

BIZNIS PLAN

ZA REHABILITACIJU
NEPOKRETNIH
KULTURNIH DOBARA





Izdavač: Republički zavod za zaštitu spomenika kulture
Za izdavača: Mirjana Andrić

Nacionalni koordinatori projekta
Estela Radonjić-Živkov i Nenad Lajbenšperger

Recenzenti
dr Gojko Rikalović, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
dr Lazar Shumanov, predsednik ICOMOS Makedonija

Lektura
Maja Milenković Pejović

Dizajn i ilustracije
Marica Bucek

Tiraž: 500
Štampa: DPC Podgorica



Publikovanje ovog priručnika nastalo je u okviru projekta *Ljubljanski proces 2: Rehabilitacija našeg zajedničkog nasledja* koji koordinira Radna grupa za kulturu i društvo Saveta za regionalnu saradnju, finansira Evropska komisija i tehničku pomoć obezbeđuje Savet Evrope.

Stavovi izneti u ovoj publikaciji su mišljenja autora i ne odražavaju zvanične stavove Radne grupe za kulturu i društvo Saveta za regionalnu saradnju, Evropske komisije i Saveta Evrope.

BIZNIS PLAN

ZA REHABILITACIJU NEPOKRETNIH KULTURNIH DOBARA

PRIRUČNIK ZA IZRADU I IMPLEMENTACIJU

redaktor
mr Hristina Mikić

Sadržaj

Uvod	10
1. Principi i osnovni elementi biznis planiranja rehabilitacije objekata i celina sa spomeničkim vrednostima	13
Proces pripreme biznis plana	18
2. Vrednovanje objekata i cijelina sa spomeničkim vrijednostima i utvrđivanje njihovog značaja.....	23
Vrednovanje baštine	30
Utvrđivanje značaja objekata i cijelina sa spomeničkim vrijednostima	32
Praktičan primer vrednovanja objekta i utvrđivanja njegovog značaja.....	36
3. Razvoj projektne ideje i sprovođenje projekata rehabilitacije	39
Razvoj projektne ideje	39
Upravljanje i sprovođenje projekata rehabilitacije	50
Praktičan primer projekta rehabilitacije.....	55
4. Analiza tržišta, ekonomsko vrednovanje kulturnog nasleđa i rehabilitacioni potencijal ..	63
Analiza tržišta.....	63
Ekonomsko vrednovanje kulturnog nasleđa i_rehabilitacioni potencijal.....	70
Primer izrade analize tržišta i procene_rehabilitacionog potencijala.....	75
5. Finansijski menadžment	88
Finansijska strategija.....	88
Finansijsko planiranje.....	94
Praktičan primer finansijskog plana i strategije finansiranja.....	100
6. Menadžment i organizaciona struktura.....	104
Upravljanje i organizacija.....	105
Mogući modeli upravljanja kulturnim nasleđem	108
Ključne zainteresovane strane u upravljanju	110
Javno-privatno partnerstvo u upravljanju naslijeđem.....	112
Organizaciona struktura i koordinacija	117
Praktičan primer organizacione strukture.....	120
7. Marketing i komunikaciona strategija	124
Praktičan primer izrade marketinga i komunikacione strategije	129
8. Procena rizika.....	133
Upravljanje rizicima.....	135
Procena rizika na projektima rehabilitacije objekata sa_spomeničkim vrednostima	142

5

Praktičan primer procene rizika	150
9. Monitoring i evaluacija	156
Praktičan primer monitoringa i evaluacije biznis plana.....	160
Literatura, dokumenti i izvori podataka	163
Rečnik termina i koncepata.....	170



Predgovor

Priručnik Biznis plan za rehabilitaciju nepokretnih kulturnih dobara nastao iz potrebe da se postojeći materijal iz oblasti poslovnog planiranja na polju kulturne baštine proširi na način da bude pojašnjen i prilagođen postojećim znanjima, iskustvima i praksi iz ove oblasti u regionu JIE.

Ovo je relativno nova oblast koja treba da se razvija kroz dodatno pojašnjavanje segmenata procesa izrade biznis planova, sa akcentom na tržisne analize, tehnike, ideje, kao i načine definisanja odgovarajućih potencijala za rehabilitaciju baštine.

Izрада ovog priručnika je jedna od aktivnosti u okviru programa „Ljubljanski proces – Rehabilitacija našeg zajedničkog nasljeđa“, koji od 2011. godine koordinira Radna grupa za kulturu i društvo Savjeta za regionalnu saradnju (RCC TFCS), uz podršku Evropske Unije i Saveta Evrope.

Namenjen je širem krugu zainteresovanih strana koje direktno i indirektno učestvuju u procesu rehabilitacije nepokretnih kulturnih dobara. Njegova osnovna svrha je da objasni proces izrade biznis plana i uspostavi balans između zaštite kulturnog nasleđa i njegove ekonomske valorizacije u cilju omogućavanja celovitijeg i kvalitetnijeg očuvanja baštinskih resursa i njihovog adekvatnog koričenja.

Dodatno, cilj ovog priručnika je da doprinese unapređenju saradnje između različitih sektora i struka koje učestvuju u procesu rehabilitacije nasleđa, kao i prihvatanju odnosa baštine i ekonomije kao prirodnog procesa uspostavljanja međusektorske saradnje i holističkog pristupa socioekonomskom razvoju. Ovaj proces podrazumeva (što je glavna ideja vodilja ovog Priručnika) da se ni kulturološka, ni ekonomska dimenzija ne mogu negirati, već je veoma važno da obe pristupa budu prihvaćena i podržavana sa posebnom pažnjom.

Tematske jedinice započinju metodološkim objašnjenjima, sadrže primere dobre prakse i studije slučaja iz Ljubljanskog procesa 2, a završavaju se praktičnim primerom izrade obrađenog dela biznis plana na primeru Suvače iz Kikinde.

U izradi ovog priručniku učestvovali su članovi Regionalne ekspertske grupe RCC TFCS u okviru Ljubljanskog procesa, koji svojim iskustvom i angažovanjem u brojnim međunarodnim projektima doprinose stvaranju značajnog socijalnog kapitala koji će svakako unaprediti postojeće fondove znanja u ovoj oblasti u regionu. Kristina Biceva (Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija) priredila je glavu 3, Mirzah Fočo (Bosna i Hercegovina) pripremio je 2. i 8. glavu, Mirela

Mulalić-Handan (Bosna i Hercegovina) priredila je glavu 6, dok je Elenita Roshi (Albanija) pripremila informacije za studiju slučaja za kulturno dobro Gjirokastra. Koncept i metodološki pristup u pripremi Priručnika razvila je Hristina Mikić (Srbija), koja je priredila uvod, 1, 4, 5, 7 i 9. glavu.



Uvod

U kreativnoj ekonomiji, koja objedinjuje kulturu, ekonomiju, nauku i obrazovanje, razvojni potencijali kulturnog nasleđa imaju poseban značaj. Prvo, nasleđe osigurava kulturni kontinuitet, proces identifikacije i jačanja individualnog i kolektivnog identiteta, poštovanje drugih kultura i raznolikosti kulturnih izraza, unapređenje odnosa prema prirodnoj baštini, afirmaciju simboličkih, edukativnih, socijalnih, ekonomskih i drugih vrednosti. Drugo, kulturno nasleđe je baza znanja za razvoj kreativnog društva i privrede, jer njegovo dokumentovanje, istraživanje, vrednovanje i konzervacija omogućavaju unapređenje inovacionog kapaciteta društva i održiv razvoj kreativnih industrija.

Baština kao skup fizičkih artefakta i nematerijalnih atributa zajednice čuvar je kulturnih kodova i arhetipova koji definisu autentično stvaralaštvo određenog prostora. Ona se neprekidno stvara, razvija, reinterpretira i inspiriše savremeno stvaralaštvo, inovacije i razvoj kreativne privrede. Baština je osnova za stvaranje kreativnog preduzetništva koje je naročito važno u smislu zapošljavanja mladih. Oni u njoj treba da nađu inspiraciju za samozapošljavanje i sopstveni ekonomski i kulturni napredak.

Međutim, često smo svedoci uvođenja raznih savremenih termina (npr. brownfield objekti i lokacije, kreativne četvrti, kreativna žarišta, kreativni gradovi...) kojima se apostrofira na baštinske resurse, a koji mistifikuju njihove spomeničke vrednosti. Takođe, prisutan je i trend da se narativi kojima se obrazlažu visoke investicije u turizam karakterišu jednostranošću, pa čak i mitologizacijom njegovog razvojnog značaja. Ne baveći se dublje ovim parcijskim stanovištem odnosa turizma i nasleđa, uvek treba imati u vidu da infrastrukture za razvoj turističke i kreativne privrede nema ukoliko u određenom društvu izostaje odgovoran odnos prema kulturnom nasleđu i njegovim vrednostima.

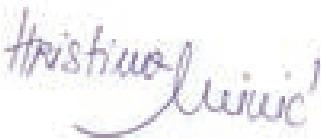
Društva koja odgovorno upravljaju ovim resursima obezbeđuju prepostavke za međunarodno turističko i kreativno vrednovanje atraktivnih sadržaja. Kulturno nasleđe stvara vrednosti na kojima se temelje usluge i proizvodi, a turizam je samo jedan od vidova njihove ekonomske valorizacije (ni primarni, ni jedini). Deblokiranje kulturoloških i ekonomskih potencijala kulturnog nasleđa sa dugoročnim i smislenim efektima moguće je samo ukoliko se njime adekvatno upravlja, ono vrednuje i afirmiše, štiti, neguje, istražuje i rehabilituje kroz adekvatne i kvalitetne projekte.

Ekonomska valorizacija ukupnog kulturnog nasleđa, i u okviru nje ekonomija nepokretnih kulturnih dobara u pravom smislu reči predstavlja sećanje na

budućnost, jer sa nama ništa ne započinje i ništa se ne završava. Zbog značaja koje nasleđe ima, važna je njegova ekonomska valorizacija. Međutim, ona je moguća jedino ako se omogući stručan pristup izradi i implementaciji biznis planova koji se odnose na rehabilitaciju ukupnog kulturnog nasleđa, a posebno nepokretnih kulturnih dobara.

Učesnici u izradi ovog teksta ispoljili su hrabrost da izrade priručnik regionalnog karaktera, prvog ove vrste u našem okruženju koji integriše perspektivu biznis planiranja sa specifičnostima kulturnih dobara.

Koristimo priliku da zahvalimo Esteli Radonjić-Živkov iz Republičkog zavoda za zaštitu spomenika kulture i dr Milanu Brkoviću iz Udruženja banaka Srbije na sugestijama i komentarima koje su dali kako bi ovaj tekst bio kvalitetniji i svršishodniji. Najzad, posebnu zahvalnost dugujemo recenzentima ovog izdanja prof. dr Gojku Rikaloviću sa Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu i dr Lazaru Shumanovu, predsedniku ICOMOS Makedonija, koji su pročitali ovaj tekst i dali korisne sugestije.



redaktor

U Beogradu, oktobra 2014.



1. Principi i osnovni elementi biznis planiranja rehabilitacije objekata i celina sa spomeničkim vrednostima

Biznis plan je dokument u kome se procenjuje i razvija poslovna ideja i koji sadrži poslovne aktivnosti i njihove finansijske efekte. Ovo je dokument koji je uvek usmeren na buduće događaje i u praksi se često povezuje sa novim ulaganjima. U projektnom menadžmentu u oblasti nasleđa, biznis plan se smatra najkompleksnijim dokumentom koji opisuje sve elemente rehabilitacije kulturnog dobra, kao i njegovu održivost. Imajući u vidu ovo, metodologija i smernice Saveta Evrope izdvajaju ovu vrstu dokumenata od drugih manje kompleksnih koji mu prethode. Tako izradi biznis plana prethode preliminarna tehnička procena i studija izvodljivosti. Ovakav pristup omogućava da se od opšteg sagledavanja rehabilitacije jednog objekta ili celine ide ka specifičnim i konkretnim rešenjima koja se na kraju razrađuju u biznis planu. Takođe, on se zasniva i na ideji, da se kompetencije i nova znanja koja se stiču kroz proces izrade ovih dokumenata usvajaju postepeno, i to na način da se nadograđuju prvo postojeća znanja i veštine, te prelazi na usvajanje novih.

Preliminarna tehnička procena služi kako bi se identifikovali tehnički zahtevi i generalno procenili troškovi za svaku fazu predloženih aktivnosti, od zaštite do potpune rehabilitacije i upotrebe nepokretnih kulturnih dobara. Stručna izrada preliminarne tehničke procene zasniva se na metodološkim smernicama koje uglavnom zahtevaju međunarodne finansijske organizacije, kao što su Razvojna banka Saveta Evrope, Svetski fond za spomenike, Svetska banka i dr. U tom smislu, tri kategorije imaju poseban značaj: vrednosti i značaj kulturnog dobra, stepen ugroženosti i opasnost od propadaja, i razvojna dimenzija, odnosno održivost projekta nakon rehabilitacije. Izrada preliminarne tehničke procene je samo jedna faza u procesu. Ona treba da usmeri tim koji radi na ovom dokumentu da prikupi što je moguće veći broj informacija i proceni širu viziju rehabilitacije spomenika i njegove održivosti. Glavni nalazi o značaju spomenika i njegovoj viziji ključni su elementi koji mogu uticati na atraktivnost samog projekta, dobiti političku podršku, pažnju javnosti i donatora koji su od suštinskog značaja za uspešne i održive projekte rehabilitacije.

Studija izvodljivosti je dokument u kome se razrađuju teme naznačene u preliminarnoj tehničkoj proceni. Ona može služiti i kao samostalni dokument. Studija izvodljivosti uobičajeno se smatra analizom i razradom projektne ideje za rehabilitaciju koja pruža informaciju o tome koje aktivnosti treba preduzeti kako bi se došlo do željenih rezultata. Studija izvodljivosti konceptualizuje moguća rešenja rehabilitacije iz preliminarne tehničke procene na nekoliko alternativa i

jasnije ukazuje na mogućnosti izabranih alternativa koje dalje treba preispitati i/ili razraditi kroz biznis plan.

Rimske terme nalaze se u urbanom centru Čačka. Podignute su krajem III–IV veka, proglašene su za spomenik kulture 1970. i jedini su u celosti istražen i konzerviran objekat ovog tipa na području Zapadne Srbije. Ovaj lokalitet stavljen je na Prioritetnu listu intervencija 2012. godine. Osnovni problem u rehabilitaciji lokaliteta jeste njegova pristupačnost, rešavanje šetnih staza i delimično natkrivanje objekta. Rimske terme u Čačku otkrivene su tokom izgradnje stambenih zgrada 70-ih godina 20. veka i u velikoj meri postojeća gradnja ograničava njihovo korišćenje i prezentaciju. Ipak nije moguće uticati na ova ograničenja. Prilikom izrade preliminarne tehničke procene, pristup Rimskim termama sa pratećim elementima razmatran je kao ključni izazov i glavni element projekta njihove rehabilitacije. Iako se tada nisu nazirala u dovoljnoj meri konkretna rešenja, dalji koraci na izradi studije izvodljivosti iskristalisali su nekoliko alternativa: otvaranje pristupa preko jednog od lokala u postojećim stambenim zgradama, gde bi se lokal mogao koristiti kao mali posetilački centar u cilju prezentacije lokaliteta; otkupom susednih parcela, uklanjanjem privremenih objekata i stvaranjem pristupa iz zatvorene pešačke zone; adaptacijom postojećeg javnog prolaza koji se koristi za parkiranje vozila javne pošte i okolnih javnih objekata; pristup preko terase hotela Beograd koja se graniči sa lokalitetom. Svaka od ovih alternativa zahtevala je različite troškove i vreme realizacije. Proces biznis planiranja i dalje razrade projekta rehabilitacije omogućio je da se ponuđena rešenja svedu na dve alternative, a radionice i sastanci održani sa zainteresovanim stranama pokazali su da je najodrživije rešenje adaptacija javnog prilaza i njegovo prilagođavanje potrebama prezentacije lokaliteta. Ova alternativa dobila je i najveću podršku zainteresovanih strana, naročito predstavnika opštine i opštinskih službi (koji su ključni za rešavanje pristupa Rimskim termama), te je ona izabrana kao glavno rešenje čija će se realizacija i finansijski efekti dalje razraditi i oceniti u procesu finalizacije biznis plana.

Iskustvo iz Ljubljanskog procesa 2 na izradi ovih dokumenata govori da je važan preduslov u izradi kvalitetnog biznis plana valjano izrađena preliminarna tehnička procena, kao i pojedini delovi studije izvodljivosti. Kvalitet i relevantnost podataka sadržanih u ovim dokumentima omogućavaju da se proces biznis planiranja sprovodi efikasnije. Kod nekih objekata koji su manjeg obima i kompleksnosti, a za koje je studija izvodljivosti dovoljno kvalitetno i relevantno pripremljena, proces izrade projektne dokumentacije završava se njenom izradom.

Proces biznis planiranja prethodi izradi biznis plana. On omogućava prikupljanje svih relevantnih podataka i dokumentacije, postojećih analiza koje se mogu koristiti prilikom izrade biznis plana, uključivanje zainteresovanih strana i zajednice u aktivnosti planiranja rehabilitacije. To je zapravo proces razrade projekte ideje i razmatranje svih njenih konstitutivnih elemenata. Ovaj proces treba da omogući da se sagleda finansijski održiva perspektiva rehabilitacije koja ima šire koristi za zajednicu i omogućava zaštitu spomeničkih vrednosti baštine. Osnovna razlika između sintaksi „biznis planiranje“ i „biznis plan“ jeste da prva predstavlja proces evaluacije poslovne ideje, dok druga označava ishod tog procesa. Važno je da proces biznis planiranja bude strukturiran tako da pruži dovoljno podataka o svim elementima neophodnim za izradu biznis plana. On takođe treba da pruži i dovoljno podataka o tome koje je sadašnje stanje objekta ili celine, u kom pravcu treba razvijati projekat rehabilitacije i kako do konačnog rezultata stići.

Važan element procesa biznis planiranja jeste uključivanje stručnjaka različitih profila, koji ne moraju direktno raditi na pisanju biznis plana, ali koji su od značaja za pristup podacima i informacijama ključnim za tržišnu analizu, ekonomске, urbanističke, pravne i druge aspekte realizacije projekta. Tokom procesa biznis planiranja istraživače se različite strategije za realizaciju projekta rehabilitacije objekata ili celina, i taj proces mora se zasnivati na participativnosti, odnosno uključivanju zajednice, predstavnika nevladinih organizacija i lokalnih donosioca odluka. Identifikovanje zainteresovanih strana i njihovo uključivanje u proces biznis planiranja i konceptualizacije poslovne ideje objašnjeni su u delovima Razvoj projektne ideje i sprovođenje projekata rehabilitacije.

Iako ćemo se u ovom priručniku baviti uputstvima za izradu i implementaciju biznis plana po metodologiji i smernicama Saveta Evrope, važno je napomenuti da postoje različite metodologije izrade biznis plana koje koriste međunarodni donatori, finansijske institucije i druge relevantne organizacije. Većina formi i sadržaja u kojima se biznis planovi prezentuju u manjoj ili većoj meri baziraju se na sledećim međunarodnim metodologijama:

- Svetske banke¹
- Organizacije Ujedinjenih nacija za industrijski razvoj (poznata kao UNIDO metodologija)²
- Konferencije Ujedinjenih nacija za trgovinu i razvoj (UNCTAD metodologija).³

¹ Brnjas, Z. (2002) *Kako pripremiti biznis plan?* Beograd: Privredni pregled

² UNIDO (1986) *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies*, Vienna: UNIDO – United Nations Industrial Development Organization.

³ UNCTAD (2002) *How to Prepare Your Business Plan*, New York and Geneva: UNCTAD – United Nations Commission for Trade and Development.

Ove metodologije insistiraju na procenama rentabiliteta ulaganja, te u finansijskom delu primenjuju rigoroznije metode procene ekonomске opravdanosti investicije, i kao takve nisu na najadekvatniji način prilagođene projektima rehabilitacije objekata ili celina sa spomeničkim vrednostima. Društvena rentabilnost koja je glavni princip u oceni ovih projekata, podrazumeva da se oni moraju realizovati bez gubitaka i da rastuća dobit i uvećavanje imetka nisu jedini ciljevi ovih projekata. S tim u vezi, princip društvene renatabilnosti integriše sagledavanje rehabilitacionog projekta sa stanovišta individualnih vlasnika kulturnog dobra, upravljača, državnih institucija, korisnika proizvoda/usluga koje se konstituišu oko kulturnog dobra i privrede i društva u celini. Na taj način, koristi koje društvo ima od ovakvih projekata postaju daleko značajniji, nego same ekonomске koristi koje oni mogu generisati (prihod, zaradu)

Metodologija i smernice Saveta Evrope sadrže sve važne elemente za procenu projektne ideje, a delovi objašnjeni u ovom priručniku mogu se vrlo lako prilagoditi formatu i sadržaju biznis plana koji zahtevaju gore pomenute metodologije. Metodologija Saveta Evrope prezentovana u ovom priručniku podrazumeva izradu sledećih delova biznis plana:

- **Sažetak** – deo u kome se prezentuje prikaz biznis ideje i ističu glavni kvaliteti biznis plana. Sažetak ne treba da je duži od 2–3 strane i on se piše na kraju, pošto je preliminarna verzija biznis plana napravljena. U njemu sažeto i u najglavnijim crtama treba predstaviti svaki deo biznis plana.
- **Istorija kulturnog dobra** – deo u kome se opisuju vrednosti i značaj nepokretnog kulturnog dobra zajedno sa retrospektivom dosadašnjih aktivnosti koje su preduzete na njegovoj zaštiti i rehabilitaciji. Svrha ovog dela je da posluži čitaocima biznis plana sa steknu uvid u spomeničke vrednosti objekta, kao i njegov značaj.
- **Opis projekta** – deo u kome se izlažu osnovni elementi projekta rehabilitacije, aktivnosti na njemu i upravljanje projektom u toku njegove rehabilitacije i po završetku, kao i prikladna namena i način korišćenja objekta nakon završetka svih radova.
- **Analiza tržišta i procena rehabilitacionog potencijala** – deo biznis plana u kome se sagledavaju elementi ekonomске valorizacije kulturnog dobra, a koji treba da posluže za ocenu njegove održivosti nakon rehabilitacije.
- **Finansijska strategija** – deo biznis plana koji daje strategiju finansiranja rehabilitacije i ekonomске upotrebe kulturnog dobra.
- **Finansijske projekcije** – deo biznis plana u kome se predstavljuju projektovane veličine prihoda i rashoda neophodnih za sprovođenje rehabilitacije, upotrebu i prezentaciju kulturnog dobra.

- **Marketing i komunikaciona strategija** – deo biznis plana koji opisuje način na koji ćemo raditi na vidljivosti spomenika kulture i voditi komunikacionu strategiju sa korisnicima, širim okruženjem, donatorima i ostalim zainteresovanim stranama.
- **Procena rizika** – deo biznis plana u kome se procenjuju rizici rehabilitacije i daju odgovarajuće mere i predlog aktivnosti kojima se može umanjiti ili neutralisati dejstvo potencijalnih rizika.
- **Monitoring i evaluacija** – deo biznis plana u kome je sadržan postupak evaluacije i monitoringa realizacije biznis plana.

Namena biznis plana je da pomogne da se obezbede sredstva za realizaciju projekta rehabilitacije, kao i da se olakša upravljanje baštinskim resursima i njihovom zaštitom. Postoje i brojni drugi razlozi zbog kojih se izrađuju biznis planovi u oblasti nasleđa, a neki od najvažnijih su:

- da se sagleda celokupna ideja o rehabilitaciji i svim njenim finansijskim i projektnim aspektima – na primer, biznis plan može omogućiti da se sagledaju novi potencijali konkretne projekte ideje, nove tržišne mogućnosti i komparativne prednosti u odnosu na slične projekte;
- da se odredi nivo finansijskih sredstava koji je neophodan za realizaciju projektne ideje, vrste i izvori finansiranja projekta – na primer, biznis plan može biti osnova za apliciranje na EU fondove ili kod drugih međunarodnih donatora, jer sadrži sve elemente na osnovu kojih se priprema projektna aplikacija;
- da se poveća vidljivost projekta i privuče pažnja donatora – tako na primer biznis plan se smatra neko vrstom „marketinškog dokumenta“ na osnovu koga se mogu ubediti investitori i donatori da je projektni tim identifikovao razvojne mogućnosti određene ideje za rehabilitaciju i da projektni tim ima relevantan i racionalan biznis plan za ostvarenje planirane ideje;
- da se omogući tehničkim timovima i drugim nadležnim institucijama sveobuhvatno sagledavanje efekata određenih poslovnih strategija i odluka i da im se olakša organizovanje aktivnosti na rehabilitaciji nepokretnih kulturnih dobara.

Biznis plan je namenjen širokom broju korisnika. Tu spadaju članovi projektnog tima, državni organi, lokalne samouprave, donatori, investitori, kompanije, međunarodnih fondova i dr. Kako svaki od ovih korisnika ima različita očekivanja od biznis plana tako se njegova sadržina mora prilagođavati specifičnim zahtevima korisnika. S tim u vezi uobičajeno je da se u biznis planovima potenciraju oni aspekti koji uzimaju u obzir korisničke informacije. U sledećoj tabeli dat je pregled potencijalnih korisnika biznis plana za kulturna dobra i aspekti kojima oni poklanjaju najveću pažnju prilikom donošenja odluka o podršci određenom projektu.

DONATOR	razvojna dimenzija, šire koristi za lokalnu zajednicu, uticaj projekta na socio-ekonomski razvoj teritorije, usklađenost sa razvojnim politikama i prioritetima na lokalnom, regionalnom ili nacionalnom nivou, održivost projekta, relevantnost i kredibilitet podnosioca projekta
BANKA	novčani tokovi, stabilnost, servisiranje kredita, kredibilitet podnosioca zahteva, kreditna istorija nosioca projekta
EU FONDOVI	razvojna dimenzija, veličina ciljne grupe koja ima koristi od projekta, racionalan finansijski plan, sufinansiranje u projektu iz drugih izvora, broj partnera uključenih u realizaciju projekta i kvalitet partnerstva, usaglašenost ciljeva, aktivnosti i rezultata projekta, održivost projekta, finansijska transparentnost
KOMPANIJE	veličina ciljne grupe koja ima koristi od projekta, vidljivost projekta i komunikaciona strategija projekta, uključenost državnih organa u realizaciju projekta ili njegovo finansiranje, eksluzivnost projekta, broj drugih kompanija uključenih u projekat.

