanju prihvatnog kapaciteta koncentrirali su se na aktivnosti koje bi posjetitelju trebalo onemogućiti, a koje mogu izazvati neželjene promjene. Tako su se počele kombinirati metodologije pri utvrđivanju prihvatnog kapaciteta zavisno od dobra i načina njegova posjećivanja. Pri utvrđivanju prihvatnog kapaciteta za posjetitelje zaštićenih područja razvijane su različite metode od kojih treba izdvojiti:

1. Metodu ograničavanja prihvatljivih promjena (Limits of Acceptable Change – LAC)
2. Metodu usuglašavanja doživljaja posjetitelja sa zaštitom lokaliteta (Visitor Experience and Resource Protection – VERP)
3. Metodu utvrđivanja spektra rekreacijskih mogućnosti (Recreation Opportunity Spectrum – ROS)
4. Metodu upravljanja učincima posjetitelja (Visitor Impact Management - VIM)
5. Metodu upravljanja aktivnostima posjetitelja (Visitor Activity Management Process - VAMP)
6. Metodu upravljanja učincima posjetitelja zaštićenog područja (Protected Area Visitor Impact Management - PAVIM)
7. Metodu upravljanja modelom optimalizacije turizma (Tourism Optimisation Management Model – TOMM)

Navedene metode razmotrit ćemo s gledišta njihove primjene kako bismo uočili njihove kvalitete i nedostatke. Sve metode razvijene su u cilju utvrđivanja prihvatnog kapaciteta za posjećivanje zaštićenih područja prirode.

Metoda ograničavanja prihvatljivih promjena (Limits of Acceptable Change – LAC)

Metoda ograničavanja prihvatljivih promjena postavlja standarde i indikatore za praćenje promjena na zaštićenom području. Prvi puta ova metoda primijenjena je 1985. u Sjedinjenim Američkim Državama na zaštićenom području „Bob Marshall Wilderess Complex“ u Montani. Od tada ova metoda upotrebljavana je u planiranju prihvatnog kapaciteta u posjećivanju nacionalnih parkova i drugih zaštićenih područja SAD-e⁴⁶ i Kanade⁴⁷.

Poseban doprinos u razvoju metode ograničavanja prihvatljivih promjena daju Stankey i Cole (1985) koji se smatraju jednim od autora ove metode. Stankey i Cole planiranje prihvatnog kapaciteta smatraju mogućim uz iznalaženje kompromisa između potpune zaštite dobra i neograničenog pristupa posjetiteljima. Tako se metodom ograničavanja prihvatljivih promjena dolazi do kompromisa koji omogućava posjećivanje i onemogućava nastanak onih promjena na dobru koju se neprihvatljive s aspekta njegove zaštite i očuvanja. Ova metoda koristi se za određivanje prihvatnog kapaciteta pri posjećivanju zaštićenih područja prirode u cilju omogućavanja rekreacijskih aktivnosti. Temeljna logika ove metode je prepoznavanje dva cilja koja su međusobno suprotstavljena, a to su u pravilu kod zaštićenog područja njegova zaštita s neograničenim pristupom za posjetitelje. Oba prepoznata cilja moraju biti predmetom kompromisa. Ako nije moguće iznaći kompromis na jednom od postavljenih ciljeva primjena ove metode neće biti uspješna. Postavljeni a suprotstavljeni ciljevi nisu u pravilu ravnopravni, tako će na zaštićenom području biti veći prioritet provedbi zaštite negoli sloboda u mogućim oblicima posjećivanja. U cilju ostvarivanja uspostavljenog prioriteta utvrđuju se standardi i uvjeti pod kojima se posjećivanje može ostvariti. Kada se postignu propisani standardi i zadovolje uvjeti, posjećivanje dobra se može ostvarivati sve dok nema neprihvatljivih promjena. Kompromis mora biti na razini najnužnije potrebnog te posjećivanje više ne smije nanositi nikakvu štetu zaštićenom dobru.

Stankey (1985) naglašava da metoda ima četiri važna čimbenika:

1. prepoznavanje prihvatljivih i ostvarivih resursa i uvjeta koji su određeni mjerljivim odrednicama;
2. analizu međuodnosa između postojećih uvjeta i onih koji se smatraju prihvatljivima;
3. prepoznavanje aktivnosti nužnih za postizanje prihvatljivih uvjeta;
4. uspostavljanje programa za praćenje i vrednovanje učinkovitosti upravljanja.

Cole (1985) metodu sagledava kao proces u kojem se:

- utvrđuju dva cilja koja su međusobno suprotstavljena,
- utvrđuje da oba cilja sukladno mogućnosti moraju pretrpjeti kompromisnu prilagodbu,
- odlučuje koji cilj ima veći značaj i time veća ograničenja u prilagodbi,
- propisuju standardi za utvrđene uvjete kojima će biti ostvaren cilj,
- provodi kompromisna prilagodba manje značajnog cilja do postizanja zacrtanog standarda,

⁴⁶ National Parks and Conservation Association Visitor Impact Management (VIM)

⁴⁷ Parks Canada Management Process for Visitor Activities (VAMP)

- provodi kompromisna prilagodba značajnijeg cilja samo onoliko koliko je nužno.

Metoda se provodi kroz devet koraka koji imaju za cilj:

1. utvrditi područje i zadaće, te društvene, prirodne i kulturne vrijednosti
2. utvrditi moguće programe i načine upravljanja kojima će se postići željeni ciljevi
3. izabrati indikatore za praćenje stanja i utvrđenih uvjeta
4. istražiti razinu ostvarenih uvjeta za izabранe indikatore
5. utvrditi standarde za svaki indikator
6. prepoznati druge mogućnosti koje stoje na raspolaganju unutar područja
7. utvrditi aktivnosti kojima će se osigurati provedba za svaki od indikatora
8. vrednovati i izabrati mogući program upravljanja
9. provesti program upravljanja i pratiti stanje

Utvrditi područje i zadaće – prvi korak

U prvom koraku utvrđuje se područje i dobro za koje želimo odrediti prihvativi kapacitet, te prepoznaju društvene, prirodne i kulturne vrijednosti utvrđenog područja i dobra. U ovom koraku potrebno je jasno, detaljno i cijelovito prepoznati sve vrijednosti područja i/ili dobra kako bi u preostalim koracima razmatrali sve uočene probleme, odnosno bili u mogućnosti iznaći cijelovito i kvalitetno rješenje.

U ovom koraku proces planiranja mora okupiti sve subjekte od nadležnih državnih službi, lokalnih vlasti, vlasnika, poduzetnika koji djeluju na tom području, potrošača, stanovnika toga područja, kao i drugih zainteresiranih kako bi se već u samom početku utvrdila odgovarajuća razina zajedničkih polazišta među kojima su zaštićene vrijednosti zbog kojih je nužno uspostaviti odgovarajuće upravljanje. Također, zajedničko stajalište treba očitovati potrebu da se u daljini proces uključe stručnjaci iz različitih područja, menadžeri, planeri, znanstvenici i donositelji ključnih odluka kako bi se stvorili primjereni uvjeti za iznalaženje najboljih rješenja.

Rezultat nakon prvog koraka treba biti utvrđeno područje za koje želimo uspostaviti posebno upravljanje s inventurom mogućih problema, a time i zadaća koje u narednim koracima treba razriješiti. Posebno važan je konsenzus oko posebnih vrijednosti koje ima područje, a koje je potrebno očuvati što je posebna zadaća upravljanja, a osobito odgovoriti na sljedeća pitanja:

- ima li na području povijesnih, kulturnih, znanstvenih, ekoloških ili obrazovnih vrijednosti koje traže posebnu pažnju?
- Prepoznaće li javnost sve vrijednost područja koje zahtijevaju osobitu pažnju?
- Prepoznaju li vlasnici ili korisnici potrebu za uspostavljanjem posebnog upravljanja?
- Kakvo je stajalište nadležnih stručnih službi o zaštiti i očuvanju vrijednosti i potrebi uspostavljanja posebnog upravljanja?
- Postoje li na području aktivnosti koje ugrožavaju posebne vrijednosti područja?
- Ima li sličnih vrijednosti u širem okruženju i pružaju li mogućnost posjećivanja?

Odgovori na ova pitanja pomoći će stručnjacima i zajednici u savladavanju prvog koraka.

Utvrđiti moguće aktivnosti upravljanja – drugi korak

U drugom koraku potrebno je utvrđiti moguće aktivnosti upravljanja kojima će se ostvariti željeni ciljevi. Pod željenim ciljevima podrazumijevaju se prihvatljivi, ne nužno i idealni, uvjeti pod kojima je moguće uspostaviti posjećivanje dobra, odnosno područja. Veći broj mogućih programa posjećivanja koji zadovoljavaju društvene i druge uvjete otvorit će mogućnost različitih iskustava u provedbi upravljanja i omogućiti će kvalitetniju prilagodbu očuvanju zaštićenih vrijednosti.

Informacije o vrijednostima i području skupljene u prvom koraku ponovo će biti predmet razmatranja kako bi se sagledale moguće aktivnosti upravljanja u kreiranju uvjeta pod kojim se mogu ostvarivati pojedini programi i usluge prema posjetiteljima.

Rezultat ovog koraka bit će u utvrđenju i opisu barem tri moguća programa koja su u najvećoj mogućoj mjeri prihvatljiva i provediva kako u pogledu društvenih uvjeta tako i u odnosu na poštivanje zaštićenih vrijednosti. Rijetko će se ostvariti program koji ima visoku društvenu kvalitetu uz istodobno postizanje visoke razine zaštite dobra. Prijedlog programa sadržavat će kompromisno rješenje koje će se kretati između visoko ograničenog pristupa i visoke razine zaštite i nisko ograničenog pristupa i niske razine zaštite. Svrha predlaganja više programa je u prikazu različitih mogućnosti koje moraju biti usuglašene s razinom zaštite posebnih vrijednosti za koje će se u narednim koracima razvijati indikatori za praćenje stanja i standardi kojima se jamči neugrožavanje posebnih vrijednosti. Svaki predloženi program treba dobiti naziv kako bi olakšali daljnje razmatranje, a ako sadržava potprograme i njih treba uokviriti pod posebnim nazivima.

Autori ove metode preporučuju analizu tri moguća koncepta programa a to su:

- program s visokom razinom zaštite posebnih vrijednosti i niskom razinom sloboda za posjetitelje ili druge korisnike,
- program u kojem će zaštita posebnih vrijednosti biti uravnotežena s uslugama, kako komercijalnim tako i nekomercijalnim, za posjetitelje ili druge korisnike, i
- program u kojem je prioritet pružanje komercijalnih i nekomercijalnih usluga dok su sve zaštitne mjere na najnižoj mogućoj razini, izuzev područja s posebnim vrijednostima (arheološki lokaliteti ili druga kulturna dobra).

Odrediti indikatore za praćenje stanja i uvjeta – treći korak

U trećem koraku potrebno je prepoznati mjerljive indikatore uz pomoć kojih ćemo moći pratiti stanje zaštićenih vrijednosti i druge uvjete. Osnovna zadaća indikatora je da njihovim praćenjem dobijemo informaciju o odstupanjima, a time i potrebi poduzimanja odgovarajućih aktivnosti upravljanja.

U ovom koraku pri izboru indikatora važno je da se uz pomoć istih mogu pratiti promjene stanja na sustavan i mjerljiv način te bez velikih troškova. Tako se na primjer s posebnim uređajima može pratiti količina vlage, buke ili druge moguće

štetne pojave. Svakim indikatorom prati se zadovoljenost određenih uvjeta kojima se u konačnici prati stanje i eventualne promjene. Pri izboru indikatora važno je izabrati one koji nas pravovremeno mogu upozoriti na neželjene promjene.

Indikatori bi trebali biti:

- kvantitativno mjerljivi,
- lako mjerljivi,
- s relevantnim pokazateljima,
- odgovarajuće osjetljivi,
- vremenski vjerodostojni,
- troškovno prihvatljivi.

Indikatorima za praćenje stanja može se na primjer mjeriti:

- površinska abrazija,
- stanje vegetacije,
- broj posjetitelja,
- znakovi zagađenja,
- temperaturne promjene,
- postotak vlage,
- erozija,
- oštećenja i drugi oblici vandalskog ponašanja,
- pritužbe posjetitelja,
- pritužbe stanovništva na ugrožavanje zajedničkih vrijednosti,
- porast broja prekršaja i/ili kaznenih djela, te
- druge pojave i zbivanja koja mogu biti od utjecaja na zaštićene vrijednosti.

Rezultat će biti popis indikatora i uvjeta koji će predstavljati kontrolni mehanizam nad stanjem zaštićenog dobra. Praćenje stanja uz pomoć indikatora zadaća je upravljanja koji prema potrebi i pokazateljima poduzima odgovarajuće aktivnosti. U narednim koracima uspostavit će se standardi s kojima će praćenje stanja uz primjenu utvrđenih indikatora biti znatno olakšano i učinkovitije.

Istražiti razinu ostvarenih uvjeta za utvrđene indikatore – četvrti korak

Četvrti korak usmjeren je na utvrđivanje razine ispunjenosti svakog od uvjeta koji će biti praćeni odgovarajućim indikatorom. Tako jedan od uvjeta može biti odgovarajući stupanj vlage u zraku ili pak određeni raspon temperature zraka, te će se u ovom koraku utvrditi kako postići odgovarajuću vlažnost i temperaturu zraka, dakle određeni uvjet te kako ga održavati. Pregled svih uvjeta koji će biti praćeni indikatorima poslužit će nam i u narednom koraku u kojem će biti potrebno utvrditi odgovarajuće standarde.

U ovom koraku ključnu ulogu ima upravljanje koje će u suradnji sa znanstvenicima i stručnjacima utvrditi uvjete koji moraju biti zadovoljeni kako bi se mogle dopustiti planirane aktivnosti. U analizi koju treba provesti mogu se koristiti pokazatelji prikupljeni na objektivan i sustavan način, kako bi dobiveni rezultati imali vrijednost i pouzdanost. Razmatranje svih aspekata može imati različitu razinu detalja zavisno od važnosti pojedinog aspekta pri utvrđivanju pojedinog uvjeta. U nedostatku dovoljnih pokazatelja pri utvrđivanju pojedinog uvjeta moguće je nakon utvrđivanja uvjeta odrediti intenzivnije praćenje stanja za taj uvjet kako bi se ažurirala baza podataka i omogućilo objektivnije određivanje uvjeta.

Rezultat u ovom koraku bit će karta ili tablica utvrđenih uvjeta za svaki pojedini indikator.

Utvrđiti standarde za sve indikatore – peti korak

Utvrdjivanje standarda za svaki od indikatora izuzetno je važan dio ove metode, jer se njihovim određivanjem postavljaju minimumi koji moraju biti zadovoljeni kako bi se planirani program posjećivanja mogao odvijati. Postavljeni standardi dakle utvrđuju minimalne uvjete, ne nužno i one željene. Ovako uspostavljeni standardi preko praćenja indikatora postaju glavni oslonac za upravljanje programima posjećivanja. Nezadovoljavanje tako uspostavljenog standarda zahtjeva hitnu reakciju.

U ovom koraku stručnjaci će ponovno razmotriti prikupljene podatke i pokazatelje za svaki utvrđeni indikator temeljem čega će kreirati standarde za svaki od indikatora. Standard pri tome ne predstavlja idealistički cilj već stanje ili vrijednost koja će u odgovarajućoj jedinici vremena biti ostvarena. Standard ne smije biti nedostizan, jer tada postaje besmislen. Standard mora jamčiti da postoje uvjeti za planirane aktivnosti. U protivnom, propisani standard u praksi će derogirati utvrđene uvjete. Postavljanje standarda proces je stručnog prosuđivanja koji mora biti logičan, jer će u konačnici biti predmetom javnog interesa. Kvalitetu uspostavljenih standarda potvrđuje u praksi sustav nadzora (monitoring) putem kojega uočavamo osjetljivost na promjene, osobito one koje se odnose na zaštićene vrijednosti.

Tablica 16. - Primjer tablice s indikatorima:

| INDIKATOR | STANDARD | METODA MJERENJA |
|---|--|-------------------------------------|
| Broj posjetitelja u vremenskom razdoblju (sat, dan, tjedan, mjesec) | Menadžment će poduzeti odgovarajuće aktivnosti kada broj posjetitelja bude za 10 posto veći od utvrđenog standarda | Broj prodanih ulaznica |
| Površinska abrazija | Neprihvatljiva pojava | Nadzor nad zaštićenim vrijednostima |
| Otuđivanje na arheološkom lokalitetu | Neprihvatljiva pojava | Nadzor nad zaštićenim vrijednostima |

Rezultat ovoga koraka bit će tablica s indikatorima (brojčanim kada god je to moguće) kojima će se mjeriti postojanje određenih uvjeta za svaki od indikatora. Standardi će tako opisati razinu ispunjenosti uvjeta koji moraju postojati i biti ostvarivi. Pri tome standard može biti određen kao zadržavanje postojećih uvjeta (status quo) ili dopustiti promjenu odnosno degradaciju stanja koja bi u tom slučaju morala biti jasno označena po vrsti i razini do koje se smatra prihvatljivom, a nakon koje razine zahtjeva intervenciju.

Prepoznavanje alternativnih mogućnosti – šesti korak

Svrha šestog koraka je prepoznavanje alternativnih mogućnosti i utvrđivanje barem jednog alternativnog plana. Takva alternativa ima za cilj odgovoriti menadžmentu na pitanje: „što ako?“

Ovaj korak vrlo je važan u planiranju. I upravljači zaštićenog područja i javnost dužni su još jednom razmotriti zadaće i vrijednosti (iz prvog koraka) kao i moguće programe u okviru objektivnih i postojećih mogućnosti. U tom procesu uloga javnosti je izuzetno važna osobito u shvaćanju i vrednovanju alternativnih mogućnosti.

Rezultat u ovom koraku bit će dovršetak karti, tablica i sažetaka predloženih programa i alternativa. Pri tome će i svaka alternativa biti vrednovana.

Planiranje upravljanja – sedmi korak

Sukladno utvrđenim rezultatima u prethodnim koracima u sedmom koraku predmet planiranja su aktivnosti upravljanja nužne za provedbu predloženih programa. U ovom koraku provest će se analiza troškova i dobiti i to za svaki od programa i alternativa.

Uspoređujući program i alternative, u ovom koraku, utvrdit će se razlikovanja, kao i postojanje uvjeta utvrđenih u četvrtom koraku, odnosno postojeću razinu utvrđenih standarda iz petog koraka, kako bi se utvrdila potreba za aktivnostima upravljanja u cilju ispunjavanja uvjeta i dosizanja propisanih standarda.

Rezultat ovoga koraka biti će lista ili karta svih mjesta (i onih alternativnih) gdje moraju biti zadovoljeni odgovarajući uvjeti, a trenutno su ispod propisanog standarda. Za ta mjesta ujedno treba utvrditi aktivnosti upravljanja kojima će se dosegnuti propisani standardi.

U ovom koraku rezultat će biti osiguravanje sustavnog upravljanja od edukacije posjetitelja, kao preventivne aktivnosti i najmanje restriktivne, do one najrestriktivnije a to je zabrana pristupa zaštićenom dobru. Među ovim aktivnostima ne ubrajaju se samo one koje provode zaposlenici zaštićenog područja već i one koje će u slučaju potrebe provoditi druge ovlaštene službe (policija, čuvarska služba itd.)

Vrednovanje i izbor alternativa – osmi korak

Osmi korak je korak odluke u kojem se vrednuju i izabiru alternativna rješenja i programi.

Vrednovanje i odluku donosi menadžment uz uvažavanje mišljenja javnosti. Pri samom vrednovanju razmotrit će se ne samo prilagođenost predloženog programa očuvanju zaštićenih vrijednosti već i financijski pokazatelji o mogućim troškovima i prihodima, kao i društvena ocjena mogućih alternativa.

Rezultat ovoga koraka bit će cjeloviti program upravljanja.

Provedba aktivnosti i nadzor nad uvjetima – deveti korak

Zadnji, deveti korak je provedba aktivnosti zacrtanih tijekom prethodnih osam koraka uz sustavno praćenje postavljenih indikatora i otklanjanje nepoželjnih pojava.

U ovom koraku menadžment sustavno prati sve postavljene indikatore, te prema potrebi otklanja nepoželjne pojave i osigurava poštivanje propisanih standarda. Tako praćenje stanja (monitoring) postaje ključna aktivnost za učinkovito upravljanje.

Učinci ovog koraka trebali bi postajati sve dok se organizira posjećivanje područja i/ili zaštićenog dobra. Sustavno praćenje svih indikatora omogućit će menadžmentu pravodobnu reakciju i otklanjanje opasnosti za zaštićene vrijednosti. Dakako, da vremenom može doći do promjena zbog kojih će menadžment korigirati svoje aktivnosti, ali se prepostavlja da će to činiti primjenom iste metode. Praćenje će ujedno dati podatke o učinkovitosti samog upravljanja.

Metoda usuglašavanja doživljaja posjetitelja sa zaštitom lokaliteta (Visitor Experience and Resource Protection – VERP)

Ovu metodu razvila je američka služba za nacionalne parkove (U.S. Department of the Interior National Park Service, 1997) počevši od 1992. godine kada je ona primijenjena u Arches National Park i time testirana u praksi. Metoda usuglašavanja doživljaja posjetitelja sa zaštitom lokaliteta izvedena je iz metode ograničavanja prihvatljivih promjena (LAC) što se može uočiti i iz načina njezine provedbe u praksi. Ova metoda pokušava utvrditi prihvatni kapacitet vodeći računa prioritetno o kakvoći zaštićenih vrijednosti i kakvoći posjetiteljeva doživljaja.

Metoda se provodi u sljedećim koracima:

1. osnivanjem interdisciplinarnog projektnog tima,
2. razvijanjem strategije uključivanja javnosti,
3. utvrđivanjem stavova o zaštićenoj vrijednosti, njezinu značaju i interpretaciji, te prepoznavanju planskih zadaća,
4. analizom zaštićenih vrijednosti i postojećeg načina posjećivanja,
5. opisivanjem moguće razine aktivnosti posjetitelja u odnosu na zaštićene vrijednosti,
6. prepoznavanjem područja s posebnim zahtjevima i uspostava zona,
7. izborom indikatora i posebnih standarda za svaku zonu s planom nadzora (monitoring),
8. uspostavom nadzora nad zaštićenim vrijednostima i indikatorima,
9. provedbom plana upravljanja.

Osnivanje interdisciplinarnog projektnog tima – prvi korak

Projektni tim je glavni čimbenik u provedbi ove metode kojeg čine stručnjaci različitih profesija i iskustava koje mogu pridonijeti kvalitetnijim rješenjima za uočene probleme. Projektni tim bit će ključan ne samo u procesu planiranja već i u ostvarivanju plana upravljanja.

Razvijanje strategije uključivanja javnosti – drugi korak

Osim stručnjaka imenovanih u projektni tim ili pak onih koji će biti na drugi način uključeni u proces utvrđivanja prihvratnog kapaciteta po ovoj metodi u drugom koraku osmišjava se način uključivanja javnosti te se za to razvija posebna strategija.

Utvrđivanja stavova o zaštićenoj vrijednosti i prepoznavanju planskih zadaća – treći korak

Trećim korakom završavamo prvu i temeljnu fazu procesa u kojoj smo u prva dva koraka utrvdili stručnjake u projektnom timu i izradili strategiju uključivanja javnosti, dok ćemo u trećem koraku utvrditi sve posebne vrijednosti zbog kojih provodimo ovaj postupak i koje moramo prioritetsno očuvati. Pri tome moramo vrlo jasno prepoznati ne samo sve zaštićene vrijednosti već i one koje su odlučne za očuvanje zaštićenog dobra.

Analiza zaštićenih vrijednosti i postojećeg načina posjećivanja – četvrti korak

Provedba analize zaštićenih vrijednosti i postojećeg načina posjećivanja ima za cilj shvatiti ograničenja koja su nužna zbog zaštite i očuvanja zaštićenog dobra. Ta analiza imat će kao rezultat dokumentaciju (karte, tekstovi i itd.) iz koje će biti vidljivo koje vrijednosti zaštićenog područja ne smiju biti promijenjene omogućavanjem posjećivanja ili pak nekim aktivnostima posjetitelja.

Opisivanje aktivnosti posjetitelja u odnosu na zaštićene vrijednosti – peti korak

Peti, šesti i sedmi korak čine posebnu fazu tzv. „propisivanja“. U petom koraku utvrđuju se zone u odnosu na zaštićene vrijednosti i mogućih aktivnosti posjetitelja. Za svaku od zona jasno se utvrđuju razine i aktivnosti posjetitelja koje neće ugroziti zaštićene vrijednosti. Podjela područja na zone omogućit će kreiranje različitih režima zaštite, a time i različitosti ograničenja za posjetitelje.

Prepoznavanje područja s posebnim zahtjevima i uspostava zona – šesti korak

U ovom koraku zone uspostavljene u prethodnom koraku bit će zemljopisno opisane i za svaku od njih bit će utvrđeni uvjeti koji u budućnosti moraju biti zadovoljeni, dakle ne opisuju se postojeći uvjeti, već oni koje treba postići. U ovom koraku moguće je da projektni tim predloži odgovarajuća alternativna zoniranja dajući pri tome i usporedbu za oba prijedloga.

Izbor indikatora i posebnih standarda s planom nadzora – sedmi korak

Indikatori su posebne, mjerljive varijable koje će biti predmet nadzora i uz pomoć kojih će se pratiti eventualne promjene koje nastaju zbog posjećivanja dobra. Za svaki od indikatora utvrdit će se standardi koji predstavljaju minimalnu razinu utvrđenih uvjeta kao i aktivnosti koji se moraju poduzeti kada se ostvari niža razina od propisane standardom. Plan nadzora mora imati i plan prioriteta, metoda,

financiranja, kadrovske strategije kako bi mogao menadžmentu osigurati pravodobnu informaciju.

Uspostava nadzora nad zaštićenim vrijednostima i indikatorima – osmi korak

Jedna od važnih zadaća upravljanja na zaštićenom području je osigurati stalni nadzor nad indikatorima kako bi menadžment mogao pravodobno reagirati.

Provedba plana upravljanja – deveti korak

U slučajevima kada nadzor ukaže na ugrozu standarda, a time i na postojanje opasnosti za zaštićene vrijednosti menadžment je dužan poduzeti odgovarajuće aktivnosti koje će osigurati zaštitu i očuvanje zaštićenih vrijednosti.

Metoda utvrđivanja spektra rekreativskih mogućnosti (Recreation Opportunity Spectrum – ROS)

Metodu utvrđivanja spektra rekreativskih mogućnosti razvili su stručnjaci US Forest Service (Clark et al.; 1979) zbog potrebe upravljanja šumskim i zaštićenim područjima i sve većih zahtjeva za raznim oblicima rekreativskih aktivnosti. Metoda se sastoji od šest koraka i to:

1. Inventarizacija vrijednosti područja i aktivnosti koje utječu na doživljaj posjetitelja
2. Provedba analize
3. Izrada tablice
4. Oblikovanje
5. Provedba projekta
6. Nadzor

Inventarizacija vrijednosti područja i aktivnosti koje utječu na doživljaj posjetitelja – prvi korak

U prvom koraku utvrđuju se sve vrijednosti područja, a osobito one koje moraju biti očuvane. U cilju očuvanja tih vrijednosti, praćenja stanja i utjecaja aktivnosti posjetitelja u ovom koraku postavljaju se indikatori koji bi trebali biti:

- mjerljivi i značajni,
- podložni upravljanju i nadzoru,
- u međuodnosu s rekreativskom aktivnosti i
- određeni s razinama uvjeta.

Također se razmatraju aktivnosti koje su do sada poduzimane, a utjecale su na doživljaj posjetitelja.

Provedba analize – drugi korak

Nakon utvrđivanja vrijednosti područja i indikatora, te analize dosadašnjih aktivnosti provodi se analiza sljedećih čimbenika:

1. Pristupa posjetitelja području, odnosno način na koji posjetitelji dolaze na lokalitet kako bi se predložile mjere i aktivnosti u cilju olakšavanja pristupa.
2. Prepoznavanja drugih nerekreacijske mogućnosti područja koje mogu biti ponuđene posjetiteljima.
3. Upravljanje na lokalitetu, odnosno utvrditi kojim mjerama i aktivnostima možemo provesti prilagođavanje lokaliteta za aktivnosti posjetitelja.
4. Društvene interakcije, pri čemu treba utvrditi mogući broj posjetitelja i njihovu raspodjelu u vremenu i prostoru, kao i interakcije između relevantnih čimbenika u cilju utvrđivanja prihvatnog kapaciteta.
5. Prihvatljivosti učinaka posjećivanja, osobito prihvatljivost učinaka koji su suprotstavljeni očuvanju zaštićenih vrijednosti.
6. Prihvatljivosti razine nadzora, odnosno treba utvrditi prirodu i razinu nadzora nad rekreacijskim aktivnostima posjetitelja te utvrditi pravila i protokole ponašanja za posjetitelje ali i za nadzorne službe.

Izrada tablice – treći korak

Rezultati provedene analize iz prethodnog koraka bit će oblikovani u tablicu s prikazom svih šest čimbenika i ocjenom postojeće razine za svaki pojedinačni čimbenik, odnosno njegov aspekt analize.

Tablica 17. - Primjer tablice

| ČIMBENICI | Razina | | | |
|--|------------|-------|------|-----------|
| | Jako dobar | Dobar | Slab | Jako slab |
| Pristup Težina Pristup Željeznica Cestom Način | | | | |
| Nerekreacijske aktivnosti | | | | |
| Upravljanje na lokalitetu | | | | |
| Društvene interakcije | | | | |
| Prihvatljivost učinaka posjećivanja | | | | |
| Prihvatljivost nadzora | | | | |

Čimbenici koji u tabelarnom prikazu budu prikazani u osjenčanom polju imaju dobru odnosno zadovoljavajuću razinu, dok oni koji budu prikazani kao slabo ili jako slabo razvijeni trebaju se dodatno ojačati kako bi njihovo poboljšanje utjecalo na veći prihvatni kapacitet.

Oblikovanje – četvrti korak

Tabelarni prikaz iz prethodnog koraka upućuje kojim mjerama i aktivnostima možemo utjecati na prihvativni kapacitet te se time oblikuje upravljanje lokalitetom.

Provedba projekta – peti korak

Peti korak je provedbeni u kojem se preko planiranog upravljanja osigurava odgovarajući prihvativni kapacitet za rekreativske i nerekreativske aktivnosti posjetitelja na zaštićenom području.

Nadzor – šesti korak

Šesti korak je utvrđivanje nužne razine nadzora i njegova provedba čime se onemogućava nastupanje štetnih posljedica koje bi mogle izazvati aktivnosti posjetitelja ili neodgovarajući postupci u upravljanju, ujedno rezultati nadzora ukazat će nam na potrebu prilagodbe nekim novim okolnostima.

Metoda upravljanja učincima posjetitelja (Visitor Impact Management - VIM)

Ovu metodu razvili su stručnjaci USNPS (United States National Park Service) i NPCA (National Park Conservation Association) za potrebe upravljanja zaštićenim područjima prirode. Metoda je usmjerena na rješavanje tri grupe učinaka i to na: problemske uvjete, moguće ključne čimbenike i moguće strategije upravljanja (Harshaw et. al; 2006; 297).

Metoda se provodi u osam koraka (Payene and Graham; 1993) i to:

1. provedba preprocjene problemskih uvjeta
2. utvrđivanje ciljeva upravljanja (neprihvativih učinaka)
3. izbor ključnih indikatora
4. određivanje standarda za ključne indikatore
5. usporedba standarda s postojećim uvjetima
6. utvrđivanje mogućih posljedica od aktivnosti posjetitelja
7. izbor strategije upravljanja
8. provedba plana upravljanja

Metoda je vrlo slična metodi ograničavanja prihvativih promjena (LAC) i metodi usuglašavanja doživljaja posjetitelja sa zaštitom lokaliteta (VERP) stoga njezine korake nije potrebno posebno detaljno obrazlagati.

Metoda utvrđuje pet područja kritičkih razmatranja učinaka od posjećivanja a to su:

1. međuodnos biofizičkih i društvenih učinaka,
2. međuodnos broja posjetitelja i njihovih aktivnosti s učincima na zaštićene vrijednosti, i onda kada nisu linearne,
3. promjenjiva tolerancija na učinke: različite grupe imaju različit odnos prema istoj količini korištenja,
4. utjecaj posebnih aktivnosti: posebne aktivnosti imaju posebne učinke,
5. utjecaj vremena i lokaliteta: učinci mogu biti vezani za doba godine ili posebnosti lokaliteta.

Metoda upravljanja aktivnostima posjetitelja (Visitor Activity Management Process - VAMP)

Metodu upravljanja aktivnostima posjetitelja razvili su stručnjaci kanadskih zaštićenih područja prirode za potrebe upravljanja parkovima (Eagles et. al.; 2002). Metoda objedinjava postupak planiranja i upravljanja koja je primijenjena u svim kanadskim parkovima.

Metoda koristi model oslonjen na hijerarhiju odlučivanja u okviru programa upravljanja, a utemeljena je na načelima utvrđenim u tri kanadska dokumenta kojima se propisuje način upravljanja kanadskim parkovima, a to su: Osnovna načela i operativna politika, Priručnika za planiranje upravljanja i Priručnik o konceptu aktivnosti posjetitelja.

Osnovni koraci (Eagles et. al.; 2002;170) pri utvrđivanju plana upravljanja su:

1. utvrditi projektni zadatak
2. potvrditi postojeću svrhu parka
3. organizirati bazu podataka o ekosustavu parka, potencijalnim mogućnostima edukacije i rekreacije posjetitelja parka, te regionalni kontekst,
4. provesti analizu postojećeg stanja i mogućih aktivnosti posjetitelja, te ulogu parka, regije i privatnog sektora,
5. izraditi alternativni koncept aktivnosti posjetitelja s ispitivanjem tržišta, te uloge regije i privatnog sektora,
6. izraditi plan upravljanja parkom,
7. provedba s uspostavljenim prioritetima.