Proces pripreme biznis plana

Proces biznis planiranja započinje prikupljanjem materijala za analize sadržane u biznis planu. Smernice Saveta Evrope predlažu da prikupljanje podataka prati okvir preliminarne tabele za prikupljanje podataka (PDS – *Preliminary Data Sheet*). Ona sadrži delove koji omogućavaju da se napravi preliminarna verzija biznis plana. Najvećim delom ova radna tabela orijentisana je na analizu tržišta, utvrđivanje rehabilitacionog potencijala, dosadašnje finansiranje i buduće finansijske projekcije. Ovi podaci služe da se konceptualizacija projektne ideje sproveđe na osnovu činjenica, a ne na osnovu neutemeljenih prepostavki. Sadržaj PDS-a može se koristiti i kada se organizuju sastanci i diskusione grupe sa zainteresovanim stranama, jer omogućavaju da se kvalitetnije vodi participativni postupak u izradi biznis plana. Većina delova PDS-a biće korišćena u izradi preliminarne verzije biznis plana.

Projektni tim koji je sposoban da izradi glavne elemente preliminarne verzije biznis plana pokazuje da razume suštinu projekta rehabilitacije koji planira da preduzme, kao i da je svestan svih aspekata njene realizacije. Dubina i

detaljnost biznis plana zavise od složenosti poslovne ideje, kao i kompleksnosti projekta rehabilitacije.

Biznis plan je dokument na osnovu koga se formira prvi utisak o samoj projektnoj ideji i projektnom timu. Stoga su određeni formalni elementi biznis plana veoma važni. Iskustva iz prakse govore da većina biznis planova bude odbačena na osnovu sažetka, neadekvatnog izgleda i loše tehničke obrade, bez dubljih ušaženja u detalje poslovne ideje. Zato je neophodno обратити pažnju na vizuelni izgled poslovnog plana i tehničku obradu. Kako je reč o projektima rehabilitacije, fotografije i kompjuterske rekonstrukcije (sadašnje stanje/planirano rešenje) više su nego korisne u privlačenju pažnje i vizuelizaciji krajnjeg rezultata projekta. Stoga je veoma korisno ilustrovati biznis plan prikladnim slikama i vizuelnim rešenjima.

Sledeći važan formalni element jeste ime biznis plana. Ime biznis plana govori o njegovom predmetu, ali i samoj razvojnoj perspektivi koja je u njemu sadržana. Na primer, projekat rehabilitacije Doma Jevrema Grujića nakon razrade projektne ideje, radionica i sastanaka sa projektnim timom i zainteresovanim stranama nosi naziv: Biznis plan za rehabilitaciju Doma Jevrema Grujića i njegovo pretvaranje u muzej diplomatičije. Ovo potencijalnim finansijerima i donatorima, ali i drugim korisnicima govori o tome da je predmet ovog biznis plana rehabilitacija objekta sa spomeničkim vrednostima, da ta rehabilitacija ima svoj smisao – ponovno oživljavanje spomenika kulture – i treće – da su rehabilitacioni potencijal i ekonomска održivost projekta sadržani u činjenici – da će ovaj spomenik kulture funkcionišati kao muzej diplomatije. Ime biznis plana naročito je važno prilikom pripreme prezentacije za poslovne sastanke i donatorske sesije sa investitorima, koji od prvog slajda i narativa o objektu ili celini žele da znaju koji je rehabilitacioni potencijal ideje koja se predstavlja. Dosadašnje iskustvo pokazuje da je procena rehabilitacionog potencijala, odnosno način na koji će se objekat upotrebljavati nakon njegove zaštite, bila najslabiji element u biznis planu. Najkarakterističniji pristup u biznis planovima bila je neodređenost i velika diverzifikovanost buduće namene objekta. To se naročito moglo očitati kod delova koji se odnose na objašnjenje projekta, gde se najveći deo teksta odnosio na način rehabilitacije, a pokoja rečenica (najčešće teze sa nabranjima) o budućoj upotrebi objekta. Skoro svi biznis planovi završavali su se u ovom delu rečju „turizam“, iako bi kod mnogih projektnih ideja ozbiljna turistička valorizacija pokazala da objekti ili celine imaju veoma mali potencijal za razvoj turizma, čak i da bi masovnija upotreba ovih objekata u turističke svrhe predstavljala veliki rizik za njih.

Da bi odgovarao svojoj nameni, biznis plan mora da ima određene karakteristike. To znači da se prilikom njegove izrade poštuju određeni principi. To su: razumljivost, relevantnost, opreznost, pouzdanost i uporedivost podataka (Milojević 2003:10; Paunović i Zipovski 2005:15).

Razumljivost podrazumeva da je biznis plan napisan jezikom i na način da ga mogu razumeti svi korisnici. To zahteva da biznis plan bude napisan prostim jezikom, da se koriste termini koji su svima poznati, kao i da rečenice budu što konkretnije i jasnije. Najbolja kontrola u cilju provere da li je biznis plan ispunio ovaj princip jeste da preliminarnu verziju biznis plana date nekom ko nije učestvovao u njegovoj izradi da ga pročita i da vam da mišljenje o njemu – da li je razumeo suštinu poslovne ideje, da li je ona celovito i jasno predstavljena, da je sled aktivnosti logičan i vremenski izvodljiv, itd. Na osnovu komentara, steći ćete iskustvo i osećaj za pisanje biznis planova koji poštuju ovaj princip.

Relevantnost podrazumeva da biznis plan sadrži one informacije koje su relevantne za donošenje odluka. Ovaj princip podrazumeva da se biznis planovi prilagođavaju korisnicima prema njihovim informativnim potrebama, kao što je napred objašnjeno. Čest je slučaj u praksi da biznis planovi sadrže prevelik deo o projektu u kome najviše mesta zauzme objašnjenje stručnih aktivnosti koje će se preduzeti na polju konzervacije. Ovakav pristup je često pogrešan i odaje investitorima sliku da je reč o projektu koji se tiče samo zaštite nekog spomenika ili celine. Uobičajeno je da deo namenjen opisu projekta treba da sadrži najviše 2 do 3 strane teksta o predloženim merama zaštite, a ako postoji projekat zaštite i konzervacije, pozvati se na njega i eventualno ga priložiti kao aneks biznis plana. Drugi deo narativa o projektu trebalo bi da govori o prezentaciji i upotrebi objekta nakon njegove rehabilitacije.

Opreznost je princip izrade biznis plana koji nalaže da se projekcije koje sadrže određene nedoumice projektuju u svojoj pesimističkoj varijanti. U praksi ovo znači da će prihodi uvek da se projektuju u manjoj vrednosti od moguće, a troškovi ka većoj vrednosti. Na primer, ukoliko smo procenili da će se planirani broj posetilaca kretati u intervalu 2000–3000 godišnje, princip opreznosti nalaže da finansijske projekcije koje se tiču na primer prihoda od prodaje karata obračunavamo uzimajući u obzir podatak o 2000 posetilaca.

Pouzdanost kao princip prilikom izrade biznis plana nalaže da se projekcije vrše na osnovu relevantnih podataka. Da bismo projektovali bilo koju veličinu u biznis planu, iza nje moraju da stoje analiza ili relevantni podaci. Na primer, određene troškove, kao što su troškovi štampanja publikacije, projektovaćemo na osnovu ponude štamparije, troškove nabavke opreme projektovaćemo na osnovu nekoliko ponuda dobavljača, izvođenje radova na osnovu ponude građevinske firme ili istorijskih troškova, prihode na osnovu tržišne analize i sl. Ovaj princip naročito je važan ako delove biznis plana planiramo da iskoristimo za pripremanje projektne aplikacije za EU fondove. Projekti koji se finansiraju iz evropskih fondova nalažu da princip opreznosti bude ispoštovan kroz jednake mogućnosti za izbor dobavljača, transparentne uslove nabavke pojedinih usluga i proizvoda i nepristrasnost prilikom izbora dobavljača. Najčešće se primenjuju pravila poznata kao PRAG (*Practical Guide to contract procedure for EC external*

actions), a ona se odnose na ugovore o nabavci usluga (service contract), ugovore o nabavci opreme (supply contract), ugovore o građevinskim radovima (works contract) i donatorske šeme finansirane iz sredstava EU, izvan njenih granica (grant scheme). O značaju ovog principa govori i činjenica da je u većini zahteva za finansiranje granica nepredvidivih troškova (koji mogu nastati usled nepreciznih projekcija) ograničena na 3% do 5% ukupnog budžeta projekta. To znači da što su projekcije tačnije i realnije, to je manje mogućnosti, da neadekvatno budžetiranje projekta doveđe u pitanje njegovu realizaciju usled nedostatka finansijskih sredstava.

Uporedivost podataka je princip izrade biznis plana koji nalaže da finansijske projekcije budu iskazane u nekoj od konvertibilnih valuta. Najčešće je to valuta evro, ali nije redak slučaj da se finansijske projekcije iskazuju i u dolarima.

Vremenski rok za koji se izrađuju projekcije u biznis planu može biti različit. Smernice Saveta Evrope nalažu da se sve veličine u biznis planu projektuju na 5 godina. Međutim, u zavisnosti od potreba i kompleksnosti projekta rehabilitacije ovaj rok se može i produžiti. Ukoliko se radi o bankarskim zajmovima koji se koriste za finansiranje projekata rehabilitacije, vremenski rok na koji se odnosi biznis plan identičan je roku vraćanja kredita. U ostalim slučajevima, a naročito kod donatorskih sredstava, vremenski rok mora da prati dinamiku upotrebe donacije uvećanu za minimum 2 godine kako bi se sagledala održivost projekta nakon završetka radova na rehabilitaciji.

Važan aspekt u procesu biznis planiranja, kao i izradi biznis plana jeste identifikovanje i analiza rizika u fazama koje prethode izradi biznis plana (preliminarnoj tehničkoj proceni i studiji izvodljivosti). Njihovo potpuno sagledavanje omogućiće da se u toku procesa biznis planiranja predvide mere koje će omogućiti upravljanje rizicima kao što je detaljno objašnjeno u delu *Procena rizika*.



2. Vrednovanje objekata i cijelina sa spomeničkim vrijednostima i utvrđivanje njihovog značaja

Kulturna baština („nacionalna baština“ ili „baština“) predstavlja naslijede fizičkih artefakata i nematerijalnih atributa neke grupe ili društva koje čini ostavštinu prošlih generacija, koje se brižno čuva u sadašnjosti kako bi bilo ostavljeno u naslijede za dobrobit budućim generacijama.⁴ Današnje shvaćanje kulturne baštine izraženo je u djelima UNESCO-vim konvencijama: Konvenciji o zaštiti svjetske kulturne i prirodne baštine (1972) i Konvenciji o zaštiti nematerijalne kulturne baštine (2003).⁵ Sadržaj ovih konvencija nastao je dugogodišnjim radom multidiscipliranih timova stručnjaka, a njihova važnost sadržana je u činjenici da su postale obaveznim dokumentom, ratificiranim u većini država. Iako nisu jedine, definicije kulturne baštine iz UNESCO-vih konvencija su najraširenije i kao takve najviše utječu na odnos prema baštini.⁶ Upravo iz razloga što se ova materija stalno razvija, donesen je čitav niz konvencija koje tretiraju sve aspekte kulturne baštine, od kojih se može izdvojiti Okvirna konvencija Vijeća Europe o vrijednosti kulturne baštine za društvo (tzv. Faro konvencija, 2005), koja kulturnu baštinu predstavlja kao skupinu dobara naslijedenih iz prošlosti koje ljudi identificiraju, neovisno o vlasništvu, kao odraz i izraz svojih vrijednosti, vjerovanja, znanja i tradicija koje su u stalnom procesu evoluiranja. Ona uključuje sve aspekte okoliša koji proizlaze iz međusobnog djelovanja ljudi i mesta u vremenu. Kulturna baština se najčešće dijeli na:

- Materijalnu (fizičku) kulturnu baštinu koju čini fizička ili opipljiva baština⁷
- Prirodnu baštinu koja obuhvaća prirodni okoliš s pripadajućom florom i faunom⁸

⁴ Riječ „baština“ izvedena je iz hipokoristične imenice praslavenskog porijekla „batja“, koja je označivala starijeg srodnika, odnosno – očevina, djedovina...

⁵ U prvom članu UNESCO-ove Konvencije o zaštiti svjetske kulturne i prirodne baštine (1972) kulturna baština se definira kao spomenici tj. arhitektonska djela, kiparska i slikarska djela, elementi ili strukture arheološke prirode, natpisi, pećinski crteži i njihove različite kombinacije koji su od izvanredne univerzalne vrijednosti iz perspektive povijesti, umjetnosti ili znanosti, grupu građevina tj. grupe zasebnih ili spojenih građevina koje zbog svoje arhitekture, homogenosti ili mesta u krajoliku predstavljaju izvanrednu vrijednost iz perspektive povijesti, umjetnosti ili znanosti i predjeli nastali radom čovjeka ili kombiniranim radom prirode i čovjeka i područja arheoloških nalazišta koji predstavljaju izvanrednu vrijednost iz perspektive povijesti, estetike ili pak etnološke ili antropološke perspektive. Dakle materijalnu kulturnu baštinu možemo ograničiti na spomenike, grupe građevina i predjele (sites).

⁶ Mišković, D. (2010) „Revitalizacija Istarskog zaleđa korištenjem kulturne baštine“ istraživački izvještaj nastao u okviru projekta Revitas www.revitas.org/files/.../Revitalizacija-Istarskog-zaledja.doc (pristup 10. 10. 2014).

⁷ Uključuje građevine i povijesne lokalitete, spomenike, artefakte i dr. što se smatra vrijednim očuvanja za budućnost. U to su uključeni predmeti značajni za arheologiju, arhitekturu, nauku ili tehnologiju specifične kulture.

- Nematerijalnu baštinu koju sačinjavaju društvene vrijednosti i tradicije, običaji i prakse, estetska i duhovna vjerovanja, umjetničke ekspresije, jezik i ostali aspekti ljudske aktivnosti.

Kulturna dobra se najčešće definišu kao stvari i tvorevine materijalne i duhovne kulture od općeg interesa koje uživaju posebnu zaštitu utvrđenu zakonom. Međutim, u suvremenim okvirima kulturnim dobrima se smatraju i oni objekti i cjeline koji posjeduju spomeničke vrijednosti, a ne moraju nužno biti zaštićeni zakonom (npr. spomenici i cjeline koji uživaju tzv. prethodnu zaštitu).

Klasifikacija kulturnih dobara vrši se na osnovu fizičkih, umjetničkih, kulturnih i historijskih svojstava svakog dobra. Ova klasifikacija je različita od države do države, ali sam princip je u osnovi vrlo sličan. Najčešće je riječ o nekoliko grupa kulturnih dobara:

- Spomenici kulture (građevinsko-arhitektonski objekti od posebnog kulturnog ili historijskog značaja, kao i njihove graditeljske cjeline, objekti narodnog graditeljstva,⁹ drugi nepokretni objekti, dijelovi objekta i cjeline sa svojstvima vezanim za određenu sredinu, djela monumentalnog i dekorativnog slikarstva, vajarstva, primjenjenih umjetnosti i tehničke kulture, kao i druga pokretna stvar u njima od posebnog kulturnog i historijskog značaja);¹⁰
- Prostorne kulturno-historijske cjeline (urbano ili ruralno naselje ili njihovi dijelovi, odnosno prostorski više nepokretnih kulturnih dobara od posebnog kulturnog i historijskog značaja);
- Arheološka nalazišta – arheološki lokaliteti (dio zemljišta ili površine pod vodom koji sadrži ostatke građevina i drugih nepokretnih objekata, grobnih i drugih nalaza, kao i pokretne predmete iz ranijih historijskih doba, a od posebnog su kulturnog i historijskog značaja);
- Znamenita mjesta (prostor vezan za događaj od posebnog značaja za historiju, područje s izraženim elementima prirodnih i radom stvorenih vrijednosti kao jedinstvene cjeline, kao i spomen-grobovi ili groblja i druga spomen-obilježja koja su podignuta radi trajnog očuvanja uspomene na značajne događaje, ličnosti i mjesta iz nacionalne povijesti (memorijali) od posebnog kulturnog i historijskog značaja).¹¹

⁸ Ovakva vrsta lokacija sa zaštićenom baštinom često služi kao važna komponenta u turističkoj industriji neke zemlje koja privlači mnogo domaćih i stranih posjetitelja.

⁹ Arhitektura koja je, u odnosu na akademsku i autorskiju arhitekturu, zasnovana na praksom stečenoj saznanju tradicionalnog zanatskog umeća; „Arhitektura podneblja, čovekomernog karaktera i tradicionalnih znanja“ (Atlas narodnog graditeljstva Srbije, Zavod za zaštitu spomenika kulture Beograd; <http://www.atlas.heritage.gov.rs/node/139> (pristup 10. 10. 2014)).

¹⁰ U ovu grupu spadaju i kultne građevine (hramovi, crkve, krstionice, samostani, grobna arhitektura...) te vojne građevine (tvrdave, bastioni, logori...).

¹¹ Isto.

Značaj baštine za ljudsko društvo u cjelini je nemjerljiv, jer ona prije svega doprinosi: jačanju kulturnog identiteta pojedinca i društva u cjelini i odražava kulturu i način života, a njene poruke prezentiraju specifične vrijednosti tradicija. Na taj način baština obogaćuje pojedinca i društvo u različitim aspektima života. Prvenstveni cilj svakog društva treba biti što šire uključenje lokalne zajednice u procese njene zaštite i očuvanja, što ne znači da lokalna zajednica treba da iznese cjelokupan proces revitalizacije, ali je njeni animirani neophodno kako bi ovaj proces bio uspješno doveden do kraja. Ukoliko lokalna zajednica kroz proces očuvanja i zaštite uvidi povezanost između očuvanja baštine i vlastitog prosperiteta, onda se može reći da je ta misija bila uspješna. Važno je istaći da baština predstavlja kulturni potencijal koji može znatno doprinjeti stvaranju ekonomskih vrijednosti, i na taj način dovesti do stabiliziranja političkih, demokratskih, socijalnih i ekonomskih procesa u društvu. Uloga lokalne zajednice u ovom procesu je velika. Kulturna baština predstavlja vrlo važan resurs u razvoju ne samo izravne turističke ponude nego i u razvoju proizvodnje sadržaja temeljenih na materijalnoj ili nematerijalnoj baštini, kroz kreativne industrije. Nadalje, kulturna baština vrijedan je resurs i u stanogradnji i trgovini nekretninama gdje pejzaži koje oblikuje i objekti koji je sačinjavaju, čine posebnu vrijednost. Dugo vremena je zatvoreni proces sistema zaštite onemogućavao njeni šire uključenje onemogućivši na taj način dijalog između građana i dijalog između prošlosti i budućnosti. Uspostavljanje ovog dijaloga unutar lokalne zajednice od ključne je važnosti, jer radi se o zajednici koja je najviše zainteresirana za ekonomski i socijalni opstanak i razvoj.

Zaštita baštine predstavlja sistemsko provođenje mjera pravne i stručne zaštite, usklađenih s pravilima konzervatorske i restauratorske struke u cilju očuvanja kulturnog dobra, odnosno provođenje određenih mjera radi produžetka trajanja spomeničkih svojstava kulturnog dobra uz sistematsko praćenje njegovog stanja i osiguravanje njegove zaštite od svakog ugrožavanja. Primarna svrha zaštite kulturnog dobra je prije svega njegova zaštita i očuvanje za buduće generacije i stvaranje povoljnijih uvjeta za njegov opstanak, kao i uspostavljanje uvjeta da kulturno dobro prema svojoj namjeni i značenju služi potrebama pojedinca i općem interesu i razvijanje svijesti o naslijedu kao središnjoj komponenti i resursu održivog razvoja i osiguranje njegove dostupnosti.

Zaštita nekog dobra zahtijeva metodološki ispravan, logičan i sistematican pristup. Pošto su u pitanju dobra¹² koja po pravilu imaju izvanredne vrijednosti i gdje je svaka greška u postupku koji se na njima primjenjuje nenadoknadiva, sam

¹² Često se, međutim, događa da sljedeća generacija odbaci ono što je prethodna generacija smatrala kulturnom baštinom, pa ponovo oživljavanje baštine uslijedi tek nakon smjene još jedne generacije.

pristup mora biti rigorozan, a procedure jasne. U procesu zaštite naslijeda obavezno je poštivanje slijedećih načela:¹³

- *Načelo očuvanja autentičnosti spomenika i njegovih spomeničkih vrijednosti* – svaki rad koji preduzimamo radi spašavanja spomenika narušava u većoj ili manjoj mjeri njegovu autentičnost i on u izvesnoj mjeri gubi spomeničku vrijednost originala. Tako je neophodno prvenstveno spomenik konzervirati kako bi se očuvala njegova autentičnost;
- *Načelo očuvanja svih stilova na jednom spomeniku* – načelo koje treba poštovati kod dogradnji koje nemaju stilske ili arhitektonske vrijednosti, ali imaju historijsku vrijednost;
- *Načelo poštovanja svih vrijednosti na spomeniku* – Ovo se odnosi na dogradnje koje nemaju stilske ili arhitektonske vrijednosti ali imaju historijsku vrijednost;
- *Načelo stalnosti spomenika na mjestu na kojem je sagrađen* – sama supstrukcija spomenika predstavlja spomeničku vrijednost, spomenik odvojen od svoje podloge ostaje bez svog organskog dijela. Neki su spomenici podignuti na nekom mjestu sa određenim razlogom – njihovim premještanjem odvajamo ih od historijskog kontesta i trenutka zbog kojeg su nastali. Premješten most više ne govori o saobraćaju u vrijeme kada je nastao. Premještena nekropola sa stećima ne predstavlja više grobno mjesto. Ovo načelo je veoma važno u slučajevima u kojima je spomenik podignut na određenom mjestu radi obilježavanja nekog događaja – njegovim izmještanjem u potpunosti se gubi smisao nastanka. Također je neoprostivo izdvajati i premještati umjetnička djela, slikarska ili vajarska ako su njegov sastavni dio, osim ako je to jedini način da budu spašeni.
- *Načelo dokumentarnosti i kontinuiteta rada* – nekada smo u situaciji da na spomenik moramo dodati dijelove u interesu spomenika, a za to nemamo dokumentaciju (vrata, prozori) – tada za dijelove koje smo dodali moramo ostaviti dokumentaciju da bi se znalo da je to dodatak našeg vremena.¹⁴
- *Načelo saradnje sa drugim strukama* koje podrazumeva da je obavezno pri izvođenju zaštite na spomeniku uključivanje stručnjaka različitih profila.

¹³ Aladžić, V. (2007) Opšti principi u primeni tehničke zaštite spomenika graditeljskog nasledja – predavanja na Građevinskom fakultetu u Subotici, op.cit. preuzeto sa: <http://www.subotica.info/2007/04/03/zastita-graditeljskog-nasledja#sthash.GFc8NHhF.dpuf> (pristup 1. 10. 2014).

¹⁴ Veoma je važno voditi dokumentaciju zbog toga što se na nekim spomenicima istraživanja i zaštita odvijaju više godina, te je potrebno da postoji mogućnost da se svaki novi stručnjak koji se uključi u posao upozna sa dokumentacijom i izvedenim intervencijama, da ne bi ponavljaо postupke, ili ne bi nauđio prethodno izvedenim radovima. Mora se znati, na primjer, koje sredstvo za konzervaciju je primjenjeno na određenom objektu, naročito ako se ispolji njegovo štetno dejstvo.

Sama fizička zaštita često nije dovoljna da bi se neko dobro sačuvalo u potpunosti i u ovom slučaju je potreban viši stupanj zaštite koji se očituje u očuvanju prije svega duhovnih vrijednosti koje dobro posjeduje. Ti zahtjevi će se najbolje realizirati njegovim stalnim korištenjem, jer se jedino na taj način omogućava njegovo prezentiranje. I u ovom slučaju se moraju poštovati određena načela, a među njima dva imaju posebni značaj:

- *načelo kontinuiteta funkcija* koje podrazumijeva blagovremeno uključivanje graditeljskog naslijeda u sve oblike društvenog i prostornog planiranja,¹⁵
- *načelo odgovarajuće funkcije* – primjena ovog načela je najznačajnija prilikom određivanja nove funkcije.

Primarni cilj očuvanja i zaštite je zadržavanje historijske autentičnosti i integriteta kulturne baštine. Svaka intervencija, dakle, treba se temeljiti na izradi odgovarajućih studija i procjena. Problemi bi se trebali riješiti u skladu s uvjetima i potrebama s dužnim poštovanjem za estetske i povijesne vrijednosti, i fizički integritet historijske strukture ili područja. Najidealnije su minimalne intervencije. U određenim okolnostima, minimalna intervencija može značiti da se u cilju očuvanja i zaštite može zahtijevati potpuna ili djelomična demontaža i ponovna montaža kako bi se omogućila sanacija drvenih konstrukcija. U slučaju intervencije, historijsku strukturu treba razmotriti u cjelini, svim materijalima i dijelovima cjeline treba posvetiti jednak pažnju. Program konzervacije mora biti realan, ali, uz to, mora biti zasnovan na ispravnoj teoriji; u suprotnom, neće se ostvariti njegovi ciljevi. Ta teorija postoji da se ispita da li su mogući i praktični prijedlozi valjni, odnosno da li se trebaju revidirati. Konzervacija i restauracija historijskih građevina predstavljaju veliku odgovornost. Ovim mjerama neko dobro se može zaštiti, ali u nekim slučajevima i uništiti. No mora se imati na umu da ništa ne može trajati vječno, da ne postoji „konačno rješenje“ i da se ponekad mora ustvrditi da se drvena konstrukcija više ne može popraviti. Ukoliko se više ne može popraviti, projekt se može rekonsktruirati, korištenjem dokumentacije i tradicionalnih materijala i tehnika. Za ostvarenje kontinuiteta postojanja provode se:

- Konzervacija, koja predstavlja poduzimanje mjera kojima se predviđa očuvanje postojećih vrijednosti djela u neizmijenjenom obliku. Ova metoda se primjenjuje kod djela koja imaju najviše estetske, umjetničke, historijske i druge vrijednosti, a koji se nalaze u dobrom stanju očuvanosti;
- Konsolidacija ili konstruktivna sanacija je postupak kojim se primjenom tradicionalnih ili suvremenih metoda, vrši ojačanje spomenika, odnosno osigurava njegova trajnost i strukturalna cjelovitost. Ranije je postojalo mišljenje da ove intervencije ne smiju biti vidljive, ali u posljednje

¹⁵ Najsloženiji je problem očuvanja funkcije onih objekata čija je namjena prestala ili je prevaziđena suvremenim načinom života, tada se daje nova namjena.

vrijeme preovladava mišljenje da i one predstavljaju dio historije objekta i da kao takve moraju biti prezentirane;

- *Rekompozicija ili anastiloza*¹⁶ (grč. ana – ponovno, stylos – stup) primjenjuje se prilikom naglih razaranja graditeljskog naslijeda. Anastiloza je prije svega arheološki pojam koji označava djelomičnu rekonstrukciju građevine s izvornim dijelovima;
- *Restauracija* predstavlja obnovu objekta uz dodavanje dijelova koji su nestali ili dotrajali. Ovo je u svakom slučaju intervencija manjeg obima prema točno utvrđenim načelima. Loša restauracija je noćna mora svakog stručnjaka. Restauracija mora naglasiti autentičnost spomenika. Svaka restauratorska intervencija mora biti lako prepoznatljiva, ali i jedinstvena u kompozicionom smislu iz razloga ponovnih intervencija ili njenog uklanjanjanja. Ova intervencija mora biti reverzibilna;¹⁷
- *Rekonstrukcija* predstavlja vraćanje objekta ili jednog njegovog dijela u prostorne odnose u kojima je spomenik bio u svom izvornom stanju, a nakon većih i znatnih oštećenja. Ukoliko je ova intervencija izvedena uz određena odstupanja od izvornog stanja taj termin se naziva interpretacija;¹⁸
- *Dislokacija* podrazumijeva dislociranje, odnosno prebacivanje kompletног spomenika sa jednog mjesta na drugo uz prethodno izvršene radove na razgradnji uz dokumentaciju. Ova se metoda upotrebljava samo u izuzetnim slučajevima, kada se uvidi da je zaštita objekta od historijskog značaja potpuno nemoguća na autentičnoj lokaciji ili ako je njegovo prebacivanje od državnog interesa. Ukoliko se ova ekstremna metoda već primjenjuje, bitno je da nova lokacija bude pejzažno, klimatski, morfološki i fizički slična originalnoj;
- *Revitalizacija* je širok pojam i predstavlja postupak koji posmatra jezgru kao cjelinu i u njoj rješava niz funkcionalnih problema, ne postavljajući sebi ograničenja konzervatorske prirode. Pri tome uvažava niz urbanističkih i društvenih aspekata problema koje aktivno uključuje u proces rješavanja urbane cjeline. U praksi, revitalizacija je dala posebno dobre rezultate prilikom obnavljanja i oživljavanja napuštenih historijskih cjelina. Cilj revitalizacije nije samo obnova i oživljavanje određene zapostavljene historijske cjeline, nego i uspostavljanje veza i ravnoteže između starih i novih urbanih tkiva.

¹⁶ Brojni su primjeri relativno loše urađenih anastiloza koje umjesto da vrate izvorni izgled objektu, postižu suprotan i neprirodan kič efekat.

¹⁷ Venecijanska povelja član 12: „Elementi koji zamjenjuju one koji nedostaju treba da se skladno uklapaju u cjelinu, a da se ipak razlikuju od originalnih dijelova kako se restauracijom ne bi falsificirao dokument umjetnosti ili historije.“

¹⁸ Rekonstruiranje možemo posmatrati u još širem značenju. Tada se mogu uesti novi pojmovi poput: adaptacije (postupak prilagođavanja starog novim suvremenim potrebama) ili interpolacije (umetanje suvremenih građevina u starom tkivu – planiranje i građenje novih suvremenih struktura ili objekata koji nikad nisu postojali u takvom obliku u historijskoj jezgri).



Vrednovanje baštine

Cilj zaštite baštine je očuvanje njenog kvaliteta i vrijednosti. Njenom pravilnom zaštitom osigurava se njen integritet. Značaj kulturnog naslijeđa ogleda se u njegovim vrijednostima, te je iz tog razloga razumijevanje i artikulisanje ovih vrijednosti veoma važno. Sam proces vrednovanja kulturnog naslijeđa je veoma složen i može se reći da ne postoji jedinstveno mišljenje niti metodologija. Pošto o vrijednostima nekog dobra postoje različiti koncepti, pogledi i interesi, te činjenice da se pojedine vrijednost dobara u kratkom vremenskom periodu mogu promijeniti (najčešće iz političkih razloga), može se reći da danas postoji mnogo različitih vrsta vrijednosti. Njihova glavna karakteristika je da postoji određena interakcija među njima, te da se one između sebe mogu dopunjavati ili poništavati jedna drugu.

Vrednovanje naslijeđa je sistematski i sveobuhvatan proces kojim se određena dobra proglašavaju dobrima od izuzetnog značaja za neko društvo. Ova aktivnost ponekad je veoma konfliktna tako da je potrebno primjeniti niz metoda i alata vrednovanja kulturnih dobara, pa i izvršiti i određenu demokratizaciju postupka uvođenjem u postupak stručnjake raznih profila, lokalnu zajednicu i ostale zainteresirane strane kako bi se problematika sagledala i iz druge perspektive. Značajno je također istaći da se danas procesu vrednovanja dobara daleko više pažnje pridaje i ostalim vrijednostima, u koje spada i direktna ekonomska vrijednost, kao i procjena širih ekonomskih učinaka kulturne baštine.

Da bi neko dobro moglo biti kategorisano kao objekat ili cjelina sa spomeničkim vrijednostima ono mora sadržavati određena obilježja koja predstavljaju vrijednosti unutar kulturnog sistema,¹⁹ odnosno ispunjavati određene kriterije:

- *Historijski značaj* – dobro je historijski značajno zbog svoje povezanosti sa ljudima, događajima, mjestima ili temama, odnosi se na doprinos kulturne baštine shvaćanju historijskih veza i odnosa, gdje do izražaja dolazi doprinos u osvjetljavanju uvjeta života u vremenu kada je dobro nastalo, kada je bilo u upotrebi te njegov doprinos stvaranju osjećaja kontinuiteta s prošlošću.
- *Vrijednost starosti* – odražava dugo vremensko postojanje.
- *Ambijentalnu vrijednost* – sadrži određeni stupanj atraktivnosti svog ugođaja.
- *Urbanističku vrijednost* – cjelina koja pokazuje sklad organiziranog naseobinskog života i doprinosi slici grada/naselja.
- *Estetski značaj* dobra odnosi se na način njegove izrade, stil, tehničku savršenost, ljepotu, vještinu ili kvalitet izrade, harmoniju, formu i druga estetska obilježja, stil, školu, tradiciju.

¹⁹ Thorsby, D. (2001) *Economics and Culture*, Cambridge: Cambridge University Press.

- *Naučni ili istraživački značaj* – dobra sa velikim potencijalom vrijednosti za dalja naučna istraživanja; građevine, dobra čije postojanje je imalo pozitivan uticaj na razvoj društva, lokaliteti, artefakti i zbirke ukoliko im je utvrđeno porijeklo i koji su evidentirani na osnovi valjano dokumentovanog konteksta i ako predstavljaju historijske aspekte koji nisu dovoljno izraženi u drugim izvorima.
- *Vrijednost rijetkosti* – izražena u odnosu na kvantitetu pojava, vrsta, oblika na određenom prostoru u određenom vremenu.
- *Vrijednost reprezentativnosti* – izražavaju jedinstvenost, tipičnost i reliktnost.
- *Vrijednost cjelovitosti* – izražavaju jedinstvenost funkcija i oblika.
- *Socijalna vrijednost* kulturne baštine odnosi se na njezinu ulogu u povezivanju zajednice, na način na koji ona doprinosi shvaćanju prirode zajednice i/ili društva u kojem živimo i na njezin doprinos stvaranju osjećaja identiteta i pripadnosti.
- *Simbolička vrijednost* kulturne baštine odnosi se na njezinu ulogu kao spremišta i prijenosnika značenja, zapravo na mjeru u kojoj ona utjelovljuje određena značenja i vrijednosti koje mogu imati različit karakter (socijalni, politički, religijski i dr.).
- *Društveni i duhovni značaj* – dobra sa posebnim značajem za određenu grupu ljudi i objekte koji se smatraju „svetim“ u okviru pojedinih sistema vjerovanja; dobra koja prouzrokuju jako vjerovanje i naklonost zajednice i doprinose identitetu i društvenoj koheziji te zajednice.
- *Vrijednost autentičnosti* kulturne baštine odnosi se na originalnost i jedinstvenost objekta ili prakse (znanja i vještine).²⁰
- *Vrijednost izvornosti* (sadrži originalne elemente).

Vrednovanje dobara kulturnog naslijeđa je proces koji se sastoji od nekoliko faza:

- prikupljanja svih raspoloživih podataka o nekom dobru (dokumentacije, procjena, istraživačkih radnji, izveštaja). U ovoj fazi provode se kabinetski i terenski rad (posjeta lokalitetu). Značajno je navesti da se prilikom istražnih radova ne smiju primjenjivati metode koje mogu dovesti u pitanje autentičnost i integritet dobra.
- sinteze svih informacija dobijenih naučnim istraživanjem

²⁰ Može se napomenuti da autentičnost nije opće prihvaćena vrijednost jer ona je izraz kulturne prakse Zapadne civilizacije koja je opsjednuta idejom originalnosti što nije slučaj i u drugim kulturnim praksama (npr. kineskoj). Osim toga, u literaturi postoji široka rasprava o tome da li je autentičnost uopće zasebna vrijednost ili je sadržana u estetskoj vrijednosti. No mi je ovdje izdvajamo jer autentičnost je jedan od važnih kriterija prilikom utvrđivanja prioriteta u zaštiti kulturne baštine, kao što je npr. UNESCO-ova Lista svjetske baštine.

- obezbjeđivanja potrebnih istraživačkih radova sa definisanim ciljem provedbe multidisciplinarne analize (komparativne analize vrijednosti, karakteristika i značaja dobra)
- definisanja ili redefinisanja granica dobra kulturnog naslijeđa i njegovih zaštićenih zona.

Ovdje treba naglasiti i činjenicu da vrijednost naslijeđa osim vrijednosti unutar kulturnog sistema sugerira i njegova korisnost i upotrebljivost, te činjenica da različite vrijednosti naslijeđa mogu biti važne za različite zainteresirane strane.²¹

Utvrđivanje značaja objekata i celina sa spomeničkim vrijednostima

Utvrđivanje značaja nekog dobra predstavlja stručni proces utvrđivanja i valorizacije svih njegovih vrijednosti. Kriterijumi za određivanje kulturnog značaja svrstavaju se u tri kategorije:

I Suštinski značaj (karakteristike ili komponente koje predstavljaju suštinski dio dobra):

- Autentičnost – visoki stepen opstanka prvobitnog/ranog proizvoda bez većih izmjena. Autentičnost se također odnosi na materijal i supstancu, tradiciju i tehniku, lokaciju i okruženje, funkciju ili upotrebu, duh i osjećanje.
- Obim/potpunost – nivo sačuvanih komponenti prвobitne ili primarne faze dobra i njegovog okruženja/sredine; ili korištenje autentičnih tehnika ili alata i/ili izvođačkih tradicija.
- Integritet – dovoljni stupanj integriteta da se prenesu, predstave ili koji sadrže vrijednosti i kvalitete za koje se procjenjuje da su od značaja. Nivo „dovoljnog“ stupnja integriteta procjenjuje se stupnjem ukupnih promjena u izgledu strukture, imajući u vidu broj štetnih promjena.
- Vremenski okvir/datiranje istraživanje vremena nastanka i trajanja dobra.
- Kontinuitet korištenja – dokaz kontinuiteta korištenja može povećati vrijednost mjesta, predmeta ili procesa, posebno ako i dalje može da se koristi nakon proglašenja kao pokazno mjesto, predmet ili proces i/ili kulturni izraz.
- Korpus dokaza/studija – izraženo kao detaljno istraživanje i poznavanje mjesta ili procesa kako bi se povećala vrijednost dobra otkrivanjem punog značaja sa ciljem da se poveća njegov obrazovni i interpretacioni potencijal. Dugi periodi stalnog nadgledanja, inventarisanja, proučavanja

²¹ Sajvet Europe (2012) Smjernice za kulturno naslijeđe – Tehnički instrumenti za zaštitu i upravljanje naslijeđem, Strasburg: Vijeće Europe <http://www.coe.int> (pristup 1.10.2014).

ili istraživanja također mogu doprinijeti naučnoj vrijednosti što također može poboljšati razumijevanje na lokalnom, nacionalnom ili međunarodnom nivou.

II Kontekstualni značaj (one karakteristike koje se odnose na mjesto na kome se neko dobro nalazi kako u svom fizičkom okruženju tako i u okviru postojećih znanja)

- *Raritetna vrijednost* – izražena kao rijedak preostali primjerak datog tipa u određenoj oblasti u određeno vrijeme, i/ili rijedak primjerak u pogledu cjelovitosti i kvaliteta njegove očuvanosti.
- *Reprezentativnost/unikatnost* – bilo da je dobar primjer koji reprezentuje svoj tip ili dobro velike suštinske vrijednosti (remek-djelo izrade ili stila, rad istaknutog umetnika/arhitekta u određenoj oblasti/regionu ili u okviru određenog perioda).
- *Raznolikost* – u rasponu od različitih oblika individualnog, kolektivnog i etničkog izraza do regionalnih varijacija (kao što su oblici planova zgrada, tradicije u dekoraciji i upotreba materijala).
- *Fizički kontekst* – odnos dobra sa ostalim dobrima (lokalitetima ili spomenicima) u neposrednoj blizini, kao i sa širim predjelom i okruženjem. Individualne komponente u okviru složenih građevinskih ili arheoloških lokaliteta teško mogu biti razumljive ukoliko se ocjenjuju ili označuju zasebno.
- *Ugroženost* – ako je mjesto, objekat ili izraz/proces tipa koji je već rijedak i može postati još rjadi (ili postoji opasnost da nestane), njegova vrijednost će biti povećana, naročito ako je izloženo degradaciji nerazumnim upravljanjem, ili intervencijom/zaštitom.

III Asocijativni značaj (povezanost dobra sa ljudima i događajima i promjena percepcije dobra tokom vremena)

- *Historijski značaj i povezanost* – ako se mjesto ili dobro odnosi na ili je povezano sa važnim događajima iz historije i tradicije zajednice, etničkih grupa ili nacije u cjelini.
- *Estetski atributi* – neka dobra su visoko cijenjena od strane lokalnog stanovništva i njihov značaj se može razmatrati kao dio omiljene lokalne scene pored ili, ponekad, čak u nedostatku stilskog ili umjetničkog historijskog kvaliteta koji se procjenjuje u odnosu na usvojene konvencije.
- *Simbolički atributi* kulturne baštine odnose se na njezinu ulogu kao spremišta i prijenosnika značenja, zapravo na mjeru u kojoj ona utjelovljuje određena značenja i vrijednosti koje mogu imati različit karakter (socijalni, politički, religijski i dr.).



**PRAKTIČAN PRIMER VREDNOVANJA OBJEKTA I
UTVRĐIVANJA NJEGOVOG ZNAČAJA**

Istorijski značaj i vrednosti Suvače u Kikindi

Na severu Srbije, u urbanom jezgru grada Kikinde, nalazi se Suvača, mlin za mlevenje žita, na konjski pogon. Suvače su bile postrojenja za mlevenje žitarica na teritoriji Vojvodine, zajedno sa vetrenjačama. Radile su na konjski pogon, a zasnovane na mehanizmu okretanja kamenja. Skoro svako mesto u Banatu je imalo suvače. Podaci iz literature govore da je u Kikindi i okolini bio veliki broj suvača. Godine 1847. zabeležena je čak 51 suvača u Kikindi. Suvače su obično građene na uglu dve ulice, jer im se tako lakše prilazilo.

Međutim, krajem 19. i početkom 20. veka suvače na području Kikinde polako nestaju, jer su se pojavili za tadašnje doba savremeniji oblici mlevenja žitarica – mlinovi. Ipak popularnost mlevenja žitarica u suvačama zadržala se u značajnoj meri, jer je žito mleveno u njima, osim povoljnijeg ušura imalo neuporedivo bolji ukus pri spremanju hleba. Od velikog broja suvača na teritoriji Vojvodine, danas je sačuvana samo jedna suvača u Kikindi. Ovaj objekat predstavlja zaštićeno kulturno dobro i ima status spomenika kulture od izuzetnog značaja. Sagrađena je 1899. godine udruživanjem trideset zemljoradnika u zadrugu, kada su kupili mehanizam suvače u Padeju koji su preneli u sagrađenu suvaču u Kikindi. Tada je u Kikindi pored velikog broja suvača, bilo parnih mlinova i dve vetrenjače. Zadrugari su suvaču 1909. godine prodali Fabijanu Krimeru, a njegovi naslednici su upravljali Suvačom sve do 1946. godine kada je ona konfiskovana. Suvača u Kikindi je 1951. godine stavljena pod zaštitu države, a 1990. godine proglašena za spomenik kulture.

Objekat je sastavljen od tri celine: kružnog pogonskog dela, mlinu i stana za mlinara. Pogonski prostor je kružne osnove, formirane od četrnaest stubova, zidanih od opeke i blatnog maltera, koji nose krov od biber-crepa u obliku višestrane piramide. Mlin i stan za mlinara su podignuti od naboja i prekriveni dvoslivnim krovom od biber-crepa. U pogonskom prostoru se nalazi očuvani drveni mehanizam mlinu koji su pokretali konji, dok su u mlinu sačuvana dva para kamena za meljavu i dva drvena korita za brašno.

Suvača je jedini sačuvani žitni mlin koji je radio na životinjski pogon u Srbiji. Njen značaj se povećava s obzirom na to da je od podizanja na ovom mestu sačuvana u neizmenjenom obliku. Njene najvažnije vrednosti i značaj su:

Istorijski značaj – Predstavlja materijalno svedočanstvo kulturno-istorijskih okolnosti u kojima je napravljena i korišćena. Svedoči o životu paorskog stanovništva Panonske nizije, njihovom privređivanju, običajima, verovanjima i veštinama.

Vrednost starosti – Podignuta je krajem 19. veka, što za objekte narodnog graditeljstva predstavlja zavidnu starost.

Vrednost retkosti – Suvača u Kikindi je jedini ovakav objekat na teritoriji Srbije, a u našem okruženju postoje još dve suvače, jedna u Hrvatskoj i jedna u Mađarskoj. Mada ih je nekada bilo u velikom broju širom Panonske nizije, suvača u Kikindi predstavlja retko sačuvani oblik narodnog graditeljstva na prostoru Evrope.

Vrednost reprezentativnosti – S obzirom na to da suvača u Kikindi nije pretrpela veće promene tokom vremena, ona predstavlja reprezentativni primerak danas retko sačuvanih objekata koji su nekad bili široko rasprostranjeni u jednom delu Evrope.

Vrednost celovitosti – Svojom konstrukcijom i izgledom Suvača predstavlja jedinstveni objekat tradicionalne tehnike gradnje, ali i tehnologije prerade žita. Njegova posebnost ogleda se u snazi koja je pokreće, što je zahtevalo specifično arhitektonsko rešenje prostora.

Socijalna vrednost – Suvača je od svog nastanka bila mesto okupljanja i jedan od centara društvenog života u Kikindi. Posle gubljenja primarne funkcije mлина, ona s vremenom gubi i značaj mesta okupljanja zajednice, ali preuzima ulogu simbola Kikinde i ulogu simbola identiteta Kikindana.

Simbolička vrednost – Suvača čini osnov lokalnog identiteta zajednice. Ona je, pored ludaje, Tere i Mamuta, postala jedan od simbola grada Kikinde i severnog Banata oko kojih se neguje pripadnost lokalnoj zajednici.

Društveni i duhovni značaj – Suvača svedoči o načinu života i privređivanja u severnom Banatu. Osnovno zanimanje stanovnika Kikinde vekovima je bila poljoprivreda i to prvenstveno zemljoradnja. Svojom veličinom i činjenicom da je bila samo jedna od više desetina suvača u Kikindi, ovaj spomenik nam govori o razvijenoj proizvodnji žita. Kao deo materijalnog kulturnog nasleđa suvača čuva nematerijalnu kulturnu baštinu: tradicionalne tehnike gradnje, način privređivanja, način prerade žita, mlinarski zanat, običaj udruživanja seljaka, kulturu stanovanja, pomeljarsko običajno pravo, predanja, verovanja i drugo.

Vrednost autentičnosti – Suvača je od svog nastanka do danas sačuvala sve faze razvoja, kao i originalnost mlevenja žita na konjski pogon.

Vrednost izvornosti – Veći deo Suvače i danas je sačuvan u svom originalnom izdanju, najvredniji originalni deo je drveni mehanizam koji je stariji od samog objekta.



3. Razvoj projektne ideje i sprovođenje projekata rehabilitacije

Razvoj projektne ideje

Pri razvoju projektne ideje (projektnog plana) fokus treba staviti na odgovore na tri ključna pitanja: Šta? Kako? i Zašto? Na ova pitanja treba odgovoriti na jasan i koncizan način i jezikom koji će biti razumljiv široj publici koja može ili ne mora da poseduje znanja iz oblasti zaštite kulturne baštine. Dakle, poželjno je izbegavati upotrebu visokospecijalizovane terminologije koja je tipična za metode i principe konzervacije i restauracije – na primer bankar ili ekonomista verovatno neće razumeti termin „anastiloza“, pa je poželjno opisno objasniti proceduru koja će biti primenjena.

Šta želite da postignete sa vašim projektom? Postavite ciljeve (svrhu projekta) i pokušajte vizuelno da ih izdvojite od ostatka teksta. Obično su ciljevi izloženi kroz izjave ili fraze koje treba da budu dobro osmišljene tako da u jednoj rečenici može da se rezimira ono što je ključno u projektu. Poenta je da već u prvoj uvodnoj rečenici u kojoj se izlaže ideja projekta potencijalnim donatorima bude jasno šta je ideja projekta. Ciljevi se mogu formulisati na različite načine u zavisnosti od potencijalnih donatora i njihovih interesa. U cilju dolaženja do adekvatne ciljane fraze, projektni tim može organizovati brainstorming sastanke.

U nastavku je predstavljen primer definisanja ciljeva i zadataka u okviru grant aplikacije za rehabilitaciju Gjulshen hamama koji se nalazi u staroj čaršiji u Skoplju u Makedoniji. Ovaj spomenik, koji je u poodmakloj fazi propadanja, uvršten je na listu prioritetnih intervencija u okviru Ljubljanskog procesa. Na osnovu postojeće dokumentacije iz ovog projekta, pripremljena je grant aplikacija za finansiranje rehabilitacije ovog spomenika kulture od strane IPA fondova – instrumenta za pretpristupnu pomoć EU. Pri definisanju svrhe i ciljeva ili namene u projektnom predlogu (poznatom kao „project fiche“) za projekat revitalizacije i adaptacije Gjulshen hamama u kulturni info centar, naveden je širi cilj realizacije projekta kroz koji su iskazane ujedno i ključne koristi projekta:

Opšti cilj projekta je da doprinese socijalno-ekonomskom razvoju i oživljavanju Stare čaršije Skoplja kroz promociju zajedničke kulturne baštine, čime se aktivira ekonomski oporavak u korist lokalnog stanovništva i posetilaca.

Dodatno u jednoj rečenici koja oslikava i sam naslov biznis plana navedena je svrha projekta kojom će se postići opšti cilj:

Svrha projekta je restauracija i adaptacija Gjulshen hamama u kulturno-informativni centar.

Kako postići projektni cilj? Putem kojih određenih koraka ili aktivnosti? Najčešće ćete za predmet vašeg projekta izabrati pojedinačan spomenik, lokalitet ili neku šиру spomeničku celinu koja je u lošem stanju sa aspekta fizičke zaštite i stanja konzervacije. Odluka da pristupite izradi projektne dokumentacije i biznis plana leži u činjenici da sačuvate kulturno dobro koje (najčešće) zahteva hitne intervencije kako bi se izbeglo njegovo dalje propadanje. Ali razlika u pristupu biznis planiranja u odnosu na klasično viđenje zaštite kulturnih dobara jeste da ovaj proces treba razumeti kao jedno (novo) sredstvo „zaštite“ kulturnog dobra, koje ne služi samo radi prevazilaženja fizičke zaštite (konzervacija, restauracija itd.) već i predviđanje drugih aktivnosti koje će zaštićenom dobru udahnuti novi život i osigirati njegovu održivost putem novih sadržaja.

Dakle, sa aspekta zaštite, opišite stanje u kome se kulturno dobro koje je predmet poslovног plana nalazi. Budite kratki i razumljivi, objasnite razloge koji su doveli do takvog (lošeg) stanja i u nastavku opišite planirane aktivnosti da biste pokazali kako da se eliminisu ti uzroci u budućnosti. Na početku ovog priručnika detaljno je objašnjeno o spomeničkoj, istorijskoj, kulturnoj i drugoj vrednosti dobra tako da se u ovom odeljku treba truditi da se ne ponavlja isti sadržaj. Ovde, u predstavljanju sadašnjeg stanja, treba ukazati na hitnost intervencije, odnosno objasniti šta će se desiti ukoliko se ništa ne uradi, koje su opasnosti od trajnih pogoršanja i gubitka vrednosti i šta bi to značilo – ne samo za objekat već i za identitet i socioekonomski razvoj cele zajednice. Ovo će dati odgovor na pitanje „Zašto?“ (bi trebalo da se realizuje projekat).