Čimbenici koji se uzimaju u obzir pri utvrđivanju indikatora i standarda su:

- profil aktivnosti posjetitelja,
- količina, raznolikost i lokacija,
- doživljaj,
- prateće službe i usluge,
- interpretacija i prezentacija priče,
- postojeće zakonodavstvo, politika, smjernice upravljanja, planovi,
- regionalne aktivnosti,
- zadovoljstvo sa službama itd.

Metoda upravljanja učincima posjetitelja zaštićenog područja (Protected Area Visitor Impact Management - PAVIM)

Metodu upravljanja učincima posjetitelja u zaštićenom području prirode predlažu Tracy Farrell i Jeffrey Marion (2002) uz tvrdnju da su sve dosadašnje metode utvrđivanja prihvatnog kapaciteta izuzetno složene u provedbi te zahtijevaju veća prethodna ulaganja, dok je njihova metoda jednostavna u provedbi i nije troškovno zahtjevna.

Farrell i Marion (2002) usporedili su metodu upravljanja učincima posjetitelja s drugim alternativnim metodama (VIM, VAMP, LAC i ROS) kako bi ukazali na prednosti predložene metode. Naime, prema podacima (Giongo et al.; 1994) iz 1994. godine u Središnjoj i Južnoj Americi od 215 zaštićenih područja prirode manje od 10

posto područja koristi pri utvrđivanju prihvatnog kapaciteta metodu ograničavanja prihvatljivih promjena (LAC) dok oko 20 posto područja provodi jednu od alternativnih metoda (VIM, VAMP ili ROS).

Tablica 18. – Usporedba metoda po Farrellu i Marionu

| KRITERIJI VREDNOVANJA | Pozitivni(+) i negativni(-) Aspekti | | |
|---|-------------------------------------|---------------------|-------------------|
| | Prihvatni kapacitet | Alternativne metode | Predložena metoda |
| 1. Jednostavnost, brzina, jeftina i troškovno učinkovita u provedbi | + | - | + |
| 2. Podobna za uspješno uklanjanje i/ili minimiziranje učinka posjećivanja | - | + | +/- |
| 3. Obuhvaća raznolike učinke | - | + | +/- |
| 4. Osigurava izbor različitih aktivnosti | - | + | + |
| 5. Rezultira obrambenim odlukama | - | + | + |
| 6. Odvaja tehničke informacije od vrijednosnog prosuđivanja | - | + | + |
| 7. Potiče ulogu javnosti i educira | - | + | + |
| 8. Uključuje lokalne resurse i postojeći menadžment | - | + | + |

Predložena metoda provodi se u šest koraka, od kojih se prva tri koraka provode uz sudjelovanje javnosti, dok druga tri koraka (četvrti, peti i šesti) provode stručnjaci. Koraci metode su:

1. Prepoznavanje vrijednosti i utvrđivanje zona
2. Utvrđivanje ciljeva upravljanja
3. Prepoznavanje problemskih učinaka i postavljanje prioriteta
4. Provedba problemske analize
5. Izbor i provedba aktivnosti upravljanja
6. Ocjenjivanje učinkovitosti

Prepoznavanje vrijednosti i utvrđivanje zona – prvi korak

U prvom koraku utvrđuju se sve vrijednosti područja: prirodne, kulturne i druge koje u širem smislu određuju karakteristike zaštićenog područja. Sukladno utvrđenim vrijednostima i značajkama zaštićenog područja provodi se podjela na zone u cilju olakšavanja upravljanja vezanog za posjećivanje područja.

Utvrđivanje ciljeva upravljanja – drugi korak

Za svaku od zona utvrđuju se ciljevi upravljanja koji su usklađeni s postojećim zakonodavstvom i politikom uprave zaštićenog područja. Ciljevi moraju biti jasno utvrđeni, realni, ostvarivi, te vremenski određeni. Uz utvrđivanje ciljeva u ovom koraku potrebno je prepoznati moguće aktivnosti u upravljanju kojima će se reagirati na pojavu određenih učinaka od posjećivanja.

Prepoznavanje problemskih učinaka i postavljanje prioriteta – treći korak

U trećem koraku treba prepoznati one učinke koji negativno utječu na zaštićene vrijednosti u pojedinoj od zona. Svi problemski učinci upisuju se u posebnu listu prioriteta, a za svaki od problemskih učinaka potrebno je iznaci protumjere koje će poduzeti menadžment u cilju otklanjanja ili sprječavanja štete za zaštićene vrijednosti.

Provedba problemske analize – četvrti korak

Za razliku od prethodna tri koraka koja su provedena uz sudjelovanje javnosti u ovom koraku odlučujuću ulogu imaju stručnjaci i zaposlenici u zaštićenom području. Stručnjaci provode problemsku analizu koja uključuje obilazak svih zona u zaštićenom području i vrednovanje problemskih učinaka, njihovu štetnost te aktivnosti koje je do sada provodio menadžment u cilju rješavanja negativnih učinaka. Analiza će posebno ukazati na neprihvatljiva ponašanja posjetitelja, kao i na druge moguće štetne čimbenike, kao i potrebe za održavanjem. Analizom treba razmotriti i moguće aktivnosti u cilju uklanjanja ili ublaživanja opasnosti za zaštićene vrijednosti, te uvažiti pokazatelje o nadzoru nad posjećivanjem ako takvi pokazatelji postoje.

Problemska analiza provodi se u dvije faze i to:

- Prepoznavanjem i vrednovanjem problema putem: izjavu o problemskom učinku, opis problemskog učinka, povijesni razvoj problemskog učinka i dosad poduzimane mjere i aktivnosti za njegovo rješavanje, te učinkovitost poduzetog.
- Prepoznavanja i vrednovanja strategija i taktika putem: razvijene i cjelovite liste mogućih učinkovitih strategija i taktika za svaki od problemskih učinaka uz vrednovanje svih aspekata i učinkovitosti.

Izbor i provedba aktivnosti upravljanja – peti korak

U petom koraku stručnjaci izabiru strategiju i taktiku, kao i aktivnosti koje će poduzimati i to od: ograničavanja određenih aktivnosti posjetitelja na cijelom području i/ili ograničavanja aktivnosti u zoni u kojoj se problemski učinak pojavio, promjene lokacije za provedbu aktivnosti zbog kojih su nastupili problemski učinci, promjene načina korištenja i ponašanja posjetitelja, promjene posjetiteljevih očekivanja, do ojačavanja otpornosti na uočene opasnosti za zaštićenu vrijednost. U okviru ovoga koraka razmatraju se alternativne strategije i prednost treba dati onoj koja je lakše provediva. Peti korak je ujedno i provedbeni korak i to onih aktivnosti koje učinkovito sprečavaju nastanak negativnih učinaka od posjećivanja na zaštićene vrijednosti.

Ocenjivanje učinkovitosti – šesti korak

I u šestom koraku glavnu riječ ima struka koja provodi analizu poduzetih aktivnosti kako bi se ocijenila postignuta učinkovitost. Zavisno od rezultata provedene analize poduzimat će se korektivne aktivnosti. Ocjenjivanje učinkovitosti tako zamjenjuje nadzor i ostavlja mogućnost stalne korekcije upravljačkih aktivnosti.

Metoda upravljanja modelom optimalizacije turizma (Tourism Optimisation Management Model – TOMM)

Ova metoda razvijena je na otoku Kangaroo i to nakon 1996. godine kada je nagli porast broja turista koji su dolazili brzim trajektnim linijama izazvao velike gužve te skrenuo pozornost otočana na potrebu promišljanja o upravljanju brojem posjetitelja. Metoda je razvijena tako da omogućava kontrolu određenih indikatora kojima se prati:

- stanje okoliša na otoku,
- broj i vrstu turista koji su stigli na otok,
- promjene koje se događaju u zajednicama otočana,
- stanje gospodarstva otoka i
- kvalitetu i vrstu doživljaja kojeg ostvaruju turisti.

Za razliku od metode LAC i VIM kojima je cilj osigurati ograničenja koja će onemogućiti negativne učinke, Metoda upravljanja modelom optimalizacije turizma ima za cilj utvrditi optimalnu i održivu razinu turista za zajednicu. Metoda se usredotočuje preko integralnog pristupa bez ograničavanja razvoja turizma i to tako da izbjegava pojmove poput „učinka“ i „ograničenja“ kako bi se izbjeglo obeshrabrvanje ulagača u turistički razvoj. Ujedno se kroz integralni pristup izbjegava analiza samo pojedinih čimbenika poput ekoloških ili tržišnih čime se osigurava cijelovito sagledavanje problema. Tako se optimalni uvjeti shvaćaju kroz spektar gospodarskih i tržišnih mogućnosti, ekoloških, socio-kulturnih čimbenika, kao i drugih uz čiju pomoć se sagledava ukupni turistički sustav.

Indikatori ove metode razvrstani su u četiri grupe i to:

- sociokulturni indikatori,
- ekološki indikatori,
- indikatori za utvrđivanje doživljaja posjetitelja,
- ekonomski indikatori.

Sociokulturni indikatori

Metoda ima sljedeće sociokulturne indikatore:

- Postotak porasta stanovnika koji mogu utjecati na odluke u turizmu – ovaj indikator daje nam pokazatelj uključenosti stanovništva u turizam i ocjenu njihova utjecaja na odluke koje su s tim vezane.
- Udio stanovnika koji ocjenjuje da može koristiti prirodne rekreacijske mogućnosti jer nisu opterećene turistima.
- Postotak porasta udjela stanovnika koji ostvaruju dio svojih prihoda od turizma.
- Broj kaznenih djela u godini koje su počinili turisti.
- Udio stanovništva koji smatra pozitivnim interakciju s turistima.
- Broj prometnih nesreća koje su izazvali turisti tijekom godine.

Ekološki indikatori

Ekološki indikatori su:

- Broj zaštićenih životinjskih vrsta na području kojega turisti posjećuju.
- Postotak ukupnog smeća koji je nastao zbog posjećivanja turista.
- Udio turista koji posjećuju zaštićena područja.
- Utrošak energije po turistu ili po noćenju turista.
- Utrošak vode po turistu ili po noćenju turista.

Indikatori za utvrđivanje doživljaja posjetitelja

Indikatori kojima se utvrđuje razina doživljaja pri posjetu turista su:

- Udio turista koji vjeruju da su prisno doživjeli vrijednosti zaštićenog područja prirode.
- Udio turista koji smatraju da je doživljaj pri posjetu bio onakav kako je prikazan u promidžbi i publikacijama.
- Udio turista koji su izuzetno zadovoljni s posjetom.

Ekonomski indikatori

Ekonomski indikatori su:

- Godišnji prosjek broja ostvarenih noćenja.
- Postotak stanovnika koji ostvaruju većinu prihoda od turizma.

Metoda je praktično primjenjena i potvrđena na australskom otoku Kangaroo, te ju je i Svjetska turistička organizacija ugradila u priručnike o održivom turizmu. Metoda potiče odgovornost zajednice za strateško planiranje i upravljanje.

5.5.3. Utvrđivanje prihvatnog kapaciteta za nepokretno kulturno dobro

Uvažavajući činjenicu da su sve prikazane metode razvijene za potrebe utvrđivanja prihvatnog kapaciteta zaštićenih područja prirode nužno je ocijeniti njihovu primjenljivost za utvrđivanje prihvatnog kapaciteta za kulturna dobra, osobito nepokretna. Već i sami autori navedenih metoda uočavaju probleme u primjeni pojedinih metoda na arheološke lokalitete i druge vrste kulturne baštine koji se nalaze na zaštićenim područjima prirode.

U nastavku ćemo ukazati na moguću metodu utvrđivanja održivog prihvatnog kapaciteta za nepokretno kulturno dobro (Heritage Sustainable Carrying Capacity). Polazište ove metode je očuvanje spomeničkih vrijednosti kulturnog dobra zbog kojih uživa zaštitu te omogućavanje onih aktivnosti, pa tako i posjećivanja na način koji neće ugroziti zaštićeno dobro odnosno spomeničke vrijednosti. Metoda nema cilj zabranjivati posjećivanje ili ograničavati aktivnosti posjetitelja, već prilagoditi posjećivanje i sve aktivnosti vezane uz posjetitelje i održavanje kulturnog dobra

njegovu očuvanju i zaštiti spomeničkih vrijednosti. Slijedom toga najvažniji korak u ovoj metodi jest prvi u kojem utvrđujemo spomeničke vrijednosti zbog kojih dobro uživa zaštitu.

Metoda utvrđivanja održivog kapaciteta za nepokretno kulturno dobro sastoji se od sljedećih koraka:

1. utvrđivanje vrijednosti kulturnog dobra
2. utvrđivanje postojeće razine posjećivanja
3. prepoznavanje mogućih rizika s prijedlogom zaštitnih mjera i sustava
4. utvrđivanje indikatora i standarda
5. aktivnosti za prilagodbu održivom kapacitetu

Vrijednosti kulturnog dobra – prvi korak

Spomeničke vrijednosti zbog kojih se nekom dobru dodjeljuje status kulturnog dobra utvrđuje se na temelju vrednovanja koje provode tijela i stručnjaci konzervatorske službe. Stoga je za upoznavanje s vrijednostima kulturnog dobra najbrži i najučinkovitiji put uspostavljanje suradnje s nadležnom konzervatorskom službom. Naime, upravo nadležna konzervatorska služba raspolaže ne samo informacijama o kulturnom dobru već i dokumentacijom koja će u najvećem broju slučajeva biti od presudne pomoći.

Vrijednosti kulturnog dobra najčešće i najbrže ćete spoznati ako organizirate razmjenu informacija sa stručnjacima koji se profesionalno bave izučavanjem i očuvanjem kulturnih dobara. Među njima najčešće će to biti: povjesničari, povjesničari umjetnosti, arheolozi, etnolozi, restauratori i konzervatori, arhitekti, sociolozi, antropolozi, arhivisti, kao i mnogi drugi stručnjaci koji se profesionalno bave baštinom.

Spoznavanje vrijednosti kulturnog dobra nije trenutak koji će nam izmjeriti količinu vrijednosti nekog dobra i koja će se moći izraziti u nekoj jedinici mjere. Spoznavanje vrijednosti kulturnog dobra je proces čiji tijek zavisi od stručnjaka koji u tom procesu sudjeluju, te koji koristeći se stečenim znanjima i iskustvom izražavaju svoj stručni sud o vrijednosti kulturnog dobra. Pri tome valja uvažiti elementarnu istinu da će se vrednovanja pojedinih stručnjaka razlikovati, kao i da će vrednovanje istih stručnjaka provedeno u različito vrijeme doživjeti promjene ili dopune.

Feilden (1981;19) u "Uvodu u konzerviranje kulturnog nasljeđa" vrijednosti kulturnog dobra svrstava u tri grupe vrijednosti i to:

- Kulturne vrijednosti čije sastavnice mogu biti dokumentarna, povjesna, arheološka i starosna, te estetska vrijednost, a kod nepokretnih kulturnih dobara i arhitektonska, ekološka, kao i vrijednost u slici grada ili krajolika.
- Upotrebne vrijednosti čije sastavnice mogu biti namjenska (funkcionalna), gospodarska (ekonomska), društvena i politička vrijednost.
- Emotivne vrijednosti koje čine: čuđenje i radoznalost, identitet i kontinuitet.

Već smo uočili da razmatramo vrijednosti kulturnog dobra, dakle ne jednu vrijednost već najčešće više vrsta vrijednosti koje kulturno dobro posjeduje, čak

možemo govoriti o vrijednostima koje su bitno različite po vrsti i načinu njihova vrednovanja, a da taj splet različitih vrijednosti u nekoj sinergiji daje tu posebnost i vrijednost kulturnom dobru.

Prepoznavanje vrijednosti kulturnog dobra provodi se u sljedećim koracima:

1. **Opišite kulturno dobro** – koristeći informacije o kulturnom dobru s kojima raspolažete.
2. **Procijenite vrijednosti kulturnog dobra** – ova procjena može se utemeljiti odgovorima na pitanje: zašto je konkretno kulturno dobro važno? Pri odgovoru valja sagledati društvenu, estetsku, umjetničku, povijesnu, znanstvenu i drugu važnost kulturnog dobra. Time ćemo uočiti vrijednosti kulturnog dobra, a svoju procjenu uvijek možemo provjeriti u savjetovanju sa stručnjacima.
3. **Utvrđite koje vam informacije nedostaju** – jer je prava rijetkost da raspolažete uvijek sa svim relevantnim informacijama, te treba uočiti koje nam informacije nedostaju da bismo ih pribavili na odgovarajući način.
4. **Ako smatrate potrebnim osigurajte usporednu procjenu** – naime, neki stavovi i procjene vrijednosti ne moraju se podudarati, čak je ponekad moguće da se bitno razlikuju. Upravo u takvim slučajevima može postojati potreba da se provede još jedno usporedno vrednovanje kulturnog dobra koje će biti povjerenio stručnjacima koje do tada nismo savjetovali, a koji po svom stručnom znanju i iskustvu mogu pomoći u razrješenju dvojbi koje imamo.
5. **Napišite izjavu o vrijednosti, odnosno važnosti kulturnog dobra** – to je zadnji korak u kojem u jednom tekstu imamo zadaću sjediniti sve informacije koje smo u prethodnim koracima spoznali, a odnose se na vrijednosti kulturnog dobra. Tako ćete na jednom mjestu sažeti sve relevantne informacije koje na najbolji način opisuju vrijednosti kulturnog dobra koje moramo očuvati.

Napomene za pisanje izjave o vrijednosti (važnosti) kulturnog dobra

- izjava mora biti sažeta, jasna uz obuhvaćanje svih važnih sastavnica kulturnog dobra koje predstavljaju njegove vrijednosti,
- tekst izjave mora biti odgovor na pitanje: zašto je to kulturno dobro vrijedno?
- u skretanju pozornosti na vrijednosti valja napomenuti kriterije koji su primjenjeni u vrednovanju,
- u izjavi treba navesti eventualni nedostatak određenih informacija što se odrazilo na vrednovanje kulturnog dobra,
- uz izjavu priložite studije, izjave ili druge dokumente iz kojih proizlaze stavovi uključeni u tekst izjave,
- naznačite stručnjake koji su potvrdili ili osporavali provedena vrednovanja.

O kvaliteti i cjevitosti spoznavanja vrijednosti kulturnog dora ovisit će uspješnost u primjeni ove metode pri utvrđivanju održivog kapaciteta nepokretnoga kulturnog dobra.

Utvrđivanje postojeće razine posjećivanja kulturnog dobra – drugi korak

U drugom koraku cilj nam je utvrditi postojeću razinu posjećivanja kulturnog dobra, kao i svih pratećih aktivnosti posjetitelja. Najčešće pokazatelji o posjećenosti kulturnog dobra neće biti lako dostupni, već ćemo ih sami morati snimiti kako bismo dobili kvantitativne pokazatelje kao što su dnevni, tjedni ili mjesecni broj posjetitelja kao i pokazatelje o aktivnostima posjetitelja pri posjećivanju kulturnog dobra.

U ovom koraku posebno ćemo teško doći do pokazatelja ako ne postoji organizirano posjećivanje kulturnog dobra ili kada ne postoje evidencije posjetitelja i njihovih aktivnosti. Postojanje bilo koje razine organizacije posjećivanja kulturnog dobra osigurat će nam barem osnovne polazne pokazatelje i znatno realnija polazišta za primjenu ove metode.

Podatci o postojećoj razini posjećivanja ukazat će nam na interes i vrstu posjetitelja kao i na aktivnosti koje najčešće posjetitelji poduzimaju na kulturnom dobru. Posebno važno je procijeniti ugrožava li postojeća razina posjećivanja i aktivnosti posjetitelja očuvanje kulturnog dobra ili neke od spomeničkih vrijednosti.

Prepoznavanje rizika s prijedlogom zaštitnih mjera i sustava – treći korak

Nepokretno kulturno dobro, odnosno njegovu zaštitu i očuvanje ugrožavaju različiti uzroci. Većina od njih potaknuti su čovjekovom aktivnosti kao što su ratovi, vandalizam, palež, krađa ili pak nedovoljnom aktivnosti kao što je nemar u održavanju zaštićenog dobra. Među aktivnostima koji mogu povećati rizik očuvanja zaštićenog dobra svakako ubrajamo i aktivnosti za vrijeme posjećivanja kulturnog dobra.

Druga grupa uzroka, na koje čovjek u pravilu nema utjecaja, može se podijeliti na:

- vanjske kao što su: klimatske promjene, biološki uzroci i prirodne katastrofe;
- unutarnje kao što su: vlaga, zagađeni zrak i drugo.

Za sve prepoznate rizike potrebno je osmisliti i osigurati mjere zaštite kojima će se osigurati očuvanje dobra. Za procjenu razine rizika nužno je uspostaviti sustavno praćenje stanja (monitoring) kulturnog dobra, odnosno onih vrijednosti koji mogu biti predmet ugroze. Praćenje stanja trebalo bi obuhvatiti sve postojeće rizike bez obzira može li čovjek utjecati na njih ili ne. Tako je nužno imati utvrđene mjere zaštite koje će biti provedene u slučaju prirodnih ili drugih katastrofa, kao i u slučaju stvaranja velikih gužvi pri posjećivanju kulturnog dobra.

Praćenje stanja teško je provedivo bez unaprijed utvrđenih indikatora koji će na odgovarajući način biti pravovremeno upozorenje i po potrebi aktivirati zaštitne mjere kako ne bi nastupile štetne posljedice za kulturno dobro odnosno zaštićene vrijednosti.

Indikatori i standardi – četvrti korak

Kao što je već navedeno ova metoda nije usmjerena na ograničavanje posjetitelja već prioritetno na zaštitu i očuvanje zaštićenih vrijednosti. Slijedom toga nužno je zbog osiguravanja mjera zaštite i očuvanja spriječiti nastanak onih promjena koje bi mogle ugroziti kulturno dobro, odnosno zaštićene vrijednosti. Stoga je postupak utvrđivanju indikatora i standarda isti kao i kod metode ograničavanja prihvatljivih promjena (LAC) koja je već prethodno detaljno opisana.

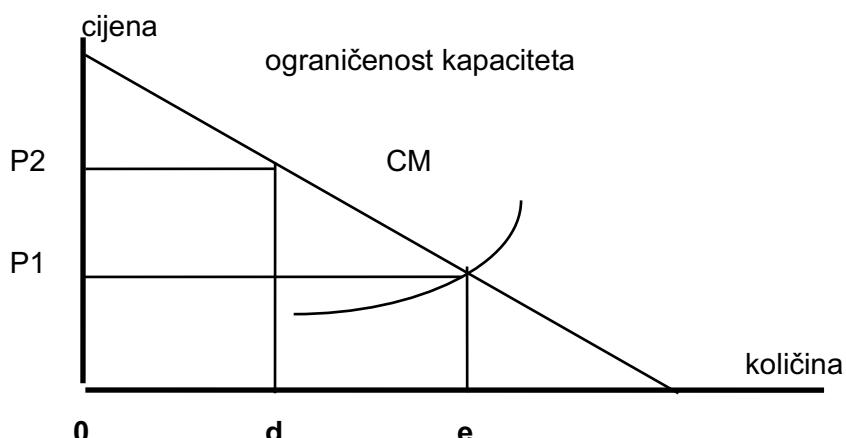
Aktivnosti za prilagodbu održivom kapacitetu – peti korak

Jedna od temeljnih aktivnosti u upravljanju zaštićenim vrijednostima je uspostava naplate korištenja kulturnog dobra. Naime bez naplate korištenja, pa tako i posjećivanja izrazito je teško provoditi mјere za prilagodbu održivom kapacitetu. Stoga je nužno ako to već nije učinjeno uspostaviti sustav naplate posjećivanja kulturnog dobra.

Uvjeti za uspostavu naplate prava korištenja, tako i posjećivanja su:

1. Prvi uvjet za to da bi naplata prava korištenja bila ekonomski održiva (isplativa) jest da marginalni troškovi pružanja usluga baštine budu veći od nule.
2. Drugi se uvjet odnosi na troškove realizacije naplate prava korištenja. Ako bi uspostava naplate proizvela veće dodatne troškove od prihoda koji bi se dugoročno mogli ostvariti naplatom izravne potrošnje tada to neće predstavljati dobar izbor.
3. Treći se uvjet odnosi na prilagodbu održivom prihvatnom kapacitetu. Ako je kapacitet ograničen, potrebno je pokrenuti proces racionalizacije.

Kada postoji naplata za korištenje kulturnog dobra, u našem slučaju za posjećivanje dobra, tada s aspekta prihvatnog kapaciteta imamo samo dvije mogućnosti, prvo kada je potrošnja u okvirima održivog prihvatnog kapaciteta i druga situacija kada potrošnja premašuje okvire održivog prihvatnog kapaciteta. Načelo očuvanja kulturnog dobra obvezuje nas na provedbu procesa racionalizacije u slučajevima kada izravna potrošnja premašuje utvrđeni prihvatni kapacitet.



Slika 40. - Potražnja za korištenjem nekog kulturnog dobra s ograničenim kapacitetom (Antolović; 1998 ; 110)

Točka "d" odgovara maksimalnom broju posjeta što ih kulturno dobro može primiti tijekom nekog određenog razdoblja (održivi prihvatni kapacitet). Proces racionalizacije može se provesti:

- Bez promjene cijene prava korištenja; na primjer putem prethodnih rezervacija. To je slučaj s dvorcem u Versaillesu, za koji se ne želi povećati ulazninu, već se predviđa uvođenje sustava rezervacija putem telefona ili mobitela;
- Izmjenom cijene prava korištenja koju valja utvrditi kako broj posjetitelja ni s povećanom cijenom ne bi premašio točku „d“. Problem i dalje ostaje u uspostavi krivulje potražnje za kulturnim dobrrom o kojem je riječ.

Osim cijene koja sigurno može biti regulator potrošnje usluga vezanih uz kulturno dobro postoje i druge brojne mogućnosti za provedbu procesa racionalizacije, odnosno za prilagodbu potrošnje utvrđenom održivom prihvatnom kapacitetu kulturnog dobra od kojih u nastavku ukazujemo na najvažnije.

Moguće aktivnosti usmjerene na smanjivanje broja posjetitelja:

- Ograničavanje pristupa/ulaza ili zatvaranje pristupa posjetiteljima;
- Ograničavanje veličine grupe;
- Određivanje dopuštenog broja posjetiteljai dr.

Moguće aktivnosti na smanjivanju broja posjetitelja na određenom području kulturnog dobra:

- Ograničavanje broja posjetitelja na pristup ugroženom području dobra;
- Ograničavanje vremena zadržavanja posjetitelja na ugroženom području dobra;
- Uspostavljanje posebne cijene za posjet ugroženom području;
- Provedba zoniranja prema kojem u ugroženom području nisu dopuštene nikakve aktivnosti;
- Usmjeravanje posjetitelja u druge zone uz edukaciju posjetitelja koji posjećuju ugroženo područje;
- Određivanje posebnih cijena za dane u tjednu kada je posebno velik interes posjetitelja za posjet ugroženog područja;
- Upotreba promocijskih i informativnih akcija za informiranje posjetitelja o razlozima za ograničavanje pristupa.

Moguće aktivnosti na promjeni ponašanja posjetitelja:

- Edukacijski programi o ponašanju pri posjećivanju kulturnog dobra;
- Upozoravanje posjetitelja na rizike i zaštitne mjere.

Moguće aktivnosti u uređivanju posjećivanja:

- Ograničavanje vremena u kojem se dobro može posjećivati, kao i ograničavanje vremena za određene vrste posjećivanja;
- Ponudom pratećih usluga za posjetitelje;
- Zabranom određenih aktivnosti putem pravilnika, uputa i znakova uz nadzor nad posjetiteljima.

Moguće aktivnosti na smanjivanju opasnosti od negativnih učinaka posjećivanja:

- Uspostavom infrastrukture koja će onemogućiti posjetiteljeve štetne aktivnosti (ograde, video nadzor, alarmi, itd.);
- Premještanjem infrastrukture na pogodnije mjesto.

Moguće aktivnosti na smanjenju sukoba interesa između stanovništva i posjetitelja:

- Omogućavanjem ekonomski dobrobiti za lokalno stanovništvo pružanjem usluga posjetiteljima;
- Uspostavom socio-kulturnih vrijednosti u upravljanju dobrom uz uključivanje lokalnog stanovništva.

Kulturna baština sve je više izložena gospodarskoj eksploataciji među kojima prednjači korištenje baštine pri ostvarivanju prihoda u turizmu. U tom trendu sve češće je upravo najvrednija kulturna baština izložena posjećivanju sve većeg broja turista što za sobom povlači nove brojne probleme za zaštitu i očuvanje takvih lokaliteta. Jedini način za osiguravanje sustavne zaštite i očuvanja zaštićenih dobara i spomeničkih vrijednosti je uspostava održivog upravljanja koje će omogućiti racionalno sudjelovanje baštine u gospodarskim procesima, pa tako i u turizmu na način koji će u cijelosti poštivati mjere zaštite i omogućiti očuvanje zaštićenog dobra.

Primjer Venecije, te upozoravajuće situacije u Dubrovniku, potvrđuju potrebu stručne evaluacije i primjenu odgovarajuće metodologije pri utvrđivanju održivog prihvatnog kapaciteta. Stoga učinjeni pregled najvažnijih metoda, koje su nastale kao potreba prakse, ima za cilj pokrenuti promišljanja o njihovoj primjeni i to ne samo radi zaštite i očuvanja kulturne baštine već kao prinos mudrom gospodarenju baštinom.

5.6. Financiranje zaštite i očuvanja kulturnih dobara

Gotovo nema aktivnosti koja bi se sustavno mogla provoditi bez jasno utvrđenog sustava osiguranja potrebnih sredstava za takvu aktivnost. Zaštita i očuvanje kulturnih dobara nije stoga nikakav izuzetak, a što potvrđuju izjave pojedinih stručnjaka iz toga područja da se razina zaštite može ocijeniti prema kvaliteti sustava financiranja zaštite i očuvanja kulturnih dobara. Stupanjem na snagu Zakona o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara bitno je izmijenjen sustav financiranja zaštite i očuvanja kulturnih dobara. Da bismo predstavili novi sustav financiranja potrebno je uvodno razjasniti osnovne pojmove zaštite i očuvanja kulturnih dobara s kojima ćemo se susretati.

Pod pojmom zaštite kulturnog dobra podrazumijeva se provedba mjera zaštite pravne i stručne naravi propisanih na osnovi odredaba Zakona, koje su sukladne pravilima konzervatorske struke. Za razliku od toga pod pojmom očuvanja kulturnog dobra podrazumijeva se provedba mjera zaštite i očuvanja u cilju produženja trajanja spomeničkih svojstava kulturnog dobra.

Zašto je razlikovanje ovih pojmoveva važno za objašnjenje sustava financiranja kulturnih dobara?

Odgovor na ovo pitanje je jednostavan, a glasi: za provedbu zaštite kulturnih dobara potrebna sredstva osiguravaju se u državnom proračunu, dok za provedbu mjera očuvanja, sredstva osigurava prvenstveno vlasnik kulturnoga dobra, a koji pod određenim uvjetima može ostvariti potporu iz proračunskih sredstava, donacija ili drugih izvora.

5.6.1. Financiranje zaštite kulturnih dobara

Odredba članka 52. Ustava Republike Hrvatske kojom se utvrđuje da su stvari i nekretnine od osobitog kulturnog i povijesnog značenja od interesa za Republiku Hrvatsku i stoga uživaju njezinu osobitu zaštitu, obvezuje državni proračun da pokrije troškove zaštite kulturnih dobara koji su kao takvi utvrđeni temeljem posebnog zakona.

Da bi postojao sustav zaštite kulturnih dobara propisima se mora utvrditi kako se zaštita provodi i ovlastiti upravno tijelo koje je dužno osigurati provedbu propisanog sustava zaštite kulturnih dobara. Prema važećim propisima Ministarstvo kulture Republike Hrvatske tijelo je državne uprave u čijem djelokrugu su poslovi na zaštiti kulturnih dobara uz iznimku područja Grada Zagreba gdje te poslove u prvom stupnju obavlja Gradski zavod za zaštitu spomenika kulture i prirode u Zagrebu. Sredstva potrebna za rad Ministarstva kulture osiguravaju se u državnom proračunu, a za navedeni Gradski zavod sredstva se osiguravaju u proračunu Grada Zagreba. Upravo na taj način osiguravaju se i sredstva za obavljanje stručnih i upravnih poslova na zaštiti kulturnih dobara te se osiguravaju i sredstva za plaće službenika i namještenika koji obavljaju te poslove.

5.6.2. Financiranje očuvanja kulturnih dobara

U osiguravanju sredstava za očuvanje kulturnih dobara sudjeluju:

- vlasnik ili imatelj kulturnog dobra koji ga koristi kada dobro ne koristi sam vlasnik,
- pravna ili fizička osoba koja upotrebljava kulturno dobro za obavljanje gospodarske djelatnosti.

U osiguravanju sredstava za očuvanje može se sudjelovati sa sredstvima iz:

- državnog proračuna,
- proračuna županija, odnosno Grada Zagreba,
- proračuna gradova ili općina,
- donacija, zapisa, naknada za koncesije i zaklada,
- te drugih izvora utvrđenih u propisima.

Financiranje očuvanja kulturnih dobara – obveza vlasnika

Svrha zaštite kulturnih dobara je njihovo očuvanje u neokrnjenom i izvornom stanju te prenošenje budućim naraštajima. Stoga bi sustav zaštite trebao osigurati stvaranje što je moguće povoljnijih uvjeta za opstanak kulturnih dobara, a njihovi vlasnici moraju poduzimati mjere redovitog održavanja, te sprječavati svaku radnju kojom bi izravno ili neizravno moglo doći do ugrožavanja spomeničkih svojstava kulturnog dobra i uopće njegova integriteta.