Kao i u preliminarnoj tehničkoj proceni možete da ukažete na fizičke rizike po prioritetima – od onih najhitnijih, preko srednje hitnih do onih najmanje hitnih. Ako postoji mogućnost (u zavisnosti od elemenata na spomeniku/lokalitetu/celini) sa stanovišta hitnosti se mogu izdvojiti nekoliko odvojenih potprojekata koji bi mogli biti odvojeno finansirani ukoliko se ne pronađe donator za ceo biznis plan tj. ceo projekat. Ovo je jedan od mogućih rizika koji mogu nastati tokom faze prikupljanja sredstava, stoga ovaj aspekt mora biti razmotren u pripremnoj fazi biznis plana kako bi se mogao kreirati takozvani alternativni plan (videti više u delu *Procena rizika* u glavi 8 ovog priručnika).

Deo teksta koji sledi je deo uspešne prijave za dobijanje granta od Ambasadorskog fonda za kulturno očuvanje Ambasade SAD u Makedoniji za Zlatkovu kulu u gradu Kratovo. Zlatkova kula je jedna od najstarijih srednjovekovnih kula u istočnoj Makedoniji, ali u vrlo lošim konzervatorskim uslovima. Dokumenta izrađena za ovaj spomenik bila su od krucijalnog značaja za pripremu projektne aplikacije za njegovo finansiranje. Oktobra 2014. odobren je grant u visini 97.000 dolara za rehabilitaciju ovog spomenika.

„Zlatkova kula je danas u veoma nezavidnom stanju i ako se ne preduzmu nikakve intervencije konzervacije i restauracije postoji opasnost od nepovratnog gubitka pa čak i kolapsa cele strukture. Tehničko stanje objekta je veoma loše. U pogledu ukupne strukture objekta postoje vidljive pukotine na zidovima, pukotine i nestalog kamenja na fasadi, kamenja na uglovima, na krovu venca, kao i na delu krova koji je pokriven kamenim pločama; ozbiljna oštećenja na drvenoj podnoj konstrukciji, oštećeno drveno stepenište. Proces raspada je u toku, a vegetacija koja raste na krovu izaziva vlažnost i uništava unutrašnjost. Vidljive štete koje utiču na stabilnost konstrukcije i unutrašnjih elemenata (kamin, fiksne drvene stepenice, sobe) proističu iz nedostatka korišćenja i održavanja kule. Razlozi hitnosti neophodnih intervencija: poremećena stabilnost strukture, curenje vode kroz oštećeni deo krova, započet proces degradacije gornjih segmenata na južnoj zidnoj fasadi, opasnost od propadanja drvene međuspratne konstrukcije.

Prioriteti intervencije

Visok prioritet

Ojačati konstrukciju kule, konsolidacija kamenih zidova, kamenih svodova, originalnih podova, renoviranje krovnog pokrivača.

Srednji prioritet

Dodatni istraživački radovi (restauracija spoljnih stepenica, elemenata iz unutrašnjosti i arheološko utvrđivanje postojanja podzemnih tunela koji povezuju kule);

restauracija (spoljne i unutrašnje stepenice, ulazna vrata, kamin, prozorski okviri, konstrukcija između spratova, zatvaranje ulaza na severnom zidu i otvaranje originalnog na istočnoj strani);

adaptacija (unutrašnje uređenje prostora u skladu sa potrebama nove funkcije i postavka neophodnih instalacija);

uređenje okolnog prostora (pristup kuli, popločavanje staza, postavljanje klupa, osvetljenje, postavka oglasne table, ogradijanje prostora, uređenje zelenih površina).

Sumirajte koje konzervatorske/restauratorske aktivnosti planirate da preduzmete. Budite što detaljniji u prikazu svih neophodnih koraka/aktivnosti. Ove aktivnosti treba budu poređane po logičkom sledu, odnosno prema dinamici realizacije. To možete da uradite tako što ćete napraviti podelu na: pripremne aktivnosti, direktnе intervencije zaštite, dodatne aktivnosti (npr. promocija). Imajte na umu da prilikom realizacije ove liste aktivnosti koristite kao izuzetno korisno sredstvo za planiranje i implementaciju. Za bolju preglednost aktivnosti mogu biti prikazane u tabeli, kao što sledi u primeru:

RB.	Opis aktivnosti	Lokacija/ grad	Implementacija	Učesnici / stručnjaci	Vremenski okvir
1.	Ugradnja metalnih skela i konsolidacija postojeće zidarije, izgradnja nestabilnih i porušenih delova zidova, otvor na vratima i prozorima	Kratovo	NCC Skopje Gradevinsko preduzeće	arhitekta, gradevinski inženjer, radnici	3 meseca
2.	Sistemsko ubrizgavanje nekih delova fasadnih zidova i ubrizgavanje pukotina	Kratovo	Specijalizovano preduzeće	gradevinski inženjer, specijalizovane zanatlje	1 mesec

U cilju da neopterećujete tekstualni deo biznis plana, ova tabela se može staviti kao prilog. Kao prilog može se koristiti posebna tabela za vremenski okvir realizacije projekta (po nedeljama za kratkoročne projekte ili mesecima i godinama za dugoročne projekte). Ovakav pregled je dokazano veoma koristan instrument za planiranje same realizacije projekta.

Redosled aktivnosti koje predstavite u ovom delu, biće osnov za finansijsko planiranje troškova realizacije biznis plana. Potrebno je napomenuti da se često dešava da projektovane aktivnosti i logika njihove strukture ne budu propraćene u finansijskom planu. To dovodi do zabune da se vidi osnovna veza između aktivnosti, rezultata i resursa potrebnih za njihovu realizaciju. Stoga na kraju preliminarne verzije biznis plana proverite da li su aktivnosti u vezi sa realizacijom projekta usaglašene sa finansijskim projekcijama (detaljno objašnjениm u odeljku *Finansijski menadžment*).

Iako postoje i oni koji ne poznaju principe i metodologiju profesionalnih zaštitnih mera konzervacije, a kojima će biti prezentovan biznis plan, poželjno je da se izloži i zaštitna filozofija koja će biti primenjena. Te intervencije treba da budu urađene na bazi najboljih primera u praksi i da se zasnivaju na postulatima međunarodnih konvencija i povelja. Nažalost, u svetu postoje brojni primeri

neprofesionalne i nestručne konzervacije baštine, a neki su čak i pogoršali i nepovratno uništili originalnost objekata i celina sa spomeničkim vrednostima. U cilju da budete što ubedljiviji u privlačenju investitora treba napomenuti da će očuvanje autentičnosti i integriteta kulturnih dobara biti vrhunski prioritet u sprovođenju zaštitnih intervencija i opravdanost njihove upotrebe (na primer, ukoliko planirate aktivnosti rekonstrukcije one treba da budu dobro obrazložene i na vreme najavljene još u fazi poslovнog planiranja).

Takođe, treba da prikažete da imate zakonska ovlašćenja da sprovedete ovu vrstu aktivnosti i da imate (ili ćete pribaviti) neophodnu dokumentaciju za dobijanje potrebnih dozvola za početak radova u zavisnosti od postojeće regulative. Nažalost, postoje primeri u kojima je početak realizacije neizvestan, jer pored obezbeđivanja sredstava za realizaciju projekta, nedostaje i potrebna dokumentacija – na primer, nedostatak odgovarajućeg urbanističkog plana koji bi omogućio intervencije u široj okolini za zaštićeno dobro ili ono čije spomeničke vrednosti treba očuvati, nerešeni imovinsko-pravni odnosi i sl.

U projektima obnove, pored aktivnosti zaštite na objektu ili celini podrazumevaju se i aktivnosti koje će doprineti njihovoј revitalizaciji²² i rehabilitaciji.²³ To mogu biti aktivnosti adaptacije²⁴ – transformacija ili dodavanja novih sadržaja u zaštićenom prostoru objekta čime se omogućava razvoj i neka nova funkcija za savremenu namenu i upotrebu. Primeri adaptacije zaštićenih objekata su brojni i raznovrsni. To može biti na primer prostor u kom bi se smestili turističko-informativni centri (kao što je u biznis planovima u Ljubljanskom procesu ovaj vid ekonomskog korišćenja nasleđa predviđen za Zlatkovu kulu u Kratovu ili tvrđavu Besac u Crnoj Gori). Isto nakon rehabilitacije, nasleđe se može osposobiti kao novi kreativni prostor za održavanje različitih manifestacija, radionica, konferencija (Mojsova palata u Hrvatskoj i tvrđava Kosmač u Crnoj Gori); galerija ili muzejski prostor, čak i prostori za stanovanje i ugostiteljske svrhe. Odluka za novu funkciju ili sadržaj unutar kulturnog dobra treba da bude dobro obrazložena i da se na adekvatan način prikaže da nova funkcija ni na koji način neće ugroziti postojeće spomeničke vrednosti objekta ili celine. O tome kako sprovesti proces procene rehabilitacionog potencijala

²² Revitalizacija predstavlja proceduru i metod obnavljanja vitalnosti spomenika i starih zgrada u okviru spomeničke strukture, bilo da je reč o očuvanju ili vraćanju osnovne ili jedne od prethodnih funkcija, ili omogućavanju nove funkcije u skladu sa njihovom prirodnom i značajem i karakterom njihovog okruženja (kao što je navedeno u članu 11 Zakona o očuvanju kulturnog nasleđa, Službeni vesnik na Republika Makedonija br. 20/2004). Za više objašnjenja videti odeljak *Ključni termini i koncepti*.

²³ Proces modifikovanja istorijskog spomenika kako bi se putem izmena i popravki produžio njen korisni život, a istovremeno očuvali značajni arhitektonski, kulturni i istorijski elementi. (U *Heritage BC* – <http://www.heritagebc.ca/resources/guides-tips-1/terms-definitions>).

²⁴ Adaptacija/ adaptivna ponovna upotreba predstavlja modifikovanje prostora kako bi koristilo postojećoj nameni ili prepostavljenoj upotrebi. Videti više: *Australia Burra Charter*, 2013.

nasleđa i kako doći do najprikladnijeg modela njegove ekonomske valorizacije detaljno je objašnjena u odeljku *Analiza tržišta, ekonomsko vrednovanje kulturnog nasleđa i rehabilitacioni potencijal*.

Kao deo projekta rehabilitacije, koji ćete izložiti u biznis planu, možda ćete predvideti izgradnju novih, pratećih objekata. To može biti, na primer, Centar za posetioce ili interpretativni centar u kojem bi se putem savremenih tehnoloških metoda prezentovale informacije o istoriji i značaju dobra sa spomeničkim vrednostima, koji se može kombinovati sa prodavnicom za suvenire i recimo, malim kafićem (u Ljubljanskom procesu multifunkcionalni Centri za posetioce predloženi su kao deo biznis plana rehabilitacije za arheološka nalazišta Rimski grad Siscia u Hrvatskoj, Stobi u Bivšoj Jugoslovenskoj Republici Makedoniji i Gamzigrad u Srbiji). Ovakvi objekti uglavnom imaju dvojaku funkciju – približavanje zaštićenog dobra posetiocima i ostvarivanje dodatnih finansijskih sredstava za njegovo održavanje i razvoj sadržaja. Negde će postojati mogućnost da se izgradi muzejski prostor specifičan za dati arheološki lokalitet (kao na primer, muzejski prostori namenjeni za izlaganje nalaza kao što je slučaj sa arheološkim nalazištem Apolonija u Albaniji, helenističkim gradom Daorson u Bosni i Hercegovini, ali i sa Jusuf Maškovićevim hanom u Hrvatskoj i komplekom Sveti Đorđe, Staro Nagoričane u Bivšoj Jugoslovenskoj Republici Makedoniji), ali treba imati u vidu da je za objekte ovog tipa potrebno opsežno planiranje budućeg muzejskog prostora sa svih aspekata – od upravljanja finansijama, preko pravnog regulisanja statusa muzeja i drugo.

U tom kontekstu, treba imati u vidu da je još u fazi izrade biznis plana definisanje finansijske strukture za implementaciju biznis plana izuzetno važan aspekt. Biznis plan će biti predstavljen potencijalnim finansijerima i donatorima te će konačna finansijska procena imati ključnu ulogu pri donošenju odluke o podršci projektu. Izuzetno je teško, a iznad svega neprofesionalno, da se traže dodatna sredstva za realizaciju ukoliko se utvrdi da su prvobitno planirani resursi nedovoljni. U projektima koji se odnose na zaštitu kulturnog nasleđa iskustvo pokazuje da je veoma teško napraviti dobro definisani finansijsku konstrukciju pre početka radova, naročito ako se suočavamo sa nedovršenim istraživačkim radovima ili sa nezavršenim projektima zaštite i konzervacije. Da bi se izbegla eventualna odstupanja od budžeta, preporučljivo je da se počne sa izradom biznis plana u fazi kada su završeni pripremni istraživački radovi i kad su konzervatorski projekti spremni. Ako nisu obezbeđena sredstva za ove segmente preporučuje se da se izradi predlog projekta za završavanje ovih delova, pre nego što se pređe na osnovni projekat rehabilitacije.

U gornjim delovima teksta već su dati odgovori na pitanja zašto se ovaj projekat realizuje. Razlozi za to se nalaze u stanju u kom se nalazi kulturno dobro, tj. stanju njegove konzervacije. Međutim, kada se osmišljava i kada se sprovodi jedan ovako sveobuhvatan projekat, pitanje „Zašto?“ – mora biti dobro

obrazloženo – a u prvom redu moraju da se istaknu koristi i rezultati koji proističu sproveđenjem projekta. Svakako da je to na prvom mestu očuvanje i poboljšanje stanja objekta ili celine, njegovo ponovno oživljavanje i kontinuitet njegovih vrednosti. Međutim, njegova rehabilitacija će neminovno povećati i njegovu atraktivnost kako za posetioce, tako i privredno iskorišćavanje. Posledično, povećan priliv novih posetilaca i korišćenje identitetskih svojstava objekta ili celina za razvoj kreativne privrede, može predstavljati značajan element ekonomskog razvoja koji, ako se pravilno usmeri i njime upravlja, može da stvori dodatu vrednost za zajednicu ili mikrolokaciju gde se objekat nalazi.

Sigurno, rehabilitovano kulturno dobro će ojačati osećaj identiteta zajednice koja može da se uključi u upravljanje novim funkcijama i da koristi nove sadržaje. Ako, na primer, predviđate otvaranje novog muzeja, uprkos činjenici da će to značiti novi prostor za izlaganje artefakata pronađenih na samom lokalitetu, značiće i stvaranje novih radnih mesta i novčanih tokova. Rehabilitovana kulturna dobra će predstavljati novu kulturnu lokaciju u svom okruženju/zajednici i inspiraciju za razvoj kreativne industrije (suveneri, lokalni kulinarski specijaliteti, nematerijalno nasleđe, lokalni umetnički radovi, itd.) i na taj način će ojačati „brend“ lokaliteta, što se može videti kao indirektna korist od realizacije projekta. O mogućim direktnim i indirektnim efektima rehabilitacije kulturnih dobara detaljno je objašnjeno u naslovu *Analiza tržišta, ekonomsko vrednovanje kulturnog nasleđa i rehabilitacioni potencijal*.

Ono što je važno istaći jeste izbor pravca rehabilitacije. „Zaštitari“ kulturnog nasleđa tradicionalno imaju tendenciju da samostalno odlučuju o kulturnoj baštini, a to jeste i treba da ostane slučaj kada je reč o principima konzervacije, ali ne i u slučaju ukupne rehabilitacije. Rehabilitovano kulturno dobro pripada zajednici, širokom spektru zainteresovanih strana (engl. *stakeholders*)²⁵ i ako želimo da imamo njihovu podršku i učešće u budućnosti, neminovno ih moramo uključiti i konsultovati u procesu promišljanja i donošenja odluka o budućoj funkciji i nameni kulturnog dobra. Kao nosioci inicijative da rehabilituju određena kulturna dobra, stručnjaci iz sektora zaštite kulturnih dobara mogu prevideti određene mogućnosti za upotrebu objekta ili celine ili drugačije poglede na rehabilitaciju koje mogu doći od drugih aktera ili određenih zainteresovanih strana sa jakim argumentima protiv određenih predloga za rehabilitaciju. U tom kontekstu, preporučuje se održavanje konsultativnih sastanaka, radionica, pa čak i javne debate sa predstavnicima svih zainteresovanih strana. U svrhu identifikacije zainteresovanih strana potrebno je napraviti analizu potencijalnih zainteresovanih strana i povesti računa da se ne izostavi nijedna, jer to čak negativno može uticati na ceo projekat. Svakako, relevantni akteri će biti

²⁵ Terminom *stejholder* označava se pojedinac, grupa ljudi ili organizacije čiji se interes, potreba ili mišljenje trebaju uzeti u obzir iz razloga što će realizacijom projekta one biti direktni korisnici ili bi mogli imati uticaj ishod projekta rehabilitacije (Bogdanović, Gržetić 2005).

predstavnici lokalnih samouprava (opština), vlasnici zaštićenog dobra, nevladine organizacije koje deluju u oblasti kulture i društvenog razvoja, sektor obrazovanja, nadležna ministarstava – ukratko, svaki subjekt koji je na neki način povezan ili može u budućnosti da ima koristi od rehabilitovanog kulturnog dobra.

Kako bi se što bolje definisale zainteresovane strane preporučljivo je kroz sastanke i brainstorming razgovore unutar tehničkog tima sastaviti listu potencijalnih zainteresovanih strana. Kod kompleksnijih projekata možete se služiti i tzv. analizom stejholdera. Ona treba da vam omogući da za svaku instituciju, organizaciju ili drugog aktera sagledate dosadašnji rad ili nadležnosti i koju bi ulogu mogao imati u projektu rehabilitacije. Ovo će vam koristiti i u dolaženju do saznanja da li određena organizacija ima primarnu (direktan uticaj na projekat), sekundarnu (uticaj na donošenje odluka) ili tercijarnu ulogu (indirektan uticaj) u realizaciji projekta. Drugim rečima, pošto postoji veliki broj zainteresovanih strana koje možete uključiti u svoj projekat, neophodno je proceniti nivo uticaja u odnosu na sam projekat. U odnosu na ovu analizu neki stejholderi će u kasnijoj fazi dobiti ulogu partnera na projektu i učestvovati u donošenju odluka, drugi će imati savetodavnu ulogu u projektu, dok će deo njih imati konsultativnu funkciju.

Za donatora ili sponzora izuzetno je važno da pročita da postoji širok konsenzus među relevantnim zainteresovanim stranama na predloženu strategiju rehabilitacije, kao i da se vidi šta je uloga svake zainteresovane strane na projektu. Na primer, za donatora je veoma važno i svakako će to biti pozitivno ocenjeno, ako navedete da će Ministarstvo kulture finansijski učestvovati u projektu, da se opština obavezala da na vreme usvoji urbanističke i prostorne planove, da će neke nevladine organizacije realizovati obrazovne aktivnosti u novonastalom multimedijalnom prostoru, da ste utvrđili mehanizme za koordinaciju i održivost kulturnog dobra nakon projekta.

Projekat Difuznog muzeja Bač kreiran je kao centralna ideja projekta „Vekovi Bača“. Osnovna namena ovog projekta je povezivanje spomenika kulture na teritoriji opštine Bač i uključivanja različitih zainteresovanih strana u proces rehabilitacije i ekonomске valorizacije raznolikih baštinskih resursa u ovoj opštini. Projekat „Vekovi Bača“ treba da posluži kao platforma za podizanje kvaliteta života u lokalnoj zajednici kroz pomirenje i ekonomsko osnaživanje pripadnika različitih etničkih zajednica koji tamo žive. Kako bi projekat bio što uspešniji, bilo je neophodno stvoriti širok konsenzus svih zainteresovanih strana koje mogu imati direktnе i indirektnе koristi od ovog projekta. Rehabilitaciona strategija definisana je kroz participativni postupak pod vođstvom Pokrajinskog zavoda za zaštitu spomenika kulture. Njome je predviđeno da se poboljša zaštita kulturnog nasleđa uz naglašavanje njenog razvojnog karaktera i uz uključivanje

zaista velikog broja zainteresovanih strana na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou. Povezivanje punktova unutar Difuznog muzeja predstavlja programsko povezivanje muzejske zbirke, vizitorskog centra, Tvrđave sa postavkom arheološkog materijala, edukativnog centra sa etno postavkom i Franjevačkog samostana sa manastirskom riznicom. Upravljanje ovako kompleksnim resursima nasleđa ne samo u tehničkom, već i vrednosnom smislu zahtevali su integrativni pristup. U okviru projekta „Vekovi Bača“ organizaciona struktura kreirana je uz kontinuirane konsultacije, podelu odgovornosti i saradnju sa lokalnim stanovništvom. Projekat realizuje Fond Vekovi Bača čiji je osnivač opština Bač, a kojim upravlja upravni odbor sastavljen od predstavnika opštine, Pokrajinskog sekretarijata za kulturu, Pokrajinskog zavoda za zaštitu spomenika kulture, Turističke organizacije Bač i NVO i udruženja aktivnih na teritoriji opštine Bač.

Za dalje demonstriranje održivosti projekta u skladu sa planiranim aktivnostima za prikazivanje koristi i ishoda svakog od njih poželjno je da se pripremi Logička matrica. Ovu matricu često zahtevaju i sami donatori (EU, Svetska banka) a kako ne bi opterećivala sam tekst, može da bude u prilogu.

Logička matrica je veoma korisno sredstvo u projektnom planiranju, kako za tim koji implementira projekat, tako i za potencijalne čitaoce biznis plana (npr. donatore). Prvo, ona pruža strukturirani pogled na sve aktivnosti koje moraju biti urađene, i rezultate svake od njih pojedinačno. Kompletiranjem matrice tim će biti u mogućnosti da proveri viziju projekta i projektne ideje kroz rezultate koji su merljivi. Logička matrica projekta predstavlja jasan pregled projekta kroz njegove krucijalne elemente – svrhu, ciljeve, aktivnosti i rezultate koje će dati, osiguravajući na taj način indikatore za monitoring i evaluaciju sprovodenja biznis plana.

U nastavku teksta dat je primer logičke matrice razvijene u okviru projekta „Zaštita i revitalizacija kulturno-turističkog lokaliteta Sveti Đorđe – Staro Nagoričane“ u Bivšoj Jugoslovenskoj Republici Makedoniji koji je deo predloga projektne aplikacije za IPA fondove Evropske unije.

Opšti cilj	Objektivno proverljivi indikatori	Izvori verifikacije
<p>Opšti cilj projekta je da pokrene ekonomsku obnovu u opštini u korist lokalnog stanovništva i posetilaca.</p>	<p>Rezultate obnove odobrio nadzorni organ bilo državnih organa i/ili ugovorom definisan nadzorni organ.</p> <p>Događaji organizovani u Etnološkom muzeju.</p> <p>Promotivni materijal osmišljen i podešen.</p> <p>Broj posetilaca koji dolaze na jedan od poznatijih vizantijskih spomenika u regionu i sa izabranim etnografskim predmetima koji predstavljaju bogat tradicionalni život ljudi u regionu.</p>	<p>IPA program izveštaj Izveštaj Ljubljana proces</p>
<p>Svrha projekta</p>	<p>Svrha projekta je očuvanje i revitalizacija manastirskog kompleksa Sveti Đorđe u Starom Nagoričanu.</p>	<p>Objektivno proverljivi indikatori</p> <p>Izvori verifikacije</p> <p>dokumenti, pres kliping, fotografije, završni izveštaj o izgradnji</p>
<p>Rezultati</p>	<p>Objektivno proverljivi indikatori</p> <p>Aktivnost 1:</p> <p>Obezbedena sva potrebna administrativna (pravna) i tehnička dokumentacija;</p> <p>Izrada izveštaja o rezultatima istraživanja dodatnih radova neophodnih da se odredi tip i razmere aktivnosti (dizajn i implementacija projekta);</p> <p>Program izložbe prikupljenih predmeta je dostupan.</p> <p>Aktivnost 2:</p> <p>Priprema projekata, planova i njihov nadzor; Objavljanje i širenje potvrđenih projekata i nacrta; Konsultacije završene i rezultati prikazani.</p> <p>Aktivnost 3:</p> <p>Nadzor nad primenom projekata po različitim nadzornim organima (ili državnih organa i/ili ugovorom definisanog nadzornog organa).</p> <p>Aktivnost 4:</p> <p>Promotivni materijal osmišljen i distribuiran u regionu i šire. Praćenje broja posetilaca koji dolaze u Crkvu Svetog Đorđa. Uključivanje revitalizacionog projekta u školske programe. Veće prisustvo informacija na sajtu i u medijima.</p>	<p>Izveštaj projektnog menadžera</p> <p>Obaveštenje lokalnih vlasti</p>

Još jedan veoma važan segment kome treba posvetiti pažnju u ovom delu biznis plana jeste da prikažete da ste sprovedeli odgovarajuća i relevantna istraživanja koja su vam omogućila planiranje buduće namene, sadržaja ili programa povezanih sa kulturnim dobrom upotrebljom profesionalne metodologije. Na primer, možete navesti da je urađeno istraživanje među posetiocima jednog arheološkog lokaliteta kako bi se utvrdilo koji sadržaj bi voleli da vide u budućnosti, kako doživljavaju trenutne sadržaje, šta ih inspiriše da posete objekat ili celinu, i sl. Jedna od ključnih analiza koja treba da bude deo biznis plana jeste analiza tržišta (koja je detaljno objašnjena u glavi 4 ovog Priručnika). Primer zanimljivog istraživanja je antropološka analiza (etnografska i istorijska analiza) urađena za spomenik Suvača u Kikindi (Srbija) kojom se došlo do podataka o životu i aktivnosti Suvače, identifikovala viziju buduće namene, kao i potencijalni korisnici ovog objekta.