Za očuvanje kulturnih dobara sredstva prvo moraju osigurati njihovi vlasnici što je jasno utvrđeno odredbom članka 108. Zakona. Umjesto vlasnika ovu obvezu isto tako ima i drugi imatelj koji koristi kulturno dobro u slučajevima kada dobro ne koristi sam vlasnik. Ovakva odredba oslanja se na članak 31. Zakona o vlasništvu i drugim stvarnim pravima ("Narodne novine", br. 91/96) kojom se propisuje da "vlasništvo obvezuje i vlasnik je dužan pridonositi općem dobru, pa je općenito prilikom izvršavanja svoga prava dužan postupati obzirno prema općim i tuđim interesima koji nisu protivni njegovu pravu". Promatraljući navedenu odredbu i odredbu članka 32. stavka 2. istoga Zakona koja kaže da "vlasnik neke od stvari koje su na temelju Ustava posebnim zakonom proglašene stvarima od interesa za Republiku, i za koje je propisan poseban način njihove uporabe i iskorištavanja od strane njihovih vlasnika i ovlaštenika drugih prava na njima, dužan je izvršavati svoje pravo vlasništva s time u skladu, .." razvidno je da je nedvojbeno vlasnik taj koji podnosi najveći teret u osiguranju očuvanja kulturnoga dobra koje je u njegovu vlasništvu.

Obveze vlasnika kulturnoga dobra propisane kako odredbama Zakona o vlasništvu i drugim stvarnim pravima tako i odredbama Zakona potvrđuju njegovu dužnost da za potrebe redovitog održavanja i očuvanja kulturnog dobra osigura potrebna sredstva. Ova obveza nije mala za vlasnika i od njega traži da preispita svoje ekonomske mogućnosti kada stječe pravo vlasništva nad kulturnim dobrom, s obzirom da time preuzima dobar dio odgovornosti za njegovo očuvanje. Vlasnik koji nije u mogućnosti osigurati potrebito održavanje kulturnog dobra, a koje je njegovo vlasništvo, bit će prisiljen pronaći način da osigura potrebna sredstva ili da proda ili ustupi to dobro nekom drugom.

U slučajevima kada se propisanim mjerama zaštite nad nekim kulturnim doblom ograničavaju prava vlasnika i zbog toga je on izložen izvanrednim troškovima koji premašuju redovite troškove održavanja i prihode ili druge koristi koje ima od kulturnoga dobra, tada vlasnik može, pod uvjetima propisanim Zakonom, steći pravo na pokriće razlike između izvanrednih troškova i redovitih troškova održavanja kulturnog dobra. Valja napomenuti da će ovo pravo steći samo onaj vlasnik koji u potpunosti provodi mjeru zaštite nad svojim kulturnim dobrom, a koje mu propisuje nadležno tijelo. Pod istim uvjetom vlasnik može ostvariti oslobođenje od carine pri uvozu potrebnih materijala za popravak, restauraciju ili održavanje svoga kulturnoga dobra. Ovo pravo ostvaruje se na način propisan carinskim propisima. Ovakva oslobođenja i povlastice koje vlasnik ostvari temeljem posebnih zakona smatraju se udjelom Republike Hrvatske u troškovima očuvanja kulturnog dobra.

Financiranje očuvanja kulturnih dobara iz sredstava spomeničke rente

Renta je plaćanje za upotrebu fiksnog resursa, poput zemlje, prirodnih resursa ili u našem slučaju kulturnog dobra. Teoriju rente razvijaju brojni ekonomski teoretičari razmatrajući poglavito zemljijušnu rentu, a među njima W. Petty, A. Smith, D. Ricardo, T. R. Malthus, K. Marx, P. A. Samuelson i dr.

William Petty (1623 - 1687) razvio je teoriju rente razmatrajući višak vrijednosti prema kojoj se renta javlja samo u dva oblika i to kao zemljijušna renta i novčana renta (kamata). Pri tome zemljijušnu rentu smatra osnovnim oblikom viška vrijednosti, dok novčanu rentu izvodi iz zemljijušne rente. Renta je po njemu čitav višak nakon odbitka troškova proizvodnje u koje ubraja i nadnicu za proizvođača. Petty prvi utvrđuje pojам diferencijalne rente u kojem u potpunosti uočava važnost položaja zemlje u odnosu na tržište i prepoznaće plodnost kao drugi kriterij diferencijalne rente.

Adam Smith (1723 – 1790) smatrajući radnike, kapitaliste i zemljoposjednike nositeljima kapitalističkog društva, on analizira najamninu, profit i rentu kao tri osnovna dohotka kapitalističkog društva. Najamninu smatra plaćom za rad (cijenom rada), profit smatra oduzimanjem od radnikova proizvoda, odnosno nagradom za uloženi kapital (kapital predujmljen u proizvodnju), dok rentu prvo smatra oduzimanjem od proizvoda radnikova rada, a potom rentu smatra prirodnom nagradom za obradu i korištenje zemlje (cijena koja se plaća za upotrebu zemlje njezinu vlasniku). Prema Smithovom konceptu rente jedino je zemlja u monopolskom vlasništvu. On rentu odvaja od zakupa i time se bitno razlikuje od fiziokrata. Smith (1952) konstatira: "Renta od zemlje mijenja se ne samo njezinom plodnošću, ma kakvi bili njezini proizvodi, već se renta mijenja i s položajem zemlje, ma kakva bila njezina plodnost" Tako Smith na području teorije zemljijušne rente uočava niz vrlo značajnih čimbenika, kao na primjer rentu koja se javlja kao rezultat monopolске cijene ili pak utjecaj rente koja se ubire na zemlji pod žitom kao najvažnijom kulturom, na rente sa zemljijašta zasijanih drugim kulturama.

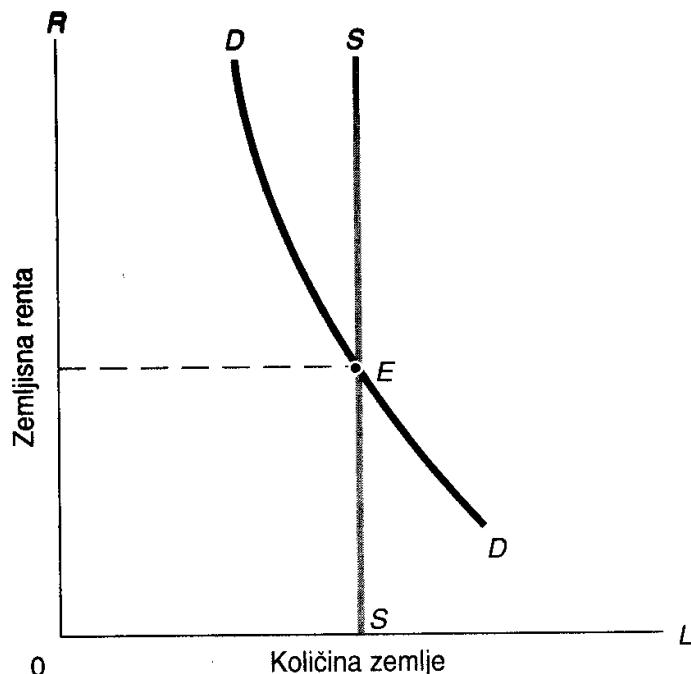
David Ricardo (1772 – 1823) razmatrajući čiste kapitalističke odnose prepostavlja samo dvije klase: radničku i kapitalističku. U tom modelu prema mišljenju Ricarda nema rente. Ricardo smatra da se renta pojavljuje tek kada sva zemlja bude zaposjednuta, odnosno kada sva zemlja bude u vlasničkom monopolu. U teoriji rente on naglašava da su vlasnici zemlje paraziti i smatra njihove zahtjeve ekonomski neopravdanim. Ricardo ne poznaje apsolutnu zemljijušnu rentu, već samo diferencijalnu. Rentu svodi na razliku u plodnosti zemlje i njezinu položaju.

Thomas Robert Malthus (1766 – 1834) u radu "Ispitivanje prirode i kretanja rente" izlaže svoju teoriju diferencijalne rente: on smatra da stalno opadanje prinosa tjera da se obrađuje sve lošija zemlja što utječe na stalni rast diferencijalne rente.

Karl Marx (1818 – 1883) proučavajući ekstraprofit konstatira da se on stječe na osnovi monopola (prirodne sile) i može biti osnova za zemljijušnu rentu, koja je uvijek diferencijalna. On navodi: "Svuda gdje se prirodne snage dadu monopolizirati i gdje one osiguravaju ekstraprofit industrijalcu koji ih upotrebljava, bio to kakav vodopad, ili bogat rudnik, ili voda bogata ribom, ili kakvo gradilište na dobrom položaju, onaj tko je svojim pravnim naslovom na jedan dio Zemljine kugle obilježen kao vlasnik tih prirodnih predmeta grabi u obliku rente taj ekstraprofit od aktivnog kapitala" (Marx; 1948; 711-712). Marxova teorija rente u najvećem dijelu podudara se s Ricardovom teorijom. Razmatrajući diferencijalnu zemljijušnu rentu Marx utvrđuje da

ona potječe iz razlike u cijeni proizvodnje u korist onog kapitala koji iskorištava monopol prirodne snage (vodopada, kvalitetnijeg zemljišta itd.) Pri tome diferencijalna renta ne predstavlja rezultat proizvodne snage kapitala, već rezultat veće plodnosti kapitala, koji je plasiran u povoljnijim prirodnim okolnostima prema drugim kapitalima. Tako samo vlasništvo nad zemljom nema utjecaja na diferencijalnu rentu. Marx diferencijalnu rentu I. definira kao rezultat razlike u položaju zemljišta prema tržištu ili razlike u prirodnoj plodnosti zemljišta. Diferencijalnu rentu II. definira kao ekstraprofit koji rezultira iz razlike u proizvodnosti dopunski uloženog kapitala, prema proizvodnosti kapitala uloženog u najlošije zemljište. Za razliku od Ricarda, Marx definira i apsolutnu zemljišnu rentu koja po njemu proizlazi iz monopola vlasništva nad zemljom. Naime, on smatra da će svaki vlasnik zemlje, pa i one najlošije, tražiti neku rentu, s obzirom da će vlasnik u protivnom spriječiti obradu zemlje. Tu rentu, koja se plaća i za najlošiju zemlju naziva apsolutnom zemljišnom rentom.

Paul Anthony Samuelson (1915 -) izraz renta upotrebljava za prinos svakog proizvodnog faktora čija je ponuda neelastična. Neelastična ponuda je ona koja je unaprijed dana, odnosno određena. Samuelson tu neelastičnost ponude prikazuje grafički krivuljom ponude za zemlju **SS** i krivuljom potražnje za čimbenikom proizvodnje **DD**. Sjedište ovih dvaju krivulja određuje zemljišnu rentu u ravnotežnoj točki **E**. On slijedi teorije rente Smitha i Ricarda, te ide i korak dalje smatrajući rentu prinosom na fiksne čimbenike, dakle, ne samo zemlju. Samuelson (1992; 264) uočava da sve zakonitosti uočene za zemljišnu rentu jednako vrijede i u drugim slučajevima kada se govori o resursu kod kojeg je ponuda fiksna. Tako on konstatira: "Da Vinci je naslikao samo jednu Mona Lisu, pa ako bismo mogli plaćati za njenu povremenu upotrebu, plaćali bismo rentu. Kad biste unajmili izvođače poput Whopi Goldberga ili Jamesa Taylora da pjevaju za vas, plaćali biste rentu na njihove talente."



Izvor: Samuelson, P. A., Nordhaus, W.D.; Ekonomija, Zagreb, Mate, 1992., str.265.

Slika 41. – Samuelsonov prikaz zemljišne rente

Renta se pojavljuje i kao cijena proizvodnih čimbenika za oskudne resurse (renta na oskudnost). Samuelson (1992; 268) objašnjavajući potrebu zaračunavanja rente na oskudne resurse citira Hardina koji tvrdi: "Sloboda u korištenju zajedničkog dobra razara sve." Do ove tvrdnje Hardin je došao kao eminentni biolog razmatrajući stalno povećanje u broju grla stoke kada se za njihovu ispašu besplatno koriste općinski pašnjaci. Samuelson daje i druge slične primjere a među njima ribarenje, aerodromske usluge itd. Pri tome on razmatra i problem čestog izostanka naplate, odnosno ubiranja rente za oskudne resurse. Za nenaplaćivanje rente Samuelson pronalazi dva glavna razloga i to: najčešće se radi o resursima koji su u "općinskom vlasništvu" te stoga nemaju vlasnika zainteresiranog za maksimizaciju profita, dok kao drugi razlog navodi složenost ubiranja, odnosno naplate rente.

Slijedom ovog prikaza najvažnijih teorija i teoretičara rente proizlaze sljedeće definicije pojmljiva: renta i zemljišne rente. Renta je dohodak koji u naravi ili novcu stječe određena osoba (rentijer), bez vlastitog rada ili poduzetničkog djelovanja, na temelju vlasništva nad nekretninom. Zemljišna renta je ekonomski oblik naplate za korištenje zemljišnog vlasništva, a prisvajanje rente je ekonomski oblik realizacije zemljišnog vlasništva.

Polazeći od rente kao dohotka koji u naravi ili novcu stječe određena osoba (rentijer), bez vlastitog rada ili poduzetničkog djelovanja, na temelju vlasništva nad nekretninom u nastavku je dano određenje spomeničke rente, te temeljne značajke kulturnog dobra kao fiksнog čimbenika na tržištu.

Plaćanje za upotrebu kulturnog dobra promatrano je kao spomenička renta i to prvotno utvrđivši temeljne značajke koje ima kulturno dobro kao fiksni čimbenik na tržištu, a potom su razmotrene značajke ove vrste rente, kao i način njezina utvrđivanja.

Određenje spomeničke rente

Nema dvojbe da je da Vincijeva Mona Lisa kulturno dobro i da među ekonomistima nije sporno da je ona jedinstvena i neponovljiva, te stoga ima svojstva fiksнog čimbenika na tržištu. Ako znamo da preko polovice posjetitelja Louvra plaća ulaznicu da bi prvenstveno vidio Mona Lisin smješak ne može biti spora da se tim činom ostvaruje ubiranje rente kao naknade za stjecanje "prava pogleda" i na ovo remek-djelo. Naplatom ulaznice Muzej ubire spomeničku rentu koja mu pripada s naslova posjednika muzejske zbirke, odnosno određenoga kulturnog dobra.

Isto tako na primjer dvorac Veliki Tabor ili Eiffelov toranj nepobitno su kulturna dobra, te je plaćanje za posjet tim dobrima jedan od oblika ubiranja spomeničke rente. Primjer spomeničke cjeline Dubrovnika čija je spomenička vrijednost, dakle jedinstvenost i neponovljivost, potvrđena upisom na UNESCO-vu Listu svjetske baštine ukazuje kako se spomeničko svojstvo ove cjeline odražava na mnoge gospodarske procese u kojima se preko cijena mnogih proizvoda i usluga ubire spomenička renta. Dakle, kao što zemljišna renta predstavlja ekonomski oblik naplate korištenja zemljišnog vlasništva, spomenička renta predstavlja ekonomski oblik naplate korištenja kulturnog dobra, odnosno njegovih spomeničkih svojstava.

Spomenička renta, kao i zemljišna renta, može se javiti u tri pojavna oblika, a to su:

- apsolutna spomenička renta;
- diferencijalna spomenička renta I. i
- diferencijalna spomenička renta II.

Apsolutna spomenička renta je renta koju donosi svako kulturno dobro na osnovi vlasništva, te predstavlja vrijednost prostora i građevine koji zbog svojih spomeničkih svojstava imaju posebnu vrijednost. To je u pravilu rezultat iskorištenja kulturnog dobra s najmanjim spomeničkim vrijednostima, odnosno naknada za njegovu potrošnju.

Diferencijalna spomenička renta I. očituje se putem različite spomeničke vrijednosti, a time i različite ekonomske vrijednosti (plodnost), te različite udaljenosti od tržišta. Naime, gotovo nema dva jednakata kulturna dobra, a kada u stvarnosti i postoje oni su vrlo rijetko u istom položaju prema tržištu.

Diferencijalna spomenička renta II. očituje se kao prinos ostvaren nakon dodatnih ulaganja u kulturno dobro koje ga je učinilo prikladnjim za potrošnju. Ova ulaganja ne moraju biti izvršena u kulturno dobro, već i u sadržaje infrastrukture, koji u konačnici djeluju kao poboljšanje uvjeta za potrošnju kulturnog dobra (povećavaju plodnost). To može biti rezultat minulih i tekućih ulaganja.

Spomenička renta slična je zemljišnoj renti. Kulturno dobro koje ima veću kakvoću spomeničkih svojstava, odnosno veću spomeničku vrijednost i koje je bliže tržištu, te koji ima niže troškove očuvanja od kulturnog dobra koje je udaljenije ostvarit će ekstraprofit u obliku diferencijalne spomeničke rente.

U sva tri pojavna oblika spomeničke rente moglo bi se tvrditi da se javlja i četvrti oblik, a to je monopolna renta. Međutim, valja pri tome uvažiti da je svako kulturno dobro na izvjestan način jedinstveno i da zbog te jedinstvenosti koja se očituje i preko njegove spomeničke vrijednosti dobro ostvaruje monopolni položaj na tržištu. Dakle, nema situacije da imamo dva ili više istih dobara, među kojima bi jedan ostvarivao monopolni položaj i time i monopolnu rentu. Tako se monopolni položaj kulturnog dobra odražava na sve oblike spomeničke rente, a osobito dolazi do izražaja kada je dobro izuzetne kakvoće. On tada predstavlja posebni oblik monopolnog ekstraprofita, odnosno ti osobiti uvjeti omogućuju proizvodnju specijalne vrste usluga i proizvoda.

U dalnjim razmatranjima spomeničke rente, osobito one koja se ubire od graditeljske baštine radi se o diferencijalnim spomeničkim rentama, dok za apsolutnu spomeničku rentu možemo reći da je ona samo teorijskog značenja.

Značajke spomeničke rente

Za razlikovanje rente koju ostvaruje neka građevina ili zemljište od spomeničke rente nužno je utvrditi njezine značajke. Upravo stoga u nastavku treba ukazati na temeljne značajke spomeničke rente. Temeljna značajka spomeničke rente jest da nastaje isključivo upotrebom kulturnog dobra ili njegovih spomeničkih svojstava, koja se putem potrošnje proizvoda i usluga ostvaruje na tržištu. Značajke

spomeničke rente nije moguće shvatiti bez prethodnog uočavanja temeljnih značajki kulturnog dobra kao fiksног čimbenika na tržištu.

Temeljne značajke kulturnog dobra kao fiksног čimbenika na tržištu

Analizom nekog značajnog kulturnog dobra uočava se pet temeljnih značajki koje ga određuju fiksним čimbenikom u tržišnim odnosima, a to su:

- ograničenost broja kulturnih dobara,
- jedinstvenost (nema dva ista) što vlasnika čini monopolistom,
- dokaz identiteta,
- potreba očuvanja kulturnog dobra ograničava mogućnost njegove upotrebe i
- utjecaj vremena na očuvanje.

Prva značajka je ograničenost broja kulturnih dobara, koja se jednakom odnosi na područja pojedinih država ili pak na svijet u cjelini. Ograničenost broja pritom ne možemo shvaćati u doslovnom smislu, s obzirom da je nepobitno da se još uvijek otkrivaju predmeti i objekti sa spomeničkim svojstvima, ali isto tako vrijeme neumitno uništava pojedina kulturna dobra. Za ovu značajku važno je naglasiti da kulturna dobra nije moguće proizvoditi, čak niti namjerno stvarati. Tek protek vremena u kojem će temeljem stručnog vrednovanja neki objekt biti prepoznat kao kulturno dobro bit će samo pretpostavka da se takav objekt uvrsti u fond kulturne baštine države ili svijeta.

Druga značajka je jedinstvenost svakog pojedinog kulturnog dobra. Naime, na svijetu nema dva ista kulturna dobra. Kada bi čak pronašli npr. dva ista dvorca ili ljetnikovca oni bi bili na različitim lokacijama. Stoga je vlasnik ili posjednik kulturnog dobra monopolist i iz te činjenice može imati odgovarajuću korist. Umjetničke, povijesne ili neke druge karakteristike kulturnog dobra koje još nazivamo spomenička svojstva čine njegovu jedinstvenost. Važna značajka jedinstvenosti jest autentičnost kulturnog dobra zbog čega replika originala nema istu spomeničku vrijednost, a samim tim niti ekonomsku.

Treća značajka kulturnog dobra je njegovo svjedočanstvo o ljudskom stvaralaštvu u određenom povijesnom trenutku. Kulturna dobra su dokaz kulturnog identiteta čovjeka ili zajednice kojoj dobro pripada ili je pripadalo.

Četvrta značajka kulturnog dobra je činjenica da potreba njegova očuvanja ograničava mogućnosti njegove upotrebe. Potreba da kulturnom dobru produljimo "život" kako bi ga očuvali za buduće naraštaje ograničava nas u njegovoj uporabi. Ovo ograničenje koje postaje sve uobičajenija pojava, danas se može smatrati opće prihvaćenim pravilom razvijenih društava koje ograničavajući potrošnju kulturnog dobra sprječavaju devastacije koje bi bile prouzročene njihovom nekontroliranom potrošnjom.

Peta značajka je neumitni utjecaj vremena na očuvanje kulturnog dobra. Naime, koliko god čuvali neko dobro od propasti, bili pažljivi i brižni, te ulagali u njegovo očuvanje, postoji prirodni kraj svakog dobra, pa tako i kulturnog dobra.

Nema vječnih materijala, pa time ni kulturnih dobara, te je svaki od njih ograničen vremenskim trajanjem. Na sreću čovječanstva mnogi graditelji bili su svjesni ove neumitnosti i u želji da svoja djela učine "besmrtnima" koristili su materijale koji uspješno odolijevaju vremenu (egipatske piramide, rimski i grčki hramovi itd.). Nasuprot tome pučka graditeljska baština u mnogim je krajevima potpuno nestala s obzirom da korišteni materijali nisu mogli podnijeti dugo trajanje.

Usporedimo li navedene značajke kulturnih dobara sa značajkama zemlje uočit ćemo znatnu podudarnost.

Usporedni prikaz temeljnih značajki zemlje i kulturnih dobara kao fiksnih čimbenika na tržištu:

| ZEMLJA | KULTURNA DOBRA |
|---|---|
| prirodna ograničenost količine zemlje | ograničenost broja kulturnih dobara |
| jedinstvenost (nema dvije iste) | jedinstvenost (nema dva ista) |
| vlasnik monopolist | vlasnik monopolist |
| zadovoljava egzistencijalne potrebe - hrana | dokaz identiteta - duhovna hrana |
| prirodna izdržljivost i ograničena plodnost | potreba očuvanja kulturnih dobara ograničava mogućnost upotrebe |
| utjecaj prirode na proizvodnju | utjecaj vremena na očuvanje |

Temeljne značajke spomeničke rente

Upotrebu, odnosno potrošnju kulturnog dobra, kao njezinu narav i pojavn oblike već smo opisali, te ćemo se stoga podsjetiti da ova vrsta rente nastaje izravnom i neizravnom potrošnjom.

Značajka rente koja nastaje izravnom potrošnjom kulturnog dobra jest da se ona iskazuje kao cijena usluge u kojoj "potrošač" ostvaruje izravnu korist od posjete tom dobru. Ovaj način izravne potrošnje, a time ubiranja ovog oblika spomeničke rente, u pravilu je vrlo transparentan u praksi što olakšava njegovo prepoznavanje i utvrđivanje. Uzmimo za primjer muzejsku ustanovu ili dvorac na čijem se ulazu posjetitelju naplaćuje ulaznica. Kupnjom ulaznice posjetitelj plaća spomeničku rentu, kao cijenu za pravo posjeta i pregleda muzejske zbirke ili kulturnog dobra. Međutim, nisu svi načini izravne potrošnje, a time i pojavn oblici spomeničke rente uvijek tako transparentni. Tako se npr. u građevini koja je kulturno dobro, a koja je locirana u poslovnom središtu grada pri upotrebi njezina prostora za gospodarske aktivnosti može istodobno pojaviti spomenička renta i položajna renta, te će biti vrlo složeno razlučiti ih.

Pri neizravnoj potrošnji spomenička renta prikriva se u tržišnoj cijeni proizvoda ili usluge i često ju je vrlo teško izlučiti i iskazati kao točan iznos ostvaren po toj osnovi. Najčešće je jedino usporedbom između istog proizvoda ili usluge koja se ostvaruje uz neizravno učešće kulturnog dobra s istim proizvodom ili uslugom

moguće utvrditi sudjelovanje koje ima neizravno učešće kulturnog dobra na cijenu. Takva usporedba nije uvijek moguća, što otežava postupak utvrđivanja spomeničke rente u ovom obliku potrošnje. Kao primjer istaknimo slučaj kada se proizvode replike kulturnog dobra, koje bi same po sebi kao proizvodi bili neznatne vrijednosti da istodobno ne predstavljaju kopiju izvornog kulturnog dobra.

Na značajke spomeničke rente dijelom utječe i način njezina nastanka, odnosno nastaje li ona kao rezultat izravne ili pak neizravne potrošnje. U oba oblika potrošnje još jednom valja istaknuti da spomenička renta nastaje kao rezultat upotrebe kulturnog dobra pri kojem se ostvaruje korist.

Utvrđivanje spomeničke rente

Već iz do sada navedenog razvidno je da kulturno dobro ostvaruje rentu i to kao rezultat izravne ili neizravne potrošnje. Ostvarivanje spomeničke rente u određenim uvjetima utvrđeno je priznavanjem tih vrijednosti na tržištu. Vrlo često spomenička renta nije lako prepoznatljiva kao jedinstveni iznos cijene za neku od usluga koju pruža kulturno dobro, kao što je ulaznica za posjet nekom muzeju ili pak ulaznica za posjet nekom dvorcu. Češće je spomenička renta skrivena u razlici cijene između istovrsne usluge koja se pruža u kulturnom dobru ili na nekom drugom mjestu. Jedan od slikevitih primjera je cijena usluga hotela smještenog u kulturnom dobru od cijene usluge hotela jednake kategorije smještenog u suvremenom objektu. Koji su onda razlozi za utvrđivanje spomeničke rente? Osnovni razlozi za utvrđivanje spomeničke rente su:

- kao instrumenta osiguravanja sredstava za održavanje i očuvanje kulturnog dobra, te
- kao regulatora racionalnog korištenja kulturnih dobara kao oskudnih resursa.⁴⁸

Utvrđivanje spomeničke rente, kako njezina iznosa i načina ubiranja u pojedinim slučajevima, osobito kada je ubiranje omogućeno vlasniku kulturnog dobra, predstavlja jedan od načina osiguravanja sredstava potrebnih za održavanje, a time i očuvanje toga dobra. Vrlo često su kod kulturnog dobra troškovi održavanja, odnosno očuvanja veći negoli kod istovrsnih dobara koji nemaju spomenička svojstva. Naime, očuvanje spomeničkih svojstava nerijetko traži posebne i u pravilu skuplje aktivnosti potrebite za održavanje odnosno očuvanje takva dobra.

Utvrđivanje spomeničke rente osobito je korisno u cilju uravnovešenja ponude i potražnje za određenim kulturnim dobrom. Izostanak naplaćivanja rente kod vrlo atraktivnih kulturnih dobara, kao što su npr. egipatske piramide, kineski zid i mnogi drugi, stvorio bi gužve posjetitelja koji bi svojom brojnošću mogli ugroziti čak daljnje postojanje odnosno očuvanje tih dobara. Stoga utvrđivanjem rente, bilo naplatom ulaznica kao najjednostavnijim oblikom ubiranja, odnosno visinom cijene za ulaznicu uređuje se odnos između potražnje i objektivnih mogućnosti koliko posjetitelja može

⁴⁸ "Sloboda u korištenju zajedničkog dobra razara sve" tvrdi Garret Hardin navodeći da neplaćanje rente na oskudno dobro može izazvati krivu alokaciju ili čak zloupotrebu resursa. (Samuelson at., 1992; 268).

posjetiti kulturno dobro bez ugrožavanja njegova integriteta i njegovih spomeničkih svojstava.

Unatoč iznesenim razlozima za utvrđivanje spomeničke rente do toga u praksi ipak ne dolazi. Zašto? Neutvrđivanje spomeničke rente može se pripisati najčešće sljedećim razlozima. Prvo, vlasnici kulturnih dobara u pravilu ne nalaze za potrebno da povećaju svoju dobit, a kada bi se za to opredijelili ne prepoznaju načine na koji bi mogli ostvariti ili povećati svoju dobit. Drugi razlog, koji u pravilu dovodi do prevelike upotrebe kulturnog dobra je taj što vlasnik drži preskupim uspostaviti sustav za naplatu, odnosno prikupljanje rente, te stoga odustaje od naplate i prepušta korištenje resursa bez naknade. Oba navedena razloga zbog kojih izostaje neutvrđivanje rente, a potom najvjerojatnije u praksi i samo njezino ubiranje postaju ozbiljni razlozi zbog kojih postoji potreba utvrđivanja spomeničke rente u slučajevima korištenja kulturnog dobra, kao prepostavke za njezino ubiranje.

Utvrđivanje rente od izravne potrošnje kulturnog dobra

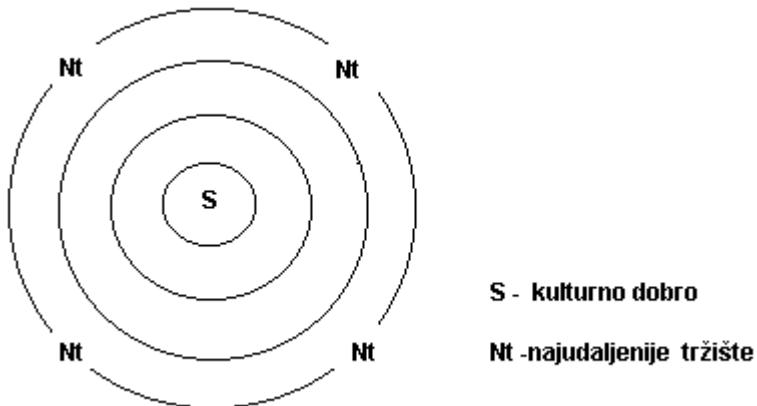
U ovom radu smo već naznačili osobitosti izravne potrošnje prigodom razmatranja društvene vrijednosti kulturnog dobra i ukazujući na narav ovog oblika potrošnje. Na izravnu potrošnju utječu dva važna čimbenika a to su pristupačnost kulturnog dobra građanstvu i karakteristike okruženja u kojem se kulturno dobro nalazi. Uz već navedene temeljne značajke svakog kulturnog dobra ova dva čimbenika najznačajnije utječu na visinu spomeničke rente koju to dobro može ostvariti. Stoga u nastavku valja ukazati na njihovu važnost pri utvrđivanju spomeničke rente od izravne potrošnje.

Pristupačnost kulturnog dobra

Gotovo je nepotrebno objašnjavati da kulturno dobro koje bi bilo izolirano od pristupa javnosti, kao što je to umjetnička slika u trezoru ekscentričnog kolezionara ili građevina kojoj osim vlasnika nitko drugi ne može pristupiti, ne može ostvariti spomeničku rentu. Naime, kulturno dobro je onemogućavanjem pristupa uklonjeno s tržišta, te pruža krajnje ograničenu korist svom vlasniku ili posjedniku. Time ustvari utvrđujemo prvi čimbenik koji će nam pomoći odmjeriti razinu pristupačnosti nekog kulturnog dobra, a to je udaljenost kulturnog dobra od tržišta. Postoji više modela kojima se objašnjava utjecaj udaljenosti na ponašanje potrošača. U svakom od tih modela razmatra se odnos određenog prostora koji je definirano tržište prema lokaciji na kojoj se predmetni resurs nalazi u ovom slučaju kulturno dobro. Takav jedan model daje Richardson (1969) i naziva ga modelom potencijalne gravitacije. Model pokušava objasniti ponašanje potrošača u odnosu na smještaj prodavaonica, te obrazlaže poznate činjenice da razmjerno veći grad (naselje) privlači veći broj potrošača, te da privlačna snaga takva naselja pada s rastom udaljenosti.

Primjeni li se ovaj model na kulturno dobro moguće je objasniti značenje lokacije samog dobra u odnosu na tržište koje se nalazi u njegovom bližem i daljem okruženju. Dakako, izrazita jedinstvenost i što veći značaj samog kulturnog dobra ima veću privlačnu snagu, ali i u ovom slučaju rast udaljenosti odrazit će se na pad broja posjetitelja koji su je spremni savladavati. Važno razlikovanje primjene pojedinog modela razvijenog pri analizi ponašanja potrošača u odnosu na trgovine, na razmatranje udaljenosti kulturnog dobra od tržišta jest okolnost da dobru nije moguće mijenjati lokaciju, dok je trgovini moguće. Prikaže li se grafički odnos lokacije

kulturnog dobra u odnosu na tržište moguće je uočiti da će rastom udaljenosti od kulturnog dobra doći do točke koju možemo smatrati najudaljenijim tržištem.



Slika 42. - Udaljenost kulturnog dobra od tržišta

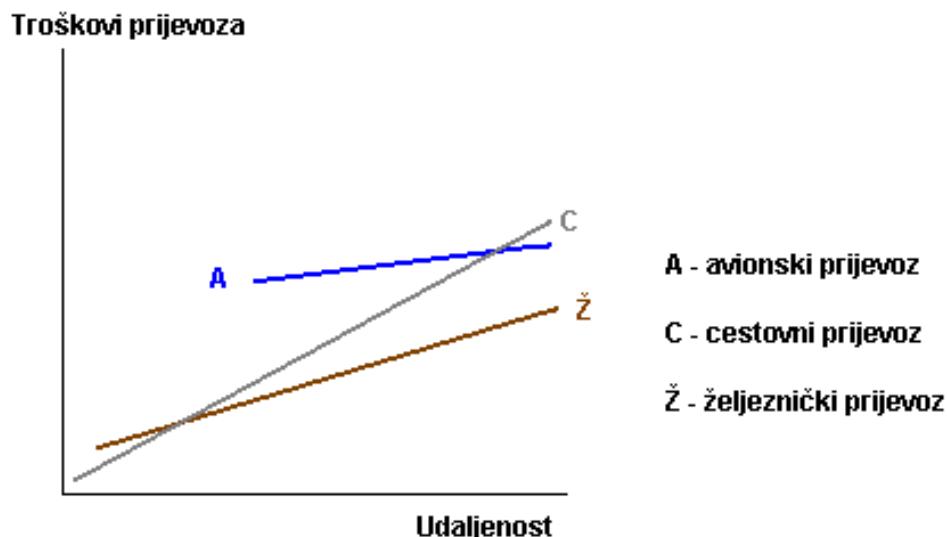
Tako kulturno dobro, sagledavano kao jedinstveni proizvod, nije moguće približavati tržištu jer je njegova lokacija fiksna, te jedino preostaje tržište približavati dobru. U tom procesu ključno rješenje predstavljaju mogućnosti prijevoza uz pomoć kojih je moguće tržište približiti kulturnom dobru.

Na mogućnosti približavanja tržišta kulturnom dobru ukazuje turizam koji kreirajući odgovarajući turistički proizvod potiče izvjestan broj turista (potrošača) da savladaju potrebnu udaljenost kako bi posjetili određeni lokalitet. Tako danas turisti iz gotovo cijelog svijeta posjećuju egipatsku i grčku baštinu savladavajući pri tome velike udaljenosti da bi ih posjetili. Dakako, njihova jedinstvenost i spomenička vrijednost jesu temeljni razlog privlačnosti koji motivira posjetitelje da učine napor u savladavanju udaljenosti.

Danas čovjek savladava udaljenost koristeći se raznim vrstama prijevoza koje izabire, kako shodno vremenu potrebnom za svladavanje konkretnе udaljenosti, realnim mogućnostima raspoloživih vrsta prijevoza, te ekonomski važnom čimbeniku, a to su troškovi prijevoza. Upravo odnos udaljenosti i troškova prijevoza bitno utječe na veličinu tržišta. Ovdje je važno podsjetiti na metodu troškova stizanja na odredište koju su prvi razvili Clawson i Knetsch⁴⁹, a u kojoj je temeljna pretpostavka sljedeća: ako se troškovi prijevoza (stizanja na odredište) povećavaju razmjerno udaljenosti od lokaliteta, a pritom su svi drugi troškovi konstantni, razmjerno povećanju troškova prijevoza padati će broj posjeta lokalitetu, odnosno u našem slučaju kulturnom dobru.

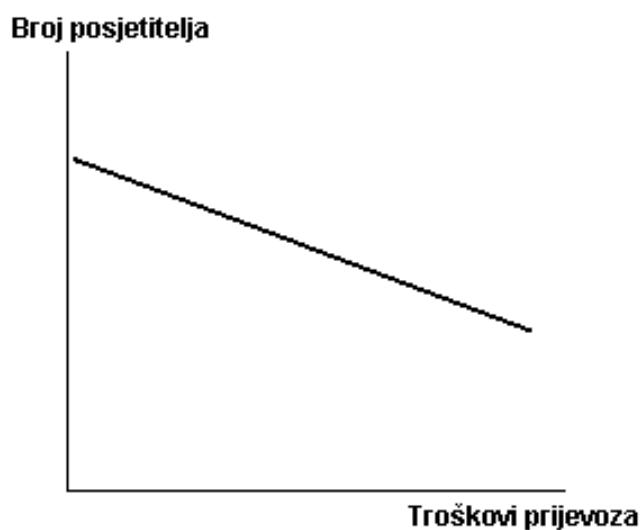
⁴⁹ Detaljniji opis metode dan je u odjeljku pod naslovom "Metoda troškova stizanja na odredište"

Ovdje valja uvažiti posljedice koje nastaju osvremenjivanjem prijevoza u kojima novi oblici prijevoza omogućavaju savladavanje većih udaljenosti uz jednake ili manje troškove u odnosu na dotadašnje oblike prijevoza. Tako postoje slučajevi da je trošak avionskog prijevoza s veće udaljenosti manji od troška cestovnog ili brodskog prijevoza za manju udaljenost do kulturnog dobra. Stoga je nužno prigodom utvrđivanja veličine tržišta na kojem je moguće ostvariti potrošnju kulturnog dobra analizirati troškove prijevoza s raznih udaljenosti uz upotrebu raznih prijevoznih pravaca i sredstava.



Slika 43. – Odnos troškova prijevoza i udaljenosti za različite vrste prijevoza

Zanemare li se drugi čimbenici od utjecaja na visinu spomeničke rente možemo očekivati da će pad troškova prijevoza za posjet kulturnom dobru potaknuti rast spomeničke rente, odnosno potrošnju usluga vezanih za kulturno dobro.



Slika 44. – Utjecaj troškova prijevoza na broj posjetitelja

Za izravnu potrošnju nije uvijek dovoljno savladati udaljenost, odnosno podnijeti određene troškove prijevoza, jer se sve češće pri posjetu kulturnom dobru plaća cijena za taj oblik izravne potrošnje. Najjednostavniji primjer jest naplata ulaznica. Pri tome je cijena ulaznice istodobno cijena potrošnje, odnosno spomenička renta koja se temeljem potrošnje kulturnog dobra ubire. Pri nepostojanju cijene potrošnje kulturnog dobra za očekivati je da će to povećati pristupačnost dobru, kao i obratno ako postoji cijena potrošnje kulturnog dobra tada valja očekivati da se njezinim povećavanjem smanjuje broj posjetitelja, odnosno potrošača. Spomenička renta od izravne potrošnje tako predstavlja regulator potražnje što jest jedna od njezinih važnijih funkcija s aspekta očuvanja kulturnog dobra. Naime, jasno je da svakodnevni prekomjerni broj posjetitelja može ugroziti opstanak samog kulturnog dobra, pri čemu upravo cijena posjeta do izvjesne mjere može utjecati na njihov broj.

Bez obzira na veću ili manju potražnju za posjetima kulturnog dobra, svako kulturno dobro ima svoj kapacitet potrošnje (prihvativi kapacitet). Pod tim pojmom podrazumijevamo onaj broj posjetitelja koji neće ugroziti očuvanje toga dobra niti bilo kojeg njegovog spomeničkog svojstva. Ovakvo ograničavanje pristupačnosti sve je češći slučaj i potvrđuje odgovoran pristup u upotrebi kulturnih dobara. Čimbenici koji utječu na ograničavanje kapaciteta potrošnje kulturnog dobra raznoliki su, te valja ukazati na one najvažnije, a to su:

- osjetljivost strukture kulturnog dobra (zaštita od oštećivanja),
- osjetljivost na promjene mikroklima (velik broj posjetitelja može utjecati na nepovoljnu promjenu mikroklima),
- prostorna ograničenost (broj posjetitelja ograničava veličina prostora),
- osiguravanje sigurnosnih uvjeta za kulturno dobro, kao i za same posjetitelje i dr.

Pristupačnost kulturnom dobru valja analizirati uvažavanjem četiri navedena čimbenika:

- udaljenost kulturnog dobra od tržišta,
- troškove prijevoza,
- cijenu izravne potrošnje i
- kapacitete potrošnje kulturnog dobra.

Pri utvrđivanju spomeničke rente od izravne potrošnje, osim pristupačnosti kulturnog dobra, značajno je i njegovo okruženje te ćemo stoga u nastavku ukazati na utjecaj samog okruženja pri utvrđivanju rente.

Karakteristike okruženja kulturnog dobra

Uz razinu pristupačnosti koja je različita od kulturnog dobra do kulturnog dobra, na visinu spomeničke rente bitno utječe okruženje u kojem se dobro nalazi.

Kako bi ukazali na koji način okruženje kulturnog dobra utječe na utvrđivanje spomeničke rente valja razmotriti dvije bitne karakteristike okruženja, a to su:

- lokacija kulturnog dobra i
- struktura ekonomskih aktivnosti u okruženju

Lokacija kulturnog dobra kao što je već istaknuto ima važan utjecaj na pristupačnost samom dobru, ali isto tako važan čimbenik je odnos lokacije i neposrednog okruženja. Prigodom ispitivanja odnosa između lokacije kulturnog dobra i njegova okruženja u pravilu može se svaki ispitani slučaj svrstati u jednu od tri skupine, kulturno dobro koje se nalazi:

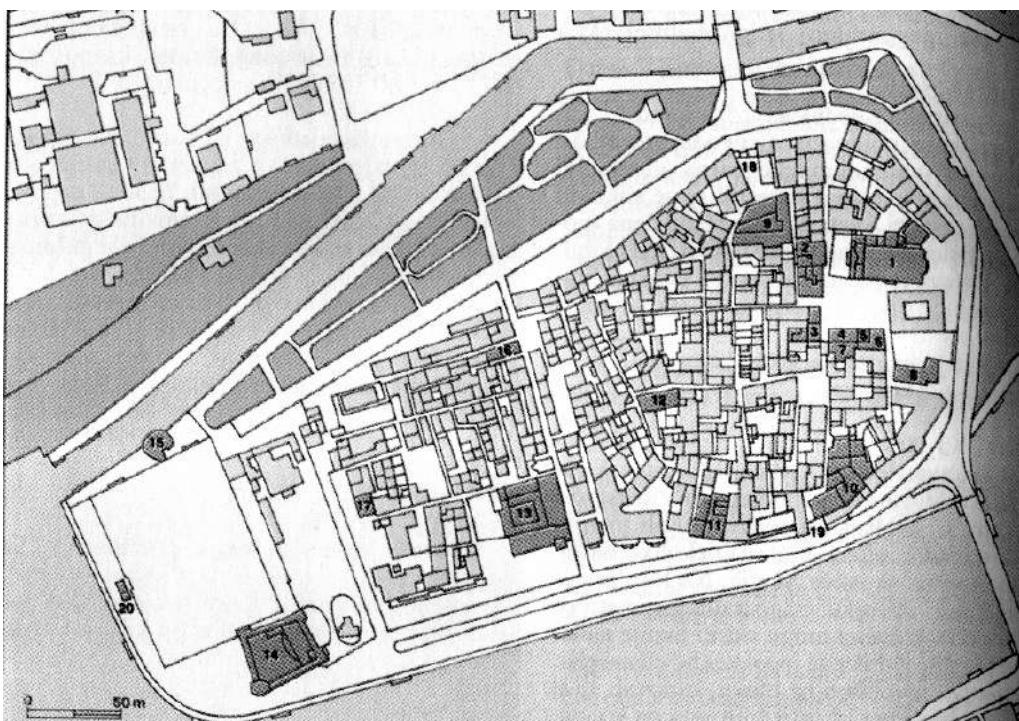
- u pozitivnom okruženju,
- u neutralnom okruženju, te
- u negativnom okruženju.

Primjer kulturnog dobra u pozitivnom okruženju je u slučaju kada neposredno okruženje korespondira s lokacijom i samom spomeničkom vrijednosti dobra. U ovom slučaju kulturno dobro može biti i u okruženju drugih kulturnih dobara ili pak na području spomeničke cjeline, kao i u drugom okružju koje ističe i uvažava vrijednosti kulturnog dobra. Poslužit ćemo se i ovdje s nekoliko primjera kako bismo ukazali na različitosti pozitivnih okruženja koje korespondiraju s prirodom samog kulturnog dobra. Prvi primjer je okruženje Velikog Tabora kojeg okružuju zagorski brežuljci na čijim padinama se nalaze vinogradi i pašnjaci i na kojima se tek sporadično nalaze susjedna seoska gazdinstva. Ovakvo pozitivno okruženje naglašava i ističe Veliki Tabor dajući mu položaj skulpture u prostoru, koja dominantnim položajem naglašava svoju spomeničku važnost, kao i povjesnu važnost za samo okruženje.



Slika 45. - Veliki Tabor

Drugi primjer pozitivnog okruženja je Katedrala u Trogiru koja se nalazi u spomeničkoj cjelini, dakle u cijelosti korespondira sa svojim okruženjem čime utječe ne samo na spomeničku rentu Katedrale već i njezina neposredna okružja.

Slika 46. - Spomenička cjelina Trogira

1. Trogirska katedrala, kulturna dobra u neposrednom okruženju: 2. velika Palača Čipiko, 3. mala Palača Čipiko, 4. gradska loža, 5. crkva Sv. Sebastiana, 6. ostaci crkve Sv. Marije, 7. crkva Sv. Barbare, 8. crkva Sv. Ivana Krstitelja, 9. Palača Garanjanin-Fanfogna

Kulturno dobro se može nalaziti i u neutralnom okruženju, koje niti naglašava njegovu prisutnost u prostoru niti mu je suprotstavljeno. Neutralno okruženje vrlo je rijedak slučaj u praksi, ali ipak postoji. Naime, najčešće postoji sklonost da se okruženje kulturnog dobra prihvati kao manje ili više pozitivno ili pak manje ili više negativno u odnosu na kulturno dobro, a zaista vrlo rijetko se konstatira da je okruženje neutralno u odnosu na dobro. Međutim, i u ovom slučaju izuzetci potvrđuju pravilo.

Negativno je okruženje kulturnog dobra stoga ono koje umanjuje vrijednost samog dobra i time utječe na njegovu potrošnju, odnosno spomeničku rentu. Nažalost, primjera ovakvih okruženja ima puno i to onih u kojima je okruženje kulturnog dobra vremenom postalo neprimjereno, kao i onih u kojima su u spomeničkim cjelinama izgrađene nove strukture koje bitno negativno utječu na zatečene spomeničke vrijednosti. Jedan takav primjer je Dioklecijanov akvadukt, čiji su se dijelovi vremenom našli u okruženju koje je najblaže nazvati neprimjerenim, pa čak i onda kada su suvremeni zahtjevi provedeni na način da se izbjegne uništenje akvadukta.

Slika 47. - Dioklecijanov akvadukt usred gradilišta nove magistralne ceste na Bilicama (veljača 1999. godine) i fotomontaža sadašnjeg izgleda (dolje)



Struktura ekonomskih aktivnosti u okružju drugi je važan čimbenik pri utvrđivanju rente od izravne potrošnje kulturnog dobra. Pri analizi ovog čimbenika valja nam poći od razmatranja osnovnih vrsta prostorne strukture koja se može naći u okruženju kulturnog dobra, a to su:

- prirodno okruženje (šume, zemljišta itd.),
- naselje (selo, gradić ili grad) i
- industrijske zone.

Sve tri navedene prostorne strukture imaju i različitu strukturu ekonomskih aktivnosti. U prirodnom okruženju prevladavaju ekonomske aktivnosti vezane za poljoprivredu i stočarstvo. Naselja, a osobito gradovi imaju bitno složenije modele prostorne strukture. Takav stav zauzima i Jurlina (1992) navodeći dva temeljna modela urbane prostorne strukture, a to su modeli kućanstava (stanovanja) i modeli poduzeća. U industrijskim zonama susreću se pretežito prostorne strukture što ih čine modeli poduzeća, koje su vodeći računa o ekonomskim čimbenicima izabrali lokaciju za svoje poslovanje.

Ako se promotri na koji način struktura ekonomskih aktivnosti u okružju kulturnog dobra može utjecati na ostvarivanje spomeničke rente, odnosno na posjećenost kulturnog dobra onda različite ekonomski strukture u prostoru potiču kretanje stanovnika i drugih ljudi ili ih pak ograničavaju i time povećavaju ili pak smanjuju pristupačnost tom dobru. Tako kulturno dobro kojeg pretežito ili isključivo okružuju stambeni prostori bit će u pravilu izložen pogledu, a time i posjetu, znatno manjeg broja ljudi, pretežito onih koji stanuju u tom dijelu naselja. Za razliku od toga kulturno dobro koje je u okružju poslovnih i javnih prostora bit će izloženo pogledu i posjetu znatno većeg broja ljudi. U tim se prostorima naselja ne zadržavaju samo njegovi stanovnici, već kroz te prostore prolaze i u njima se zadržava većina stanovnika toga naselja, kao i eventualni posjetitelji.

Slika 48. – Župna crkva Uznesenja Blažene Djevice Marije u Mariji Bistrici s prodajnim mjestima (desno) i medicarska radnja koja se nalazi nasuprot iste crkve



Utvrđivanje rente od neizravne potrošnje kulturnog dobra

Promatrajući okruženja značajnih kulturnih dobara uočava se kako je vremenom oko njih nastala bogata struktura ekonomskih aktivnosti koja obuhvaća mnoge raznolike sadržaje od restorana, kafića, suvenirnica, trgovina sve do hotela i stanovanja. Sve te ekonomski aktivnosti u okruženju kulturnog dobra računaju na brojnost posjetitelja koji će se zadržati u blizini dobra.

Tako razvijena struktura može nam nametnuti i dvojbu zadržavaju li se posjetitelji zbog kulturnog dobra ili pak zbog drugih oblika ponude u tim prostorima. Nasreću analizom nije teško utvrditi vremenski slijed u razvitku takvih prostora iz kojeg se potom lako uočavaju interesi koji su potakli organiziranje ekonomskih aktivnosti u okružju kulturnog dobra.

Za razliku od postupka utvrđivanja spomeničke rente pri izravnoj potrošnji, utvrđivanje rente od neizravne potrošnje znatno je složenija aktivnost i traži znatno više analiza i uvažavanja velikog broja čimbenika koji utječu na ovu vrstu proizvoda i usluga, kao i na njihovu potrošnju na tržištu. U nastavku se stoga analizira u kojim

ekonomskim aktivnostima se pojavljuje neizravna potrošnja kulturnog dobra, te na koji način se može utvrditi spomenička renta ubrana u takvom obliku potrošnje.

Ekonomske aktivnosti i neizravna potrošnja kulturnih dobara

U brojnim ekonomskim aktivnostima kulturna dobra se koriste i to ne slučajno, već promišljeno, shvaćajući da ih potrošači prepoznaju kao potvrđenu vrijednost koja u sebi nosi višeslojne poruke. Načini upotrebe kulturnih dobara u ekonomskim aktivnostima raznoliki su i prilagođeni ciljevima koju takva upotreba ima.

Zato valja razmotriti dva najvažnija oblika neizravne upotrebe kulturnog dobra u ekonomskim aktivnostima i to u:

- kreiranju proizvoda i usluga, te
- u promidžbenim aktivnostima.

Neizravna potrošnja kulturnih dobara pri kreiranju proizvoda i usluga

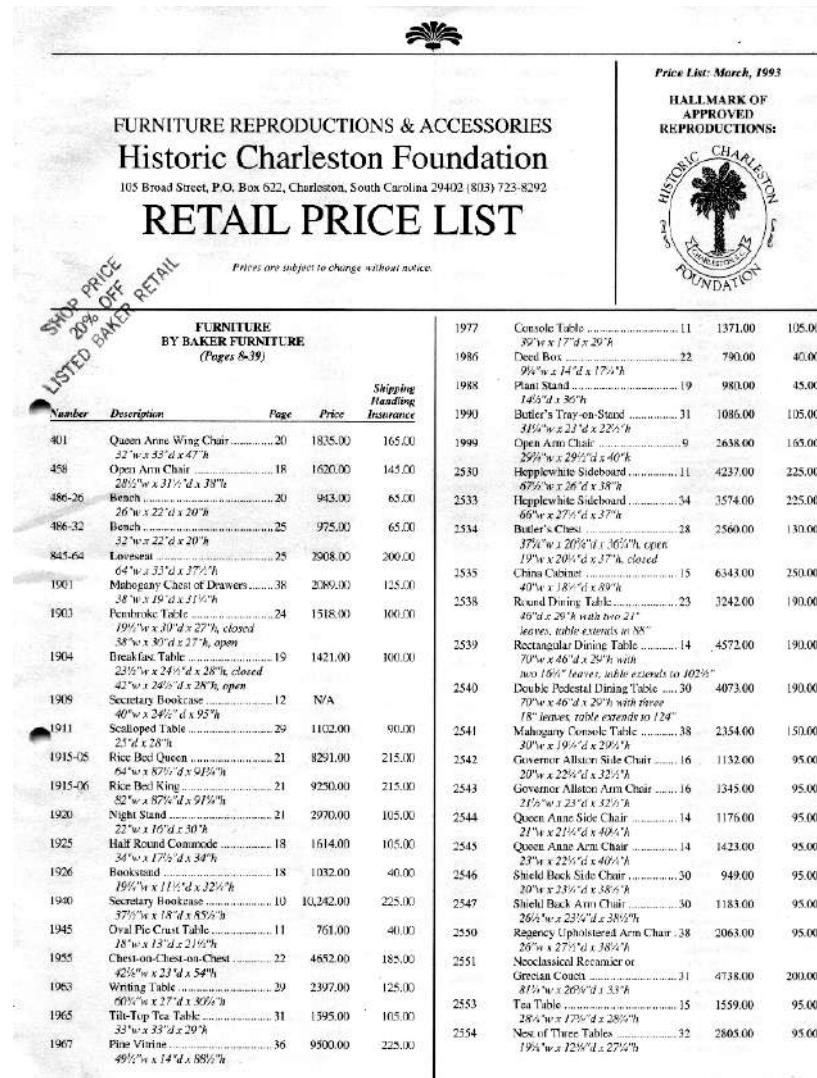
Jedan od karakterističnih oblika neizravne potrošnje kulturnih dobara jest upotreba tih dobara pri kreiranju proizvoda ili usluga. Na tržištu možemo susresti velik broj proizvoda u kojima možemo prepoznati njihovu izravnu vezu s određenim kulturnim dobrom, bilo pokretnim ili nepokretnim. Dovoljno je napomenuti primjer stilskog namještaja koji se danas proizvodi prema uzoru na originalni stilski namještaj. Originalne primjerke takvog namještaja danas nalazimo u muzejskim i privatnim zbirkama, što potvrđuje njihov spomenički status. U pojedinim zemljama (npr. Sjedinjenim Američkim Državama) proizvođači koji proizvode replike stilskog namještaja u obvezi su određeni dio cijene namještaja izdvajati za zaštitu i očuvanje kulturnih dobara.

Prvi oblik neizravne potrošnje kulturnih dobara u kreiranju proizvoda je proizvodnja njegovih replika⁵⁰.

Ovaj način potrošnje kulturnih dobara iz opravdanih razloga je u nekim zemljama pod osobitim nadzorom, a osobito izrada replika u istom mjerilu i materijalu kao što je izvornik kulturnog dobra. Naime, u takvom slučaju postoji mogućnost zloupotrebe replike prikazivanjem kao da se radi o originalnom djelu. Radi onemogućavanja prevare u nekim zemljama izričito je zabranjena izrada replika u istom materijalu i mjerilu u kojem je izrađeno originalno kulturno dobro. Ne samo radi zaštite od zloporaba, već i zbog ubiranja spomeničke rente u nekim zemljama (u koje se ubraja i Republika Hrvatska) propisana je obveza prethodnog dobivanja odobrenja za proizvodnju replika kulturnog dobra ili njegova prepoznatljiva dijela.

⁵⁰ Odredba članka 66. Zakona o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara pojam replike definira na sljedeći način: "pod replikom kulturnog dobra podrazumijeva se svaki oponašak kulturnog dobra ili njegova prepoznatljivog dijela bez obzira na mjerilo izrade u odnosu na izvornik".

Slika 49. - Preslik naslovnice cjenika za replike stilskog namještaja čija izrada je odobrena od Historic Charleston Foundation iz ožujka 1993. godine



Proizvodnja replika kulturnog dobra vrlo je čest slučaj u proizvodnji suvenira, pri čemu se pojavljuju replike izrađene u raznim omjerima i materijalima. Ovakva praksa u izradi suvenira prisutna je u cijelom svijetu, te dokazuje da često puta i nezadovoljavajuća kakvoća replike biva prihvaćena na tržištu, jer i takav suvenir podsjeća "potrošača" na vrijednost izvornog kulturnog dobra.

Osim proizvodnje replika kulturnog dobra ili njegova prepoznatljiva dijela dobro može biti neizravno korišteno pri kreiranju samog proizvoda. Kao potvrda ovoj tvrdnji poslužit će nekoliko primjera iz prakse.

Prvi primjer je proizvod koji se susreće u svakoj sredini i to gotovo na svakom koraku, a to su razglednice s prikazom kulturnog dobra ili njegova dijela. Pregleda li se detaljnije ponudu razglednica u nekom gradu u kojem postoji kulturna dobra ili

čak i spomenička cjelina, vrlo brzo se može uočiti kako je na više od 40 posto razglednica korištena slika kulturnog dobra ili nekog njegovog dijela.

Drugi primjer je iz industrije odjeće koja koristi kulturna dobra ili detalje s njih pri izradi odjevnih predmeta. Nabrojat ćemo nekoliko odjevnih predmeta: majice na kojima je aplicirana slika ili silueta kulturnog dobra, kravate s uzorkom kulturnih dobara, itd. Neki od ovih proizvoda imaju za svrhu biti suvenir, dok neki od njih koriste kulturno dobro kako bi istaknuli posebnost i jedinstvenost svoga proizvoda. Iako je korištenje kulturnih dobara prisutnije u kreiranju proizvoda negoli usluga, i u ovom području uočavaju se odgovarajući primjeri. Nezaobilazni primjeri su svakako turističke usluge, među kojima je usluga organiziranog razgledavanja spomeničke cjeline, kulturnih dobara, grada ili određene lokacije jedan od najslikovitijih primjera. Za ovaj oblik usluga karakteristično je da se "potrošaču" prodaje osmišljena priča koja se samo u nekim svojim dijelovima potvrđuje kroz objekte razgledavanja. Naime, samo osvjedočenje u prisutnost kulturnih dobara čini izvjesnim "utemeljenost priče" koju potrošač konzumira u potrazi za autentičnim doživljajem i autentičnom baštinom.

Drugi, također čest primjer izravne potrošnje kulturnog dobra nalazimo u programima obrazovanja. Pri tome osnovna značajka takvih usluga jest širenje spoznaje o znanju i vještinama stvaratelja kulturnih dobara ili pak njegovih korisnika u povijesti. Danas bi bilo gotovo nemoguće i zamisliti proces obrazovanja npr. arhitekata i graditelja u kojem bi izostalo upoznavanje s čovjekovim povjesno stečenim znanjima u tom području.

Neizravna potrošnja kulturnih dobara u promidžbenim aktivnostima

Poseban oblik neizravne potrošnje kulturnih dobara koristi se u promidžbenim aktivnostima gospodarskih subjekata. Razmotre li se oblici upotrebe kulturnih dobara u promidžbenim aktivnostima oni su poglavito usmjereni na:

- stvaranje imidža tvrtke i njezinu promidžbu,
- stvaranje imidža i promidžbu proizvoda i
- stvaranje imidža i promidžbu usluge.

Upotreba kulturnog dobra u stvaranju imidža tvrtke

Jedan od najčešćih oblika korištenja kulturnog dobra u stvaranju imidža tvrtke je ugrađivanje kulturnog dobra ili njegova dijela u zaštitni znak tvrtke. Kao primjere upotrebe kulturnog dobra u zaštitnom znaku tvrtke izabrali smo Poljoprivrednu zadrugu Đurđevac i Hrvatski restauratorski zavod.

U prvom primjeru upotrijebljen je crtež Staroga grada Đurđevca, dakle crtež kulturnog dobra, dok je u zaštitnom znaku Hrvatskog restauratorskog zavoda upotrijebljen crtež dijela kulturnog dobra. Međutim, ova različitost izabranih primjera nije razlog njihova odabira. Razlog za njihov odabir leži u različitosti zbog kojih je kulturno dobro upotrijebljeno u zaštitnom znaku tvrtke.

Upotreba kulturnog dobra u zaštitnom znaku Poljoprivredne zadruge Đurđevac očigledno nema jednak cilj jer njezina djelatnost nema nikakve neposredne veze sa prikazanim dobrom. Stoga se nameće pitanje zašto je upravo

to dobro izabrano za zaštitni znak poljoprivredne zadruge. Izbor kulturnog dobra, dakako, nije nimalo slučajan. U ovom slučaju nije teško odgometnuti razloge za upotrebu kulturnog dobra u zaštitnom znaku. Naime, Stari grad Đurđevac, kao kulturno dobro asocira tradiciju poljoprivredne proizvodnje koja se može mjeriti s poviješću prikazanog dobra. Ujedno prikaz starog grada svakom potrošaču slikovito poručuje da su mnogi do sada bili potrošači prehrabnenih proizvoda, kao i nekadašnji stanovnici i graditelji grada, te da se tradicija ne bi mogla održati da proizvodi nemaju potrebnu razinu kakvoće.

Slika 50. - Zaštitni znak Poljoprivredne zadruge Đurđevac⁵¹



Više je nego razvidno da je Hrvatski restauratorski zavod pri kreiranju zaštitnog znaka tvrtke želio naglasiti što je predmet njegove djelatnosti, a to je restauriranje kulturnih dobara.

Slika 51. - Zaštitni znak Hrvatskog restauratorskog zavoda



⁵¹ Ovaj zaštitni znak Poljoprivredna zadruga Đurđevac koristila je sve do 2000. godine, nakon čega ga je promijenila zbog odredbe Zakona o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara prema kojoj ovakva upotreba spomenika nije dopuštena bez prethodnog odobrenja i plaćanja spomeničke rente.

Upotreba kulturnog dobra u imidžu proizvoda

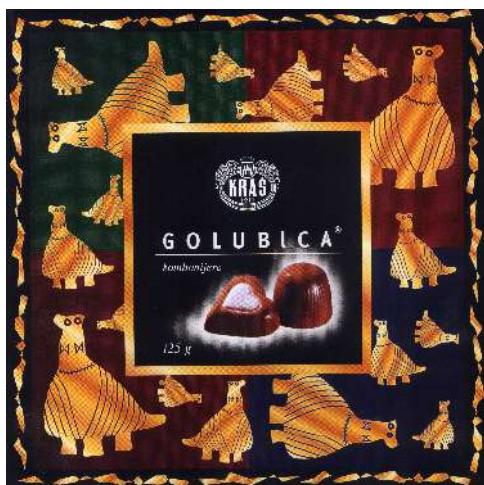
Primjeri u kojima je upotrijebljeno kulturno dobro pri kreiranju image-a proizvoda ukazuju na razloge zbog kojih je to upravo i učinjeno. U primjerima su izabrani istovrsni proizvodi što potvrđuje tezu da kulturna dobra nisu slučajno prepoznata i upotrijebljena u kreiranju image-a proizvoda. Tako je u prvi čas teško uočiti neku vezu između keksa i bombona sa kulturnim dobrom i upravo iz tog razloga potrebno je razmotriti takve primjere na konkretnim proizvodima.

Slika 52. - Poklopac kutije za čajno pecivo "Paris"



Kod prvog primjera radi se o kutiji keksa. Za naziv proizvoda upotrijebljeno je imena francuskog glavnog grada Pariza uz crtež jedne od karakterističnih građevina toga grada - Eiffelova tornja. Toranj je bez sumnje kulturno dobro uz koje nije niti potrebno navoditi naziv grada u kojem se nalazi. Ni u ovom slučaju kulturno dobro nije slučajno izabранo. Naime, na samom poklopcu nalazi se i oznaka da se radi o tradiciji proizvodnje koja je utemeljena još 1905. godine. Eiffelov toranj sagrađen je 1889. godine kada je održana međunarodna izložba u Parizu kako bi se demonstrirali novi materijali i tehnika. Dakle, samo šest godina ranije.

U drugom primjeru, upotreboom vučedolske golubice na bombonijeri proizvođač očigledno želi potrošaču prenijeti nekoliko različitih poruka kojima će u njega ugraditi image za svoj proizvod i tako izgraditi njegov odnos prema proizvodu. Vučedolska golubica simbolizira jednu kulturu čime se potrošaču pokušava nametnuti pomisao na usporedbu s proizvodom koji je simbol kakvoće u toj skupini ili vrsti proizvoda. Iz grafičkog rješenja poklopca kutije iste bombonijere razvidno je da se "golubica" koristi i kao glasnik i simbol ljubavi, a ta se asocijacija podržava čokoladnim bombonom u obliku srca.

Slika 53. - Vučedolska golubica na Kraševoj bombonijeri "Golubica"

Promotrimo i druge skupine istovrsnih proizvoda kod kojih se dosta često koriste kulturna dobra točno određene vrste pri kreiranju njihova imidža. To su vina, a kulturna dobra koja se često koriste u njihovoј promidžbi su katedrale, dvorci, kao i spomeničke cjeline koje svjedoče o porijeklu vina.

Slika 54.- Etiketa Đakovačkog vina s katedralom Sv. Petra i Pavla (lijevo) i etiketa kutjevačkog vina s crtežom dvorca u Kutjevu (desno)

Korištenje katedrala na etiketama vina lako je za razumjeti, a time i objasniti. Znamo li da se katedralama mogu nazivati samo one crkve u kojima biskup obnaša svoju službu, a da se uz biskupe, odnosno biskupije uvijek nalaze vinski podrumi s kvalitetnim vinom, svakom građaninu potpuno je čitka poruka s etiketa takvih vina. Uz katedrale na etiketama sortnih vina, kako domaćih tako i inozemnih, kao čest motiv javljaju se crteži ili slike spomeničkih cjelina u kojima su predstavljena naselja iz kojih potječe vino.