Uspeh bilo kog projekta leži u dobro napravljenom planu. Za vašu internu upotrebu (da se čitaoci ne bi preopteretili) biznis plan može da se razvija u više detalja i da služi kao neka vrsta akcionog plana koji će vam pomoći i voditi vas kroz realizaciju projekta. Već smo objasnili moguću podelu projektnih aktivnosti po segmentima – od pripremnih radova do ključnih aktivnosti projekta i finalne (promotivne aktivnosti), a za svaki od njih je potrebno obezbediti dovoljan vremenski okvir za implementaciju. Predvidite i vreme potrebno za pripremu izveštaja donatorima (narativni i finansijski), a predvidite i sistem za prikupljanje projektne dokumentacije. Naravno, od ključnog značaja je i podela poslova na projektnim aktivnostima, a sama struktura tima koji će sprovoditi projekat može predstavljati dobar i pozitivan argument koji govori u prilog samom biznis planu.



Upravljanje i sprovođenje projekata rehabilitacije

Već u fazi projektnog planiranja od suštinskog značaja je odrediti tim koji će ga sprovoditi. Realizacija kompleksnog projekta rehabilitacije zahteva timski rad koji bi trebalo da bude koordiniran od strane adekvatnog lica tj. iskusnog projekt menadžera.

U biznis planu je potrebno navesti ko će sve biti uključen u projekat: ko će biti projekt menadžer, kakva su njegova/njena iskustva po pitanju vođenja projekta, koja će biti njegova/njena zaduženja i odgovornosti u okviru projekta i sl. Iste informacije treba navesti i za sve ostale članove tima. Preporuka je da tim bude sastavljen od članova različitih profesija i stručnosti i da članovi tima budu i lica koja su zadužena za finansijsku realizaciju projekta (pored stručnjaka za zaštitu kulturne baštine) i drugi eksperti u zavisnosti od predmeta projekta.

Glavnom projektnom timu mogu da se pridruže određeni ljudi kako bi pomogli u nekim specifičnim segmentima, ali isto tako mogu biti angažovani i konsultanti kao deo šireg tima u projektu. Njihove biografije (CV) mogu biti deo priloga biznis plana ukoliko smatrate da je to potrebno zbog donatora/sponzora.

Na osnovu dosadašnjeg iskustva, na radu implementacije projekata u Ljubljanskom procesu 2, koja su dobila sredstva za realizaciju, uviđa se da su projekt menadžer i većina članova projektnog tima iz institucija za zaštitu kulturnog nasleđa (konzervatorski centri, zavodi za zaštitu kulturnih dobara i sl.). To su profili ljudi: arhitekte, istoričari umetnosti, arheolozi i slične profesije, koji su svoje profesionalno iskustvo stekli u radu na projektima za zaštitu nasleđa i ređe na sveobuhvatnim projektima rehabilitacije. Zbog toga je izuzetno važno da ovakvim projektima rukovode interdisciplinarni timovi, u kojima bi bili uključeni i stručnjaci za ekonomsku dimenziju projekta kao jednog od ključnih aspekata za realizaciju projekta rehabilitacije. To bi mogli biti stručnjaci za turizam, kreativne industrije, preduzetništvo, ugostiteljstvo, hotelijerstvo, lokalni ekonomski razvoj i sl. i njihova uključenost i doprinos će predstavljati dodatu vrednost projektu. To će takođe demonstrirati sinergiju između ove dve sfere, tj. da se kulturna baština posmatra kao razvojni resurs.

Štaviše, većina zaposlenih u institucijama za zaštitu kulturnog nasleđa nemaju gotovo nikakvog iskustva u sprovođenju složenih projekata finansiranih od inostranih donatora (pogotovo nemaju iskustva na onim projektima gde treba da se prate pravila Evropske unije prilikom sprovođenja projekta) pa se iz tog razloga suočavaju sa velikim poteškoćama u samoj realizaciji projekta. Dakle, u fazi pripreme biznis plana mora postojati dobra procena ljudi koji bi mogli da se nose sa takvim projektima, te je veoma važno napraviti adekvatan odabir svih članova tima. Ukoliko je potrebno, može se obezbediti i obuka za upravljanje

projektnim ciklusom, obuka za sprovođenje javnih nabavki tzv. „PRAG“ procedure koje se zahtevaju kod svih projekata finansiranih iz sredstava EU. Kada je reč o realizaciji projekata, finansiranih od strane međunarodnih donatora, važno je imati na umu da svi članovi tima moraju dobro da poznaju engleski jezik (potrebna je svakodnevna komunikacija i pisanje izveštaja) ili da se timu obezbedi prevodilac.

Struktura tima za upravljanje projektom je važna u pripremi budžeta projekta jer angažman projektnog tima i njegov dodatni rad na projektu, treba da bude uključen kao deo budžetskih stavki. Međutim, treba imati u vidu da, kada su članovi tima ljudi koji su zaposleni u nadležnim institucijama i dodeljuje im se učešće u projektu, tada u budžetu nije predviđen novčani izdatak za njihov angažman. Isti princip važi i za partnerske institucije uključene u projekat. Donatori izbegavaju da finansiraju angažman lica koja dobijaju platu od institucija u kojima su zaposleni. U svakom slučaju, finansijsko potraživanje od donatora može da sadrži razne honorare za saradnike i konsultante, a samim tim i za sve profile saradnika koji će doprineti uspešnom sprovođenju projekta.

Kao članovi proširenog tima mogu biti uključeni i volonteri ili stažisti koji će biti angažovani u određenim segmentima realizacije. Iako u zemljama jugoistočne Evrope koje su uključene u Ljubljanski proces, učešće volontera nije bila praksa, može se razmisleti o jačanju tima i u ovom segmentu. Može se ostvariti komunikacija i sa institucijama visokog obrazovanja sa kojima je moguće uspostaviti saradnju i uključiti njihove studente u projekat rehabilitacije kulturnog nasleđa.

Preporučujemo da se ubaci šematski prikaz strukture projektnog tima, a njega je najbolje opisati i dovesti u vezu sa menadžment planom. Odnosno, pokazati moguću transformaciju projektnog tima (onih koji učestvuju u realizaciji projekta) u stalnu menadžment strukturu koja će upravljati kulturim dobrom, gde je to prikladno.

Pored tima koji će biti odgovoran za direktnu realizaciju projektnih aktivnosti, u biznis planu treba da se navede i struktura upravljanja konkretnog rehabilitovanog spomenika/lokaliteta. To je izuzetno važno kako bi se utvrdila i pokazala održivost rehabilitovanog kulturnog dobra, a ona ima i ulogu da predstavi plan upravljanja objektom ili celinom. U ovoj upravljačkoj strukturi mogu se uključiti kao članovi tima i ljudi koji su radili na realizaciji aktivnosti rehabilitacije, ali i druge osobe koje će predstavljati zainteresovane strane. Oni mogu biti strukturirani u model upravljačkog (ili koordinacionog) odbora koji bi imao mandat da donosi odluke, usvaja strateške planove i sl. u kojem će učestvovati predstavnici ključnih aktera projekta. Za određene profesionalne segmente može se predvideti formiranje određenih radnih grupa, stručnih saveta koji će dati svoje stručno mišljenje o pojedinim instrumentima planiranja

za kulturno dobro, za određene programe, inicijative, predloge itd., a za direktnu realizaciju radnih programa može da se imenuje ili zaposli (na određeno vreme) tim koji će direktno biti odgovoran za upravljanje konkretnim kulturnim dobrom. Struktura ovog tipa data je u menadžement planu za Crkvu Sveti Đorđe – Staro Nagoričane, Republika Makedonija u Ljubljanskom procesu.²⁶ Drugačiji model upravljanja na rehabilitovanom lokalitetu je predložen za kulturno-istorijsku celinu Senjski Rudnik u Srbiji u kojem se predlaže uspostavljanje javnog preduzeća za upravljanje lokalitetom.²⁷ Ovakva struktura (predlog) može biti i šematski prikazana u biznis planu.

Bez obzira na model upravljanja koji će biti predložen ili izabran, takođe, treba da bude prikazana spremnost svih zainteresovanih strana koje će aktivno biti uključene u proces upravljanja – od aspekta obezbeđivanja ljudskih resursa i finansiranja u cilju adekvatnog funkcionisanja rehabilitovanog dobra. Još od samog razvoja ideje rehabilitacije, kroz realizaciju projektnih aktivnosti do upravljanja rehabilitovanim dobrom, poduhvat je zajednički – poduhvat svih zainteresovanih strana, a to je jedini ključ uspeha.

²⁶ Novaković-Nikolić, J. i dr. (2013) *Менаџмент план за културно-туристичкиот локалитет Св.Горѓи-Старо Нагоричане*, Скопје: Национален конзерваторски центар.

²⁷ Milovanović, Đ. i dr. (2013) *Menadžment plan za prostorno-kulturno istorijsku celinu Senjski Rudnik*, Kragujevac: Zavod za zaštitu spomenika kulture.



PRAKTIČAN PRIMER PROJEKTA REHABILITACIJE

Projekat rehabilitacije Suvače u Kikindi*

Cilj projekta rehabilitacije je pretvaranje Suvače u community centar koji će pomoći razvoj održivog preduzetništva baziranog na resursima nematerijalnog kulturnog nasleđa povezanog sa istorijom Suvače i kulinarskom kulturom zasnovanom na proizvodima od brašna. Plan je da se sprovede rehabilitacija Suvače u fazama i ona pretvori u punkt za edukaciju i prenošenje znanja, veština i načina rada u pogledu ručno spremljenih proizvoda od brašna i ostalih gastronomskih proizvoda karakterističnih za područje Kikinde, kao i stvaranje prodajnog prostora za ove proizvode i izgradnju brenda lokalnih proizvoda kreativnog sektora zasnovanog na identitetu Suvače (zanati, suveniri, lokalne proizvode od bundeve i brašna, proizvodi od šaše, itd.). Suvača će biti opremljena stalnom postavkom koja predstavlja život Suvače i suvačara s kraja 19. veka i u prvoj polovini 20. veka, a kroz programe biće ostvareno povezivanje vrednosti spomeničkog i nematerijalnog nasleđa i njihovo predstavljanje kroz gastronomiju i kulturu lokalne ishrane. Osim uključivanja Suvače kao aktivnog punkta u realizaciju manifestacije „Dani ludaje“ i izmeštanja jednog dela sadržaja (lalinski doručak, nadmetanje žena gradskih i seoskih mesnih zajednica) u Suvaču, plan je da se osnuje i nova manifestacija Creative Kikinda: Food Art Expo, sajam peciva i stare banatske hrane, lokalnih gastronomskih proizvoda i proizvoda kreativnih industrija, koji bi se izlagali i prodavalci u Suvači i prostoru oko nje. Planirano je da se tog dana Suvača pušta u pogon i da se prezentuje kako je nekada radila, što će stvoriti dodatnu vrednost i atraktivnost ovom spomeniku kulture.

Najznačajniji aspekt rehabilitacije Suvače jeste da će se njenim oživljavanjem, oživeti i nematerijalno nasleđe vezano za njen rad i ulogu u paorskom životu, a naročito omogućiti proces prenošenja i očivanja receptura i gastronomije zasnovane na proizvodima od brašna, testeninama, kolačima, itd.

Da bi bila rehabilitovana na njoj je neophodno obaviti konzervatorsko restauratorske radove manjeg obima, obezbediti pristup električnoj energiji i urediti okolnu dvorišnu infrastrukturu, kao i izraditi Plan upravljanja i programskog korišćenja od strane potencijalnih zainteresovanih strana. Prilikom određivanja faza rehabilitacije Suvače vodili smo računa o nekoliko premeta. Prvo o značaju Suvače i prioritetu da bude sačuvana u što manje izmenjenom obliku.

* Deo ove analize nastao je u okviru pilot programa mentorskog rada na izradi biznis planova (2014) koji je implementirao Savet Evrope, kao deo zajedničkog programa Evropske unije i Saveta Evrope Ljubljanski proces: rehabilitacija našeg zajedničkog nasleđa.

Takođe se prilikom koncipiranja radova vodilo računa i o njenoj budućoj nameni i načinu na koji će ona biti promovisana i rehabilitovana. Projekat rehabilitacije sastoji se iz 5 faza uz fazno programsko aktiviranje.

Faza I: Hitne intervencije

- Sanacija centralnog stuba „pope“ u kružnom delu Suvače

Na samom početku radova na rehabilitaciji Suvače prvo su određene prioritetne intervencije koje su se odnosile na prepokrivanje Suvače i sanaciju centralnog stuba „pope“ u kružnom delu. U okviru EU granta urađeno je prepokrivanje krova, pa je ostala još sanacija stuba.

Faza II: Konzervatorsko-restauratorski radovi

- Izrada glavnog arhitektonskog projekta konzervatorsko-restauratorskih radova i adaptacije objekta.

Osnov za sve neophodne konzervatorske radove i buduću rehabilitaciju objekta – prva godina.

- Konzervatorsko-restauratorski radovi na objektu: obijanje delova maltera i malterisanje, krečenje, sanacija poda od zemlje, i poda od opeke, sanacija tavanice, konzervacija drvenarije.

Planira se izvođenje svih potrebnih konzervatorskih radova u prvoj godini odmah po izradi projekta i pribavljanju saglasnosti.

- Izrada projekta protivprovalne i protivpožarne zaštite i dojave i realizacija radova protivpožarne i protivprovalne zaštite i dojave.

Zbog bezbednosti i potencijalne ugroženosti spomenika ova aktivnost je potrebno da se obavi u prvoj godini rada na rehabilitaciji.

Faza III: Adaptacija prostora radi prilagođenja novoj nameni objekta

- Izrada arhitektonskog projekta pomoćnog objekta sa instalacijama vodovoda i kanalizacije
- Izgradnja pomoćnog objekta (prostor za radionice i sanitarni čvor)
- Parterno uređenje dvorišta
- Sanacija i postavljanje ograda
- Uređenje javnih površina – trotoara
- Izrada projekta i izvođenje radova na postavljanju elektroinstalacije i dekorativnog osvetljenja

Projekti neophodni za izradu propratnih sadržaja koje će Suvača rehabilitacijom dobiti. Ove aktivnosti predviđene su u prvoj i drugoj godini.

Faza IV: Završni radovi na rehabilitaciji Suvače

- Izrada glavnog projekta snimanja i sanacije mašinskih delova suvače

Ovaj projekat je neophodan da bi se moglo pristupiti osposobljavanju suvače za ponovni rad.

- Realizacija zanatskih radova sanacije mašinskog sklopa i puštanje Suvače u rad.

Realizacijom ovih radova obezbediće se puni preduslovi za rehabilitaciju Suvače.

- Enterijersko opremanje prostora sa pokretnim i fiksnim nameštajem
- Opremanje prostora će se obaviti u saradnji sa korisnikom suvače – Narodnim muzejom u Kikindi, shodno njenoj budućoj nameni.
- Izrada projekta vertikalne saobraćajne turističke signalizacije i njenog postavljanja.

Faza V: Formiranje i promovisanje novih sadržaja

- Izrada projekta i izvođenje radova na postavljanju elektroinstalacije i dekorativnog osvetljenja.

Planirano je da u početnim godinama rehabilitacije ovog spomenika kulture budu realizovani sadržaji u 5 ključnih tematskih celina Narodnog muzeja Kikinda i zainteresovanih strana sa kojima je već uspostavljena saradnja (osim novo planirane manifestacije Creative Kikinda: Food Art Expo):

- Suvača u 5 sati –program čiji je cilj oživljavanje priče o Suvači i socijalna kohezija stanovništva.
- Dečja radionica – program čiji je cilj edukacija i zabava dece, usvajanje znanja o paorskom životu. Proširivanje postojećih programa muzeja namenjenih deci koja se odnose na paorskiju kulturu (šasa, kreativne radionice, itd.)
- Dani ludaje – radionice tradicionalnih zanata i veština koje obrađuju poljoprivredne proizvode (tikve, šašu od kukuruza, kukuruz...) uz uključivanje postojećih udruženja žena (Udruženje žena „Suvača“, Udruženje žena „Kolektiv“, ženske kooperative, preduzetnice, itd.). Cilj ovih radionica je unapređenje znanja ženske populacije o određenim tradicionalnim zanatima i veštinama i povećanje njihove upošljivosti, preduzetničkih kapaciteta, što bi trebalo da doprinese u krajnjem ishodu njihovom ekonomskom osnaživanju.
- Žetelačke svečanosti – organizacija gastronomskih radionica i puštanje Suvače u pogon od 3 godine realizacije projekta rehabilitacije Suvače.
- Creative Kikinda: Food Art Expo – planirana je kao centralna manifestacija modernog formata sa mnoštvom gastronomskih i kulinarskih radionica, i sa prodajnim sajmom peciva, brašna, pekarskih prozvoda i proizvoda lokalnog kreativnog sektora. Tokom ove manifestacije predviđeno je puštanje Suvače u pogon. Cilj ove aktivnosti je da unapredi mikropreduzetništvo na teritoriji Kikinde i doprinese lokalnoj ekonomiji.

Između ovih sadržaja planirano je umrežavanje sa ostalim relevantnim institucijama kulture, kreativnim preduzetnicima, umetnicima, omladinskim

organizacijama i dr. na teritoriji Kikinde i dislokacija njihovih sadržaja u prostor Suvače, što će omogućiti raznolikost programskih sadržaja tokom godine.

Rehabilitacijom Suvače i njenom adekvatnom prezentacijom, kao i njenim pretvaranjem u community centar biće ostvarene sledeće razvojne koristi:

- Unapređenje života ovog dela opštine Kikinda kroz stvaranje punkta za kulturne i obrazovne programe.
- Doprinos razvoju održivog preduzetništva baziranog na resursima nematerijalnog kulturnog nasleđa povezanog sa privrednom ulogom i istorijom Suvače (testenine, peciva, hleb, štrudle i ostali proizvodi od brašna).
- Osnaživanje lokalnog stanovništva i povećanje njihovih mogućnosti za zapošljavanje kroz stvaranje punkta za edukaciju i prenošenje znanja, veština i načina rada ručno spremljenih proizvoda od brašna i ostalih gastronomskih veština karakterističnih za područje Kikinde.
- Stvaranje brenda lokalnih proizvoda kreativnog sektora inspirisanih vrednostima i identitetom Suvače (zanati, suveniri, lokalni proizvodi od bundeve i brašna, itd.) i uspostavljanje prodajne platforme (*Creative Kikinda: Food Art Expo*) i prodajnog prostora za ove proizvode.
- Privlačenje investicija u lokalnu opštinu u oblasti pekarske industrije kroz brendiranje Suvače kao simbola Kikinde i podizanje vidljivosti opštine kao mesta u kome se nalazi jedina očuvana suvača na Balkanu.
- Doprinos povećanoj vidljivosti i znanju o privatno-javnom partnerstvu u održivom korišćenju spomenika kulture.

Plan aktivnosti i vremenski okvir realizacije projekta

br.	Opis aktivnosti	Odgovornost	Učesnici	Vreme	Period realiz.	Očekivani rezultati
1.	Sanacija centralnog stupa „pop“ u kružnom delu Suvrače	RZZSK	RZZSK, stručnjaci, izvođač radova	1 mесец	1 god.	Rešavanje statičkog problema i urušavanja konstrukcije
2.	Izrada glavnog arhitektonskog projekta konzervatorsko-restauratorskih radova i adaptacije objekta	RZZSK, NMK	RZZSK, MK	2 meseca	2 god.	Pripremljena kompletna projektna dokumentacija za izvođenje konzervatorskih radova
3.	Konzervatorsko-restauratorski radovi na objektu (obijanje maltera, krečenja, sanacija poda, sanacija tavanice, konzervacija drvenarije)	MZZSK, RZZSK, NMK	MZZSK, RZZSK, zanatlije, izvođač radova	3 meseca	2 god.	Sanirana oštećenja Suvrače, objekat je konzerviran
1.	Izrada projekta protivpožarne zaštite i dojave	RZZSK, NMK, Opština Kikinda, MUP	Ovlašćena firma, MUP	1 mесец	1 god.	Izradena projektna dokumentacija za zaštitu od povala i mogućih požara
5.	Realizacija radova protivpožarne zaštite i protivpravne dojave	RZZSK, NMK, Opština Kikinda, MUP	Ovlašćena firma, MUP	10 dana	1 god.	Uspostavljena zaštita od povala i mogućih požara
6.	Izrada arhitektonskog projekta pomoćnih objekata sa instalacijama vodovoda i kanalizacije	MZZSK, RZZSK, NMK	MZZSK, RZZSK	1 mесец	1 god.	Uspostavljanje tehničkih uslova za izgradnju prostora i sanitarnog čvora
7.	Izgradnja pomoćnog objekta (prostor za radionicu i sanitarni čvor)	MZZSK, RZZSK, NMK	MZZSK, RZZSK, stare zanatlije	2 meseca	2 god.	Izgradnja nepohodnog prostora za radionicu i sanitarnog čvora
8.	Parternimo uređenje dvorišta	MZZSK, RZZSK, NMK	NMK, javno komunalno preduzeće Kikinda	1 mесец	3-5 god.	Uređen prostor oko Suvrače
9.	Sanacija i postavljanje ograda	MZZSK, RZZSK, NMK	MZZSK, RZZSK, izvođač radova, zanatlije	1 mесец	2 god.	Vizuelno odvajanje ekonomskog dvorišta suseda, kao i uređenje postojeće ograde prema susedu

br.	Opis aktivnosti	Odgovornosti	Učesnici	Vreme	Period realiz.	Očekivani rezultati
10.	Uređenje javnih površina – trotoara	MZSK, RZZSK, NMK, Opština Kikinda	JP za uređenje javnih površina	1 mesec	5 god.	Uređen prilaz Suvači
11.	Izrada projekta izvođenja radova na postavljanju elektroinstalacije i dekorativnog osvjetljenja	MZSK, RZZSK, NMK	JP za uređenje javnih površina	1 mesec	4 god.	Obezbeđena vidljivost i representativnost Suvače u svrhu bolje prezentacije
12	Izrada glavnog projekta snimanja i sanacije mašinskih delova Suvače	MZSK, RZZSK, NMK	preduzeće	1 mesec	3 god.	Projekat za radove koji mogu omogućiti ponovo mlevenje žita u Suvači
13.	Realizacija zanatskih radova sanacije šinskog sklopa i puštanje Suvače u rad	MZSK, RZZSK, NMK	preduzeće	1 mesec	4 god.	Obnovljena privobitna funkcija za mlevenje žita
14.	Enterijersko opremanje prostora sa pokretnim i fiksnim nameštajem	RZZSK, NMK	NMK	2 meseca	4 god.	
15.	Izrada projekta vertikalne saobraćajne i turističke signalizacije i njeno postavljanje	RZZSK, NMK, Opština Kikinda, pokrajinske i republičke institucije zadužene za turizam	preduzeće	1 mesec	2-3 god.	Dobro i pravilno obelježeni putokazi i veća dostupnost Suvače
16.	Formiranje i promovisanje novih programskih sadržaja	RZZSK, NMK, Opština Kikinda	Opština Kikinda, zainteresovane strane	10 meseci	1-5 god.	Minimum pet dogadaja koji se dešavaju svake godine i namenjeni su promociji spomenika kulture



4. Analiza tržišta, ekonomsko vrednovanje kulturnog nasleđa i rehabilitacioni potencijal

Analiza tržišta

Analiza tržišta i procena rehabilitacionog potencijala predstavljaju najznačajniji deo biznis plana. Analiza tržišta je postupak sagledavanja projekta rehabilitacije u odnosu na opšti poslovni ambijent i socioekonomsko okruženje u kome se realizuje. Analiza tržišta obuhvata dva segmenta: 1. analizu makrookruženja i 2. analizu mikrookruženja.

Analiza makrookruženja treba da pruži širu sliku o ekonomskim, demografskim, prirodnim, političkim i socioekonomskim faktorima određenog prostora ili mikrolokacije na kojoj se realizuje projekat. Termin „makro“ znači da se sagledava celokupnost, a „okruženje“ da su u pitanju svi faktori koji na posredan način mogu uticati na realizaciju projektne ideje. U zavisnosti od značaja i kompleksnosti projekta to može biti teritorija opštine, grada ili okruga.

Analize u ovom delu treba da omoguće jasno sagledavanje:

- prirodnog okruženja (geografske karakteristike, saobraćajna povezanost)
- demografskog okruženja (demografska struktura i kretanja na određenom prostoru)
- ekonomskog okruženja (analiza i kretanje zaposlenosti, analiza privredne strukture, analiza primarnog i sekundarnog turističkog tržišta i sl.)
- socio-kulturnog okruženja (navike, vrednosti, analiza suprastrukture za kulturno-turistički razvoj, kulturna participacija i sl.) i
- političko-pravnog okruženja (strateški planovi, razvojne strategije, urbanističko-planska dokumenta i sl.).

Analiza mikrookruženja treba da pruži sliku o konkurenckim proizvodima koji mogu da zadovolje sličnu potrebu kao i naš program. Podaci o konkurenciji nam govore o ponudi koja postoji na tržištu i o organizacijama koje nam u budućnosti mogu biti konkurenti. Zanemarivanje konkurencije je jedna od čestih grešaka organizacija koje deluju u oblasti kulture. Konkurencija može biti od strane kulturnih ustanova i organizacija koje zadovoljavaju istu potrebu i konkurencija istovrsnih kulturnih sadržaja. Kada god se razmišlja o konkurenciji, uvek treba imati u vidu da posetioци donose odluke kako da provedu svoje slobodno vreme. Oni ga mogu utrošiti na posetu jednom ili drugom kulturnom događanju ili obilasku objekta sa spomeničkim vrednostima.

Konkurenčija koja zadovoljava istu vrstu potrebe obuhvata sve organizacije koje pružaju sadržaje koje najšira populacija može posećivati u slobodno vreme i koji im mogu podmiriti rekreativne i kulturne potrebe u najširem smislu. Tu se misli na institucije koje organizuju sportska dešavanja, kulturne programe, zabavne programe, restorane, koncerte, radio, televiziju, i druge vrste medija, društvena okupljanja i sl.

Konkurenčija istovrsnih kulturnih sadržaja odnosi se na organizacije koje pružaju istu vrstu programa koja može da podmiri konkretna kulturna interesovanja naše publike (muzeji, bioskopi, pozorišta, galerije, itd.).