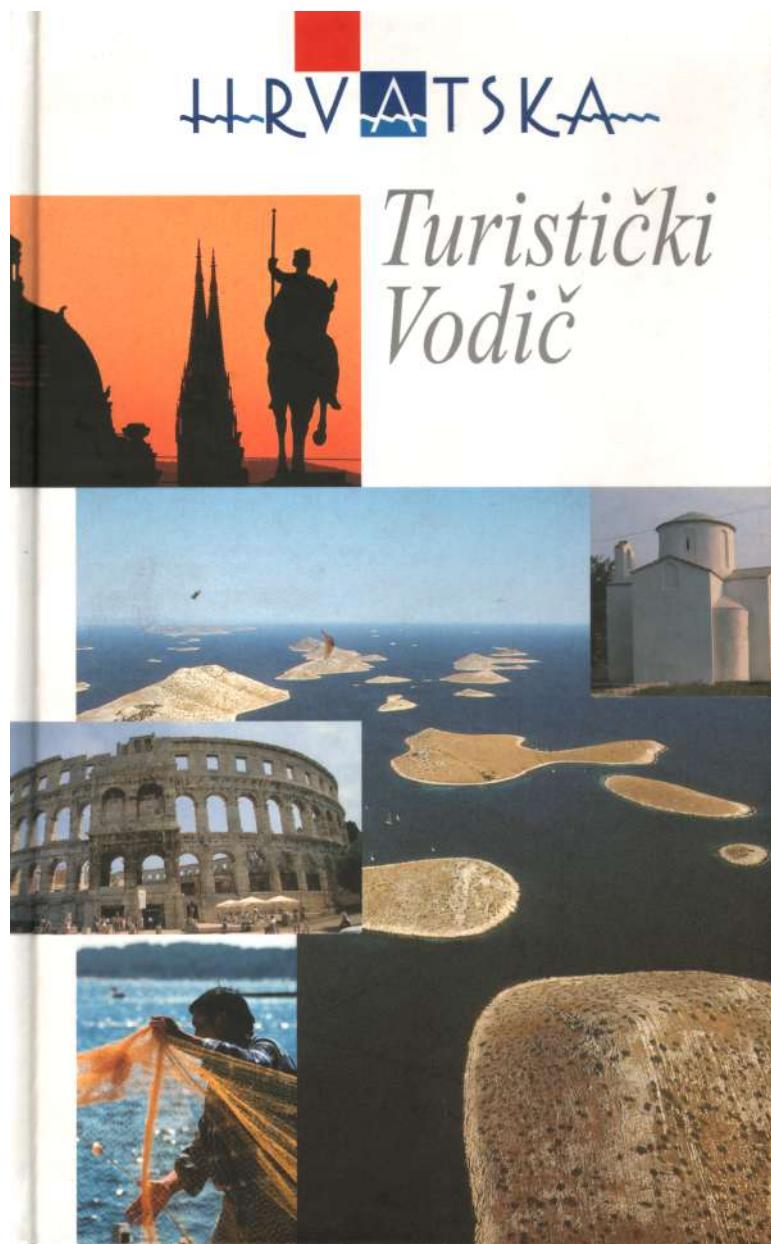
Slika 55.- Etiketa vrbničke žlahtine sa crtežom spomeničke cjeline Vrbnika i etiketa porečkog cabernet sauvignona s crtežom nekadašnjeg Poreča



Upotreba kulturnog dobra u promidžbi usluga

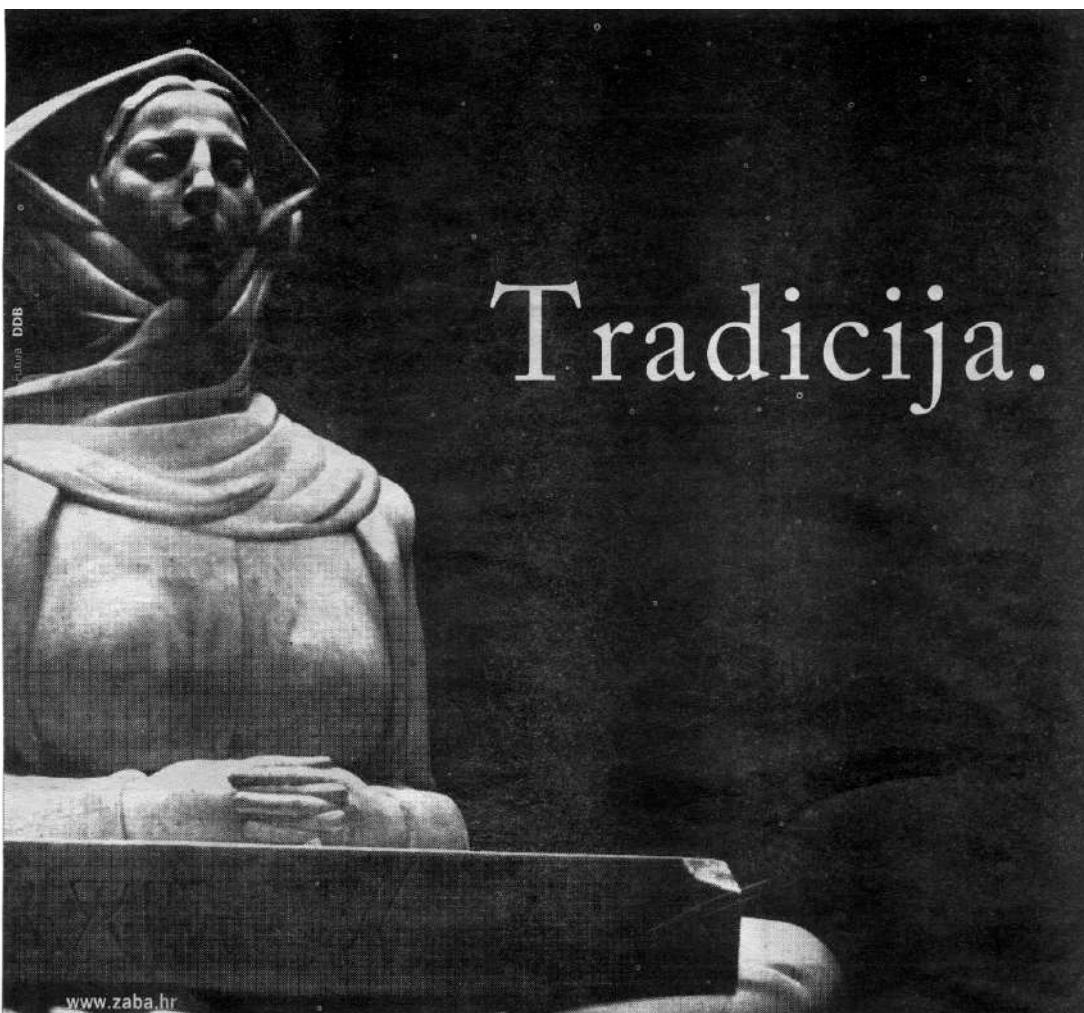
Neizravna potrošnja kulturnog dobra pojavljuje se i u području promidžbe usluga. Takvu upotrebu vrlo često susrećemo u promidžbi turističkih proizvoda, ali i mnogih drugih. Dovoljno je prelistati kataloge i brošure u kojima se predstavljaju turistički aranžmani ili pak pregledati druge oblike turističke promidžbe kako bi se uočila vrlo česta upotreba kulturnih dobara. Fotografije kulturnih dobara i spomeničkih cjelina, navođenje osnovnih podataka o njima neizostavni su dijelovi tiskanih turističkih vodiča, koje imaju za cilj potaknuti budućeg potrošača na izbor odredišta koje će posjetiti.

Slika 56. – Naslovnica “Hrvatska – Turistički vodič” u izdanju Leksikografskog zavoda Hrvatske, Masmedia, 1998.



Kulturna dobra se koriste pri kreiranju imidža proizvoda kako bi se ukazalo na tradiciju proizvodnje i kakvoće. Ovakvu upotrebu kulturnog dobra susrećemo i kod promidžbe usluga. Upravo takav primjer je promidžbeni oglas Zagrebačke banke koji je tijekom 1999. godine objavljen u mnogim tiskovinama i na plakatima.

Slika 57. – Promidžbeni oglas Zagrebačke banke objavljen u "Slobodnoj Dalmaciji" od 30. studenoga 1999. godine



Tradicija je vrijednost koja se nasljeđuje, a put do nje je dugotrajan. Ona budi ponos u nama i prenosi se na buduće naraštaje. Zahvaljujući povjerenju klijenata u naše sposobnosti i snagu postali smo vodeća banka u Hrvatskoj i u ovom dijelu Europe. Više od milijun građana i više od sedamdeset tisuća poduzeća o kojima brinemo u našoj banci to najbolje potvrđuje. I dalje želimo pronaći najbolja rješenja kako bismo ispunili Vaša očekivanja.

Vodeća banka u Hrvatskoj.

Zagrebačka banka 

Ubiranje spomeničke rente

Pri razmatranju ubiranja spomeničke rente držimo važnim uočiti tko u praksi i na koji način ubire spomeničku rentu. Ova dva temeljna pitanja od izrazitog su značenja i kada želimo utjecati na promjene u ubiranju spomeničke rente, kako u ekonomskom procesu, jednako tako i kada uvodimo sustav za ubiranje spomeničke rente.

Naime, ubiranje spomeničke rente može biti:

- neregulirano – što znači da se proces ubiranja odvija isključivo po ekonomskim kretanjima na tržištu, te osobe koje su u položaju određivati visinu rente i način njezina ubiranja gotovo imaju potpunu slobodu odlučivanja;
- djelomično regulirano – što znači da se proces ubiranja odvija unutar dijelom zadanih okvira, a dijelom je prepušten utjecajima tržišnih čimbenika;
- regulirano – što znači da je u cijelosti uređeno pitanje ubiranja spomeničke rente i to glede njezine visine, kao i načina njezina ubiranja.

I u slučaju ubiranja spomeničke rente valja razlikovati je li ona posljedica izravne potrošnje ili pak neizravne potrošnje kulturnog dobra, te će se stoga u nastavku razmotriti način njezina ubiranja u oba oblika potrošnje.

Ubiranje rente od izravne potrošnje kulturnog dobra

Ubiranje spomeničke rente od izravne potrošnje pojavljuje se u dva temeljna oblika a to su:

- naplatom izravne potrošnje i
- naplatom preko cijene usluge ili proizvoda.

U oba slučaja ubiranje rente je u pravilu u rukama vlasnika, odnosno korisnika kulturnog dobra.

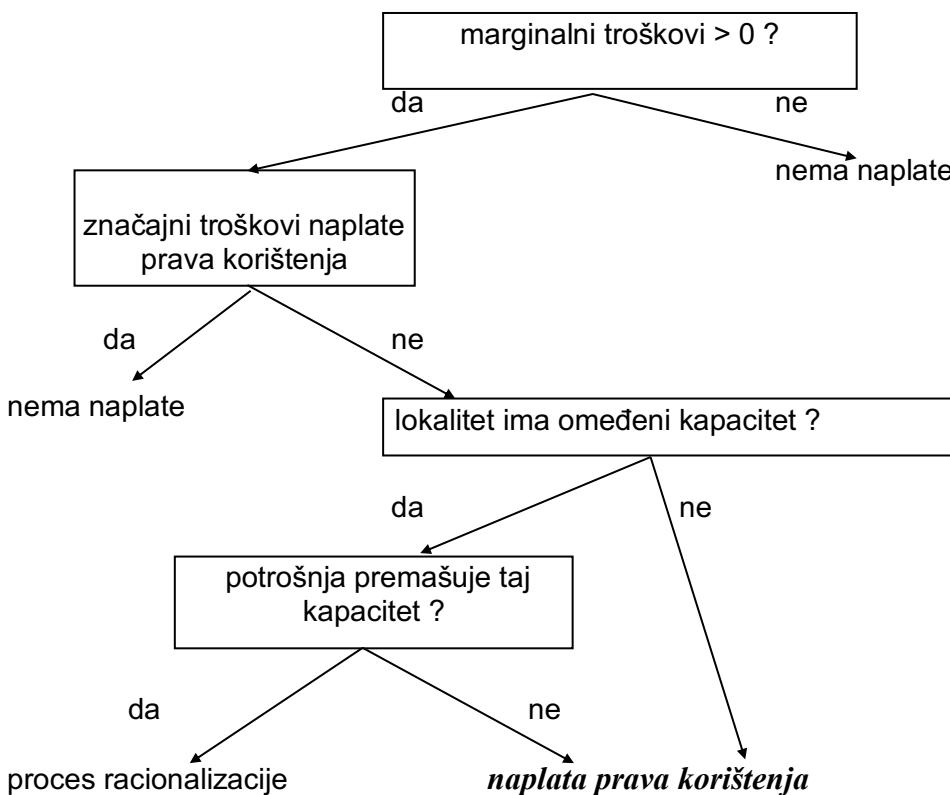
Naplata izravne potrošnje kulturnog dobra

Naplata izravne potrošnje pojavljuje se samo u slučaju kada se "potrošač" nađe u izravnom kontaktu sa kulturnim dobrom, te osobno ima mogućnost sudjelovanja u potrošnji toga dobra. Dva su karakteristična oblika izravne potrošnje kulturnih dobara, a to su njegovo posjećivanje i njegovo izravno korištenje za stanovanje ili obavljanje neke djelatnosti.

Uvjeti za uspostavu naplate prava korištenja su:

1. Prvi uvjet za to da bi naplata prava korištenja bila ekonomski održiva (isplativa) jest da marginalni troškovi pružanja usluga baštine budu veći od nule.
2. Drugi se uvjet odnosi na troškove realizacije naplate prava korištenja. Ako ona predstavlja značajne dodatne troškove, možda u tom slučaju plaćanje od izravnih potrošača baštine baš i ne predstavlja dobar izbor.
3. Treći se uvjet odnosi na kapacitet kulturnog dobra. Ako je kapacitet ograničen, potrebno je pokrenuti proces racionalizacije.

Slika 58. – Stablo odlučivanja o naplati prava korištenja



Naplata posjećivanja kulturnog dobra

Najčešći oblik izravne potrošnje je posjet kulturnom dobru, koji može obuhvatiti raznolike sadržaje, a najčešće se radi o:

- ❑ razgledavanju vanjskog izgleda kulturnog dobra;
- ❑ razgledavanju unutrašnjosti (kada je to moguće);
- ❑ upoznavanju s poviješću, spomeničkom vrijednosti, umjetničko-estetskim vrijednostima i drugim spoznajama vezanim za kulturno dobro;
- ❑ snimanju (foto, video i dr.) kulturnog dobra pri posjetu;
- ❑ kupnji suvenira karakterističnih za kulturno dobro;

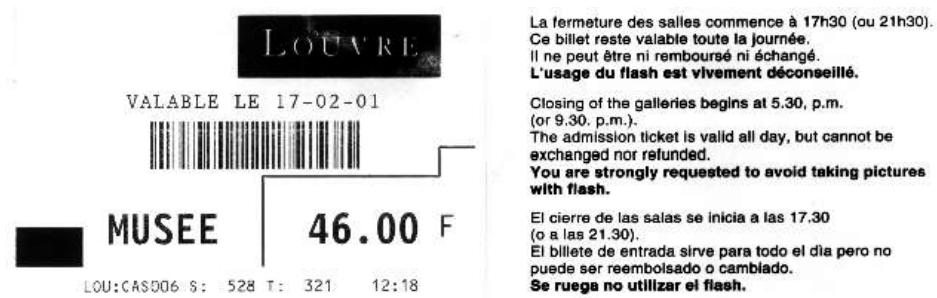
- ☐ potrošnji drugih usluga koje su organizirane u kulturnom dobru ili neposredno uz njega.

Sagledavanje posjeta kulturnom dobru u svim njegovim mogućim sadržajima omogućit će utvrđivanje naplaćuje li se ili ne sam posjet ili neki od njegovih sadržaja. Naime, u praksi nailazimo na vrlo različite slučajeve u kojima se, u pravilu, javljaju sljedeće mogućnosti:

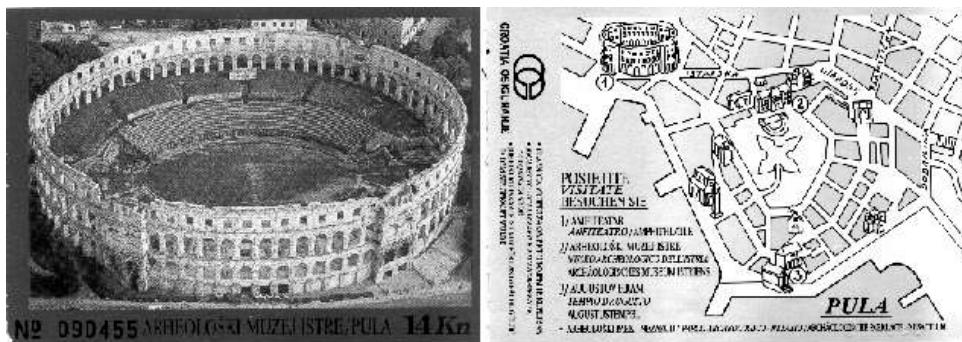
- naplata samog posjeta (razgledavanja),
 - naplata razgledavanja uz dodatnu naplatu drugih sadržaja (vodiča, snimanja i dr.),
 - besplatno razgledavanje uz naplatu drugih sadržaja,
 - besplatno razgledavanje i besplatni drugi sadržaji (vrlo rijedak slučaj).

Naplata samog posjeta, odnosno razgledavanja, najčešći je oblik ubiranja spomeničke rente. Ovaj oblik ubiranja rente jednako je karakterističan način naplate potrošnje bilo da se radi o pokretnim ili nepokretnim kulturnim dobrima. U prvom slučaju, pokretna kulturna dobra prezentiraju se u muzejskim i galerijskim zbirkama, te se kupnjom ulaznice za muzej ubire spomenička renta.

Slika 59. – Ulaznica u pariški Louvre (lice i naličje ulaznice)



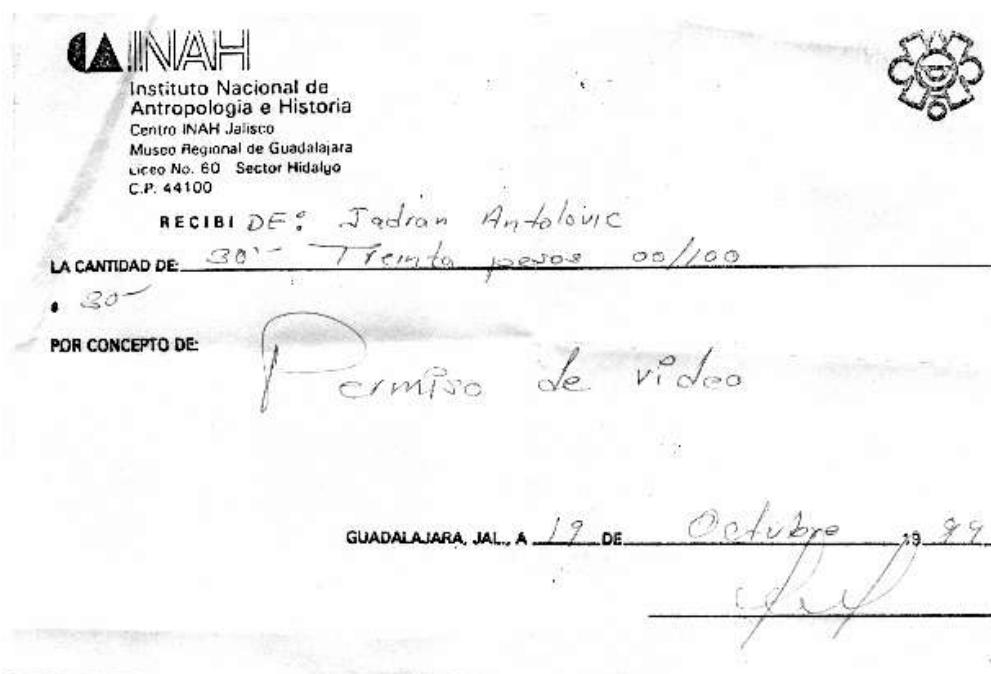
Slika 60. – Ulaznica za pulski amfiteatar (lice i naličje ulaznice)



Ulaznica za posjet nepokretnom kulturnom dobru vrlo često omogućava njegovo razgledavanje. Pri tome je najčešće moguće razgledati kulturno dobro izvana, bez plaćanja ulaznice, dok je za unutrašnje razgledavanje kupnja ulaznice uobičajena. Naime, većina nepokretnih kulturnih dobara dostupna je pogledu svakom građaninu, osobito ona dobra koja su inkorporirana unutar naselja, te su svojim vanjskim izgledom sastavni dio naselja. Kod takvih kulturnih dobara naplata njihovog razgledavanja izvana nije tehnički moguća, osobito ne prodajom ulaznica. Takav primjer kulturnog dobra je pulski Amfiteatar koji smještajem u središtu grada omogućava svakom prolazniku razgledavanje njegove vanjštine, pa čak i djelomično razgledavanje unutrašnjosti.

Kao što je već konstatirano uz naplatu samog razgledavanja pri posjetu kulturnom dobru moguće je ubrati rentu i za potrošnju nekih drugih sadržaja. Takvi sadržaji su vodiči (na jeziku koji razumije posjetitelj, pisani i govorni), dozvole za foto i video snimanja, razgledavanje posebnih sadržaja itd.

Slika 61. – Dozvola Regionalnog muzeja u Guadalahari za snimanje videokamerom unutar muzeja



Naplata posjeta, odnosno razgledavanja kulturnog dobra nekada nije moguća zbog njegove javne funkcije, takav slučaj su sakralne građevine (crkve, katedrale i sl.). Naime, u takvim slučajevima nije moguće odvojiti posjetitelje koji razgledavaju crkvu od vjernika. Upravo je stoga u crkvama i katedralama najčešće ulaz slobodan, ali se naplaćuje ulaznica za penjanje na zvonik i/ili ulaznica za razgledavanje riznice (osobito čest slučaj u katedralama).

Slika 62. – Ulaznica za zvonik Bazilike Sv. Marka u Veneciji

Besplatno razgledavanje kulturnih dobara uz besplatne druge sadržaje sve se rjeđe može susresti. U mnogim crkvama i katedralama sve su prisutnije blagajne na kojima posjetitelji kupuju "pravo razgledavanja" ili neku drugu prateću uslugu. Kao primjer može se navesti Westminsterska katedrala koju je, dok je posjet bio besplatan, razgledavalo preko 3 milijuna posjetitelja godišnje, dok ju danas kada se posjet naplaćuje godišnje posjećuje približno 1,2 milijuna posjetitelja.

Naplata izravnog korištenja kulturnog dobra

Izravno korištenje prostora u kulturnom dobru ili unutar spomeničke cjeline valja razlikovati po vrsti korištenja među kojima možemo sva korištenja grupirati u dvije osnovne skupine, a to su korištenje za osobne potrebe i korištenje pri obavljanju neke djelatnosti.

Najčešći oblik korištenja pojedinačnog nepokretnog kulturnog dobra ili spomeničke cjeline za osobne potrebe je stanovanje. Naplata ovog oblika korištenja obavlja se plaćanjem stana vlasniku građevine ili neposrednim podmirenjem troškova očuvanja građevine ako ju za stanovanje koristi sam vlasnik.

Naplata korištenja prostora kulturnog dobra, odnosno spomeničke cjeline za obavljanje neke djelatnosti znatno je složenije pitanje i stoga ga treba u nastavku razmotriti. Sam smještaj određene djelatnosti u poslovne prostore koji se nalaze u kulturnom dobru ili spomeničkoj cjelini može biti učinjen u pravilu iz dva razloga. Prvi, jer je osoba koja obavlja određenu djelatnost istodobno i vlasnik poslovnog prostora u kulturnom dobru dok je u drugom slučaju takav izbor poslovnog prostora značajan za obavljanje same djelatnosti. U prvom slučaju vlasnik sam od sebe neće potraživati plaćanje spomeničke rente za korištenje kulturnog dobra, jer je on sam u obvezi dobro održavati i očuvati. U drugom slučaju vlasnik će putem najamnine za poslovni prostor naplaćivati i korištenje kulturnog dobra. Pri tome će i lokalna samouprava, pa i država, preko raznih oblika naknada dijelom naplaćivati korištenje kulturnog dobra za obavljanje djelatnosti ili će propisima uređiti način ubiranja spomeničke rente za osobe koje prostore kulturnog dobra ili spomeničke cjeline koriste za obavljanje djelatnosti. Karakteristični primjer je utvrđivanje naknade za korištenje prostora trgovca ili uličnih prostora unutar zaštićene spomeničke cjeline za obavljanje npr. ugostiteljske ili neke druge gospodarske djelatnosti. Primjer ovakvog načina ubiranja spomeničke rente nalazimo u odredbi članka 114. Zakona o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara ("Narodne novine", br. 69/99, 151/03) koji glasi:

“Članak 114.

Fizičke i pravne osobe, koje su obveznici poreza na dohodak ili poreza na dobit, a koje obavljaju gospodarsku djelatnost u nepokretnom kulturnom dobru ili na području kulturno–povijesne cjeline, obveznici su spomeničke rente.

Fizičke i pravne osobe koje u svom sastavu imaju poslovne jedinice (svako stalno mjesto obavljanja gospodarske djelatnosti) koje obavljaju gospodarsku djelatnost u nepokretnom kulturnom dobru ili na području kulturno–povijesne cjeline, obveznici su spomeničke rente za svaku poslovnu jedinicu.

Osnovica spomeničke rente je korisna površina poslovnog prostora koji se nalazi u nepokretnom kulturnom dobru ili na području kulturno–povijesne cjeline.

Spomenička renta plaća se mjesečno od 3,00 do 10,00 kuna po četvornom metru korisne površine poslovnog prostora koji se nalazi u nepokretnom kulturnom dobru ili na području kulturno–povijesne cjeline.

Visinu spomeničke rente propisuje svojom odlukom Grad Zagreb, grad ili općina.

Obveznici spomeničke rente moraju nadležnom upravnom tijelu jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave u čijem su djelokrugu poslovi komunalnog gospodarstva, do 31. ožujka godine za koju se utvrđuje spomenička renta, dostaviti podatke o korisnoj površini poslovnih prostora koji se nalaze u nepokretnom kulturnom dobru ili na području kulturno–povijesne cjeline.

Spomenička renta plaća se u godišnjem iznosu prema rješenju o utvrđivanju spomeničke rente koje donosi nadležno upravno tijelo jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, u roku od 15 dana od dana dostave rješenja o utvrđivanju spomeničke rente.

Ako u tijeku kalendarske godine fizička ili pravna osoba počinje ili prestaje obavljati djelatnost u nepokretnom kulturnom dobru ili na području kulturno–povijesne cjeline, plaća godišnju spomeničku rentu za dio godine u kojoj je obavljala djelatnost.

Korisnik koncesije iz članka 43c. stavak 2 ovoga Zakona oslobođen je plaćanja spomeničke rente propisane ovim člankom.

Na ovršni i žalbeni postupak primjenjuju se odredbe Zakona o komunalnom gospodarstvu.”

Iz citiranog članka Zakona vidljivo je da su obveznici plaćanja spomeničke rente osobe koje obavljaju gospodarsku djelatnost u kulturnom dobru, a da visinu spomeničke rente propisuje grad ili općina na čijem se području kulturno dobro nalazi. Sva sredstva ubrana po osnovu spomeničke rente sukladno Zakonu moraju biti utrošena u očuvanje zaštićene kulturne baštine i to 60 posto prikupljenih sredstava mora biti utrošeno na području grada ili općine u kojoj je renta ubrana, dok o utrošku preostalih 40 posto odlučuje Ministarstvo kulture.

Ubiranje rente preko cijene usluge i proizvoda

Uz kulturno dobro i njegovu prezentaciju pojavljuju se mnoge usluge i proizvodi čijom potrošnjom se ubire i spomenička renta. Primjer koji pokazuje način ubiranja spomeničke rente pružanjem usluge u kojoj potrošač sudjeluje u izravnoj potrošnji kulturnog dobra je svakako usluga organiziranog razgledavanja kulturnog dobra.

Organizirano razgledavanje kulturnog dobra je usluga koja uz mogućnost optičkog doživljaja sadrži i prikaz osnovnih informacija o tom dobru koje se prezentiraju posjetitelju. Praksa pokazuje da posjetitelji rado koriste organizirano razgledavanje kulturnog dobra ili naselja ili pak organizirano razgledavanje više kulturnih dobara, jer na taj način svoj posjet kulturnom dobru pretvaraju u kulturno-edukacijski čin. Posjetitelji ujedno dobivaju potvrdu autentičnosti kulturnog dobra, dakle potvrdu da su posjetili jedno posebno mjesto i stekli poseban doživljaj, koji i njihovo putovanje čini posebnim iskustvom. Gradovi koji su česta turistička odredišta razvijaju raznolike programe razgledavanja, a najčešća mjesta koja se u takvim programima nude su upravo kulturna dobra.

Slika 63. – Mapa s ucrtanim smjerom kretanja autobusa "Sol open tours" u Madridu koja omogućava turističko razgledavanje središta Madрида i od 12 postaja deset ih je vezano uz najznačajniju madrišku kulturnu baštinu, te karta za odraslu osobu koja posjetitelju omogućava cjelodnevno korištenje usluge razgledavanja i prijevoza.



Uz usluge koje su vezane na izravnu potrošnju kulturnog dobra javljaju se i proizvodi. Ova vrsta proizvoda ima najčešće ulogu suvenira koji se ne može nabaviti nigdje drugdje već samo prigodom posjeta kulturnom dobru. Tako mnogi muzeji proizvode replike predmeta iz svoga fundusa koje posjetitelji mogu kupiti u trgovini muzeja prigodom posjeta. Uz replike autentičnih kulturnih dobara povremeno se u praksi pojavljuju i autentični dijelovi tih dobara koji se prodaju kao suvenir. Tako je nakon rušenja berlinskog zida turistima u Berlinu nuđen proizvod koji je sadržavao autentične djeliće žbuke i cigle berlinskog zida, kao suvenir. Posebnost ovog suvenira ne može se osporiti, te stoga ne čudi da je našao svoje kupce. Ovakvi proizvodi pojavljuju se i prigodom obnavljanja kulturnog dobra kada se zamijenjeni segmenti prodaju kao suveniri, te se često na taj način i prikupljaju sredstva za daljnju obnovu.

Slika 64. – Nalaz s arheološkog lokaliteta Muzeja Grada Zagreba (lijevo) i kamen izvađen iz zagrebačke Katedrale u vrijeme obnove 1993. g. (desno)



Prikazani primjeri ukazuju na mogućnost izrade vrlo atraktivnog i posebnog suvenira čija autentičnost nadomješta nedostatak kakve druge upotrebljene vrijednosti i čine ga posebnim proizvodom uz pomoć kojeg se ubire i spomenička renta. Naime, takav komadić kamena ili drugog materijala bio bi gotovo bezvrijedan da nije autentični dio kulturnog dobra.

Ubiranje rente od neizravne potrošnje kulturnog dobra

Do sada izneseni primjeri ukazali su na samo neke oblike neizravne potrošnje kulturnog dobra iako su neki drugi načini i mnogi slučajevi takve potrošnje izmakli našoj pozornosti. Međutim, nedvojbeno je da se ovaj oblik potrošnje kulturnih dobara javlja kao rezultat osmišljene aktivnosti koja ima svoje ekonomski razloge i učinke. Gledajući tržišno, neizravna potrošnja, kao i ona izravna, ostvaruje spomeničku rentu, kao cijenu te potrošnje. Pri tome, rentu najčešće ubire poduzetnik ili osoba koja nije niti vlasnik kulturnog dobra, niti sa samim dobrom ima ikakve veze. Tako će npr. profesionalni fotograf prodati snimak kulturnog dobra kako bi se od njega izrađivale razglednice, po većoj cijeni nego snimak neke druge prosječne građevine, a da su troškovi za oba snimka jednaki, kao i vrijeme, odnosno rad uložen u njihovo nastajanje. Dakle, fotograf će ubrati spomeničku rentu a da sam nije ni u kakvoj obvezi prema kulturnom dobru ili njegovu vlasniku.

Sličan primjer je kada proizvođači vina koriste na etiketi obrise i crteže katedrala, dvoraca, te spomeničkih cjelina. Pritom plaćaju cijenu dizajnerskog rada osobi koja je kreirala etiketu u kojoj plaćaju i dio na ime spomeničke rente za neizravnu potrošnju kulturnog dobra. Kada bi taj isti dizajner upotrijebio nečije autorsko djelo (fotografiju, znak i sl.) u izradi iste etikete, umjesto crteža kulturnog dobra, propisima bi bio prisiljen ne samo platiti naknadu autoru, već bi u pravilu morao imati i njegovu suglasnost.

Hrvatski propisi o zaštiti kulturnih dobara već dulje vrijeme imaju odredbe kojima se ovaj oblik spomeničke rente ubire u korist kulturne baštine. Tako je još 1986. godine člankom 51. Zakona o obnovi ugrožene spomeničke cjeline Dubrovnika ("Narodne novine", br. 21/86) propisano:

"Svatko tko na fotografiji, naljepnici, znački, suveniru i drugim sličnim predmetima te na odjevnim predmetima upotrijebi grb ili znak Dubrovnika ili prepoznatljiv dio spomeničke cjeline odnosno pojedinih objekata spomeničke cjeline, dužan je od prodajne cijene proizvoda uplatiti 10 posto u korist sredstava za obnovu spomeničke cjeline.

Iznos prodajne cijene u stavku 1. ovoga članka dužan je obveznik obračunati i uplatiti na račun sredstava za obnovu spomeničke cjeline u roku sedam dana od dana stavljanja proizvoda u promet."

Provedbom članka 51. Zakona samo je 1988. godine na području tadašnje općine Dubrovnik prikupljeno za potrebe obnove i zaštite iznos u protuvrijednosti od 121.668 USD, što bi prema tečaju⁵² na dan 31.prosinca 2003. godine iznosilo oko 744.364,82 kune.

Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara ("Narodne novine", br. 69/99) uvažio je dobra iskustva u primjeni citirane odredbe iz "dubrovačkog Zakona", te je u posebnom dijelu Zakona propisao način ubiranja proračunskih prihoda na osnovi upotrebe kulturnih dobara u odredbama članka 112. i 113. koje glase:

"Članak 112.

Tko na fotografiji, naljepnici, znački, suveniru, publikaciji i drugoj tiskovini, odjevnom predmetu, ili drugom predmetu upotrijebi povjesni grb ili znak, prepoznatljivo kulturno

⁵² Na dan 31. prosinac 2003. godine srednji tečaj Narodne banke za US dollar iznosio je 6,118 kuna.

dobro ili njegov prepoznatljivi dio, dužan je od prodajne cijene proizvoda uplatiti 10 posto u korist državnog proračuna.

Iznos iz stavka 1. ovog članka dužna je obračunati i uplatiti u roku od 8 dana od dana stavljanja proizvoda u promet osoba koja je proizvod stavila u promet.

Članak 113.

Pravna ili fizička osoba koja u vlastitoj promidžbi na filmu, spotu, plakatu, fotografiji ili drugom predmetu upotrijebi kulturno dobro ili njegov prepoznatljivi dio dužna je uplatiti u korist državnog proračuna iznos od 1.000,00 kuna prije objave za svaku vrstu promidžbenog materijala.

Pod prvom objavom promidžbenog materijala smatrać će se i svaka nova objava tog izmijenjenog promidžbenog materijala u kojoj je upotrijebljeno kulturno dobro u smislu stavka 1. ovoga članka."

Citiranim odredbama propisuje se način ubiranja spomeničke rente od neizravne potrošnje kulturnih dobara i to u dva slučaja: kada se dobro ili neki njegov prepoznatljivi dio upotrijebi u komercijalne svrhe na fotografiji, znački, naljepnicima, suveniru, kao i u drugim propisanim slučajevima, te kada se kulturno dobro ili njegov dio koriste u promidžbenim aktivnostima.

Koncem 2003. godine donesen je Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara ("Narodne novine", br. 103/03) kojim je uveden još jedan oblik ubiranja spomeničke rente za neizravnu potrošnju kulturnih dobara i to odredbom članka 114a. koja glasi:

"Članak 114a.

Spomeničku rentu plaćaju fizičke i pravne osobe koje obavljaju sljedeće djelatnosti prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti:

- 01.41. Uslužne djelatnosti u biljnoj proizvodnji; (samo djelatnost sadnje i održavanja vrtova, parkova i zelenih površina za sportske terene i sl.) uređenje i održavanje krajolika
- 50.40.4. Održavanje i popravak motocikla
- 51.8. Trgovina na veliko strojevima, opremom i priborom
- 51.9. Ostala trgovina na veliko
- 55. Hoteli i restorani
- 60.21. Ostali redoviti kopneni putnički prijevoz
- 60.22. Taksi služba
- 60.23. Ostali kopneni cestovni prijevoz putnika
- 61.10. Pomorski i obalni prijevoz
- 62.1. Redoviti zračni prijevoz
- 62.2. Izvanredni zračni prijevoz
- 63.21. Ostale prateće djelatnosti u kopnenom prijevozu
- 63.23.1. Djelatnosti u zračnim lukama
- 63.30. Djelatnost putničkih agencija i turoperatora, ostale usluge turistima
- 64.2. Telekomunikacije (osim održavanja komunikacijske mreže i prijenosa radijskog i televizijskog programa)
- 65.12.1. Poslovne banke

- 67.13. Pomoćne djelatnosti u finansijskom posredovanju
- 71.10. Iznajmljivanje automobila
- 71.2. Iznajmljivanje ostalih prijevoznih sredstava (osim željezničkih vozila, kamiona, traktora i kontejnera)
- 71.4. Iznajmljivanje predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo (samo iznajmljivanje predmeta za zabavu, bicikla i sportske opreme)
- 92.33. Djelatnosti sajmova i zabavnih parkova
- 92.34. Ostale zabavne djelatnosti
- 92.61. Djelatnost sportskih arena i stadiona (samo igrališta za golf)
- 92.62.1. Djelatnosti marina
- 92.62.2. Ostale sportske djelatnosti (samo sportsko rekreativni lov)
- 92.7. Ostale rekreacijske djelatnosti (osim dresure kućnih ljubimaca, te ostalih filmskih, televizijskih i kazališnih djelatnosti)
- 92.71. Djelatnosti kockanja i klađenja
- 93.01. Pranje i kemijsko čišćenje tekstila i krvnenih proizvoda

Spomenička renta plaća se po stopi od 0,05 posto. Osnovica za obračun spomeničke rente je ukupni prihod ostvaren obavljanjem navedenih djelatnosti.

Poslove utvrđivanja, evidentiranja, nadzora, naplate i ovrhe spomeničke rente obavlja Porezna uprava. Troškovi evidencije nadzora, naplate i ovrhe spomeničke rente iz stavka 1. ovog članka iznose 5 posto od naplaćene spomeničke rente.

Fizičke i pravne osobe dostavljaju podatke za obračun spomeničke rente na Obrascu SR, koji je sastavni dio ovoga Zakona.

Fizičke osobe obveznici plaćanja spomeničke rente podnose Obrazac SR nadležnoj ispostavi Porezne uprave, nadležnoj prema svom prebivalištu odnosno uobičajenom boravištu, zajedno s Prijavom poreza na dohodak i to najkasnije do kraja veljače iduće godine, nakon godine za koju se sastavlja konačni obračun.

Pravne osobe obveznici plaćanja spomeničke rente podnose Obrazac SR nadležnoj ispostavi Porezne uprave, nadležnoj prema svom sjedištu, zajedno s Prijavom poreza na dobit i to najkasnije do kraja travnja iduće godine, nakon godine za koju se sastavlja konačni obračun.

Fizička i pravna osoba plaća mjeseci predujam spomeničke rente u visini jedne dvanaestine osnovice po obračunu poslovnog rezultata za prethodnu godinu. Za fizičku i pravnu osobu koja počinje obavljati djelatnost, utvrđivanje predujmova spomeničke rente do prvog podnošenja obračuna poslovnog rezultat utvrđuje Porezna uprava, na način na koji se utvrđuju predujmovi poreza na dohodak odnosno poreza na dobit.

Fizičke i pravne osobe obveznici spomeničke rente uplaćuju mjeseci iznos spomeničke rente, u rokovima za plaćanje predujmova poreza na dohodak odnosno poreza na dobit, dok razliku po Obrascu SR uplaćuju u propisanom roku za podnošenje Obrasca SR.

Nadzor nad obračunom i uplatom spomeničke rente obavlja Porezna uprava.”

Odredbom članka 114a. obvezani su svi gospodarski subjekti koji obavljaju jednu od navedenih djelatnosti iz odredbe da od ostvarenog godišnjeg prihoda iz prošle poslovne godine uplate u državni proračun iznos od 0,05 posto na ime spomeničke rente. Najveći broj djelatnosti koje su obvezane na plaćanje ovog oblika spomeničke rente vezan je uz turizam, bankarstvo, telekomunikacije i prijevoz putnika. Veze turizma i baštine dovoljno su transparentne i same ukazuju na razloge zbog kojih postoji obveza plaćanja spomeničke rente za neizravnu potrošnju kulturnog dobra. Međutim, potrebno je obrazložiti razloge zbog kojih je ova obveza propisana za djelatnost bankarstva, telekomunikacija i prijevoza putnika. Sve tri djelatnosti imaju svoju posebnu ulogu u turizmu, što je dakako samo jedan od razloga. Djelatnost telekomunikacija prisutna je sa svojom infrastrukturom u gotovo svim nepokretnim kulturnim dobrima. Prijevoz putnika, bio on gradski ili međugradska, također ima neizravnu korist od kulturnih dobara. Putnici koristeći javni prijevoz između ostalog posjećuju i kulturna dobra. Kako se ovaj oblik rente naplaćuje tek od stupanja na snagu izmjena i dopuna Zakona o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara do 30. studenog 2004. godine po ovoj osnovi ubrano je 43.260.343,072 kune. Od ovog iznosa 60 posto je ubrano na području Grada Zagreba uvažavajući sjedište pravnih i fizičkih osoba koje su obveznici plaćanja rente. Sukladno odredbama Zakona 18,6 milijuna kuna stavljen je na raspolaganje Ministarstvu kulture za programe zaštite i očuvanja kulturne baštine, dok je 24,7 milijuna kuna uplaćeno gradovima i općinama na čijem području je spomenička renta ubrana.

Namjena spomeničke rente

U razmatranju namjene ubrane rente držimo da treba zanemariti je li ona rezultat izravne ili neizravne potrošnje kulturnog dobra. Za sagledavanje namjene ubrane spomeničke rente tada je prvotno nužno utvrditi tko ju je ubirao. Naime, kao ubirač rente mogu se pojaviti:

- vlasnik kulturnog dobra,
- korisnik kulturnog dobra,
- država,
- lokalna vlast na čijem području je kulturno dobro,
- poduzetnik koji obavlja neku djelatnost u vezi sa kulturnim dobrom, te
- u nekim slučajevima i građanin.

Važnost ubirača rente u odnosu na njezinu namjenu očituje se u odnosu ubirača rente i samog kulturnog dobra. Stoga valja ukazati na različitost u odnosu prema kulturnom dobru od pojedinih ubirača rente. Pođemo li od vlasnika dobra koji prirodno želi očuvati svoju imovinu i zbog toga u nju u pravilu ulaže, te kada vlasnik ubere rentu ona najčešće postaje potpora njegovim sredstvima koje uđa u održavanje i očuvanje kulturnog dobra kao svoje imovine. Drugi mogući ubirač rente je korisnik dobra, koji sam nije vlasnik, te je upravo stoga najčešće zainteresiran samo za eventualnu korist od kulturnog dobra, a ulaganje u očuvanje dobra smatra obvezom vlasnika. Korisnik dobra spremjan je ulagati u kulturno dobro samo kada time može izgledno povećati svoju korist, te stoga ako dođe u položaj ubirača rente malo je vjerojatno da će ubranu rentu pretvoriti u ulaganje u kulturno dobro.

Mogući ubirač rente je i država koja temeljem propisa može propisati da je ubrana renta ili jedan njezin dio prihod državnog proračuna. Pri tome država zbog općeg interesa ima dužnost ulagati u zaštitu i očuvanje kulturne baštine, ali ta obveza

je opće naravi i u pravilu postoji bez obzira na iznos ubrane rente. Držimo stoga da ako država i dođe u položaj ubirača rente onda bi takva sredstva morala u cijelosti usmjeriti kao dodatna sredstva za zaštitu i očuvanje kulturne baštine.

Lokalna vlast, također je mogući ubirač rente, koji to često čini ubiranjem lokalnih poreza i komunalnih naknada. U tom svojstvu lokalna vlast postupa slično državi prihodujući rentu u proračun, ali pri tome ima znatno manji osjećaj obveznosti ulaganja u zaštitu i očuvanje kulturnih dobara negoli je to slučaj s državnom razinom. Lokalna vlast ulaganje u kulturna dobra najčešće smatra vlasničkom obvezom i obvezom šire društvene zajednice, odnosno države.

Mogući ubirač rente je i poduzetnik koji u kulturnom dobru ili u vezi s njim organizira neku djelatnost, te time stječe dio svoje dobiti i upotrebom, odnosno potrošnjom kulturnog dobra. Poduzetnik je osoba usmjerena na stjecanje dobiti, te kao i korisnik dobra nije spremna na ulaganja u kulturno dobro ako mu ono neće vratiti dobit ili neku drugu korist. Stoga ni poduzetnik ubranu rentu nije spremna ulagati na dobrobit kulturnog dobra, već će ju prioritetsno koristiti za razvitak svoga poslovanja.

I na kraju, kao mogući ubirač rente pojavljuje se i građanin koji ako dođe u taj položaj nema zanimanja za ulaganja u očuvanje kulturnog dobra, jer on i nije njegov vlasnik. Naime, građanin u pravilu drži da svoju obvezu prema kulturnoj baštini ispunjava plaćanjem poreza državi i lokalnoj vlasti, te ubranu rentu prvo drži rezultatom svoje vještine i vlastitim prihodom.

Sagledavajući odnos mogućih ubirača rente prema kulturnom dobru može se konstatirati kako ubrana renta može imati svega nekoliko načelnih namjena, a to su za:

- ulaganje u očuvanje kulturnog dobra koje je ostvarilo rentu,
- ulaganje u očuvanje graditeljske baštine,
- ulaganje u očuvanje kulturne baštine,
- za pokriće drugih oblika potrošnje ubirača rente.

Namjena ubrane rente vrlo često razotkriva dostignutu razinu ekonomskog shvaćanja kulturnih dobara, pa time i baštine, kao ekonomskog čimbenika.

Financiranje očuvanja kulturnih dobara iz sredstava državnog proračuna

Sredstva iz državnog proračuna namijenjena zaštiti i očuvanju kulturnih dobara u pravilu se pozicioniraju u razdjelu proračuna namijenjenog Ministarstvu kulture s obzirom da su poslovi na zaštiti i očuvanju u djelokrugu toga Ministarstva. Ta sredstva na temelju Nacionalnog programa zaštite i očuvanja kulturnih dobara, kao dijela Programa javnih potreba u kulturi Republike Hrvatske raspoređuju se sukladno članku 110. Zakona:

- za financiranje zaštite i očuvanja kulturnih dobara u vlasništvu Republike Hrvatske, izuzev sredstava za njihovo tekuće održavanje jer ta sredstva osigurava nadležno tijelo Vlade Republike Hrvatske,
- za financiranje provedbe Nacionalnog programa zaštite i očuvanja kulturnih dobara,

- za financiranje naknada vlasnicima razlike između izvanrednih i redovitih troškova održavanja kulturnoga dobra, kada se steknu Zakonom propisani uvjeti,
- za financiranje hitnih mjera zaštite i očuvanja kulturnih dobara sukladno člancima 73. i 74. Zakona o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara,
- za financiranje naknada vlasnicima zbog ograničenja prava vlasništva, kada se steknu Zakonom propisani uvjeti.

Financiranje očuvanja kulturnih dobara iz sredstva proračuna županija, gradova i općina

Sukladno članku 111. Zakona u proračunima županija, odnosno Grada Zagreba, gradova ili općina osiguravaju se sredstva za financiranje:

- zaštite i očuvanja kulturnih dobara koja su u njihovu vlasništvu,
- zaštite kulturnih dobara u izvanrednim uvjetima,
- sudjelovanja u financiranju Nacionalnog programa zaštite i očuvanja kulturnih dobara koja se nalaze na njihovu području.

Dio sredstava potreban za financiranje očuvanja kulturnih dobara slit će se u proračune gradova i općina po osnovi ubrane spomeničke rente (60 posto rente) na njihovu području, te uz dodatna izdvajanja proračunskih sredstava za ovu namjenu valja očekivati da će se na ovoj razini osiguravati znatno veća sredstva negoli što je to prije bio slučaj.

Financiranje očuvanja kulturnih dobara iz donacija, zaklada i drugih izvora

Odredbom članka 109. Zakona otvorena je mogućnost da se sredstva potrebna za provedbu mjera zaštite i očuvanja prikupljaju iz donacija, naknada od koncesija, zaklada, zapisa i drugih izvora koji su utvrđeni propisima.

Ovi izvori financiranja uobičajeni su i čest slučaj u zapadnim zemljama gdje se djelovanjem udruga, zaklada, fondacija ili pak od gospodarskih subjekata osiguravaju znatna sredstva koja se usmjeravaju za očuvanje kulturnih dobara. I u Hrvatskoj se pojavljuju ovakvi oblici financiranja očuvanja kulturnih dobara, te je opravdano očekivati da će razvitkom gospodarstva i u nas to postati praksa.

Novi oblici financiranja očuvanja zaštićene graditeljske baštine - niskokamatni zajmovi

Kako bi se potakla privatna ulaganja u zaštićenu graditeljsku baštinu, potrebno je u najmanju ruku osigurati mogućnost dobivanja zajma, pod jednakim povoljnijim uvjetima koje mogu dobiti kupci novih nekretnina.

To se može postići:

- stvaranjem povoljnijih okvira, odnosno, razvijanjem snažnog sustava informiranja o raspoloživim kulturnim dobrima za ulaganje. Npr. u Velikoj Britaniji "English Heritage" razvio je sličan sustav, pod nazivom "Ugrožene građevine";

- razvijanjem povoljnih mehanizama financiranja za obnavljanje zaštićene graditeljske baštine.

Hipotekarni krediti, koji su najčešće dugoročni, omogućavaju financiranje kupnje nekretnina, odnosno, ako je kupnja već realizirana, refinanciranje obnove, očuvanja ili održavanja tih istih dobara. Međutim, kao što upozorava nedavno izvješće Vijeća Europe, ulaganja u radove na obnovi zaštićene graditeljske baštine mogu biti prilično rizična, budući da nije uvijek izvjesno do koje će mјere ulaganja u restauraciju pridonijeti očuvanju njezine vrijednosti. U tom bi smislu kombinacija hipotekarnoga kredita i javne subvencije mogla odigrati značajnu ulogu u procjeni rizika što ih kreditne ustanove moraju uzeti u obzir prije negoli što odobre zajam.

Uvođenje niskokamatnih zajmova za obnavljanje zaštićene graditeljske baštine započelo je i u Hrvatskoj odnedavno, kada je na inicijativu Ministarstva turizma, a u suradnji s Ministarstvom kulture otvorena mogućnost kreditiranja obnove graditeljske baštine kada se ona priprema za upotrebu u nekoj od turističkih djelatnosti.

Osnovni ciljevi dobrog gospodarenja zaštićenom graditeljskom baštinom

Dobar gospodar želi očuvati svoju imovinu i kada je to moguće povećati joj vrijednost. Vlasnik kulturnog dobra nije izuzetak od toga pravila, jer on prvočno kulturno dobro doživljava kao svoju imovinu i tako se prema njoj i odnosi.

Pritom vlasnika najčešće zanima upotrebljiva vrijednost, što znači namjenska i ekonomski vrijednost, dok ga emotivna i spomenička vrijednost zanima u pravilu podredno, a potom sve druge vrijednosti zaštićenog dobra. Vlasnik u ulozi gospodara imat će sljedeće ciljeve gospodarenja zaštićenim kulturnim dobrrom:

1. očuvati ili čak povećati namjensku vrijednost,
2. očuvati i povećati ako je to moguće ekonomsku vrijednost,
3. očuvati emotivnu i spomeničku vrijednost.

Vlasnik želi što dulje očuvati korisnost kulturnog dobra za njega samog bilo da ga sam koristi ili ga prepušta drugima na korištenje. Pri tome valja imati na umu važnost namjene zaštićenog kulturnog dobra pri utvrđivanju njegove ekonomski vrijednosti, kao ključnog čimbenika, te nam stoga i ovdje preostaje da još jednom podvučemo to značenje i za proces gospodarenja zaštićenom graditeljskom baštinom. Tako većinu zaštićene graditeljske baštine spašava činjenica da njihovi vlasnici u njima prepoznaju i određenu emotivnu i spomeničku vrijednost što ih više prijeći u njihovoj devastaciji negoli često puta konzervatorske službe provodeći mјere zaštite.

Vlasnici zaštićene graditeljske baštine tako potvrđuju stavove Adama Smitha (Samuelson at.; 1992; 35) izrečene još 1776. godine u kojem kaže: «Svaki pojedinac teži za tim da uposli svoj kapital tako da njegov proizvod bude najveće vrijednosti. Općenito on ne namjerava promicati javni interes, niti zna koliko ga promiće. On pazi samo na svoju sigurnost, svoju vlastitu dobit. I u tome kao da je vođen nekom

nevidljivom rukom, stvara učinke koji mu nisu bili namjerom. Sljedeći svoj vlastiti interes često promiče interes društva uspješnije nego kada to stvarno želi učiniti.»

Država za razliku od vlasnika dobro gospodarenje zaštićenom graditeljskom baštinom vidi nešto drugačije. Naime država je zainteresirana za postizanje gotovo istih ciljeva gospodarenja kao i njezini vlasnici, ali drugim redoslijedom prioriteta, i to:

- prvo, očuvati spomeničku vrijednost;
- drugo, poticati očuvanje i povećanje ekonomске vrijednosti zaštićene graditeljske baštine,
- treće, očuvati namjensku vrijednost zaštićene graditeljske baštine, dok
- za očuvanje emotivne vrijednosti nije u pravilu zainteresirana.

Država preko svoje konzervatorske službe nastoji osigurati da vlasnici ostvare njezin prvi i najvažniji cilj dobrog gospodarenja graditeljskom baštinom, a to je očuvanje spomeničkih vrijednosti graditeljske baštine.

Zadaća konzervatorske službe jest da zbog očuvanja integriteta i autentičnosti zaštićene baštine onemogući vlasnika u aktivnostima koje bi mu možda na kraći rok i donijele veću korist od te baštine, ali bi sigurno dugoročno umanjile njezinu ekonomsku vrijednost, jer bi devastiralo njezina spomenička svojstva. Upravo u toj zadaći konzervatorske službe vlasnici često vide zapreke u ekonomskom korištenju njihove nekretnine, pa su skloni ocjenama da ih ta služba onemogućava u njihovim gospodarskim projektima.

Država je isto tako zainteresirana za ekonomsku vrijednost zaštićene graditeljske baštine, jer veća ekonomска vrijednost donosi državi veće prihode po osnovi poreznog priljeva u proračun, bilo porezom na nekretnine ili porezom na prihode koji su ostvareni njihovim korištenjem.

Treći interes države u gospodarenju zaštićenom graditeljskom baštinom je sprječiti vlasnike da kulturnom dobru odrede namjenu koja će ugroziti njegova spomenička svojstva. I to je jedna od zadaća konzervatorske službe da nadzire vlasnika i njegovo gospodarenje.

Uvažavajući ciljeve koje želi postići vlasnik zaštićene graditeljske baštine, kao i ciljeve države, dobrim gospodarenjem možemo smatrati ono koje prioritetno čuvajući spomenička svojstva postiže maksimalnu ekonomsku vrijednost zaštićene graditeljske baštine.

5.7. Menadžment arheološke baštine

Zaštita i očuvanje kulturnih dobara nije proces bez sukoba unutar zajednice u kojoj se provodi. Sukobi su u pravilu potaknuti različitim interesima koji ne uvažavaju potrebu prihvaćanja ograničenja koja donosi zaštita i očuvanje kulturnih dobara. Za razliku od drugih vrsta kulturnih dobara koja razvidno postoje u prostoru, arheološki lokaliteti, a osobito oni koji su još pod zemljom ili vodom, osobito su ugroženi raznim čovjekovim aktivnostima.

Među najčešćim prijetnjama koje mogu ugroziti arheološke lokalitete i nalaze su:

- **Gospodarski razvoj**, izgradnja gradova i naselja, autocesta i lokalnih cesta, te druge infrastrukture dovoljno često je suočena sa preprekama koje čine arheološki lokaliteti ili pak arheološki neistražene zone. Te prepreke investitori savladavaju na različite načine, nerijetko prikrivanjem arheoloških nalaza i devastacijom lokaliteta bez obaveštavanja nadležnih konzervatorskih službi. Naime, većini investitora jasno je da nailazak na arheološki lokalitet zahtjeva usporavanje investicije, jer treba dopustiti istraživanje lokaliteta, kao i povećanje troškova za vrijednost arheoloških radova koje je nužno prethodno poduzeti. U ovom pitanju valja kao vrlo pozitivan primjer istaknuti iskustvo i praksi koja postoji u zadnjih 15 godina u Hrvatskoj. Samo u razdoblju od 2004. do 2008. godine Ministarstvo kulture u arheološka istraživanja uložilo je više od 49 milijuna kuna, dok su investitori u velike infrastrukturne projekte (autoceste, kanale i dr.) u arheološka istraživanja uložili više od 123 milijuna kuna. Upravo ova ulaganja u arheološka istraživanja pridonijela su uz pozitivnu investicijsku politiku Ministarstva da se u istom razdoblju započinju i završe novi arheološki muzeji: Arheološki muzej u Osijeku, Muzej Narone u Sv. Vidu, Muzej antičkog stakla u Zadru, kao i brojne investicije u već postojeće arheološke muzeje. Dakle, u samo navedene četiri godine u arheološku baštinu uloženo je više od 250 milijuna kuna.
- **Zagađenje okoliša**, predstavlja posljedicu gospodarskog razvoja, koja otvara brojne nove probleme u zaštiti i očuvanju kulturne baštine. Osobito zagađenje okoliša negativno utječe na arheološku baštinu i to onu koja je pronađena ali nije na odgovarajući način zaštićena i konzervirana. Apsurdno je ali istinito da je arheološka baština najsigurnija od čovjekovih aktivnosti pod zemljom ili vodom gdje se u pravilu izvorno nalazi ili se nalazila.
- **Turizam**, osobito kao masovna pojava može donijeti brojne posjetitelje što otvara velike probleme u zaštiti i očuvanju lokaliteta i nalaza. Osobit problem donosi nautički turizam u pogledu zaštite i očuvanja podvodnih arheoloških lokaliteta.
- **Arheološka iskopavanja**, osobito ona koja se poduzimaju nezakonito ili nestručno mogu vrlo često ugroziti ne samo lokalitet, već i nalaze, njihovu daljnju pohranu i obradu.

- **Krađe arheoloških nalaza**, potaknute su potražnjom na tržištima arheoloških nalaza i predstavljaju oblik organiziranog kriminala. Velika vrijednost pojedinih nalaza, kao i činjenica da se ovom vrstom kriminalnih aktivnosti ne mogu baviti nestručnjaci, te imućnost krajnjih kupaca zahtjeva poseban pristup u borbi protiv ove vrste nezakonitih aktivnosti.
- **Nedostatak odgovarajućeg zakonodavnog uređenja i nadzora**, predstavlja praktičan problem u smanjivanju navedenih prijetnji na razumnu mjeru, te onemogućavanje devastacije arheoloških lokaliteta i nalaza. Kao svjetski primjer vrlo često se koristi egipatska baština, koju su poharali inozemni istraživači (kvalificirani i nekvalificirani), i ne samo da je završila u velikim muzejima širom svijeta, već je rasprodavana na brojnim tržištima širom svijeta.

Naveli smo samo neke prijetnje kojima je izložena arheološka baština, te koje bi dobro upravljanje trebalo onemogućiti u cilju zaštite i očuvanja lokaliteta i nalaza. Više nego očigledno da je za kvalitetno upravljanje arheološkim lokalitetom potrebno imati plan upravljanja, isto kao i za ostala kulturna dobra. Međutim, arheološki lokaliteti imaju svoje posebnosti, kao i upravljanje njihovim očuvanjem, stoga ćemo u nastavku dati kratke naznake kako izraditi plan upravljanja, a osobito kako planirati arheološka istraživanja i prezentaciju lokaliteta i nalaza.

5.7.1. Izrada plana upravljanja arheološkim lokalitetom

Proces izrade plana upravljanja sastoji se od tri koraka koja čine metodologiju izrade plana. U četvrtom koraku provodi se plan upravljanja i sukladno potrebi provodi se njegova revizija. Metodologija za izradu plana upravljanja arheološkim lokalitetom sastoji se od:

1. Identifikacije i opisa:
 - a. ciljeva,
 - b. nositelja i
 - c. dokumentacije.
2. Analize lokaliteta i to putem:
 - a. spomeničkog vrednovanja,
 - b. utvrđivanja fizičkog stanja lokaliteta i
 - c. upravljanja lokalitetom.
3. Donošenje odluka u cilju:
 - a. utvrđivanja politike zaštite i očuvanja,
 - b. postavljanja ciljeva upravljanja,
 - c. razvoja strategije upravljanja, te
 - d. izrade plana upravljanja.
4. Periodična revizija plana upravljanja.

Identifikacija

Identifikacija je prva faza u izradi plana upravljanja u kojoj je potrebno prikupiti sve relevantne informacije o arheološkom lokalitetu koje su do sada poznate kako bi se mogli postaviti ciljevi koje treba ostvariti upravljanjem. Pri prikupljanju informacija osniva se dokumentacijska osnova koja će biti polazište svih dalnjih aktivnosti i odluka. Nakon postavljanja ciljeva potrebno je prepoznati sve subjekte koji mogu sudjelovati u njihovom ostvarenju, bilo kao članovi upravljačkog tima ili pak u nekom drugom svojstvu.

Subjekti koje najčešće valja uključiti su:

- nadležna konzervatorska služba,
- druga nadležna tijela uprave i lokalne samouprave,
- arheologe i druge stručnjake kvalificirane za istraživanja arheoloških lokaliteta,
- muzejske ustanove koje čuvaju i obrađuju arheološku građu s tog područja, kao i druge relevantne ustanove kulture,
- poduzetnike koji bi mogli imati koristi od arheoloških istraživanja,
- turističke agencije koje bi mogle imati interes za uključivanjem arheološkog lokaliteta u turističku ponudu,
- kao i druge subjekte koji su zainteresirani za arheološka istraživanja na tom lokalitetu.

Iskustvo pokazuje kada isključimo neke od navedenih subjekata iz plana upravljanja najčešće to kasnije proizvede određene probleme, manje ili veće. Stoga treba pažljivo analizirati sve potencijalne dionike kako bi se takve situacije izbjegle. Ujedno svaki uključeni subjekt može ponuditi određene dobrobiti pri izradi i/ili provedbi plana upravljanja. Ta dobrobit mogu biti raznoliki resursi poput znanja, opreme, prostora za istraživanje ili smješta radnih timova itd.

Analize lokaliteta

Analize koje valja provesti u drugom koraku izrade plana upravljanja odnose se na:

- spomeničku vrijednost arheološkog lokaliteta,
- stanje u kojem se nalazi lokalitet, te
- postojeći način upravljanja lokalitetom.

Vrednovanje poznatih spomeničkih vrijednosti lokaliteta ponekad i nije moguće bez prethodno provedenih istraživanja. U slučajevima kada postoji samo predmjesta o postojanju arheološkog nalazišta na lokalitetu nije moguće utvrditi značaj i vrijednost lokaliteta. Međutim, u takvim slučajevima potencijalni lokalitet je zaštićen, pod zemljom ili vodom, te su sve naprijed spomenute prijetnje najmanje izražene. Kada jednom započne aktivnost na istraživanju lokaliteta, tada je ne samo moguće procjenjivati njegovu spomeničku vrijednost, već se otvaraju brojna pitanja i problemi oko upravljanja lokalitetom. Nerijetko, se dešava da nakon provedenih djelomičnih istraživanja lokalitet ostane nezaštićen od vremenskih nepogoda ili nedozvoljenih ljudskih aktivnosti.

Stanje arheološkog lokaliteta je važan pokazatelj odnosa kojeg zajednica ima prema baštini. Kako se arheološka istraživanja u pravilu provode u ciklusima, posebno važno je u kojem stanju lokalitet čeka između dva turnusa istraživanja. Ako su istraživanja završena, onda valja uspostaviti sustavno održavanje lokaliteta, kako bi postao pogodan za prezentaciju potencijalnim posjetiteljima.

Sve ove okolnosti uputit će nas u postojanje osmišljenog upravljanja arheološkim lokalitetom ili pak izostanak takva pristupa. O postojanju upravljanja lokalitetom možemo govoriti i u slučaju kada se izbjegava istraživanje lokaliteta zbog određenih razloga. Suzdržavanje od istraživanja u nepovoljnim uvjetima ili pak provedbe cjelovitih istraživanja na svim poznatim lokalitetima preporuka je međunarodnih konvencija kako bi se i budućim generacijama omogućilo provođenje arheoloških istraživanja.

Izrada plana upravljanja

Polazeći od postavljenih ciljeva koje bi upravljanjem trebalo postići na arheološkom lokalitetu, potrebno je izabrati politiku zaštite i očuvanja na kojoj će počivati strategija upravljanja.

Izabrana politika zaštite i očuvanja kao strategija kojom će se postići zacrtani ciljevi bit će nit vodilja pri izradi plana upravljanja. Planiranje potrebnih aktivnosti, opreme i timova koji ih trebaju provesti postat će sadržaj plana. Sve planirane aktivnosti u pravilu pripadaju ili istraživanju i obradi lokaliteta i nalaza ili pak njegovoj prezentaciji. Stoga ćemo u nastavku ukazati na složenost i zahtjevnost planiranja arheoloških istraživanja i prezentacije arheoloških lokaliteta.

U svim drugim sastavnicama plan upravljanja treba izraditi po već opisanoj metodologiji za izradu plana upravljanja kulturnog dobra.

Provedba i revizija plana

Provedba plana upravljanja ovisi o upravljačkom timu i njegovoj spremnosti i znanju. Međutim, svaki plan može u provedbi naići na poteškoće i potrebe za dodatnim usklađivanjem sa promjenama koje su nastale u okruženju. U takvim slučajevima potrebno je provesti reviziju plana upravljanja kako bi se što potpunije ostvarila zaštita i očuvanje arheološkog lokaliteta.

Posjećivanje arheoloških lokaliteta nezaobilazna je sastavnica razvijenog kulturnog turizma. Čovjekova znatiželja za upoznavanjem povijesnih zbivanja i kultura ogleda se u sve većem broju posjetitelja arheoloških lokaliteta. Međutim, arheološki lokalitet sam po sebi nije dovoljan da bi postao turistička atraktivnost. On mora biti do određene razine istražen i kvalitetno prezentiran kako bi posjet takvom lokalitetu postao kulturno-edukacijski čin koji daje odgovore znatiželji posjetitelja.

Istraživanje i prezentacija arheološkog lokaliteta najznačajnije su aktivnosti u upravljanju arheološkim lokalitetom preko kojih se taj lokalitet uključuje u ponudu kulturnog turizma.

Tablica 19. - Broj zaštićenih kopnenih arheoloških lokaliteta upisan u Registar kulturnih dobara Republike Hrvatske (stanje na dan 3. listopada 2005.godine)

| ŽUPANIJA | BROJ ZAŠTIĆENIH KOPNENIH ARHEOLOŠKIH LOKALITETA |
|---------------------------|---|
| 1. Bjelovarsko-bilogorska | 3 |
| 2. Brodsko-posavska | 26 |
| 3. Dubrovačko-neretvanska | 26 |
| 4. Istarska | 54 |
| 5. Karlovačka | 22 |
| 6. Koprivničko-križevačka | 2 |
| 7. Krapinsko-zagorska | 4 |
| 8. Ličko-senjska | 22 |
| 9. Međimurska | 2 |
| 10. Osječko-baranjska | 4 |
| 11. Požeško-slavonska | 25 |
| 12. Primorsko-goranska | 21 |
| 13. Sisačko-moslavačka | 3 |
| 14. Splitsko-dalmatinska | 58 |
| 15. Šibensko-kninska | 26 |
| 16. Varaždinska | 25 |
| 17. Virovitičko-podravska | 13 |
| 18. Vukovarsko-srijemska | 37 |
| 19. Zadarska | 30 |
| 20. Zagrebačka | 5 |
| 21. Grad Zagreb | 0 |
| UKUPNO | 408 |

5.7.2. Istraživanje arheoloških lokaliteta

U pravilu arheološko nalazište zahtijeva provedbu istraživanja da bismo ga pretvorili u arheološki lokalitet. Naime, prvi nalazi mogu biti rezultat slučajnog nalaza ili rezultat arheoloških istraživanja. U oba slučaja nužno je doći barem do pretpostavke o veličini arheološkog nalazišta kako bismo taj prostor mogli staviti pod zaštitu i time spriječiti druge aktivnosti koje bi mogle ugroziti ili onemogućiti predstojeća arheološka istraživanja. Određivanjem međa potencijalnog arheološkog nalazišta utvrđuje se arheološki lokalitet na kojem će se planirati i provoditi istraživanja. Taj prostor sukladno potrebama i rezultatima provedenih istraživanja može biti smanjivan ili povećavan, te će sukladno tome i lokalitet mijenjati svoje međe.