Analizu konkurenčije najbolje je sprovesti tako što će tehnički tim organizovati sastanak na kome će svako od članova tima samostalno izneti svoje zaključke o institucijama koje smatra da mogu biti potencijalna konkurenčija programu. Ova analiza započinje istraživanjem konkurenčije, njihovih programa, radnog vremena, i drugih važnih aspekata, a svaki od potencijalnih konkurenata mogao bi da se izanalizira kroz odgovore na sledeća pitanja:

- Ko su naši konkurenți i koju vrstu programa nude?
- Po čemu su poznati programi/sadržaji naših konkurenata?
- Koja je ciljna grupa naših konkurenata?
- Šta mi možemo ponuditi inovativnije u odnosu na njih? (radno vreme, cena ulaznice, promocija, programi, specijalni događaji, itd.)

Nakon toga, svi članovi tehničkog tima mogu izneti svoje analize i kroz diskusiju doći do zajedničkih stavova po pitanju konkurenčije i pozicioniranja sopstvenog projekta u odnosu na postojeće sadržaje.

Najveći broj podataka koje koristimo u analizi tržišta naći ćemo u biltenima zvaničnih statističkih zavoda. U nekim državama statistički zavodi imaju svoje decentralizovane regionalne kancelarije koje prikupljaju podatke na nivou okruga ili opština. Značajan izvor podataka jesu i statistički bilteni koji pokrivaju osnovnu statistiku na nivou opština i okruga (npr. u Srbiji većina podataka na nivou opština može se naći u statističkom biltenu Opštine i okruzi u Srbiji). Turističke organizacije na nivou opštine mogu biti dobar izvor podataka o lokalnoj turističkoj poseti, a njihovi izveštaji o radu materijal iz koga možemo izvući podatke o kretanjima na primarnom turističkom tržištu. Podatke o lokalnoj ekonomiji najčešće poseduju privredne komore na nivou regiona, kao i sekretarijati za privredu pri opštinama. Važan izvor podataka mogu biti i lokalna udruženja preduzetnika. Svi ovi izvori poznati su kao sekundarni izvori podataka.

Gde možemo naći podatake:

- Bilteni statističkih zavoda i njihovih lokalnih i regionalnih kancelarija (statistički godišnjaci, ankete o radnoj snazi, izveštaji o turističkom prometu, popisi stanovništva, ekonomske analize i dr.)
- Izveštaji i publikacije privrednih komora
- Izveštaji i publikacije lokalnih udruženja preduzetnika
- Stručni časopisi
- Publikacije međunarodnih organizacija kao što su Svetska turistička organizacija, EUROSTAT, i dr.
- Izveštaji lokalnih turističkih organizacija
- Izveštaji i publikacije opštinskih službi (sekretarijat za privredu, urbanizam, turizam, kultura, itd.)
- Veb prezentacije poslovnih i strukovnih udruženja, NVO, klastera, itd.
- Strateški dokumenti opština ili okruga
- Analize participacije u kulturi, sociološka istraživanja

Primarni izvori podataka jesu oni koje sami prikupljamo anketama ili drugim vidovima terenskog istraživanja. Metode prikupljanja primarnih podataka mogu biti kvalitativnog i kvantitativnog karaktera.

Kvantitativna istraživanja su najčešće ankete. Svrha ankete je doći do procena odnosno numeričkih opisa pojave koju posmatramo. Anketa se sastoji od sastavljanja anketnog upitnika i uputstava za anketare. Sakupljanje anketnih odgovora može se sprovesti: telefonskim putem, ličnim intervjouom ili elektronskim putem (veb ili email ankete). Izabrana metoda zavisi od vremena koje imamo na raspolaganju za anketu, visine budžeta i raspoloživih ljudskih resursa. Podaci koji se na ovaj način prikupe neophodno je obraditi u statističkim tabelama ili odgovarajućim statističkim programima (SPSS, Statistica i dr.). Pitanja u anketi mogu biti različitih tipova. To mogu biti zatvorena pitanja u kojima ispitanik bira jedan ili više unapred ponuđenih odgovora ili pitanja otvrenog tipa kada ispitanik daje sam svoj odgovor. Za kreiranje upitnika važno je da on bude jasan i da ga ispitanik može jednostavno popuniti. Najčešće prikupljamo podatke za one oblasti o kojima nemamo dovoljno saznanja i kvalitetnih informacija. Za potrebe izrade biznis plana, određena pitanja mogu se odnositi i na elemente naše poslovne ideje, ako bismo time želeli da ispitamo mišljenja i stavove potencijalnih korisnika o budućem sadržaju/programu koji želimo da uredimo.



Proces biznis planiranja i prikupljanja podataka za izradu biznis plana Suvače u Kikindi sproveden je u dve faze. U prvoj fazi prikupljani su podaci koji su bili neophodni za analizu makro i mikro okruženja. U procesu biznis planiranja, došlo se do zaključka da Suvača pruža vrlo malo mogućnosti da bude valorizovana kao turistička atrakcija, i da njen rehabilitacioni potencijal treba sagledavati u pravcu unapređenja kvaliteta života u lokalnoj zajednici, njenog stavljanja u funkciju centra zajednice koji bi mogao poslužiti unapređenju znanja, veština i osnaživanja lokalne populacije. O Suvači su postojale preliminarne analize antropološkog karaktera finansirane kroz Urgentne intervencije u okviru Ljubljanskog procesa 2 (2013). Na osnovu ovih istraživanja, ispitanici su vrednosni stavovi lokalnog stanovništva po pitanju Suvače, kao i njihova mišljenja povodom njene buduće namene. Odgovori su bili u formi intervjua i pokazali su nekoliko pravaca u kojima dalje treba analizirati rehabilitacioni potencijal. Interesantno je da se antropološko istraživanje poklapalo sa nalazima analize okruženja, i da ispitanici nisu prepoznавали Suvaču kao turističku atrakciju, već element lokalnog identiteta grada i unapređenja kvaliteta života u zajednici. Prva anketa sprovedena je na slučajnom uzorku populacije (150 ispitanika) i sa ciljem da se ispituju stavovi o kulturi i kulturnom nasleđu u Kikindi, učestalost i motivima posete baštinskih resursa, rehabilitaciji Suvače, mogućim sadržajima i komplementarnim uslugama, njenim identitetskim svojstvima, potencijalnoj frekvenciji poseta u budućnosti. Rezultati ove ankete su poslužili da se bolje definisu tržišni segmenti budućih posetilaca, njihovi motivi, i učestalost poseta, očekivani programi i komplementarni sadržaji. Suvača sama po sebi ne može biti glavni sadržaj poseta zbog fizičkih svojstava, kao i ograničenih mogućnosti interpretacije. U grupnim diskusijama došlo se do zaključka da bi maksimalno trebalo iskoristiti njena identitetska svojstva kao objekta narodnog graditeljstva koji evocira na tradicionalni život vojvodanskih paora, ukuse prirode i ruralnog života. Ustanovljeno je i to da Kikindi treba neka manifestacija savremenog formata koja komunicira sa mlađom populacijom, a na osnovu konsultacija došlo se na ideju o ispitivanju mogućnosti za pokretanje *Creative Kikinda: Food Art Expo* kao centralne manifestacije modernog formata sa mnoštvom gastronomskih i kulinarskih radionica, i sa prodajnim sajmom peciva, brašna, pekarskih proizvoda i proizvoda lokalnog kreativnog sektora. U drugoj fazi prikupljanja podataka sprovedeno je mapiranje kreativnih preduzetnika na teritoriji Kikinde, njihovih proizvoda i oblastima delovanja, očekivanjima i zainteresovanosti da učestvuju na ovakovom sajmu. U okviru ovoga napravljen je i direktorijum „Kreativna Kikinda“ u kome se nalaze podaci o preduzetnicima, NVO, pojedincima, umetnicima koji mogu biti učesnici sajma *Creative Kikinda: Food Art Expo*, ali i partneri u kreiranju budućih sadržaja u Suvači.

Kvantitativna istraživanja se sprovode kao grupne diskusije u kojima učestvuje 6–10 relevantnih učesnika. Oni se okupljaju da bi izrazili svoja mišljenja o određenoj temi. Grupu uvek treba da vodi moderator koji je posebno pripremljen za određeni projekat, i koji se rukovodi ciljevima istraživanja. Ispitanici se biraju mahom iz grupe zainteresovanih strana, ali nije redak slučaj da se mogu sprovoditi i različite grupne diskusije. Tako na primer, jedna diskusija može da bude sa učesnicima koji predstavljaju zainteresovane strane, druga diskusija može biti organizovana sa posetiocima lokaliteta, treću grupu mogu činiti lokalni privrednici. Prednost grupnih diskusija je da moderator i učesnici mogu da ostvare dublju interakciju, kao i da učesnici mogu detaljnije da iskažu svoja razmišljanja. Ova metoda takođe omogućava da učesnici ostvare socijalnu interakciju i da spontano iznesu svoja mišljenja. Najpoznatije grupne diskusije jesu fokus grupe. Reč je o grupama izabranih ispitanika koji su dublje uključuju/fokusiraju na razmatranje ograničenog broja pitanja. Uobičajeno grupne diskusije traju 1,5–2 sata u zavisnosti od kompleksnosti teme za diskusiju. Svrha grupnih diskusija je da se iznesu različita stanovišta i argumenti, a rasprava se može produbljivati u pravcu koji se učini da je najpodesniji za dobijanje relevantnih podataka.

Smernice za grupne diskusije

- Identifikujte teme i oblasti za grupne diskusije
- Napravite vodič za moderatora i njegovo upoznavanje sa projektom
- Odredite učesnika grupne diskusije
- Odredite mesto i vreme realizacije grupne diskusije
- Zabeležite verbalne i neverbalne iskaze ispitanika
- Izbegavajte službene prostorije za grupne diskusije, jer to može stvoriti manju iskrenost ispitanika
- Blagovremeno pripremite učesnike o temi diskusije (pozivna pisma, usmena objašnjenja)
- Nakon sastanka sastavite pisani izveštaj ili informaciju koja će sadržati glavna zapažanja, kao i zaključke
- Ukoliko je reč o diskusiji u kojoj učesnici trebaju da preuzmu neku aktivnost, utvrdite rokove i opišite zadatke



Ekonomsko vrednovanje kulturnog nasleđa i rehabilitacioni potencijal

Poslednjih deset godina mogu se označiti kao period intenzivnog ekonomskog tretmana kulturnog nasleđa u svetskim okvirima. Rastući značaj kulturnih resursa u socioekonomskim strukturama i bogaćenju razvoja, učinili su da ovi procesi budu označeni terminima poput „kulturalizacija ekonomije“ (Ellmmeier, 2003) ili „kreativizacija razvoja“ (Rikalović i Mikić, 2011), a njima se ističe centralni značaj kulturnih resursa u razvoju društva i privrede. U kreativnoj ekonomiji koja objedinjuje ekonomiju, kulturu, nauku i obrazovanje značaj baštine je višestruk. Prvo, baština osigurava kulturni kontinuitet, proces identifikacije i jačanja određenog identiteta unutar zajednice. Zatim, baština je baza znanja za razvoj kreativnog društva i privrede, jer njen dokumentovanje, istraživanje, vrednovanje i konzervacija omogućavaju unapređenje inovacionog kapaciteta društva i razvoj održivih kreativnih industrija. Baština kao skup fizičkih artefakta i nematerijalnih atributa zajednice čuvar je kulturnih kodova i arhetipova koji definišu autentično stvaralaštvo određenog prostora. Ona se stalno razvija, reinterpretira i iznova stvara, pružajući inspiraciju za savremeno stvaralaštvo, inovacije i razvoj novih kreativnih veština. Imajući u vidu ovo, veoma je važno stručno ekonomsko vrednovanje resursa kulturnog nasleđa.

Proces ekonomskog vrednovanja nasleđa i procene rehabilitacionog potencijala je postupak kojim se utvrđuje upotreba kulturnih dobara i procenjuju ekonomski efekti koje ona mogu imati na lokalnu ekonomiju. Drugim rečima, ekonomskom valorizacijom utvrđuje se ekonomski potencijal kulturnog dobra, sa aspektima mogućnosti za razvoj privrednih delatnosti. Kako je ekonomska vrednost kulturnog dobra znatnim delom uslovljena iz njenih sociokulturnih vrednosti, ovaj proces zahteva prikupljanje svih relevantnih podataka, analizu tržišta, participativni postupak sa zainteresovanim stranama, analizu postojećih strategija i javnih politika, itd. Zatim se pristupa sintezi svih informacija dobijenih istraživanjem, i kroz cost-benefit analizu identificuje rehabilitacioni potencijal. Rehabilitacioni potencijal treba shvatiti u najširem smislu, kao ukupnost ekonomskih snaga koje poseduje određeno kulturno dobro.

Ekonomski efekti koje rehabilitacija nasleđe može stvoriti mogu se podeliti na direktnе i indirektnе.

Direktni ekonomski efekti najčešće se povezuju sa neposrednim ekonomskim koristima kulturnog dobra koji se pojavljuju tokom faze rehabilitacije i kasnije, upotrebnom kulturnog dobra. To su: vrednost investicionih radova, broj zaposlenih osoba koji će raditi na radovima rehabilitacije, ukoliko je finansirano eksternim sredstvima značajan je i nivo novčanih tokova koji će na ovaj način doći u lokalnu ekonomiju, broj zaposlenih koji će upravljati kulturnim dobrom

nakon njegove rehabilitacije, generisanje prihoda od korišćenja kulturnog dobra (iznajmljivanje prostora, upotreba žiga lokaliteta, itd), novčani tokovi koji potiču od korišćenja proizvoda/usluga koji se konstituišu oko kulturnog dobra (npr. ulaznice u muzeje, ulaznice za obilazak lokaliteta, merčedajzing, itd).

Indirektni ekonomski efekti su oni koje baština ima na šire ekonomsko okruženje. To su efekti koje kulturno nasleđe ima na unapređenje lokalne ekonomije, teritorijalnog identiteta mikrolokacije na kojoj se nalazi, migracije stanovništva, bezbednost područja, unapređenje tržišta radne snage, povećanje vrednosti nekretnina na određenom prostoru, privlačenje investicija, unapređenje poslovne klime, unapređenje javne bezbednosti, unapređenje kvaliteta života građana, socijalnu adaptibilnost pojedinaca i grupa, inovacioni kapacitet zajednice, razvoj kreativnog preduzetništva i kreativnih industrija, itd.

Najčešće se sagledavanju indirektnih ekonomskih efekata pristupa kako bi se demonstrirao ekonomski značaj baštine iz ugla indirektnih i indukovanih efekata i time opravdala ulaganja u rehabilitaciju kulturnih dobara. Danas se, u svetu indirektnih ekonomskih efekata, najveći značaj baštine na socioekonomski razvoj prepoznaće u razvoju kreativnog preduzetništva i kreativnih industrija.

Kreativne industrije predstavljaju skup delatnosti čiji proizvodi/usluge nastaju kao ishodište kreativnih procesa. Ovi procesi kreću se od kreativnosti materijalizovane u proizvodima čiji je estetski/simbolički karakter ne samo dominantan, nego i konstitutivni element, sve do procesa korišćenja kreativnih veština u proizvodnji ekonomskih dobara, kod kojih je simbolička funkcija sekundarna, i usaglašena sa njihovom upotrebnom funkcijom. Danas je jedna od najrasprostranjenijih definicija ona koja potiče iz UNESCO Konvencije o zaštiti i unapređenju raznolikosti kulturnih izraza (2005). Prema UNESCO (2005) definiciji “kulturne industrije podrazumevaju industrije koje proizvode i distribuiraju kulturna dobra i usluge, a one obuhvataju delatnosti, dobra i usluge koje imaju određeni nivo kvaliteta, upotrebu i svrhu, sadrže ili prenose kulturne izraze, bez obzira na komercijalnu vrednost koju mogu da imaju.” Ova definicija osim klasičnih kulturnih i umetničkih delatnosti ovim konceptom obuhvata i transferzalne oblasti poput obrazovanja i naučnog istraživanja u oblasti društvenih nauka.

Kreativno preduzetništvo zasnovano na baštiinskim resursima predstavlja skup delatnosti čijim proizvodima i uslugama ekonomsku vrednost daje kreativni rad utemeljen na poznavanju istorije, umetnosti i kulture. To je preduzetništvo inspirisano kulturnim kodovima i arhetipovima koje čuva baština, interpretirano u savremenom kontekstu. Ukoliko se ovaj vid preduzetništva temelji na načelima koja omogućavaju održivost baštinskih resursa, onda se putem njega mogu osigurati i dodatna sredstva za zaštitu i očuvanje kulturnog nasleđa i jačati brend kulturnog dobra.

Opravdanost za razvojne pristupe orijentisane ka kreativnim industrijama i razvoju lokalne ekonomije kroz baštiinske resurse ogleda se kroz posledični ekonomski uticaj koje one imaju na brendiranje područja (posebno ruralnih) kao kreativnih entiteta. Time baština, prirodna dobra, predeli očuvanog biodiverziteta, tradicionalno znanje, veštine i kreativnost određenih područja (npr. stari, retki i umetnički zanati) postaju glavni pokazatelji dinamizma i inovativnosti u lokalnoj ekonomiji, naročito ruralnoj (Zakić, Rikalović, Stojanović 2011).

U ekonomskoj valorizaciji kulturnog nasleđa, treba se osvrnuti i na činjenicu da je prisutan trend da se narativi koji opravdavaju visoke investicije u turizam karakterišu jednostranošću, pa čak i glorifikacijom ove oblasti i mitologizacijom njene razvojne uloge. Ne ulazeći dublje u ovaj parcijalni pogled na pitanje odnosa turizma i baštine, uvek treba imati u vidu da infrastrukture za razvoj kulturnog turizma i kreativne privrede nema ukoliko u određenom društvu izostaje odgovoran odnos prema baštini i njenim vrednostima. Društva koja odgovorno upravljuju ovim resursima imaju predispozicije da međunarodnoj turističkoj sceni i kreativnoj privredi ponude sadržaje koji su sa stanovišta ekonomije i kulture atraktivni po svim svojim atributima – kuriozitetnim, estetskim i atributima znamenitosti.

Kao što smo istakli baština stvara vrednosti na kojima se temelje usluge i proizvodi, a turizam je samo jedan od vidova njihove ekonomске potrošnje. Turistička upotreba kulturnih dobara nekada može ugroziti očuvanje njihovih vrednosti (kao što to pokazuje studija slučaja Blagaj kod Mostara), ukoliko se procesima turističkog korišćenja nasleđa ne pristupa na stručan, sistemski i multidisciplinarni način. Zbog toga u sagledavanju ekonomске vrednosti nasleđa kroz razvoj turizma, treba biti pažljiv i oprezan, i uvažavati sve rizike koje turistička ekspolatacija kulturnog dobra može imati. Ovde treba imati u vidu i činjenicu da ukoliko ne postoji osnovna turistička infrastruktura (hotelski kapaciteti, saobraćajna infrastruktura, itd) na teritoriji koja se može kvalifikovati kao potencijalno primarno i sekundarno turističko tržište, preduslova za turističku upotrebu baštine u tekućim okolnostima nema.

Kako bi se što bolje uvidela ograničenja u turističkoj valorizaciji, preporučljivo je uporedo sa analizom tržišta izraditi i brzi test za turističku valorizaciju kulturnog dobra. On treba da posluži što realnijoj proceni mogućnosti turističkog korišćenja kulturnog dobra.

Da bi kulturno dobro moglo da bude ponuđeno na turističkom tržištu neophodno je da bude ispunjeno nekoliko uslova:

- da postoji hotelska infrastruktura,
- da postoje turistička preduzeća i pružaoci usluga,
- da postoje ljudski resursi koji mogu da opsluže turističku privedu,
- da postoji dobra saobraćajna infrastruktura,

- blizina emitivnih tržišta,
- da je balansiran odnos cene i kvaliteta turističke usluge,
- da postoje atraktivni sadržaji na osnovu kojih se može pozicionirati turistički proizvod.

Uglavnom se brzi test turističke valorizacije kulturnog dobra sprovodi kako bise odgovorilo na dva ključna pitanja: koje su mogućnosti turističke posete kulturnog dobra i kakve su turističke potrebe za atraktivnostima koje određeno kulturno dobro poseduje. Brzi test turističke valorizacije zasnovan na WTO modelu (metod Svetske turističke organizacije) i putem njega se ocenjuju sledeći faktori prema kvalitetu - od „odličnog“ (ocena 5) do „lošeg“ (ocena 1):

- turistička urbanizacija - proceniti kvalitet i vrstu postojeće opremljenosti prostora, izgrađenosti osnovnih i dopunskih objekata, informativne table, putokazi, itd.
- turistička i transportna infrastruktura – proceniti kvalitet hotelske i vanhotelske infrastrukture, transportne infrastrukture i komplementarne turističke ponude (restorani, klubovi, turističke agencije, itd),
- blizina emitivnih turističkih centara – proceniti blizinu turističkih centara koji mogu poslužiti kao emitivna turistička tržišta,
- turistička atraktivnost – proceniti koliko je kulturno dobro privlačno za turiste i kolika je njegova posećenost,
- potencijalni rizici očuvanja i održivosti kulturnog dobra, usled turističke eksploatacije.

Što je manji broj bodova koje određeno kulturno dobro ima, to su manje mogućnosti za ekonomsku valorizaciju kroz turizam. Takođe, važno je napomenuti da se turizam danas smatra klasičnim i često jednostranim pogledom na ekonomsku valorizaciju kulturnog nasleđa, a sve je dominantniji pristup šireg sagledavanje nasleđa u smislu razvoja lokalnih kreativnih industrija i kreativnog preduzetništva baziranog na resursima nasleđa.



**PRIMER IZRADE ANALIZE TRŽIŠTA I PROCENE
REHABILITACIONOG POTENCIJALA**

Analiza tržišta i procena rehabilitacionog potencijala Suvača u Kikindi*

Spomenik kulture Suvača nalazi se na teritoriji opštine Kikinda koja pripada Severnobanatskom okrugu. Kikinda se nalazi na veoma dobroj geostrateškoj poziciji na 7,5 km od granice sa Rumunijom i 60 km od mađarske granice i predstavlja najveći pogranični grad duž čitave srpsko-rumunske granice. Opština čini grad Kikinda i 9 naseljenih mesta. Sociodemografska struktura pokazuje da ova opština učestvuje sa oko 40% u ukupnoj populaciji Severnobanatskog okruga. Prema etničkoj strukturi u opštini živi oko 75% Srba, Mađari čine oko 12%, dok 13% čine ostale nacionalne pripadnosti.

Privrednu strukturu opštine Kikinda uglavnom čini prerađivačka industrija – metalska industrija, prerada gasa, izrada crepova i opeka, hemijska industrija i prehrambena industrija. U pogledu privredne razvijenosti opština Kikinda pripada kategoriji opština II reda razvijenosti, sa ostvarenim makroekonomskim pokazateljima od 80% od proseka za republiku. Zbog velikih industrijskih konglomerata (Livnica „Kikinda“, „Le Belier Kikinda“, „Toza Marković“, MSK Kikinda) metalske industrije, crepova i opeke, proizvodnje metanola i sirčetne kiseline, privreda opštine Kikinda je izvozno orijentisana i izvoz njene privrede čini oko 63% ukupnog izvoza Severnobanatskog okruga. Prve fabrike u Kikindi počele su da rade sredinom XIX veka: Damfilov parni mlin 1862. godine (današnji „Kikindski mlin“), Bonova ciglana 1866. godine (sadašnja „Toza Marković“), Piram – fabrika za proizvodnju kreme za obuću 1900. godine („Hemik“ Kikinda), Bonova livnica željeza i tempera 1908. godine (Livnica „Kikinda“), što sve govori o dugoj tradiciji razvoja industrijske baze ove opštine. Značajni privredni kapaciteti mogu se naći u oblasti poljoprivredne proizvodnje i prehrambene industrije. Pored prerade povrća i mesa, naročito se ističe oblasti proizvodnje brašna, pekarskih proizvoda, keksa, kolača, a u okolnim selima i proizvodnja mleka i mlečnih proizvoda (poznati mokrinski sir). Područje Kikinde je zbog specifičnih atmosferskih prilika izuzetno pogodno za sva vrsta žita što je i bio preduslov za razvoj proizvodnje brašna i pekarske industrije. Kikindski mlin (koji za svoja brašna koristi logo na kojem se nalazi kikindska Suvača) svoj razvoj započeo je izgradnjom železnice Beč–Budimpešta–Segedin–Kikinda–Temišvar i izgradnjom parnog mlina 1869. godine. Banatsko žito tog vremena bilo je vrlo cenjeno, a o kvalitetu „Kikindskog brašna“ govore i arhivski zapisi da su na etiketama iz 1885. stajale medalje sa sajmova iz Beča, Minhena, Budimpešte, Pariza i Londona.

* Ova analiza nastala je u okviru pilot programa mentorskog rada na izradi biznis planova (2014) koji je koordinirao Savet Evrope, kao deo zajedničkog programa Evropske unije i Saveta Evrope *Ljubljanski proces: rehabilitacija našeg zajedničkog nasleđa*.

Neki zapisi govore o tome da se na bečkom dvoru u XIX veku koristilo upravo kikindsko brašno iz Damfilovog parnog mlina iz Kikinde. Tradiciju proizvodnje „Kikindski mlin“ sada u vlasništvu „Agrokora“, nastavlja i danas, proizvodeći različite vrste brašna i drugih proizvoda i smesa od pšenice i drugih žita. Prema delatnostima, na području opštine Kikinda dominira najveće zapošljavanje u sektoru prerađivačke industrije sa oko 30%, potom sektori trgovine, obrazovanja i zdravstva sa oko 5%. Najveći broj zaposlenih, oko 85%, radi u privrednim delatnostima. Primetno je da iako je održan relativno stabilan broj zaposlenih, naročito u periodu krize, tempo zapošljavanja, naročito žena, znatno je sporiji, u odnosu na muškarce. Nezaposleni čine 14% ukupnog aktivnog stanovništva (94 osoba na 1000 stanovnika), od čega oni koji prvi put traže zaposlenje čine oko 24%. Žene učestvuju sa oko 50% u ukupnom broju nezaposlenih u Kikindi, a kao ranjiva kategorija na tržištu rada, predstavljaju teško upošljivu radnu snagu. Prema podacima lokalne službe zapošljavanja najveći broj nezaposlenih žena je sa niskom i srednjom stručnom spremom, kao i bez kvalifikacija, kao i one u višim starosnim grupama. Ovakvo stanje nam govori o nepovoljnoj makroekonomskoj slici na lokalnom tržištu rada, na nedovoljnu iskorišćenost radnog ženskog resursa i nedovoljnu iskorišćenost ženske radne snage, nedovoljnu razvijenost lokalne ekonomije za apsorbovanje ženskog radnog kontingenta i njihovo nisko učešće u lokalnoj ekonomiji.