Veličina samog lokaliteta važan je čimbenik posebice kada utvrđujemo visinu potrebnih sredstava za istraživanje lokaliteta. U pravilu veći će lokaliteti zahtijevati veće timove i/ili dulje vrijeme istraživanja ili zahtjevnija logistička rješenja pri organizaciji samih istraživanja. Međutim, svaka ljudska aktivnost koju obavljaju stručnjaci profesionalci zahtijeva osiguranje dovoljno sredstava da bi mogla biti uspješno provedena. U tome istraživanja arheoloških lokaliteta nisu iznimka.

Osiguravanje sredstava za istraživanja arheološkog lokaliteta

Arheološka istraživanja poduzimaju se u pravilu nakon što se za njihovu provedbu osiguraju dovoljna sredstva. Najčešći izvor sredstava je državni proračun koji osigurava finansijsku potporu bilo iz sredstava namijenjenih znanstvenim projektima ili pak projektima zaštite i očuvanja kulturne baštine. Uz potpore iz državnog proračuna mogu se pojaviti i potpore iz proračuna lokalne samouprave na čijem se području nalazi arheološki lokalitet. Druga važna skupina financijera arheoloških istraživanja su investitori koji pri poduzimanju izgradnje prometnica, građevina, željezničkih pruga ili drugih objekata naiđu na neistražene arheološke lokalitete. Dosta rijetko se u praksi pojavljuju donacije usmjerene na arheološka istraživanja što se ne može isto tako konstatirati i za sponzorstva. Sponzori, za razliku od donatora, prepoznaju svoj gospodarski interes osobito kada u neposrednoj blizini arheološkog lokaliteta obavljaju djelatnost koja bi od budućih posjetitelja arheološkog lokaliteta mogla imati koristi. Ponekad sponzori potpomažu arheološka istraživanja samo radi stvaranja pozitivnog imidža pred svojim potrošačima pokazujući svoju skrb o očuvanju kulturne baštine i kulturnog identiteta.

Struktura prihoda po njihovim izvorima može se prikazati i na sljedeći način:

$I_R = \text{prihodi od istraživanja}$

$$I_R = I_B + I_I + I_S + I_D + I_Z$$

pri čemu su:

I_B = prihodi iz proračuna (proračunske potpore)

I_I = prihodi od investitora

I_S = prihodi od sponzora

I_D = prihod od donacija

I_Z = drugi prihodi

Izrada plana prihoda prigodom osiguravanja sredstava nužnih za provedbu istraživanja ovisi o obujmu istraživanja koja se planiraju poduzeti, te sukladno tome troškovima koji iz tog proizlaze. Upravo stoga u nastavku treba analizirati najvažnije grupe troškova koji nastaju pri istraživanju arheološkog lokaliteta.

Troškovi istraživanja arheološkog lokaliteta

Upravljanje istraživanjem arheološkog lokaliteta ne traži samo stručnog voditelja arheologa kompetentnog za arheološka istraživanja o kojima je riječ, već i menadžment koji će sve aktivnosti na istraživanju planirati (Ross; 1991), organizirati i ostvariti kako bi se postigao zacrtani cilj istraživanja. Složenost planiranja, organiziranja i provedbe arheoloških istraživanja najbolje se može uočiti analizom strukture troškova koji se pojavljuju pri realizaciji arheoloških istraživanja na nekom lokalitetu. Slijedom toga u nastavku analiziramo strukturu troškova arheoloških istraživanja.

Arheološka istraživanja u pravilu se organiziraju kao kampanje koje u određenom vremenskom razdoblju provode specijalizirani timovi. Stoga se troškovi rada, smještaja i prehrane kao i troškovi prijevoza planiraju po radnom danu, a za broj dana trajanja kampanje. Za razliku od toga troškovi potrebni za nabavku potrebnog materijala i opreme za istraživanje, te sredstva potrebna za dokumentiranje istraživanja i obradu eventualnih nalaza planiraju se za istraživanje u cjelini. Struktura troškova istraživanja može se prikazati na sljedeći način:

C_i = troškovi istraživanja

$$C_R = [(C_L + C_{AM} + C_T) \times d] + C_{ME} + C_{DP} + C_Z$$

pri čemu su:

C_L = troškovi rada

C_{AM} = troškovi smještaja i prehrane (dodatak za terenski rad)

C_T = troškovi prijevoza

C_{ME} = troškovi materijala i opreme

C_{DP} = troškovi dokumentacije i obrade

C_Z = drugi troškovi (nepredviđeni troškovi - uobičajenih 10 posto)

d = broj dana

Odnos troškova i prihoda za istraživanje arheološkog lokaliteta

Kao što je istaknuto istraživanja se u pravilu poduzimaju sa već osiguranim sredstvima te su u tom slučaju troškovi istraživanja identični visini osiguranih sredstava. Upravo to je i razlog zbog kojeg svako istraživanje mora biti kvalitetno planirano kako ne bi došlo do prekida istraživanja zbog nedostatka sredstava.

$$C_R = I_R$$

Problem s kojim se ovdje susreće praksa je velik broj još neistraženih lokaliteta koji mogu biti kandidirani prema istim izvorima sredstava. Tako veću prepreku čini osiguravanje potrebnih sredstava za arheološka istraživanja negoli njihova realizacija. Naime, u takvima uvjetima arheolozi potaknuti potrebom za istraživanjima prihvataju provedbu istraživanja i sa minimalnim sredstvima, pri čemu se često dovodi u pitanje kakvoća i rezultati takva istraživanja. Da bi se izbjegle takve situacije bilo bi nužno standardizirati normama pojedine aktivnosti te utvrditi prosječne cijene za sve ili barem većinu aktivnosti koje se javljaju u procesu arheoloških istraživanja.

Ono što nije moguće često pretpostaviti je vrsta i značaj nalaza do kojeg može doći tijekom arheoloških istraživanja. Otkrića značajnih i vrijednih nalaza otvaraju potrebu osiguravanja dodatnih sredstava potrebnih za obradu i konzervaciju nalaza. Međutim, otkriće takvih nalaza uz povećanje troškova istraživanja donosi i povećanje vrijednosti i značenja samog arheološkog lokaliteta što je osobito važno u prezentaciji arheološkog lokaliteta i samog nalaza.

5.7.3. Prezentacija arheološkog lokaliteta

Troškovi prezentacije arheološkog lokaliteta

Prezentacija arheološkog lokaliteta (Cleere; 1989) mora biti dobro planirana, organizirana i provedena. Analizom strukture troškova koji se pojavljuju pri osmišljavanju i provedbi prezentacije ukazat ćeemo na složenost toga procesa kao i na nužna ulaganja u prezentaciju lokaliteta.

Kao što je već istaknuto na temelju izvještaja o arheološkim istraživanjima potrebno je kao prvo kreirati "priču o lokalitetu" i sve druge sastavnice proizvoda koji će biti ponuđene posjetiteljima lokaliteta. Bez ovog koraka kvalitetna prezentacija lokaliteta gotovo da nije ni moguća. Puko otvaranje lokaliteta za posjećivanje uz izostanak osmišljenog načina posjećivanja, odnosno osmišljenog proizvoda rezultirat će slabim brojem posjetitelja koji će se protekom vremena smanjivati. Naspram toga odgovarajuća ulaganja u osmišljenu prezentaciju, odnosno u kreiranje proizvoda za sve skupine posjetitelja vrlo brzo će se odraziti u kontinuiranom rastu posjećenosti lokaliteta.

Sama "priča o lokalitetu" mora biti na odgovarajući način prenesena posjetitelju stoga će biti potrebno sukladno kreiranom proizvodu osigurati odgovarajuću opremu i sredstva uz pomoć kojih će biti moguće posjetiteljima prenijeti priču i "oživijeti lokalitet". Ovdje se može raditi o najjednostavnijoj audio opremi uz koju će biti moguće ispričati priču posjetiteljima na više stranih jezika i/ili o sofisticiranom posjetiteljskom centru gdje će posjetitelj moći sam izabrati načine svoga informiranja o lokalitetu (filmovi, video, simulacije, knjige i druge publikacije, vodići itd.).

Posjetitelji lokaliteta koji steknu uvjerenje o vrijednosti i značaju lokaliteta u pravilu žele ponijeti sa sobom suvenir kojim mogu posvjedočiti svoje stečeno iskustvo. Stoga će kvalitetna prezentacija osmisli i odgovarajući suvenir ili više njih koje će posjetitelj moći kupiti jedino prigodom posjeta lokalitetu.

Za svaku prezentaciju nužan je ljudski rad i to raznih struka i profila. Od blagajne na kojoj se prodaju ulaznice, suveniri i drugi proizvodi, do vodiča, animatora, tehničkog osoblja na održavanju lokaliteta za sve poslove na prezentaciji odlučan je ljudski rad o kojem ovisi kakvoća prezentacije, a time i zadovoljstvo posjetitelja.

Arheološki lokalitet, osobito kada je otvoren za posjećivanje, valja održavati kako bi se sam lokalitet očuvao, te kako bi se uklonili tragovi posjećivanja.

Kao i kod svakog proizvoda na tržištu od izuzetnog značaja je promidžba proizvoda. Arheološki lokalitet i njegova prezentacija nije izuzetak od toga pravila. Slijedom toga nužno je osigurati odgovarajuća sredstva i uložiti ih u razne oblike promidžbe (Richards at.; 1994) koja ima za cilj povećati broj posjetitelja lokaliteta, te sam lokalitet učiniti prepoznatljivim u odnosu na ostale ponude slične vrste.

Struktura troškova prezentacije arheološkog lokaliteta može se prikazati na sljedeći način:

C_P = troškovi prezentacije lokaliteta

$$C_P = C_{VP} + C_{ME} + C_S + C_L + C_M + C_A + C_Z$$

C_{VP} = troškovi kreiranja proizvoda za posjetitelje

C_{ME} = troškovi materijala i opreme

C_S = troškovi kreiranja suvenira

C_L = troškovi rada

C_M = troškovi održavanja lokaliteta

C_A = troškovi promidžbe

C_Z = drugi troškovi (nepredviđeni troškovi - uobičajenih 10 posto)

Predstavljene grupe troškova nezaobilazne su pri osmišljenoj prezentaciji lokaliteta među kojima nije uputno zanemariti niti jednu od njih, kao i potrebu uravnoteženih ulaganja u prezentaciju te realnu procjenu prihoda koje je moguće ostvariti od zamišljene prezentacije arheološkog lokaliteta.

Prihodi od prezentacije arheološkog lokaliteta

Prezentacija arheološkog lokaliteta donosi odgovarajuće prihode. Najvećim dijelom te prihode čine prihodi od ulaznica koje kupe posjetitelji lokaliteta, a potom prihodi od usluga i suvenira, kao i drugih proizvoda koje na samom lokalitetu kupe posjetitelji. Ove tri vrste prihoda najvažniji su prihod od prezentacije lokaliteta.

Kakvoća prezentacije uvjetuje i cijenu ulaznice za posjetitelja lokaliteta. Ulaznica može značiti kupovinu prava razgledavanja, bez bilo koje druge usluge, dok istodobno ulaznica u svojoj cijeni može sadržavati uz pravo razgledavanja i pravo na stručnog vodiča, pravo snimanja foto i /ili video opremom itd. Cijena ulaznice za različite skupine posjetitelja uobičajeno je različita, tako se najčešće razlikuje cijena za grupne i individualne posjetitelje, cijena ulaznice za djecu i odrasle ili pak povlastice za razne skupine posjetitelja (invalidi, umirovljenike itd.).

Prihodi od usluga koje se posjetiteljima pružaju na lokalitetu također su važan izvor prihoda. Najčešće se radi o ugostiteljskim ili čak hotelsko-ugostiteljskim uslugama, kao i uslugama neposredno vezanim uz posjećivanje koje nisu uključene u posjetiteljsku ulaznicu.

Prodaja suvenira, ili drugih proizvoda posjetiteljima važan je dodatni prihod koji ide u korist arheološkog lokaliteta a ostvaruju ga posjetitelji lokaliteta.

Moguće je pojavljivanje i drugih vrsta prihoda, kao što su naknade za razna korištenja lokaliteta (snimanje filmova, scenografija za predstave i koncerte itd.) ili druge odgovarajuće aktivnosti.

Ukupnost prihoda koje jedan lokalitet može ostvariti od prezentacije može se izraziti na sljedeći način:

I_P = prihodi od prezentacije (spomenička renta)

$$I_P = I_T + I_{SE} + I_S + I_Z$$

I_T = prihod od ulaznica ($n_v \times t$ pri čemu je n_v = broj posjetitelja, t = cijena ulaznice)

I_{SE} = prihodi od usluga

I_S = prihodi od suvenira

I_Z = drugi prihodi

Tablica 20. – Broj kopnenih arheoloških lokaliteta i njihova posjećenost tijekom 2004.

| ŽUPANIJA | DOLASCI TURISTA U 2004.g. | BROJ ZAŠTIĆENIH KOPNENIH ARHEOLOŠKIH LOKALITETA |
|------------------------|---------------------------------|--|
| Istarska | 2.515.701 | 54 |
| Primorsko-goranska | 2.024.597 | 21 |
| Splitsko-dalmatinska | 1.366.950 | 58 |
| Zadarska | 843.290 | 30 |
| Dubrovačko-neretvanska | 796.795 | 26 |
| Šibensko-kninska | 650.677 | 26 |
| Grad Zagreb | 507.836 | 0 |
| Ličko-senjska | 278.922 | 22 |
| Karlovačka | 158.787 | 22 |
| Osječko-baranjska | 53.510 | 4 |
| Varaždinska | 42.488 | 25 |
| Krapinsko-zagorska | 39.255 | 4 |
| Zagrebačka | 26.633 | 5 |
| Sisačko-moslavačka | 24.934 | 3 |
| Vukovarsko-srijemska | 24.650 | 37 |
| Brodsko-posavska | 17.484 | 26 |
| Koprivničko-križevačka | 10.690 | 2 |
| Bjelovarsko-bilogorska | 9.900 | 3 |
| Međimurska | 7.865 | 2 |
| Požeško-slavonska | 5.798 | 25 |
| Virovitičko-podravska | 5.514 | 13 |
| UKUPNO | 9.412.276 | 408 |

Procjeniti moguće prihode od posjećivanja nekom arheološkom lokalitetu ne mora biti zahtjevno, pogotovo kada se radi o lokalitetu koji ima osmišljen način prezentacije i koji je već dulje vrijeme otvoren posjećivanju. U takvom slučaju radi se gotovo o uobičajenim statističkim procjenama koje najvećim dijelom ovise o kretanju broja turista na širem području, kao i unapređenju atraktivnosti prezentacije lokaliteta. Međutim, kada se radi o lokalitetu koji se po prvi puta otvara za posjećivanje, tada procjena moguće posjećenosti zahtijeva vrlo složenu analizu.

Državna statistika⁵³ u 2004. godini bilježi 4.839 posjetitelja arheoloških lokaliteta u Istarskoj županiji, dok za područja drugih županija i Grada Zagreba nema podataka o posjećivanju arheoloških lokaliteta. Ovaj podatak dovoljno govori da brojni arheološki lokaliteti u Hrvatskoj predstavljaju tek veliki potencijal ali da nisu prezentirani javnosti niti uključeni u hrvatsku turističku ponudu.

Samo za ilustraciju podatci prikazani u tablici o broju kopnenih arheoloških lokaliteta i usporedo broju turista koji su 2004. godine posjetili Hrvatsku po županijama ukazuju na moguće posjetitelje kada bi postojeći arheološki lokaliteti bili dobro prezentirani.

Odnos troškova i prihoda od prezentacije arheološkog lokaliteta

Pri razmatranju odnosa između sredstava uloženih u prezentaciju lokaliteta i prihoda od prezentacije treba se podsjetiti Geffeeove (1990) konstatacije koja glasi: "Spomenik ne može postati izvorom širih usluga pružanih od baštine ako prije svega nije predmetom makar minimalne razine očuvanja i održavanja, a potom i opremanja za pružanje traženih usluga."

Dakle, nepobitno su nužna ulaganja u prezentaciju lokaliteta, samo ostaje upitna visina potrebnih ulaganja, odnosno troškova u cilju prezentacije lokaliteta. Teorijski gledano kada govorimo o odnosu između visine troškova podmirenih za prezentaciju lokaliteta (T_P) i prihoda ostvarenih prezentacijom (P_P) u nekom razdoblju on može pokazivati da su:

$$C_P > I_P$$

$$C_P = I_P$$

$$C_P < I_P$$

U prvom slučaju troškovi prezentacije lokaliteta u nekom razdoblju veći su od prihoda ostvarenih od prezentacije što je teško prihvatljiva situacija za organizatora prezentacije, odnosno vlasnika lokaliteta. Međutim, u ovakvu slučaju valja imati na umu da je svaki arheološki lokalitet važna sastavnica kulturne baštine koja treba biti dostupna javnosti i posjećivanju. Održavanjem lokaliteta na razini koja je nužna da bi se isti mogao posjećivati jedan je od najučinkovitijih načina zaštite i očuvanja arheoloških lokaliteta. Naime, time se osigurava stalna skrb o lokalitetu uz istodobnu otvorenost prema javnosti, kako onoj široj (turistima) tako i onoj užoj (lokalnom stanovništvu) koji ima mogućnost izgraditi svoj odnos prema lokalitetu kao vlastitoj baštini.

Drugi slučaj vrlo se rijetko susreće u praksi, ali s teorijskog stajališta je moguć, a u njemu su troškovi prezentacije izjednačeni u visini s prihodima od prezentacije u nekom razdoblju. Ovakav odnos je prihvatljiv za organizatora prezentacije, odnosno vlasnika lokaliteta, jer prihodi pokrivaju učinjene troškove čime

⁵³ Statistička izvješća 1264 (2005) – Turizam u 2004., Posjetitelji važnijih turističkih znamenitosti i atrakcija po županijama u 2004., Državni zavod za statistiku RH, Zagreb, 103.

su posjetitelji osigurali sredstva nužna za pokriće troškova zaštite i održavanja arheološkog lokaliteta.

Treća mogućnost je da su troškovi prezentacije lokaliteta manji od prihoda ostvarenih od prezentacije u nekom razdoblju što organizatoru prezentacije donosi dobit ili mogućnost pokrića troškova istraživanja istog lokaliteta. Naime, valja podsjetiti da je prvotno trebalo poduzeti istraživanja lokaliteta kako bi prezentacija bila moguća. Brojni primjeri ukazuju da značajni arheološki lokaliteti ostvaruju veliku posjećenost, a time i bitno veće prihode od troškova prezentacije.

Arheološki lokalitet kao turistička atraktivnost

Za razliku od «žive» graditeljske baštine, čije se upoznavanje uvijek neizostavno miješa sa životima ljudi i isprepleteno je doživljajem neposrednog okruženja, arheološki lokaliteti potpuno su drugačije naravi. Njihov posjetitelj je radoznao, privučen mističnim velom ograničene spoznaje o nekoj prijašnjoj kulturi, željan spoznaje o prošlom vremenu, koja je osvjeđočena između ostaloga i u ostacima graditeljskog umijeća.

Otkrićem arheološkog lokaliteta koji svjedoči ostacima građevina o nekom vremenu, potvrđuje se da spomeničko svojstvo građevine može u pojedinim slučajevima nadživjeti samu građevinu u fizičkom smislu. To je istodobno potvrda da spomenička vrijednost probuđena arheološkim otkrićem može ponovno stvoriti ekonomsku vrijednost sposobnu da stvara spomeničku rentu (Antolović; 2005).

Za primjere arheoloških lokaliteta izabrana su nekadašnja naselja, koja su istodobno bila i važna vojno-strateška mjesta u povijesti. Prva dva lokaliteta nalaze se na teritoriju današnjeg Izraela, a to su Masada i Cesarea, dok su druga dva arheološka lokaliteta na teritoriju Hrvatske, a to su Salona i Narona.

Izrael, arheološki lokaliteti Masada i Cesarea

Arheološki lokaliteti Masade i Cesaree kulturna su dobra nominirana za upis u UNESCO-vu Listu svjetske baštine. Razloga za njihov odabir ima više, a osnovni leže u sljedećem:

- u oba slučaju radi se o značajnim arheološkim lokalitetima, primjerima graditeljske baštine koja više nema svoje prvotne funkcije zbog kojih je građena, već predstavlja kulturnu baštinu i istodobno turističku atrakciju,
- izabrani lokaliteti po svom povjesnom kontekstu bitno su različiti: Masada je simbol jedne od najznačajnijih epizoda u povijesti židovskog naroda, dok je Cesarea jedna od povjesnih točaka kroz koju se prelama povijest Sredozemlja,
- Izrael, kao mlada država i već poznato turističko odredište koje još nema visoko razvijenu turističku industriju sposobnu da uz pomoć marketinga ostvari rezultate unatoč slabijoj kakvoći ponuđenih resursa. Dapače kako se

radi o državi čije gospodarstvo stremi razvitku turizma, a dobro poznaje mogućnosti vjerskog turizma, prisutna je spoznaja o vrijednosti pojedinih resursa.

Arheološki lokalitet Masade

Masada je smještena na visoravni brda u istočnom dijelu Judejske pustinje u neposrednoj blizini zapadne obale Mrtvog mora. Visoravan dominira pustinjskim krajolikom i predstavlja prirodnu utvrdu, pa je stoga i logičan ljudski izbor za izgradnju utvrde. Masada pripada graditeljskoj baštini nastaloj u doba kralja Heroda. Upravo Herod izabire Masadu kao mjesto na koje se može povući pred neprijateljem te gradi utvrdu, a u njezinu sastavu palaču za vlastite potrebe. Izgradnja utvrde s vladarskom palačom usred pustinje, od koje je i danas prvo naselje udaljeno više od 30 kilometara, zahtjevala je prioritetno kvalitetno rješenje za snabdijevanje vodom za stanovnike utvrde. Tadašnja rješenja vodoopskrbe i danas fasciniraju posjetitelje, jer su usred pustinje osiguravale dovoljnu količinu vode potrebnu za vojnu posadu utvrde, kao i za palaču, bazene za kupanje, kupališta i saune, za razdoblje dulje od godine dana.

Na početku Velike pobune protiv Rima grupa Sika (dio Zelota koji su odlučili u borbi protiv Rima boriti se za slobodu ili smrt) našla je utočište na Masadi, gdje je izgradila sinagogu i obredno kupalište. Tri godine nakon zauzimanja Jeruzalema rimska vojska opsjeda Masadu u kojoj živi 967 osoba. Za vrijeme opsade rimska vojska uz pomoć robova gradi specijalnu rampu kako bi omogućila prilaz i ulaz u utvrdu. Iako nikada nisu pronađeni ostaci 967 osoba,⁵⁴ povijest bilježi njihovo kolektivno samoubojstvo kao čin kojim su porazili svoje osvajače izabравši smrt i slobodu, a ne život u zarobljeništvu.

Ovu, ali znatno proširenu priču, s više povijesnih podataka i opisa čut će svaki posjetitelj Masade, pa makar utrošio tek samo par sati (lokalitetu nije moguće pristupiti i pregledati ga bez najmanje dva sata) za svoj posjet. Dakako, većina posjetitelja koja je morala odvojiti cijeli dan da bi kroz pustinju doputovala do Masade zadržava se u prosjeku četiri do pet sati u obilasku ovog lokaliteta. Kako bi se olakšao posjet Masadi sagrađena je žičara koja posjetitelje prevozi iz podnožja brda na samu utvrdu (s istočne strane) dok je sa zapadne strane utvrde moguć ulazak posjetitelja pješice.

Arheološki lokalitet Masade godišnje posjeti više od 800.000 posjetitelja. Samo od ulaznica i naknade za prijevoz žičarom od podnožja do samog lokaliteta na visoravni ostvari se godišnji prihod veći od 8 milijuna US dolara. Taj prihod valja staviti u odnos s troškovima zaštite i očuvanja lokaliteta, koji godišnje nisu mali, kao i potrebu osiguranja sredstava za daljnja konzervatorska istraživanja, te restauriranje pojedinih dijelova utvrde radi podizanja stupnja atraktivnosti samog lokaliteta. Nedvojbeno je da bi Izrael ulagao u ovaj arheološki lokalitet, njegova daljnja istraživanja i konzervaciju uvažavajući povijesni značaj Masade. Međutim, ekonomска vrijednost ovog lokaliteta, koja se potvrđuje kao atraktivna turistička destinacija, stvara ekonomске učinke vrijedne pažnje i to ne samo preko prihoda od

⁵⁴ U arheološkim iskapanjima Masade od 1963. – 1965. prof. Yigal Yadin otkrio je 25 ljudskih kostura, a po nalazima nađenim uz njih pretpostavlja se da su to nalazi iz 1. stoljeća, što otvara i mogućnost da se radi o ostatcima posljednjih branitelja Masade.

ulaznica i žičare, već putem svih poslova vezanih uz posjećivanje ovog lokaliteta (usluge prijevoza, smještaja, prehrane itd.)

Arheološki lokalitet Cesaree

Ovaj lokalitet svjedoči povijest od sela sagrađenog za vrijeme Feničana (586.-332. g. p.n.e.), koje se osobito razvija u grčkom razdoblju (332.-37. g. p.n.e.), preko naselja koje se 259. g. p.n.e. spominje pod nazivom Stratonov toranj, sve do vladavine Heroda (od 37. do 4. g. p.n.e.) kada je izgrađen grad s lukom i nazvan Cesarea u čast njegova zaštitnika Oktaviana Augustusa Caesara.

Cesarea je planski sagrađen grad sazidan za samo 12 godina. S planskim rasterom ulica, s hramom, kazalištem, amfiteatrom, tržnicom i stambenom četvrti završen je 10/9. g. p.n.e. U svega nekoliko godina Cesarea postaje važno trgoviste te postaje sjedište rimske uprave u Palestini. Za vrijeme Velike pobune Cesarea postaje uporište rimskih legija. Grad dobiva status rimske kolonije, te ubrzo nakon pada Jeruzalema Cesarea postaje najvažniji grad u pokrajini.

Pagani, Samaritanci, Židovi i kršćani živjeli su u gradu u 3. i 4. stoljeću. Za vladavine Bizanta grad doživljava procvat i proširuje se, tako koncem 6. stoljeća Cesarea postaje najveći utvrđeni grad u zemlji. Nakon arapskih osvajanja u 640. g. Cesarea gubi politički i ekonomski značaj, te ju mnogi stanovnici napuštaju i ona postaje seosko naselje. Tek u 9. stoljeću razvitkom pomorske trgovine obnavlja se obalni dio grada. U 1101. godini grad zauzimaju križari, te 1251. g. Cesarea dobiva ponovno karakter vojne utvrde izgradnjom obrambenih zidova.

U 1265. g. Cesareu osvajaju i uništavaju Memluci. Njezini ostaci služe kao građevni materijal stanovništvu cijele regije. Grad nestaje sve do pred kraj 19. stoljeća kada ga pod turskom vlasti naseljavaju prognanici iz Bosne. Uništena križarska utvrda potom je obnovljena i postaje administrativni centar s novoizgrađenim stambenim dijelom na njezinim ruševinama.

U 2001. godini ovaj arheološki lokalitet posjetilo je oko 1 milijun posjetitelja što je samo od ulaznica donijelo godišnji prihod od preko 4 milijuna US dolara.

Iako lokalitet Cesaree s većom godišnjom posjećenosti od Masade ostvaruje upola manji prihod od ulaznica valja priznati ekonomsku vrijednost ovog lokaliteta koja se ostvaruje posjećivanjem. Najveći broj posjetitelja su turisti, kako oni domaći tako i inozemni. Bogata ponuda suvenira i publikacija na samom lokalitetu dodatni je prihod uprave Nacionalnih parkova pod čijim upravljanjem se nalazi ovaj arheološki lokalitet.

Primjeri arheoloških lokaliteta, poput Masade i Cesaree, u kojima se posjetitelji susreću s ruševinama i ostacima graditeljske baštine jednog ili više povijesnih razdoblja, pokazuju da osim arheologa sve veći interes za njihovim upoznavanjem iskazuju turisti. Naime dobro prezentirani arheološki lokaliteti bilježe sve veći broj posjetitelja koji iskazuju interes za upoznavanjem lokaliteta u rasponu od upoznavanja osnovnih podataka do sudjelovanja u istraživanjima.

Hrvatska, arheološki lokaliteti Salone i Narone

Arheološki lokaliteti Salone i Narone svojim graditeljskim i drugim arheološkim nalazima svjedoče postojanje značajnih naselja iz doba antike koji se danas po svom povijesnom i spomeničkom značenju mogu svrstati uz bok s najznačajnijim lokalitetima u Sredozemlju. Međutim, svjedoci smo da su ovi arheološki lokaliteti danas samo u funkciji kulturnog dobra, koji svoje tek sporadične posjetitelje podsjećaju na davno zaboravljenu moć i slavu, tvoreći istodobno jasnu predodžbu o odnosu baštinika prema gradovima gubitnicima. Nažalost, ova primjera pokazuju kako spomenička vrijednost nije istodobno prepoznata od baštinika, što je za poslijedicu imalo loše i neodgovarajuće gospodarenje zbog kojeg je ne samo nepovratno izgubljena promakla gospodarska korist, već je takvo gospodarenje potaklo proces stalne degradacije ova lokaliteta.

Promotri li se svaki primjer zasebno moći će se ukazati i na neiskorištene mogućnosti, te primjere koji svjedoče nedostatak statusa turističke atrakcije lokaliteta čija spomenička vrijednost zasjenjuje mnoge turistički prepoznate arheološke lokalitete na Sredozemlju.

Arheološki lokalitet Salone

Antička Salona prvi put se spominje 119. godine p.n.e. kao središte koje nastanjuju ilirska plemena Delmata. Godine 78. p.n.e. Salonu zauzimaju Rimljani. Od tada u gradu prevladava rimski utjecaj. U građanskom ratu između Cezara i Pompeja Salona staje na stranu Cezara, što joj nakon pobjede Cezara donosi prestižnu i važnu ulogu političkog središta Dalmacije.

Taj značajni povijesni period Abramić (1991; 39-46) ovako opisuje: "lako se većina obalnih gradova podčinila Oktavijevoj floti, Salona je ostala vjerna Cezaru. Morala je stoga izdržati delmatsku opsadu s kopnene strane, a s morske Pompejeve flote, dok joj je hrabri Publije Vatinije iz Brundizija pomogao energičnim napadom i pomorskom pobjedom kod otočića Taurisa (danasa Šćedro, Torcola otok između Hvara i Korčule) i konačno očistio Pompejevu flotu s Jadrana. Najvjerojatnije je još Cesar sam dokazao zahvalnost za vjerni neustrašivi otpor Pompejevcima, pa je naselje, još ovisno o Issi, uzdigao u čast rimske kolonije Colonia Martia Iulia Salonae." Za izdizanje Salone bio je zaslužan njezin izuzetan položaj u sredini duge ilirske obale i karakteristike odlične luke, te što je morskim putem bila najbliže Rimu.

U III. stoljeću kada se kod većih gradova u Carstvu počinje zapažati početak njihova pada, Salona doživljava još uvijek neprekinuti napredak i stalan rast. Najveći uzlet grad doživljava pod carem Dioklecijanom, koji je prema vjerodostojnoj tradiciji bio rođeni Salonitanac, te koji u njezinoj neposrednoj blizini gradi carsku palaču. U drugoj polovici V. stoljeća Dalmacija se pokušava osamostaliti uvidajući nemoć Carstva, te se 461. godine Marcellin, ugledni patricij iz Salone proglašava kraljem nezavisne Dalmacije, a Salona postaje glavnim gradom. Potom Salona igra značajnu ulogu u ratu između Bizanta i Istočnih Gota. Tako poslije uništenja Istočnogotskog carstva Dalmacijom upravlja prokonzul i prefekt sa sjedištem u Saloni.

Arheološki lokalitet Salone**Slika 65. – Arheološki lokalitet Salone**

Propast Salone koja se u tradiciji više puta legendarno i anegdotski opisivala zbila se 614. godine kada ju Slaveni i Avari razaraju. Razmatrajući povijesni značaj pada Salone Jakšić (1991; 427) piše: "Njezin nestanak s povijesne pozornice završno je poglavljje antike u Dalmaciji, no, na drugoj strani, i polazište izučavanju dalmatinskog srednjovjekovlja. Radi tako istaknute joj uloge, "tragična" salonitanska epizoda znači znanosti više od saznanja o propasti jedne metropole, pa uvijek nanovo podgrijava znatiželju..."

Ovaj kratki i šturi prikaz dan je s namjerom da se ukaže na značenja ovog lokaliteta koji je umjesto isticanja njegove važnosti doživio spomeničku i ekonomsku degradaciju. Arheološki lokalitet doživio je i doživljava spomeničku degradaciju nezakonitom, a dijelom i zakonitom izgradnjom novih građevina koje ne samo da zadiru u područje arheološkog lokaliteta, već su dijelom izgrađene na samim nalazima i uz ugradnju kamena iz ziđa građevina Salone. Ovaj arheološki lokalitet nije fizički zaštićen od devastatora niti tehničkim sredstvima niti odgovarajućim nadzorom. Sam lokalitet u znanstvenom i konzervatorskom smislu na skrbi je Arheološkog muzeja u Splitu, a bio je vrlo često predmetom ne samo domaćih već i brojnih stranih znanstvenih istraživanja.

O posjećenosti Salone, kao arheološkog lokaliteta, teško je govoriti kada ne postoji evidencija njezinih posjetitelja, te je stoga nemoguće procijeniti njezinu uključenost u turističku ponudu, kao niti ocijeniti postojeću razinu zanimanja kod turista za njezino posjećivanje.

Arheološki lokalitet Narone

Arheološki lokalitet Narone smješten je u delti Neretve 3 do 4 kilometra sjeverozapadno od Metkovića, gdje je danas naselje Vid u kojem živi nešto više od sedamstotina stanovnika. Narona je bila antičko naselje, koje antički pisci spominju kao trgovište na kojem su robu prodavali trgovci iz čitava Mediterana, a potom u doba Cezara ili Augusta dobiva status rimske kolonije (Colonia Julija Narona). Na ovom lokalitetu nađeno je preko 200 rimskih natpisa koji svjedoče postojanje Liberova i Eskulapova hrama u tadašnjoj Naroni. Narona doživljava svoj procvat od sredine II. stoljeća. U kasnoantičkom razdoblju postaje i biskupija i središte jedne velike dijeceze koja se po nekim istraživanjima prostirala na sjever gotovo sve do današnjeg Mostara. Avaro-slavenska razaranja početkom VII. stoljeća prekidaju život Narone.