Na teritoriji opštine Kikinda, u 2013. godini, poslovalo je 410 preduzeća i 1353 preduzetnika. Podaci o strukturi ekonomije, pokazuju da je lokalna ekonomija segmentirana na velika preduzeća (metalske, prehrambene, hemijske i dr. korporacije) i određeni broj preduzetnika. Od ukupnog broja preduzetnika oko 12% (106 preduzetnika) ostvaruju promet veći od 30.000 evra, a najveći broj njih zapošljava do 2 zaposlena. U najvećem broju slučajeva u pitanju su porodične radnje. Prema broju registrovanih preduzetnika Kikinda se je nalazi ispred proseka Republike sa pokazateljem da na svakih 1000 stanovnika dolazi 22 preduzetnika, što je u odnosu na prosek Republike za oko 35% niže.

Prema evidencijama o prometu turista Republičkog zavoda za statistiku Srbije broj dolazaka turista i ostvarenih noćenja u opštini Kikinda se smanjuje od 2006. Prosečna godišnja stopa pada turističkog prometa na primarnom turističkom tržištu iznosi oko 9,5%. U 2013. godini ovu opštini je posetilo oko 4395 turista, što je činilo oko 40% ukupnog broja turista koji su posetili Severnobanatski okrug. Od ovog broja, značajni je broj sezonskih radnika koji su angažovani u kompanijama sa ispostavama u Kikindi, uključujući najveći broj njih u Naftnoj industriji Srbije. Razvoj turizma u opštini Kikinda je sličan kao i u celokupnom Severnobanatskom okrugu, koji karakteriše nedovoljno razvijena materijalna osnova za razvoj turizma, uključujući i putnu infrastrukturu, nedovoljna promocija i nedovoljno atraktivni i prilagođeni turistički sadržaji i infrastruktura savremenom turistu.

Struktura turističke tražnje u Severnobanatskom okrugu, 2006–2012.

godina	Posetioci			Noćenja		
	ukupno	domaći	strani	ukupno	domaći	strani
2006.	23271	20794	2477	154966	147542	7424
2007.	33321	26009	7312	165170	139400	25770
2008.	29510	23001	6509	142690	123582	19108
2009.	24538	18372	6166	131523	112765	18758
2010.	25279	18926	6353	127150	108974	18176
2011.	20862	14654	6208	105722	83431	22291
2012.	17010	12094	4916	78305	63048	15257
Stopa rasta	-5,2%	-9%	11%	-11,4%	-14,2%	12%

Izvor: Opštine u Srbiji 2007–2010; Opštine i regioni u Srbiji, 2011–2013.

Nekvalitetna materijalna osnova za razvoj turizma naročito je vidljiva kod pada broja poseta stranih turista, koja samo u Kikindi beleži prosečan godišnji pad od 20%. Prosečan broj noćenja po turisti je oko 6,2 dana, a na njegovu dužinu utiče broj boravaka onih koji u Kikindu borave poslovno, a ne iz turističkih motiva.

Promet turista na teritoriji opštine Kikinda, 2006–2012.

godina	Posetioci			Noćenja		
	ukupno	domaći	strani	ukupno	domaći	strani
2006.	7758	5822	1936	23438	19299	4139
2007.	11657	8470	3187	39335	29033	10302
2008.	10394	7645	2749	27940	21589	6351
2009.	6823	4793	2030	19320	14447	4873
2010.	7088	5045	2043	24683	20010	4673
2011.	4988	3681	1307	19985	16766	3219
2012.	4395	3838	557	26936	25200	1736
Stopa rasta	-9,5%	-7%	-20,7%	2,3%	4,4%	-14,5%

Izvor: Opštine u Srbiji 2007–2010; Opštine i regioni u Srbiji, 2011–2013.

Prosečna dužina boravka nerezidenata Kikinde procenjuje se na maksimalnih 2 dana. U ovu evidenciju ne ulaze ekskurzionisti i jednodnevni posetioci koji u Kikindi borave manje od 24 h, kao i oni koji ne ostvaruju prenoćiste u ovoj opštini.

Materijalnu osnovu za razvoj turizma u opštini Kikindi čini 11 smeštajnih kapaciteta sa ukupno 209 soba i 496 broja ležaja. Od toga u javnoj svojini je 325 broja ležaja u hotelu Narvik, motelu Lovac, CS Jezero i Dom učenika Nikla Vojvodić. Privatni smeštajni kapaciteti raspolažu sa 7 objekata i ukupno 44 soba i 170 smeštajnih ležaja. Svi smeštajni kapaciteti su niže kategorizacije – pretežno

hoteli i konačišta. Osim niskog kvaliteta materijalne baze za razvoj turizma, Opština Kikinda nasuprot dobrom geografskom položaju i blizini granice sa Rumunijom, ne poseduje nijedan granični prelaz koji je u funkciji. Granični prelaz Nakovo privremeno se otvara krajem decembra nekoliko dana. Opština Kikinda vodi intenzivne konsultacije sa srpskim i rumunskim partnerima radi trajnog otvaranja drumskog graničnog prelaza Nakovo–Lunga i njegove prekategorizacije u međudržavni. Najближи drumski međunarodni granični prelaz sa Rumunijom je Srpska Crnja – 30 km od Kikinde, kao i granični prelaz u potpunosti u upotrebi Vatin–Moravica, koji je udaljen od Kikinde na 100 km. Prosečan godišnji broj putnika koji ulazi u zemlju na graničnom prelazu Srpska Crnja je oko 148000 ulaza putnika i oko 158000 izlaza putnika. Ovo govori o mogućnostima za razvoj tranzitnog turizma u budućnosti sa povremenim posetama do 1 sat u Kikindi, a nakon otvaranja i normalizacije graničnog prelaza koji je na maloj udaljenosti od Kikinde. Železnica u Kikindi ima dugu tradiciju, jer je 1857. godine izgrađena pruga Segedin–Kikinda–Temišvar, koja je i sada u potpunoj funkciji, ali samo na relaciji između Temišvara i Kikinde. Trenutno postoje dva polaska dnevno iz Kikinde za Žombolj, a odatle neposredno po dolasku i voz za Temišvar, i obrnuto.

Sekundarno turističko tržište predstavlja Banja Kanjiža na 56 km od Kikinde, banjsko lečilište sa prosečnim brojem dolazaka 5400 godišnje i oko 8900 noćenja u godini, banja u Melencima na oko 40 km od Kikinde, grad Zrenjanin na 58 km i grad Novi Bečeј na 39 km od Kikinde. Trenutno nema podataka da li se ova mesta mogu smatrati mikroemisivnim turističkim tržištima u odnosu na Kikindu i da li bi posetioci ovih mesta dolazili u obilazak kulturnih atrakcija opštine Kikinde, ali je procena da se zbog blizine sekundarnog turističkog tržišta u određenoj meri može uticati na dnevne migracije (1–2 sata) posetioca Banje Kanjiže i banje u Melencima ka Kikindi s obzirom na to da je reč o zdravstvenim banjskim mestima bez adekvatne ponude u oblasti kulture i razonode.

Primarna vizija spomenika kulture Suvača je njegovo pretvaranje u community centar koji će pomoći razvoju i unapređenju kulturnih potreba lokalnog stanovišta i razvoju održivog preduzetništva baziranog na resursima nematerijalnog kulturnog nasleđa. Ovom vizijom predviđa se transformacija Suvače u punkt za kulturne sadržaje, edukaciju i razvoj veština lokalnog stanovništva kao i njeno pretvaranje u prodajni prostor i mesto za razvoj brendova lokalnih proizvoda zasnovanih na identitetu Suvače i nematerijalnom nasleđu ovog prostora. Kikindska Suvača na ovaj način biće predstavljena kao jedinstveni objekat narodnog graditeljstva, koji čuva i evocira sećanja na tradicionalni život vojvođanskih paora, ukuse prirode i ruralnog života i punkt za razvoj održivog preduzetništva i ekonomskog osnaživanja lokalne populacije, prvenstveno žena i mladih. Ova vizija u skladu je sa lokalnim strateškim dokumentima, prvenstveno Strategijom održivog razvoja Opštine Kikinda (2014) i njenim principima, ali ujedno i dodaje novu vrednosti klasičnom viđenju ovog

spomenika kulture kao mesta za nove kulturne sadržaje, podvlačeći njegovu ulogu u razvoju znanja i unapređenju veština lokalnog stanovništva i njegovom ekonomskom osnaživanju kroz održivo preduzetništvo zasnovano na nematerijalnoj baštini. Suština razvoja lokalnih kreativnih i gastronomskih poslova jeste povezivanje i umrežavanje postojećih mreža i pojedinaca i njihovih aktivnosti (procene su da ih ima lokalnih proizvođača koji spadaju u ovu grupu imo oko 200), kako bi se podstakla veća ponuda i profilisanost ovih proizvoda, širenje tržišta i mogućnosti za plasman proizvoda. Planirano umrežavanja podjednako je značajno i sa udruženjima relevantnih poljoprivrednih proizvođača i poljoprivrednih gazdinstava kojih ima oko 4900, kako bi se kroz saradnju zanata unapredila konkurentnost poljoprivredne proizvodnje i ona „brendirala“ kroz autohtonu izraz stvaraoca ovog područja. Suvača kao lokalna i regionalna turistička atrakcija prepoznata je u Strategiji razvoja turizma Banata (2008) kao i Lokalnom planu ekonomskog razvoja (2010–2014), međutim, ovakvo viđenje Suvače može se smatrati preambicioznim u sadažnjim okolnostima, zbog već iznetih ograničenja u vezi sa materijalnom osnovom za razvoj turizma u opštini Kikinda i Severnom Banatu.

U smislu konkurenциje, na teritoriji Severnog Banata ukupno je 60 nepokretnih kulturnih dobara, od čega 23 od velikog značaja, a 4 od izuzetnog, oko 50 manifestacija i 96 kulturnih organizacija i ustanova koje organizuju sadržaje kulturno-turističkog karaktera. Samo na teritoriji Kikinde može se reći da konkurenčiju predstavlja 14 nepokretnih kulturnih dobara, oko 25 organizacija i njihovi programi i 41 manifestacija kulturno-turističkog karaktera.

Kao glavni konkurenti mogu se smatrati programi Narodnog muzeja Kikinda, manifestacija „Dani ludaje“, žetvene svečanosti u Sajantu i „Svetsko prvenstvo u tucanju jaja“, koje se svake godine na Uskrs održava u Mokrinu, selu udaljenom 12 km od Kikinde. Mokrin, takođe sam po sebi predstavlja konkurenta kao mesto u kome je rođen pesnik Miroslav Mika Antić. U ovom selu se organizuju i druge manifestacije kao što je „borba gusana“. U proteklih nekoliko godina u Mokrinu se razvija i kulturni kompleks „Kuća na ravnom bregu“, u kome se organizuju kreativne radionice sa gastronomskom tematikom, izložbe, likovne kolonije, regionalni susreti pisaca, koncerti i sl. Ipak iz širokog spektra kulturnih sadržaja, izdvojili smo nekoliko njih koji po svojoj tematiki i programskom konceptu nude sadržaje koji mogu podmiriti kulturne potrebe koje bi pružila i Suvača. U tabeli koja sledi predstavljena je analiza glavnih konkurenata.



Analiza konkurenata

Naziv konkurenta	Opis sadržaja/ konkurenetskog proizvoda	Mogućnosti za saradnju
Narodni muzej u Kikindi (korisnik kulturnog dobra)	Ima tradiciju organizovanja muzeološke delatnosti i raznih programa u oblasti nasleđa. Stalna postavka, povremene i gostujuće izložbe, radionice, manifestacije. Godišnja poseta Muzeja je oko 35.000 posetilaca.	Suvača može da preuzme već postojeća dešavanja koja se odnose na paorsku kulturu.
Manifestacija „Dani ludaje“	Ova manifestacija se održava prve nedelje oktobra. Posećuju je domaći i strani posetioci i traje tri dana. Posvećena je ubiranju letine i predstavlja dan kada se paori takmiče u količini i veličini dobijenih poljoprivrednih proizvoda, u ovom slučaju tikve – ludaje. Najveći deo manifestacije baziran je na promovisanju domaće tradicionalne kulture. „Dane ludaje“ su i svojevrsni balkanski šampionat sa koga su rezultati o najtežim ludajama i najdužim tikvama šaliju u Svetsku konfederaciju bundeve u Ontario (Kanada) i Kolins (SAD).	Jedan deo manifestacije može da bude dislociran u dvorište Suvača i samu Suvaču jer konceptualno tu i pripada. Idealno bi bilo da tradicionalni „jalinski doručak“, u kom udrženja žena iz Kikinde i okolnih sela spremaju tradicionalnu hranu, bude premestjen u dvorište Suvača. U vreme manifestacije Suvača treba da bude otvorena i dostupna javnosti i posetiocima. Moguće je organizovati vodene posete koje bi kretale sa trga gde se manifestacija i održava. Takođe je moguće organizovati i radionice tradicionalnih заната koje obraduju poljoprivredne proizvode (tikve, šašu od kukuruza, kukuruz...)
„Svetsko prvenstvo u tucanju jaja“ u Mokrinu	Tradicionalna manifestacija koja se održava svake godine na Uskrs. Oslanja se potpuno na uskrišnju tradiciju ovog kraja. Posećuju je mahom stanovnici Kikinde i Mokrina, ali i ostalih okolnih mesta.	Ne postoje trenutno mogućnosti saradnje.
Žetvene svečanosti u Sajantu, kikindsko opština	Manifestacija posvećena žetvi. Prosetoci su uglavnom iz okolnih opština.	Radionice sa kolažima od zmevija inspirisanim Suvačom.

U pogledu rehabilitacije Suvače i uključivanja u kulturno i kasnije u turističku ponudu u odnosu na prethodnu analizu vide se nekoliko mogućih tržišnih segmenata:

Rezidenti opštine Kikinda – prema istraživanju sprovedenom u periodu 15–20. maja 2014. utvrđeno je da prosečan posetilac programa povezanih sa kulturnom baštinom (ujedno i potencijalni posetilac Suvače) ima sledeće karakteristike:

- u 80% slučajeva to su osobe ženskog pola koje u 40% slučajeva imaju srednju školu i u istom tolikom procentu i fakultetsko obrazovanje;
- starosno godište je u 52% slučajeva između 25–44 godina, 20% su osobe starosne dobi 18–24 godina i 20% su osobe starosne dobi 45–65.
- u 90% slučajeva žive u Kikindi i okolini, a samo u 4% slučajeva dolaze iz lokalnih opština koje se nalaze na razdaljini od 30 km od Kikinde.
- Kulturne programe i sadržaje posećuju kolektivno – sa porodicom 48%, i grupom prijatelja 36%, dok samo 13% posetilaca posećuju kulturne događaje sami.
- Osnovni motivi posete su: 92,5% slučajeva opšti interes za kulturno nasleđe, 90% obrazovni razlozi i 86% prisustvovanje događaju. Ovi nalazi ukazuju da potencijalni posetilac-rezident ima izražen kulturni senzibilitet, želju da kroz posetu sadržajima unapredi svoj znanje i veštine, i da je njegovo interesovanje povezano sa karakterom događaja, a ne sa lojalnošću institucije koja ga organizuje (samo 8% ispitanika pokazuje lojalnost instituciji, dok čak 82% nije lojalno instituciji koja organizuje događaj).
- Po pitanju učestalosti oko 70% rezidenata Kikinde posećuje kulturne događaje više od 4 puta godišnje, od čega 53% ispitanika poseti programe povezane sa muzejskim sadržajem ili nasleđem jednom mesečno, a 25% jednom godišnje. Interesantno je da ljudi nižeg obrazovanja (osnovna škola) posećuju programe kulturne baštine u 66% slučajeva samo jednom godišnje, dok nivo posete raste sa rastom nivoa obrazovanja. U odnosu na starosnu dob, mlađe populacije (18–25) posećuju događaje baštine u najvećem procentu jednom godišnje, dok je u populaciji 25–44 i 45–66 frekvencija poseta događajima iz oblasti baštine uglavnom jednom mesečno.
- Navike povezane sa posetom kulturnim događajima su u 25% odlazak u kupovinu, 60% poseta ostalim kulturnim sadržajima i 13% odlazak u restoran. Povezivanje sa nekim od ovih navika, a posebno sa postojećim manifestacijama koje imaju dugogodišnju tradiciju (Dani ludaje, Žetelačke svečanosti) mogu doprineti boljoj posećenosti Suvače. Interesantno je da u većini slučajeva mladi (18–25) praktikuju uz navike vezane za posetu kulturnim događajima i odlazak u kupovinu, dok starosne grupe 25–44 i 45–65 praktikuju posetu drugih kulturnih atrakcija. Na osnovu ovih nalaza može se proceniti da bi Creative Kikinda: Food Art Festival prvenstveno bio interesantan populaciji 18–25 godina, koja bi bila i među glavnim kupcima

lokalnih proizvoda, dok bi uključivanje Suvače u postojeće manifestacije Dani ludaje i Žetelački dani privuklo ciljnu grupu od 25–44, 45–65 godina.

- Kada bi se rehabilitovala Suvača i postala mesto novih sadržaja, radionica i edukacije nju bi posetilo jednom mesečno oko 43% posetilaca, 9% jednom nedeljno i jednom godišnje oko 34% ispitanika. Ovi nalazi pokazuju da je uglavnom neophodno u Suvači organizovati različite programe minimum jednom mesečno što je u skladu sa potencijalno iskazanom frekvencijom poseta ispitanika.
- Oko 48% ispitanika smatra da je neophodno poboljšati objekat za posetioce, dok 52% smatra da je potrebno poboljšati sadržaje i programe.
- Od proizvoda inspirisanih Suvačom 25% ispitanika bi kupili knjigu o Suvači ili edukativnu publikaciju, 18% maketu suvače ili neki prigodni suvenir, 15% proizvode od brašna i testeninu po tradicionalnoj recepturi.
- U 70% slučajeva ispitanici prosečno troše oko 10 evra mesečno na kulturne, obrazovne i zabavne sadržaje, dok samo 10% njih može da izdvoji u intervalu 11–30 evra mesečno. Broj ispitanika koji ne može da izdvojni novčana sredstva za kulturne potrebe najveći je u starosnoj grupi 18–24 godina, a najmanju u grupi 25–44 (oko 11%).
- U 70% slučajeva ispitanici smatraju da sadašnja kulturna ponuda opštine Kikinda uglavnom zadovoljava njihove kulturne potrebe i ocenjuju je na skali 1–5 prosečnom ocenom 2,38, ali isto tako smatraju da je neophodno da se ona unapredi. Najveći broj ispitanika (42%) koji smatra da kulturna ponuda ne zadovoljava njihove potrebe pripadaju starosnoj dobi 45–65 godina, muškog su pola, imaju univerzitetsko obrazovanje ili srednju školu i prosečno izdvajaju oko 10 evra za kulturne potrebe, i godišnje posećuju oko 4 kulturna programa. Ovi nalazi govore i o potencijalu razvoja programa za ovu tržišnu nišu – mušku populaciju čije bi kulturne potrebe u budućnosti mogli da popune sadržaji u Suvači. Opseg ove tržišne niše je oko 3500 ljudi.
- Ispitanici kao najvažnije resurse kulture u Kikindi smatraju: na prvom mestu Dane ludaje (74% ispitanika), Narodni muzej Kikinda (49% ispitanika) i Suvaču (35% ispitanika). Najveći broj ispitanika (65%) starosne dobi 18–25 ocenjuje Suvaču kao najvažniji resurs kulture Kikinde, u starosnoj grupi 25–45 najveći broj njih (75%) ocenjuje Narodni muzej Kikinda kao najvažniji resurs, dok je u starosnoj grupi 45–65 kao najvažniji resurs u velikom broju (78%) ocenjena manifestacija Dani ludaje.
- Najveći broj ispitanika (81%) ocenjuje da Suvača pruža edukativno iskustvo i podseća na nacionalnu baštinu, što govori da su ispitanici svesni njene edukativne uloge, ali i da Suvači pridaju veći značaj nego što ona ima (nacionalni) što govori o njihovom doživljaju Suvače kao potencijalno ikoničkom brendu Kikinde.

Nerezidentni opštine Kikinda – jednodnevni posetioci i ekskurzionisti sa kraćim zadržavanjem u opštini Kikinda. Ovo ciljno tržište obuhvata posetioce koji se zadržavaju u Kikindi u periodu manjem od 24 h, i uglavnom zbog posete određenim događajima. Očekuje se da ovaj tržišni segment karakteriše određena sezonalnost od maja do kraja oktobra.

Privlačenje ovog tržišnog segmenta i komercijalizacija zahtevaju dve poslovne strategije: jedna je povezivanje Suvače sa turističkim agencijama koje prodaju aražmane za Banju Kanjižu i u Melencima, kao i organizatorima turističkih boravaka u Zrenjaninu i Novom Bečeju. Direktna distribucija materijala o Suvači mogla bi se odvijati u hotelima i zdravstvenim centrima u Banji Kanjiži, kao i povezivanje sa saobraćajnim preduzećima koja u tranzitu prolaze u blizini Kikinde i koriste granični prelaz Srpska Crnja za prelaz u Rumuniju. Ovoj drugoj grupi bi primarni motiv mogla biti ishrana, kupovina autentičnog lokalnog proizvoda ili kraća pauza. Druga strategija za privlačenje nerezidenata bila bi organizacija Creative Kikinda: Food Art Festival kao ključna manifestacija za brendiranje Suvače i njenog nematerijalnog nasleđa, koja bi osim nerezidentnih posetilaca, mogla da privuče i druge proizvođače kreativnih proizvoda i hrane na sajam.



5. Finansijski menadžment

Finansijska strategija

Finansijsku strategiju čine načini i postupci obezbeđivanja sredstava za finansiranje rehabilitacije kulturnog dobra i njegovu održivost nakon završetka radova. Politika finansiranja kulturnog dobra uglavnom se fokusira na donošenje odluka po pitanju mogućih izvora finansiranja – da li se fokusirati na diversifikaciju ili koncentraciju sredstava? Koje su karakteristike izvora finansiranja kulturnog dobra, poput dostupnosti, troškova finansiranja, načina finansiranja, itd. Ključna pitanja koja treba razmotriti prilikom definisanja strategije finansiranja kulturnog dobra su:

- Koji je nivo kritične mase finansijskih sredstava koji je neophodan za realizaciju projekta?
- Kakva je struktura izvora finansiranja i koji su oblici finansijskog učešća koji su dostupni?
- Da li se opredeliti za diverzifikaciju ili koncentraciju finansijskih izvora?
- Koji su rizici u finansiranju?

Kritična masa finansijskih sredstava predstavlja kombinaciju izvora finansiranja koji je neophodan da bi se realizovao projekat ili po fazama, ili u zaokruženim projektima celinama. Sredstva za finansiranje rehabilitacije mogu biti iz evropskih fondova, sponsorstva i saradnje sa privredom, državnih dotacija i samostalni prihodi.

EU fondovi su sredstva koja potiču iz programa eksternih operacija Evropske unije. Ona mogu biti u različitim oblicima: u vidu grant šeme (programi bespovratnih sredstava za realizaciju projekata), TWINNING programi (finansiranje programa razmene znanja i know-how između EU stručnjaka i zemlje primaoca donacije kako bi se unapredio proces evropskih integracija), projekti finansiranja usluga tehničke podrške, projekti sufinansiranja infrastrukture i građevinskih radova, projekti sufinansiranja nabavke opreme, IPA prekogranična saradnja (projekti finansiranja prekogranične saradnje između targetiranih područja duž granice izrabranih država). Za korišćenje EU pomoći važno je znati da korisnik sredstava osim formalnih uslova (pravni status, finansijski kapacitet, rezultati u sprovođenju projekata), mora posedovati administrativni kapacitet za sprovođenje velikih projekata i jasno utvrđen sistem odgovornosti, kao i tehnički kapacitet odnosno dovoljan nivo stručne sposobnosti da se nađe u ulozi menadžera projekta i izvršava sve obaveze ka donatoru. Evropski programi pomoći mogu se administrirati po principu centralizovanog sistema i putem decentralizovanog sistema upravljanja projektima. Centralizovani sistem upravljanja fondovima predviđa da je Evropska

komisija glavni pregovarač u upravljanju fondovima EU, što podrazumeva da ona putem javnog tendera bira implementatora projekta. Dekoncentrisani sistem upravljanja fondovima je varijacija prvog modaliteta i podrazumeva da Evropska komisija angažuje implementatora koji ima sedište u zemlji korisniku fonda. Kod centralizovanog sistema upravljanja fondovima odluke o nabavci i plaćanjima odobrava Evropska komisija i na taj način ona sprovodi ex-ante kontrolu trošenja sredstava. Decentralizovani sistem upravljanja fondovima predviđa da zemlja korisnik fondova obavlja zadatke ugovarača. Kod ovog sistema upravljanja fondovima kontrola se sprovodi ex-post što znači da implementator donosi samostalno odluke o nabavkama i plaćanjima, dok Evropska komisija vrši reviziju po završetku projekta. Svi fondovi koji su planirani za jednu zemlju trebalo bi da se iskoriste, jer u suprotnom moraju se vratiti Evropskoj komisiji. Sredstva evropskih programa su veoma korisna, jer je reč o dosta visokim grantovima koji se mogu koristiti za finansiranje rehabilitacije. U isto vreme, onda predstavljaju i izvor finansiranja za koji je neophodno imati svu dokumentaciju koju predviđa metodologija i smernice Saveta Evrope, uključujući i biznis plan kao najvažniji dokument za apliciranje na evropske fondove.