Na temelju dosadašnjih istraživanja očito je da je Narona bila vrlo važno kršćansko središte u Dalmaciji, te da uz Salonu, Jader i Epidaur spada među najvažnije dijeceze na istočnoj obali Jadrana. Međutim, kako je Narona smještena na padini brežuljka visokog 58 metara, a njezino područje širi se prema jugoistoku, te se na temelju aviofotogrametrijskih snimaka može utvrditi da je Narona obuhvaćala prostor od približno 25 hektara, na kojem se danas nalazi selo Vid, istraživanja lokaliteta bitno su otežana. Iako je na samom području arheološkog lokaliteta zabranjena gradnja sva istraživanja i zaštita samog lokaliteta odvija se uz mnoge praktične poteškoće.

Zbog značaja ovog lokaliteta izgrađen je arheološki muzej u kojem su prezentirani nalazi i sam lokalitet.

Slika 66. – Muzej Narona u Sv. Vidu

6. Literatura:

- Abramić, M. (1991) O povijesti Salone (Forschungen in Salona I, Wien 1917, 1-6) prijevod članka objavljen u Antička Salona, Književni krug Split, 39 – 46.
- Adizes, I. (1995), Managing for the Arts, Adizes Southeast Europe, Novi Sad.
- Adizes, I. (2006) Životni ciklus tvrtke, M.E.P. Consult Zagreb, VŠPU Baltazar Adama Krčelić Zaprešić i Adizes Southeast Europe Zagreb.
- Adorno, T. (1991) Culture industry reconsidered, Adorno, 85-92.
- Agotić, E. (2000) Sponzorstvo u kulturi, Ministarstvo kulture, Zavod za kulturu, Zagreb.
- Antolović, J. (1997), Nepokretni spomenici kulture i turizam, Acta Turistica 9/97 broj 2, Ekonomski fakultet Zagreb.
- Antolović, J. (1998), Ekonomsko vrednovanje graditeljske baštine, Mikrorad, Zagreb.
- Antolović, J. (1999) Protection and Preservation of Cultural Goods in the Republic of Croatia and Public Participation, Znanstveni skup Međunarodnog komiteta ICOMOS-a za pravna i ekonomска pitanja, Toledo, Španjolska.
- Antolović, J. (2001), Kada kultura – stvara poslove?, Ekonomist br. 5-6, Zagreb, 28-31.
- Antolović, J. (2005), Spomenička renta u funkciji gospodarenja zaštićenom graditeljskom baštinom, disertacija, Sveučilište u Rijeci Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković Pula.
- Ashworth,G.J. (1993) Heritage Planning: An Approach to Managing Historic Cities, Managing Historic Cities, International Cultural Center Krakow, Krakow.
- Bacchella, U. (2002), Basic of European Dimension, International Salzburg Summer Academy for Arts Management.
- Bacchella, U. (2002), International Cultural Cooperation, International Salzburg Summer Academy for Arts Management.
- Bahtijarević-Šiber, F. (2007), Kulture društva i njihova važnost za menadžment, Zagreb, Informator br. 5598-5599, 5-6.
- Balchin, P., Kieve, J., Bull, G. (1988) Urban Land Economics and Public Policy. MacMillan, London.
- Binney, M. (1991), The SAVE Britains Heritage action guide, London.
- Brealey, R.A., Myers, S.C. (1988), Principles of Corporate Finance, McGraw-Hill, New York.
- Bourdieu, P., Haacke, H. (1995) Free Exchange, Polity Press, Cambridge.
- Canastrelli, E., Costa, P. (1991.) Tourist carrying capacity: a fuzzy approach, Annals of tourism research 18.
- Cerovac, M., Tepšić, S. (1978), Politička ekonomija, Sveučilište u Osijeku Ekonomski fakultet Osijek.
- Clark, R.N.,Stankey, G.H. (1979.), The recreation opportunity spectrum: a framework for planning, management, and research. General Technical Report PNW-98. Portland, OR: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Pacific Northwest Forest and Range Experiment Station, 32.
- Clawson, M., Knetsch, J.L. (1969), Economics of Outdoor Recreation, John Hopkins Press, Baltimore.
- Cleere, H.F. (1989), Arheological Heritage Managmenet in the Modern World, University Printing House, Oxford.
- Copps, S (1999), International Conference Culture Counts: Financing, Resources, and the Economics of Culture in Sustainable Development, Firenca, 57-60.

- Cummings, R.G. (1986), General Methods of Benefit Assessment, Benefit Assessment - The State of the Art, Reidel, Dordrecht.
- Denieul, F., (1993) "Economy and Culture in Historic Cities: New Challenges and New Jobs", Managing Historic Cities, International Cultural Centre Cracow, Krakow.
- Dasgupta, A.K., Pearce, D.W. (1972), Cost-Benefit Analysis, MacMillan, London.
- Dorian, F., (1964) Commitment to culture - art patronage in Europe, its significance for America, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
- Drucker, P. (1992), Nova zbilja, Zagreb, Novi Liber.
- Duchamp, M. (1973) The Creative act, Battcock, 46-48.
- Eagles, P.F.J., McCool, S.F., Haynes, C.D. (2002), Sustainable Tourism in Protected Areas Guidelines for Planning and Management, World Commission on Protected Areas, IUCN – The World Conservation Union.
- Ekonomski leksikon (1995), Leksikografski zavod "Miroslav Krleža", Zagreb.
- Eyre, R., (1998) The Future of Lyric Theatre in London, The Eyre Review, London.
- Farrell, T.A., Marion, J.L. (2002), The Protected Area Visitor Impact Management (PAVIM) Framework: A Simplified Process for Making Management Decisions, Journal of Sustainable Tourism Vol. 10, br. 1, 31-51.
- Feilden, B.M. (1981), Uvod u konzerviranje kulturnog nasljeđa, Društvo konzervatora Hrvatske, Zagreb.
- Ford, L. R., (1978) Continuity and Change in Historic Cities, Geographical Review 683.
- Freeman, A. (1986), The Benefits of Environmental Regulations, Benefits Assessment - The State of the Art, Reidl, Dordrecht.
- Geffe, X. (1990), La valeur économique du patrimoine, Anthropos, Paris.
- Haacke, H. (1986) Museums: managers of consciousness, New Museum & MIT Press, New York, Cambridge.
- Hardin, G. (1968), Tragedija općinskog vlasništva, Science.
- Harshaw, H.W., Meitner, M.J. (2006), Recreation Management, Forestry Handbook for British Columbia, 274-305.
- Hoecklin, L. (1995), Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage, Workingham, UK, Addison-wesley.
- Hrvatska u 21. stoljeću – Strategija kulturnog razvijatka – nacrt (2001), Ministarstvo kulture, Zagreb.
- INSEEC (1988), Chateaux privés et conservation du patrimoine: comment faire coexister les deux en France?, Paris.
- Jakšić, N. (1991), Vijesti o padu Salone u djelu Konstantina Porfirogeneta, članak objavljen u djelu Antička Salona, Književni krug Split, 427 – 441.
- Jeffri, J. (1989) Arts money: raising it, saving it and earning it, University of Minnesota, Minneapolis.
- Jurlina, D. (1992), Ekonomski valorizacija urbanog prostora i gradska renta, magistarski rad na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.
- Kulić, S. (1996) Znanstveno kritičko razumijevanje turizma kao sociokulturne djelatnosti, Ekonomski pregled, Zagreb 47 (1-2), 45-63.
- Lemaire, R.M., Ost, C. (1984), Evaluation économique du patrimoine monumental - présentation d'une méthode d'analyse, CEE, Bruxelles.
- Lichfield, N. (1968) Economics of Planned Development, Estates Gazette, London.
- Lichfield, N. (1988), Economics in Urban Conservation, Cambridge University Press, Cambridge.
- Mariotti, E. A., (1933), Kirchliche Kunst und Denkmalpflege, Bressanone; Pellati F., La Legislation des Monuments Historiques en Italie, La conservation des Monuments d'Art et d'Historie, Paris.
- Marx, K. (1948), Kapital III, Kultura, Zagreb, 711-712.

- Marx, K. (1960), Prilog kritici političke ekonomije, Kultura, Beograd.
- McAllister, D.M. (1980), Evaluation in Environmental Planning, M.I.T. Press, Cambridge.
- Ministarstvo zaštite okoliša (1972), Održavanje građevina - Izvješće odbora.
- Ministere de la Culture et de la Communication (1989), La valorisation touristique du patrimoine culturel, Societe Emprinte-Communication, Paris, 1989.
- Needleman L., (1965), The Economics of Housing, Staples Press, London.
- Nijkamp, P. (1987), A Multi-attribute Utility Analysis of Urban Monuments, ICOMOS Information br. 1/87.
- Nutt, B., Walker, B., Holliday, S., Sears, D. (1976) Obsolescence in Housing, saxon House, Farnborough.
- Pančić Kombol, T. (2000), Selektivni turizam – uvod u menadžment prirodnih i kulturnih resursa, TMCP Sagena Matulji.
- Payne, R.J., Graham, R. (1993), Visitor planning and management in parks and protected areas, 185-210, P. Dearen i Rollins (eds.) Parks and Protected Areas in Canada: Planning and management, Toronto, ON: Oxford University Press
- Pearce, D.W. (1990), Economics of Natural Resources and the Environment, Harvester Wheatsheaf, New York.
- Pearce, D.W., Nash, C. (1981), The Social Appraisal of Projects, MacMillan, London.
- Pedersen, A. (2002) Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for Word Heritage Site Managers, UNESCO World Heritage Manuals
- Pick, J. (1986) Managing the Arts? - the British experience, Rhinegold Pub., London.
- Poschl, H. (2002) Project Management, International Salzburg Summer Academy for Arts Management.
- Poschl, H. (2002) The Roles of an Artist in Project, International Salzburg Summer Academy for Arts Management.
- Ramamurthy, K.N. (1990), Management of Maintenance and Rehabilitation Works, CIB.
- Rich, J. D. (2002) Fund Raising for Cultural Institutions, International Salzburg Summer Academy for Arts Management.
- Richards, G. (1996), Cultural tourism in Europe, CAB International Publishing: Wallingford.
- Richards, G., Bonink, C. (1994), Marketing cultural tourism in Europe, Journal of Vacation Marketing 1.
- Richardson, H.W. (1969), Regional Economics, Location Theory, Urban Structure and Regional Change, Weidenfeld and Nicolson, London.
- Richardson, L. (1997), Investiranje – nekretnine, dionice, zlato ili poduzetništvo, Biblioteka "LMN", Zagreb.
- Richardson, L. (1997), Investiranje – zlatna pravila uspješnog ulaganja, Biblioteka "LMN", Zagreb.
- Roddewig, R. J. (1983), Preservation Law and Economics: Government Incentives to Encourage For-Profit Preservation, A Handbook on Historic Preservation Law, The Conservation Foundation and The National Center for Preservation Law, 439.
- Ross M. (1991), Planning and the Heritage, E.&F.N. Spon, London.
- Samuelson P. A.; Nordhaus W. D. (1992), Ekonomija, Zagreb Mate.
- Schaaf A.H.; (1996) Economic Feasibility Analysis for Urban Renewal Housing Rehabilitation, Journal of American Institute Planners 7.
- Seeley, I.H., (1986), Building Maintenance, MacMillan, London.
- Smith, A. (1952) Istraživanje o prirodi i uzrocima bogatstva naroda, Zagreb, "Kultura", 136.

- Stankey, G.H., Cole, D.N., Lucas, R.C., Petreson M.E., Frisell, S.S. (1985), The Limits of Acceptable Change (LAC) System for Wilderness Planning, General technical Report INP-176. Ogden Utah: USDA Forest Service, Intermountain Forest and Range Experiment Station.
- Statistička izvješća 1264 (2005) Turizam u 2004., Posjetitelji važnijih turističkih znamenitosti i atrakcija po županijama u 2004., Državni zavod za statistiku RH, Zagreb, 103.
- Stone, P. A. (1988), Development and Planning Economy, E. & F. Spon, London.
- Templemans, P. H. (1984), Een bedrijfseconomische analyse van bouwen en wonen, Van Gorcum, Assen.
- Tudor, G., Srića, V. (1996), Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada, M.E.P. Consult, Zagreb.
- Tusa, J. (1997) For arts sake, Prospect: 36-40.
- Vidarte, J.I. (1999), Culture, Renewal, and Development, International Conference Culture Counts: Financing, Resources, and the Economics of Culture in Sustainable Developoment, Firenca, 46-48.
- Vištica, O. (2002), Alternativni izvori financiranja kulture – pregled međunarodnih fondacija i programa, Ministarstvo kulture RH, Zagreb.
- Weihrich, H., Koontz, H., (1994), Menadžment, Mate, Zagreb.

Popis slika

| | |
|--|-----|
| Slika 1. - Područje menadžmenta u kulturi | 17 |
| Slika 2. – Koraci u planiranju..... | 20 |
| Slika 3. – Prikaz ciklusa upravljanja kulturnom akcijom | 55 |
| Slika 4. – Predložak za SWOT analizu | 57 |
| Slika 5. – Primjer dijagrama sila | 59 |
| Slika 6. – Primjer standardne logičke matrice | 63 |
| Slika 7. – Prikaz interne logike logičke matrice | 62 |
| Slika 8. – Primjer detaljnog plana provedbe prikazanog Gantt dijagramom..... | 64 |
| Slika 9. – Prikaz PERT dijagrama | 65 |
| Slika 10. – Dijagram kontrolnih točaka | 70 |
| Slika 11. - Primjer naslovnice sa sažetkom projekta..... | 86 |
| Slika 12. - Prikaz životnog ciklusa projekta kulturne akcije | 87 |
| Slika 13. - Grafički prikaz životnog vijeka građevine sa statusom kulturnog dobra..... | 97 |
| Slika 14. - Grafički prikaz životnog vijeka građevine - spomenika i njezine ekonomske vrijednosti . | 98 |
| Slika 15. - Grafički prikaz životnog vijeka građevine - spomenika i ekonomske vrijednosti spomenika | 99 |
| Slika 16. – Prva i druga faza u razvitku naselja s nastankom spomeničke cjeline | 102 |
| Slika 17. – Palača Gerbas u spomeničkoj cjelini Rijeke, 1998. | 111 |
| Slika 18. - Plan grada sa započetom izgradnjom riječke luke 1850. g. (desno) i Plan izgradnje nove riječke luke 1872. g (lijevo)..... | 111 |
| Slika 19. - Odnos vrijednosti i zastarjelosti..... | 116 |
| Slika 20. - Gospodarska vrijednost i održavanje građevine | 119 |
| Slika 21. Pecos National Monument, New Mexico..... | 120 |
| Slika 23. - Postupak procjene potrebitosti adaptacija građevine sa statusom kulturnog dobra | 121 |
| Slika 24. – Urbanistički plan Pennsylvania avenije u Washingtonu, 1974..... | 126 |
| Slika 25. - Stupanj posjećenosti u funkciji udaljenosti lokaliteta..... | 137 |
| Slika 26. - Krivulja potražnje za korištenjem kulturnog dobra | 138 |
| Slika 27. - Matrica utjecaja | 149 |
| Slika 28. – Pariz, Eiffelov toranj..... | 179 |
| Slika 29. –Broj posjetitelja pet najposjećenijih lokaliteta kulturne baštine u Parizu 2008. godine . | 180 |
| Slika 30. - Pula, Amfiteatar | 181 |
| Slika 31. - Smještaj Amfiteatra u odnosu na spomeničku cjelinu Pule..... | 181 |
| Slika 32. - Kretanje posjećenosti pulskog Amfiteatra od 1984. do 2000. godine..... | 182 |
| Slika 33. - Kretanje posjećenosti u pulskom Amfiteatru tijekom 2000. godine..... | 183 |
| Slika 34. - Spomenička cjelina Venecije (označena crnom bojom) smještena u laguni | 184 |
| Slika 35. - Omjer posjetitelja i stanovnika po četvornom km u različitim dijelovima općine Venecije, logaritamski prikaz, g. 1960.-1998..... | 186 |
| Slika 36. - Posjeti turista Veneciji i njezinim glavnim kulturnim sadržajima | 187 |
| Slika 37. – Dubrovnik..... | 190 |
| Slika 38. - Usporedni prikaz broja turista u Dubrovniku, broja posjetitelja dubrovačkih zidina i gledatelja predstava na Dubrovačkom ljetnom festivalu od 1982. do 2000. godine | 191 |
| Slika 39. - Ulaznica za posjet i obilazak dubrovačkih zidina koje organizira "Društvo prijatelja Dubrovačke starine" | 192 |
| Slika 40. - Usporedni prikaz broja posjetitelja dubrovačkih zidina i ostvarenog prihoda od ulaznica (u DEM) u razdoblju od 1982. do 2000. godine | 193 |
| Slika 41. - Potražnja za korištenjem nekog kulturnog dobra s ograničenim kapacitetom (Antolović; 1998 ; 110) | 216 |
| Slika 42. – Samuelsonov prikaz zemljишne rente..... | 222 |
| Slika 43. - Udaljenost kulturnog dobra od tržišta | 229 |

| | |
|--|-----|
| Slika 44. – Odnos troškova prijevoza i udaljenosti za različite vrste prijevoza..... | 230 |
| Slika 45. – Utjecaj troškova prijevoza na broj posjetitelja..... | 230 |
| Slika 46. - Veliki Tabor | 232 |
| Slika 47. - Spomenička cijelina Trogira..... | 233 |
| Slika 48. - Dioklecijanov akvadukt usred gradilišta nove magistralne ceste na Bilicama (veljača 1999. godine) i fotomontaža sadašnjeg izgleda (dolje)..... | 234 |
| Slika 49. – Župna crkva Uznesenja Blažene Djevice Marije u Mariji Bistrici s prodajnim mjestima (desno) i medičarska radnja koja se nalazi nasuprot iste crkve..... | 235 |
| Slika 50. - Preslik naslovnice cjenika za replike stilskog namještaja čija izrada je odobrena od Historic Charleston Foundation iz ožujka 1993. godine | 237 |
| Slika 51. - Zaštitni znak Poljoprivredne zadruge Đurđevac..... | 239 |
| Slika 52. - Zaštitni znak Hrvatskog restauratorskog zavoda..... | 239 |
| Slika 53. - Poklopac kutije za čajno pecivo "Paris" | 240 |
| Slika 54. - Vučedolska golubica na Kraševoj bombonijeri "Golubica" | 241 |
| Slika 55.- Etiketa Đakovačkog vina s katedralom Sv. Petra i Pavla (lijevo) i etiketa kutjevačkog vina s crtežom dvorca u Kutjevu (desno)..... | 241 |
| Slika 56.- Etiketa vrbničke žlahtine sa crtežom spomeničke cijeline Vrbnika i etiketa porečkog cabernet sauvignona s crtežom nekadašnjeg Poreča..... | 242 |
| Slika 57. – Naslovnica "Hrvatska – Turistički vodič" u izdanju Leksikografskog zavoda Hrvatske, Masmedia, 1998..... | 243 |
| Slika 58. – Promidžbeni oglas Zagrebačke banke objavljen u "Slobodnoj Dalmaciji" od 30. studenoga 1999. godine | 244 |
| Slika 59. – Stabla odlučivanja o naplati prava korištenja | 246 |
| Slika 60. – Ulaznica u pariški Louvre (lice i naličje ulaznice) | 247 |
| Slika 61. – Ulaznica za pulski amfiteatar (lice i naličje ulaznice) | 247 |
| Slika 62. – Dozvola Regionalnog muzeja u Guadalahari za snimanje videokamerom unutar muzeja | 248 |
| Slika 63. – Ulaznica za zvonik Bazilike Sv. Marka u Veneciji | 249 |
| Slika 64. – Mapa s ucrtanim smjerom kretanja autobusa "Sol open tours" u Madridu koja omogućava turističko razgledavanje središta Madrida i od 12 postaja deset ih je vezano uz najznačajniju madridsku kulturnu baštinu, te karta za odraslu osobu koja posjetitelju omogućava cijelnevno korištenje usluge razgledavanja i prijevoza. | 251 |
| Slika 65. – Nalaz s arheološkog lokaliteta Muzeja Grada Zagreba (lijevo) i kamen izvađen iz zagrebačke Katedrale u vrijeme obnove 1993. g. (desno)..... | 252 |
| Slika 66. – Arheološki lokalitet Salone | 276 |
| Slika 67. – Muzej Narona u Sv. Vidu..... | 277 |

Popis tablica

| | |
|---|-----|
| Tablica 1. – Primjer tablice za prikaz rezultata analize 5M..... | 61 |
| Tablica 2. – Podsjetnik za analizu kulture tima ili organizacije | 67 |
| Tablica 3. – Usporedba razvojnih faza projektnog tima sa odnosom prema promjenama | 68 |
| Tablica 4. – Deset najposjećenijih atrakcija u Velikoj Britaniji 1998. | 75 |
| Tablica 5. – Prikaz životnog ciklusa projekta kulturne akcije | 88 |
| Tablica 6. - Usporedni prikaz prihoda i troškova uporabe građevina sa statusom kulturnog dobra s uredskim prostorima u središtima američkih gradova (Roddewig; 1983; 439) | 117 |
| Tablica 7. – Prikaz potražnje za pojedinačnim posjetima | 136 |
| Tablica 8. - Procijenjeni broj dolazaka u odnosu na sukcesivno povećanje troškova stizanja na odredište..... | 137 |
| Tablica 9. - Rangiranje turističkih aktivnosti u Special Travel Index po broju oglašivača pojedinih aktivnosti..... | 173 |
| Tablica 10. – Struktura inozemnih turista koji su posjetili Veliku Britaniju 1999. godine i njihov udjel u potrošnji..... | 174 |
| Tablica 11. – Struktura potrošnje inozemnih i domaćih turista u Velikoj Britaniji u 1999. godini ... | 174 |
| Tablica 12. – Turističke atraktivnosti u Velikoj Britaniji i njihova posjećenost u 1999. godini..... | 175 |
| Tablica 13. – Usporedba posjećenosti turističkim atrakcijama u Velikoj Britaniji 1987. godine i 1999. godine..... | 176 |
| Tablica 14. – Kulturni sadržaji u putovanjima domaćih turista u SAD-a u 1998. | 176 |
| Tablica 15. – Cjenik ulaznica (Euri) za Eiffelov toranj /na dan 18. veljače 2009./ | 178 |
| Tablica 16. - Primjer tablice s indikatorima:..... | 201 |
| Tablica 17. - Primjer tablice | 206 |
| Tablica 18. – Usporedba metoda po Farrelu i Marionu | 209 |
| Tablica 19. - Broj zaštićenih kopnenih arheoloških lokaliteta upisan u Registar kulturnih dobara Republike Hrvatske (stanje na dan 3. listopada 2005.godine) | 265 |
| Tablica 20. – Broj kopnenih arheoloških lokaliteta i njihova posjećenost tijekom 2004..... | 270 |

7. ŽIVOTOPIS AUTORA

JADRAN ANTOLOVIĆ, rođen 3. travnja 1956. godine u Zagrebu. Osnovno i srednje obrazovanje stječe u Osijeku. Na Pravnom fakultetu u Osijeku diplomira 1978. godine i stječe stručno zvanje diplomiranog pravnika. Na Ekonomskom fakultetu u Osijeku magistriраo na temi "Ekomska valorizacija nepokretnih spomenika kulture" 1997. godine. U lipnju 2005. godine doktorirao na temi „Spomenička renta u funkciji gospodarenja zaštićenom graditeljskom baštinom“ na Fakultetu ekonomije i turizma Dr Mijo Mirković u Puli.

Tijekom 1997/98. s naročitim uspjehom završio je jednogodišnji diplomatski studij na Diplomatskoj akademiji Ministarstva vanjskih poslova Republike Hrvatske.

Odlukom Predsjednika Republike Hrvatske 1999. godine odlikovan Redom Danice hrvatske s likom Marka Marulića.

Od 2001. godine ekspert UNESCO-a za pravna i ekomska pitanja zaštite i očuvanja kulturne baštine.

Dana 3. srpnja 2007. godine izabran u nastavno zvanje profesora visoke škole u području društvenih znanosti, polje ekonomija, grana menadžment i upravljanje, na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ u Zaprešiću gdje predaje na stručnom studiju predmete: Menadžment u kulturi, Menadžment u kulturi – praktikum i Organizacija kulturnih djelatnosti, te na specijalističkom diplomskom studiju projekt menadžmenta predmete: Hrvatska javna uprava i Europska unija, Razvoj i poslovanje javnog sektora, Menadžment javnog sektora i Projekti u javnoj upravi.

Radno iskustvo stječe obavljajući sljedeće poslove i dužnosti:

- tajnik Elektrometalskog školskog centra u Osijeku (1979 - 1982),
- tajnik Studija elektrostrojarstva (danac Elektrotehnički fakultet) u Osijeku (1980 - 1982),
- pravnik i zamjenik ravnatelja u Ljekarni "Osijek" Osijek (1982 - 1989),
- sudac na Osnovnom sudu udruženog rada u Osijeku (1985 - 1990),
- direktor Građevinskog poduzeća "Radnik" u Osijeku (1989 - 1990),
- tajnik Regionalnog zavoda za zaštitu spomenika kulture u Osijeku (1990 - 1992),
- tajnik Službe za zaštitu spomenika kulture u Zavodu za zaštitu spomenika kulture Ministarstva kulture i prosvjete Republike Hrvatske (1992 - 1994),
- tajnik Fonda za obnovu spomenika kulture Hrvatske (1992 - 1996),
- tajnik Odbora Vlade Republike Hrvatske za obnovu i revitalizaciju osječke Tvrđe (1992-1998),
- načelnik Službe za financijske, kadrovske i opće poslove Državne uprave za zaštitu kulturne i prirodne baštine Republike Hrvatske (1994 - 1996),
- viši savjetnik u pravnoj službi Ministarstva kulture (1997 - 1998),
- tajnik Kabineta ministra kulture (1998 - 1998),
- pomoćnik ministra kulture (1998 – 2004),
- državni tajnik Ministarstva kulture, zamjenik ministra kulture (2004 - 2007),
- savjetnik ministra kulture Crne Gore (2008 - 2009),

- profesor visoke škole na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ u Zaprešiću (2008. -)

Članstvo i dužnosti u nevladinim organizacijama:

- redovni član Međunarodnog komiteta ICOMOS-a za pravna, administrativna i ekonomski pitanja (1998.-),
- član European Heritage Legal Forum-a (2007-),
- Glavni rizničar ICOMOS-a (2008. – 2009.).

Od 1990. godine radi u Službi zaštite spomenika kulture, gdje ga zatječe ratna agresija na Republiku Hrvatsku, te među prvima organizira provedbu mjera zaštite propisanih Haškom konvencijom i aktivno sudjeluje u spašavanju i zaštiti kulturne baštine od ratnih razaranja. Nakon okončanja ratnih sukoba prvi obnaša dužnost tajnika Službe za zaštitu spomenika kulture Republike Hrvatske, sve do 1994. godine kada zbog reorganizacije preuzima poslove voditelja Službe za financijske poslove. U vremenu od 1994. do 1996. sudjeluje u programiranju i osiguravanju sredstava za poslijeratnu obnovu kulturne i prirodne baštine.

Usporedo s navedenim poslovima od 1992. godine sustavno se bavi izučavanjem ekonomskih aspekata zaštite i očuvanja kulturne baštine, te aktivno sudjeluje u izradi svih pravnih propisa u području zaštite kulturne i prirodne baštine, kao i na izradi hrvatskog zakona o zaštiti i očuvanju kulturne baštine.

Odlukom Vlade Republike Hrvatske imenovan za člana Pregovaračke skupine za pregovore o pristupanju Republike Hrvatske Europskoj uniji i voditelja radne skupine „Informacijsko društvo i mediji“.

Sudjeluje na brojnim stručnim skupovima u zemlji i inozemstvu, objavljuje knjige, brojne stručne članke i znanstvene radove, te sudjeluje u pripremi i realizaciji brojnih projekata u području zaštite i očuvanja kulturne baštine.

Knjige:

- “Ekonomsko vrednovanje graditeljske baštine”, Mikrorad Zagreb, 1998.;
- “Kultura i umjetnost – zbirka propisa Republike Hrvatske 2003”, Grafika Osijek, 2003.
- „Medijsko zakonodavstvo Republike Hrvatske“, Ministarstvo kulture, Zagreb, 2003.
- „Obrtništvo Zagreba – 650 godina tradicije i 120 godina organiziranog obrta“, Udržbenje obrtnika Grada Zagreba, 2005.
- “Kultura i umjetnost – zbirka propisa Republike Hrvatske 2006”, Ministarstvo kulture i Grafika Osijek, 2006.
- „Spomenička renta – od teorije do hrvatske prakse / Monument annuity – from theory to croatian practice“, Ministarstvo kulture, 2006.
- „Očuvajmo kulturnu baštinu – vodič za pripremu i provedbu projekata očuvanja kulturnih dobara“, Ministarstvo kulture, 2006.; drugo dopunjeno izdanje Hadrian d.o.o., 2008.
- „Zaštita i očuvanje kulturnih dobara – zakoni i pravilnici, međunarodne konvencije, komentari“, Hadrian d.o.o., 2009.

Važniji članci i radovi:

- “Cultural monuments’ legal protection system of the Republic of Croatia” - State Institute for the protection of cultural and natural heritage, Zagreb, 1995.;
- “Ekomska valorizacija nepokretnih spomenika kulture” magistarski rad, Ekonomski fakultet Osijek, Sveučilište J. J. Strossmayera Osijek, 1997.;
- “The Fragility of Laws in a War Zone”, “Legal and Financial Aspects of Architectural Conservation”, Dundurn Press, Toronto - Oxford, 1997.;
- “Nepokretni spomenici kulture i turizam”, Acta Turistica 9/1997 broj 2, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 1997.;
- “Primjena Konvencije o zaštiti kulturnih dobara u slučaju oružanog sukoba u Domovinskom ratu” - završni pisani rad na Diplomatskoj akademiji Ministarstva vanjskih poslova Republike Hrvatske, Zagreb, 1998.;
- “Zakonska regulativa i proces revitalizacije kulturno-povijesnog nasljeđa” - prilog raspravi na temu “Kulturno-povijesno nasljeđe kao gospodarski potencijal”, Rijeka, 1998.;
- “Ekonomika kulturne baštine” predavanje na Postdiplomskom studiju “Graditeljska baština” Arhitektonskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Osijek, 1999.;
- “Protection and Preservation of Cultural Goods in the Republic of Croatia and Public Participation” pisani rad za znanstveni skup Međunarodnog komiteta ICOMOS-a za pravna, administrativna i ekomska pitanja, Toledo, Španjolska, 1999.;
- “Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara” – članak u Informatoru br. 4750 od 15. rujna 1999. godine, str. 1-4, Zagreb, 1999.;
- “Financiranje zaštite i očuvanja kulturnih dobara” – članak u Informatoru br. 4756 od 6. listopada 1999. godine, str. 6, Zagreb, 1999.;
- “Ekonomski učinci financiranja zaštite i očuvanja kulturne baštine” pisani rad za znanstveni skup Međunarodnog komiteta ICOMOS-a za pravna, administrativna i ekomska pitanja, Brijuni, svibanj 2000.;
- “Das Rechtssystem zum Schutz von Kulturgütern im Gebiet Kroatiens” pisani rad na Međunarodnom skupu Radne zajednice Podunavskih regija održanog u Vukovaru 3. i 4. listopada 2000.;
- “Prilagodba propisa Republike Hrvatske o sprječavanju nezakonitog prometa umjetninama kao priprema za europske integracije” pisani rad na III. Konferenciji INTERPOL-a o nezakonitom prometu kulturnim dobrima ukradenim u srednjoj i istočnoj Europi održanoj na Brijunima, 29-31. svibnja 2001.;
- “Kad kultura stvara poslove?” članak u časopisu “Ekonomist” br. 5-6/2001, str. 28-31, Zagreb, 2001.;
- “Cultural Heritage Listing in Croatia”, pisani rad i izlaganje na V. znanstvenom sastanku Međunarodnog komiteta ICOMOS-a za pravna, administrativna i ekomska pitanja održanog u Georgii, SAD, travanj, 2002.;
- “The Hague Convention – Croatian Experience”, pisani rad i izlaganje na Međunarodnoj konferenciji o zaštiti kulturnih dobara održane u Bernu, rujan, 2002.;
- “Zaštita i očuvanje graditeljske baštine – pravni i ekonomski aspekt”, Zbornik radova savjetovanja na temu “Održavanje, obnova i namjena građevina u zaštićenim povijesnim cjelinama”, Opatija, svibanj, 2003.;
- “Značaj spomeničke rente za očuvanje kulturne baštine”, Zbornik radova seminara na temu “Spomenička renta i očuvanje kulturne baštine”, Stubičke Toplice, listopad, 2003.

- **“Spomenička renta u funkciji očuvanja graditeljske baštine”**, disertacija, Sveučilište u Rijeci Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković Pula, lipanj, 2005.;
- **“Uspostava sustavnog ubiranja spomeničke rente – dosadašnje iskustvo”**, Zbornik radova seminara na temu “Upravljanje i održavanje zgrada”, Tuheljske Toplice, listopad, 2005.
- **“Arheološki lokaliteti i turizam – planiranje istraživanja i prezentacije”** Acta Turistica 18/2006 broj 1, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2006.;
- **„Prikaz Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o elektroničkim medijima“** – koautor sa mr. sc. Tomislavom Jelićem - članak u Informatoru br. 5572-5573 od 1. i 4. kolovoza 2007. godine, str. 1-2, Zagreb, 2007.
- **„Monument Annuity as an Economic Tool, and Its Application to Croatia“** – Cultural Trends vol. 16 br. 4, Routledge, Taylor & Francis Group, str. 301-323., London, 2007.