Finansiranje kulturnog nasleđa iz donatorskih programa jedan je od važnijih aspekata rehabilitacije kulturnih dobara u svim državama u regionu, pa tako u strukturi finansiranih projekata iz Ljubljanskog procesa 2 ona zauzimaju značajno mesto. Po broju i raznolikosti donatora izdvajaju se Bosna i Hercegovina i Albanija. Među donatorima koji su bili aktivni u podršci kulturnih dobara iz Ljubljanskog procesa 2 nalaze se: Turska agencija za međunarodnu saradnju i razvoj (TIKA), Svetski fond za spomenike, UNESCO, Ambasadorski fond za zaštitu kulturnih dobara, Italijanska ambasada (Coperacione Italiana), UNDP, USAID i dr. "U nekim zemljama sredstva donatora prevazilaze javno finansiranje kao što je slučaj u Bosni i Hercegovini, Albaniji, Makedoniji i predstavljaju ključnu kariku rehabilitacije nasleđa. Bugarska je primer dobre prakse mobilizacije sredstava iz evropskih fondova, i njihovog udruživanja sa nacionalnim sredstvima. Srbija i Rumunija predstavljaju primer dominacije javnih sredstava u finansiranju rehabilitacije nasleđa, i slabog korišćenja drugih izvora finansiranja za objekte sa Prioritetne liste intervencija. Ipak, u slučaju Rumunije mešovito finansiranje je izostalo za lokalitete sa Prioritetne liste intervencija, iako je praksa finansiranja kulturnog nasleđa u ovoj zemlji najvećim delom oslonjena na evropske fondove. Zajmovno finansiranje nije praksa finansiranja rehabilitacionih projekata u zemljama regiona, ali se pokazalo u slučaju Bugarske, Rumunije i Hrvatske da kreditna sredstva Evropske banke za obnovu i razvoj, Razvojne banke Saveta Evrope i Evropske investicione banke mogu biti efikasan izvor

finansiranja kulturnog nasleđa, ukoliko su projekti rehabilitacije visokog kvaliteta, inovativni i održivi".²⁸

U skoro svakoj zemlji najmanje jedan projekat je finansiran ili sredstvima EU, ili kroz Instrument pretpriступnih fondova (IPA) ili putem specijalne budžetske linije uvedene od Evropskog Parlamenta.²⁹ Tako na primer, Srbija je iz IPA nacionalnih sredstava dobila sredstva od 1.5 miliona evra za finansiranje projekta rehabilitacije Senjskog Rudnika; Bosna i Hercegovina dobila je 10.8 miliona evra iz IPA 2009, IPA 2010 i IPA 2011 za sprovođenje 3 rehabilitaciona projekta,³⁰ Hrvatska je dobila 5.7 miliona evra iz IPA programa za rehabilicaciju Maškovića Han u Vrani i Palatu Moise na Cresu, Makedonija je dobila 2 miliona evra iz IPA 2009 i IPA 2010 za konzervaciju i revitalizaciju Svetog Đorđa Staro Nagoričane i Gjulshen Hamama u Skoplju, Albanija je dobila 5.7 miliona evra iz IPA 2009 za rehabilitaciju urbanih područja: Korca Bazar, Tvrđave u Elbasanu i Tvrđave u Beratu.³¹

Sponzorstvo i saradnja sa privredom postali su jedan od važnijih izvora finansiranja programa u oblasti kulturnog nasleđa u novije vreme. Privreda kao partner može se pojaviti kao donator – dajući namensku donatorsku podršku određenom projektu, kao sponzor – dajući podršku određenom projektu uz očekivanje protivsluge i kao akter društveno odgovornog odnosa sa zajednicom – podržavajući projekte kulturnog nasleđa kao instrument povećanja kvaliteta života u određenoj zajednici. Nekoliko je motiva zbog kojih određene kompanije učestvuju u finansiranju rehabilitacije kulturnog dobra i kasnije programima njegove interpretacije:³²

- Unapređenje imidža i identiteta određene kompanije – ovo su bazične vrednosti marketing strategija kompanija na osnovu kojih određene kompanije žele da unaprede svoj identitet odnosno percepciju svojih proizvoda i usluga u očima javnosti. Određeni autori tvrde da

²⁸ Deo analize o finansiranju projekata nastao je kao deo zajedničkog programa Evropske unije i Saveta Evrope *Ljubljanski proces: rehabilitacija našeg zajedničkog nasleđa*. Videti više u: Rikalović, G. Mikić, H. Molnar, D. (2014) "Ljubljana process more than rehabilitation our common heritage in South East Europe" u: Rikalović, G. H. Mikić (ur) *Heritage for development: new vision and perception for cultural heritage in SEE through Ljubljana process*, Strasbourg: Council of Europe, str. 187-203.

²⁹ Council of Europe (2012) *Needs Assessment Report – Political Sustainability of the Ljubljana process*, Council of Europe, Strasbourg TFCS (2012) 52

³⁰ IPA National Plan for Bosnia and Hercegovina; IPA National Programme 2009 Part II – Bosnia and Hercegovina fiche 5 „Cultural Heritage“

³¹ European Parliament (2011) *Western Balkans – Towards a more integrated Europe*, Working documents, PE 431.759. European Parliament, Brussels; IPA 2009 National programme for Albania Project Fiche No. 10 –Support to Sustainable and Integrated Development of Cultural and Historical Heritage – Phase II, CRIS No. 2009/021-642

³² Videti više: Rikalović, G. Mikić, H. ur. (2014) *Biz&Art: ka održivim partnerstvima privrede i kulture*, Beograd: Grupa za kreativnu ekonomiju

spremnost kompanija da se angažuju u kulturi – kao oblik socijalne interakcije, predstavlja dobru osnovu za nadogradnju identiteta i imidža, čak i kada je reč o sponzorstvu motivisanom sopstvenom koristima (Rot 1996:11),

- Konkurentske prednosti i reputacioni kapital – kompanije su zainteresovane da kroz finansiranje projekata rehabilitacije unaprede svoju konkurenčnu prednost na tržištu i budu atraktivnije na tržištu za svoje kupce, investitore i ostale zainteresovane strane,
- Drugi marketinški ciljevi – kao što su sprovodenje strategije društvene korporativne odgovornosti, izgradnja imidža „dobrog korporativnog građanina“, podizanje vrednosti okruženja, i drugo.

Privatna podrška projektima u oblasti kulturnog nasleđa može biti pružena od strane kompanija:

- koje podržavaju projekte rehabilitacije koji su bliski njihovoj osnovnoj delatnosti,
- koje podržavaju projekte rehabilitacije koji privlače istu ciljnu grupu kao što je ciljna grupa njihovih proizvoda/usluga,
- koje kroz projekte rehabilitacije kulturnih dobara žele da unaprede svoj imidž.

Da bi se obezbedila sredstva privatnog sektora u finansiranju programa treba voditi računa o sledećim stvarima:

- mapirati potencijalne kompanije kojima vaš program može biti atraktivan,
- analizirati profil kompanija, šta su do sada podržavale, na koji način i za koje oblasti i vrste projekata su uglavnom zainteresovane,
- upoznati se sa marketing i komunikacionom politikom kompanije,
- napraviti predloge za nekoliko Biz&Art projekata koji se mogu ponuditi kompanijama, a koji će sadžati obrazloženje o važnosti projekta i glavnim rezultatima, vidljivosti kompanije, iznosu sredstava koji se очekuju od kompanije, argumentima koji mogu privući kompaniju da finansira baš vaš projekat,
- organizovati sastanke i B2B prezentacije projekta rehabilitacije i predstaviti projektne aktivnosti.

Privatne investicije u pojedine objekte iz Ljubljanskog procesa 2 evidentirane su u Hrvatskoj i Crnoj Gori. U Hrvatskoj je zabeležena skoro najveća privatna investicija u pojedinačni projekat rehabilitacije Bunić-Kaboga-donacija Ivo Felnera od preko 3 miliona evra. Interesantan oblik saradnje sa privatnim sektorom je i primer rehabilitacije arheološkog nalazišta Stobi u Makedoniji. Lokalna kompanija koja se bavi proizvodnjom vina koristi logo sa motivima arheološkog

nalazišta i njegovo ime, a za uzvrat ima višegodišnji ugovor sa upravljačem ovog arheološkog nalazišta koji se tiče investiranja u rehabilitaciju lokaliteta.

Analiza konsolidovanih projekata iz Ljubljanskog procesa ² pokazala je da nacionalna sredstva učestvuju u njihovom finansiraju između 51-55%, sredstva IPA fondova između 10-15%, drugi EU izvori između 5-13%, međunarodni donatori i strane države oko 13%.³³ Osim prepreka u pogledu uspostavljanja privatno-javnog partnerstva, ograničenja za veće privatno finansiranje se mogu naći i u često nerešenim imovinskim odnosima na lokalitetima, neefikasnim strukturama upravljanja i nedostatku biznis plana za rehabilitaciju kulturnog dobra.

Državne donacije su još uvek glavno sredstvo finansiranja projekata rehabilitacije. Na kulturno nasleđe se u proseku izdvaja od 2% (Bugarska, Albanija) do 27% (Hrvatska) od ukupnog godišnjeg državnog budžeta namenjenog kulturi u zemljama u okruženju. Državna sredstva su značajna ne samo zbog visine i načina dobijanja, već zato što često predstavljaju obavezno sufinsaniranje troškova u rehabilitaciji projekta.³⁴

³³ Council of Europe (2012) *Needs Assessment Report – Political Sustainability of the Ljubljana process*, Strasbourg: Council of Europe, TFCS (2012) 52; Council of Europe (2013), *Rehabilitating our Common Heritage: Heritage Assessment Report – Croatia*, AT(2013)075.

³⁴ Videti više u: Rikalović, G. Mikić, H. Molnar, D. (2014) “Ljubljana process more than rehabilitation our common heritage in South East Europe” u: Rikalović, G. H. Mikić (ur) *Heritage for development: new vision and perception for cultural heritage in SEE through Ljubljana process*, Strasbourg: Council of Europe, str. 187-203.



Finansijsko planiranje

Finansijsko planiranje je proces kojim se projektuju troškovi i prihodi povezani sa aktivnostima rehabilitacije kulturnog dobra i njegove dalje upotrebe. Osnovna načela finansijske politike koja se primenjuje kod rehabilitacionih projekata jesu princip solventnosti i likvidnosti, princip društvene rentabilnosti i princip finansijske elastičnosti.

Za utvrđivanje ispunjenosti ovih načela najčešće se analiziraju tokovi gotovine (cash flow). Pojam cash flow engleskog je porekla i uglavnom se prevodi kao novčani tokovi ili priliv gotovine. U našoj računovodstvenoj praksi ovaj finansijski izveštaj poznat je pod nazivom projektovani tokovi gotovine ili izveštaj o tokovima gotovine. On služi da pokaže prilive i odlive u određenom vremenskom periodu, najčešće na godišnjem nivou i u toku realizacije biznis plana. Solventnost predstavlja sposobnost da se u roku dospeća izmire dospele obaveze. Sposobnost izmirivanja kratkoročnih obaveza naziva se likvidnost. Kada kažemo da je neko pravno lice ili projekat likvidan, tada prvenstveno mislimo da je generisan novac dovoljan da se izmire kratkoročne obaveze. Princip društvene rentabilnosti označava da se realizacijom projekata rehabilitacije ostvaruju društveni interesi, ali da i oni trebaju da imaju utemeljenje u ekonomski racionalnom ponašanju. Ona podrazumeva da se ti projekti moraju realizovati bez gubitaka (u najmanju ruku ukupni prihodi moraju biti jednaki ukupnim troškovima) i da rastuća dobit i uvećavanje imetka nisu jedini ciljevi ovih projekata. Tremin društveno rentabilno definiše se kao kovanica ekonomskog termina rentabilnost (što znači sa manjom masom angažovanih sredstava ostvariti određenu dobit) i društveno što asocira da su koristi koje društvo ima od ovakvih projekata daleko značajniji, nego same ekonomске koristi koje oni mogu generisati (prihod, zaradu). Princip društvene renatabilnosti integriše sagledavanje rehabilitacionog projekta sa stanovištva individualnih vlasnika kulturnog dobra, upravljača, državnih institucija, korisnika proizvoda/usluga koje se konstituišu oko kulturnog dobra i privrede i društva u celini. Kod njenog sagledavanja preporučljivo je koristiti cost-benefit analizu i SWOT analizu, kako bi se kvalitetnije procenile koristi i troškovi rehabilitacije kulturnog dobra. Polaznu osnovu za primenu cost-benefit analize pružaju podaci iz analize tržišta, nalazi sa participativnih sastanaka i diskusionih grupa, te brainstorming sesije projektnog tima.

Princip fleksibilnosti proizilazi iz činjenice da je okruženje turbulentno i da uslovi prilikom realizacije projekta mogu biti drugačiji od onih koji su bili prilikom izrade biznis plana. On podrazumeva da je projektni tim sposoban da se prilagodi izmenjenim uslovima poslovanja, na primer da revidira neke troškove kako bi se smanjio budžet, da se reprogramiraju neke aktivnosti i sa njima povezani troškovi, i sl.

Izveštaj o novčanim tokovima deli se u tri osnovne grupe: 1) novčane tokove od poslovnih aktivnosti, 2) novčane tokove od investicione aktivnosti i 3) novčane tokove od finansijskih aktivnosti. Prema smernicama i metodologiji Saveta Evrope, finansijsko planiranje zasniva se na jednostavnijim finansijskim izveštajima i obuhvata: projekciju prihoda, projekciju rashoda i izveštaj o novčanim tokovima od poslovnih aktivnosti. Međutim, ukoliko se projekat finansira iz kredita ili pozajmica, ovom izveštaju treba pridodati i deo koji se odnosi na novčane tokove iz finansijske aktivnosti.

Na početku ovog priručnika naglasili smo pravila koja se moraju poštovati prilikom izrade biznis plana, od kojih dva imaju poseban značaj kod finansijskih projekcija i budžetiranja projekta. To su opreznost i pouzdanost. Zbog svog značaja ponovićemo još jednom njihovu suštinu. Opreznost podrazumeva da određeni troškovi ili prihodi za koje posedujemo intervalnu vrednost planiramo u pesimističkoj varijanti. To znači da se prihodi uvek projektuju u manjoj vrednosti od moguće, a troškovi u svojoj višoj vrednosti. Ovo pravilo ima svoju logičnu pozadinu. Troškovi za nas predstavljaju odlive i njih teško možemo da korigujemo sa manje na višu vrednost, ako smo zatvorili finansijsku konstrukciju. Viši troškovi od planiralnih donose sa sobom rizik da se zbog nedostataka sredstava dinamika projekta revidira ili da se njegova realizacija zaustavi dok se ne pribave dodatna sredstva. S druge strane, prihodi predstavljaju stavku koja predstavlja za nas prilive. Ukoliko ostvarimo veće prihode od planiranih, to neće uticati na realizaciju našeg projekta, već samo na bilans novčanih tokova i to u pozitivnom smislu.

Pouzdanost kao princip prilikom izrade biznis plana nalaže da se projekcije vrše na osnovu verodostojnih podataka. Da bismo projektovali bilo koju veličinu u biznis planu, iza nje moraju da stoje analiza ili relevantni podaci. Na primer, određene troškove, kao što su troškovi štampanja publikacije, projektovaćemo na osnovu ponude štamparije, troškove nabavke opreme projektovaćemo na osnovu nekoliko ponuda dobavljača, izvođenje radova na osnovu ponude građevinske firme ili istorijskih troškova, prihode na osnovu tržišne analize i sl.

Osim ovih postoje još neka pravila koja treba poštovati kod finansijskih projekcija. Prvo od njih je da budžetiranje treba sprovesti tako da struktura troškova prati strukturu projektnih aktivnosti koje smo prikazali u planu aktivnosti opisanom u glavi *Razvoj projekata rehabilitacije i sprovođenje projektnе ideje*. Ukoliko nije moguće u potpunosti primeniti ovaj princip, neophodno je omogućiti korisniku biznis plana da jasno sagleda vezu između inputa i autputa, odnosno da poveže troškove sa određenim aktivnostima koje su planirane za realizaciju.

Drugo pravilo finansijskih projekcija jeste grupisanje troškova i prihoda. U vezi sa ovim pravilom dve su preporuke – jedna je da se troškovi prikazuju prema broju

jedinica i njihovoj ceni (npr. 3 osobe, puno radno vreme, 12 meseci x mesečna naknada 300 evra bruto = 10.800 evra). Ovo je veoma važno, jer većina aplikacija za finansiranje iz donatorskih sredstava ili EU fondova primenjuje ovaj sistem budžetiranja. Sledeća važna stvar jeste budžetiranje troškova i prihoda ukoliko je njihova vrednost mala (npr. 10–20 evra godišnje). U ovom slučaju ne treba ih prikazivati pojedinačno, već u grupi sa nekim drugim troškovima u zavisnosti od njihovog karaktera.

Još jedno važno pitanje je kako klasifikovati troškove? Postoje različiti pristupi u klasifikaciji troškova. Najbolje klasifikacije su one koje korisniku daju jasan uvid u strukturu troškova, a sa druge strane omogućavaju da se takva struktura može lako konvertovati u računovodstvene grupe koje se koriste u zvaničnom računovodstvu institucije koja upravlja projektom rehabilitacije. Jedna od najopštijih podela troškova je podela na:

- *Investicione troškove* (kapitalna ulaganja u rehabilitaciju objekta – najčešće građevinski radovi, projektna dokumentacija, ulaganje u infrastrukturu, radovi na konzervaciji, itd.)
- *Nabavka opreme* (oprema za obavljanje delatnosti nakon rehabilitacije)
- *Troškovi zarada i honorari* (troškovi osoblja stalno zaposlenog u instituciji, honorari, ugovori o delu, itd.)
- *Programski troškovi* (troškovi realizacije programske delatnosti, kao i troškovi promocije programa poput brošura, flajera, promotivnih printova, izrade sajta, izrada reprezentativnih fotografija, troškovi konzervacije pokretnih dobara, itd.)
- *Režijski troškovi* (zakupnina, struja, komunalni troškovi, grejanje, itd.)

Ukoliko se biznis plan koristi za pripremanje projektne aplikacije za EU fondove imajte u vidu sledeća pravila za budžetiranje:

- Svaki program EU finansijske pomoći imaju smernice za apliciranje (*Guidelines for application*) u kome su precizirane sve specifičnosti budžetiranja projekata koji se finansiraju iz konkretnog programa EU. Ove smernice treba pročitati pre prilagođavanja finansijskih projekcija zahtevima konkursa kako bi bilo jasno u kom okviru se može kretati projekat i kako bi se stekao uvid u formalne zahteve i ograničenja konkursa.
- Uglavnom svi donatori ograničavaju režijske troškove na 5–7% od ukupnog budžeta projekta.
- Sufinansiranje je obavezan zahtev kod većine projekata, a iznos sufinsiranja varira od 10% do 50% u zavisnosti od donatorskog programa.
- Nefinansijsko učešće aplikanta u troškovima (tzv. *in-kind contribution*) definiše se kao određeni iznos nefinansijskih sredstava koje nosilac projekta ili njegovi partneri ulažu u realizaciju projekta (npr. korišćenje

prostora, postojeće opreme, itd.). Učešće ovog tipa ne smatra se kofinansiranjem od strane podnosioca projekta ili njegovih partnera, te se ovi troškovi ne mogu kasnije prikazati kao iznos sufinansiranja. Međutim, kupovina neke opreme i investicije tokom trajanja projekta ili rentiranje prostora za realizaciju neke aktivnosti koja se finansira sredstvima aplikanta, u većini slučajeva može se smatrati njegovim finansijskim doprinosom.

- Svi troškovi koji nastanu angažovanjem lica koja nisu zaposlena u instituciji koja upravlja kulturnim dobrom ili je lider projekta smatraju se eksternim uslugama. Eksternim uslugama se smatraju usluge koje izvrše pravna ili fizička lica. U nekim EU programima ovi troškovi podležu PRAG procedurama i zahtevaju proces javne nabavke. U drugim programima ovi troškovi se klasifikuju kao angažovanje podizvođača i oni su dozvoljeni do 60.000 evra ili do 30% od ukupne vrednosti projekta.
- Većina programa ne dozvoljava isplatu dodatnih primanja zaposlenima iz javnih institucija ili državnih agencija koji su angažovani na projektu rehabilitacije. Ukoliko je dopušteno da se vrše isplate, iznos dodatne plate ne može biti viši od 30% od ukupne plate koju osoba prima kao redovnu platu u instituciji u kojoj je zaposlena.
- Utvrđivanje vrednosti radnog sata za stručnjake koji se angažuju na projektu definisano je tzv. pragovima finansiranja u zavisnosti od rezidentnog statusa angažovanog lica (npr. za radni dan stručnjaka iz Srbije dnevna naknada u bruto iznosu kreće se u intervalu od 65 evra do 100 evra). Dodatni kriterijum za visinu naknade osim rezidentnog statusa, može biti i pozicija na projektu (*key expert, junior expert, senior expert, itd.*).
- Dozvoljeni troškovi smeštaja za stručnjake angažovane na projektu utvrđuju se prema pragovima finansiranja u paušalnoj vrednosti (prema zemlji u kojoj se boravi, npr. za Srbiju je taj iznos oko 140 evra dnevno), troškovi službenog puta utvrđuju se prema računima za putnu kartu (ekonomski klasa, javni prevoz), a u slučaju korišćenja sopstvenog vozila primenjuju se *Michelin* standardi (0,25 centi po km). Dnevnice se utvrđuju prema paušalnim iznosima i pragovima finansiranja (npr. za zemlje članice EU dnevnice su intervalu 80–110 evra po danu, što je uglavnom slučaj i za zemlje koje nisu članice EU).
- Postoje troškovi koji nisu podobni za finansiranje iz grantova (tzv. *non eligible expenses*) kao što su na primer penali, kazne, troškovi koje se ne mogu dovesti u vezu sa aktivnostima na projektu, itd.
- Iz EU sredstava ne mogu se pokrivati troškovi poreza na dodatu vrednost (PDV) koji nastaje ukoliko su izvršioci usluga/isporučioci dobara pravna i fizička lica koja su obaveznici poreza, tako da sve nabavke treba iskazati bez njegovog obračunavanja. U većini zemalja Zapadnog

Balkana postoje bilateralni sporazumi sa EU i nacionalne administrativne procedure za oslobađanja od plaćanja PDV-a za usluge i dobra koja se plaćaju iz sredstava EU.

- Iz sredstava EU mogu se pokrivati troškovi poreza i doprinosa koji se obračunavaju na dodatne plate, honorare, ugovore o delu, itd.
- U nekim programima dozvoljeno je budžetiranje finansijske rezerve. Njen iznos ograničen je na maksimalno 3–5% od ukupnog iznosa direktnih opravdanih troškova. Finansijska rezerva predstavlja prihvatljivi nivo odstupanja u projekciji troškova ili neplaniranih aktivnosti. To je iznos za koji se mogu izvršiti korekcije budžeta na rashodnoj strani, povećati obim planiranih ili novih aktivnosti. Za korišćenje finansijske rezerve uglavnom je neophodna pismena dozvola donatora ili implementacionog tela donatora.



PRAKTIČAN PRIMER FINANSIJSKOG PLANA I STRATEGIJE FINANSIRANJA *

* Deo analize predstavljen u ovom tekstu nastao je u okviru pilot programa mentorskog rada na izradi biznis planova (2014) koji je koordinirao Savet Evrope, kao deo zajedničkog programa Evropske unije i Saveta Evrope *Ljubljanski proces: rehabilitacija našeg zajedničkog nasleđa*.

Do sada je u rehabilitaciju Suvače uloženo oko 54.800 evra. Sekretarijat za kulturu AP Vojvodine uložio je oko 3.800 evra u implementaciju projekta rehabilitacije i konzervatorske radove. Elektrovojvodina planira da investira 30.000 evra u pripremu projekta i izmeštanje trafostanice, dok je Ministarstvo kulture i informisanja 2013. godine izdvojilo 7.800 evra za konzervatorsko-restauratorske radove na Suvači. Radovi na Suvači i antropološko istraživanje bili su finansirani u iznosu od 13.000 evra sredstvima EU granta u okviru Ljubljanskog procesa 2.

Naknada za korišćenje lokaliteta ne postoji. Poseotoci koji dolaze da obidu Suvaču ne plaćaju posebne ulaznice za to već je njen obilazak za organizovane grupe uključen u cenu karte Narodnog muzeja u Kikindi. Narodni muzej kao korisnik Suvače po rehabilitaciji planira uvođenje dodatne karte za obilazak Suvače koja će se kupovati uz ulaznicu za muzej. Kako je Suvača prostor specifičnog tipa, strategija finansiranja rehabilitacije ovog objekta planirana je kroz javno-privatno partnerstvo. Naime, kako je reč o radovima u kojima su glavni partneri javna preduzeća i državni organi, investicije na rehabilitaciji finansiraće se javnim sredstvima (Ministarstvo kulture i informisanja, Pokrajinski sekretarijat za kulturu i informisanje AP Vojvodine, opština Kikinda). Postoji mogućnost da se nakon izrade biznis plana jedan deo radova i programa finansira sredstvima prekograničnog IPA fonda Srbija–Rumunija. Programski deo biznis plana planirano je da bude ponuđen kroz pakete Biz&art saradnje sa lokalnim kompanijama koje posluju na teritoriji Kikinde. Kako je reč o programima koji zahtevaju mala ulaganja, planirano je mapiranje potencijalnih kompanija koje imaju programe korporative društvene odgovornosti na teritoriji Kikinde (npr. NIS Gasprom, Agropromet, Agrokor, Banini) i dizajniranje programa u Suvači prikladnih za njih ili njihove korporativne partnere. Za centralnu manifestaciju *Creative Kikinda: Art Food Expo* predviđena je razrada koncepta manifestacija i njeno finansiranje kroz EU programe (prekogranične saradnje, razvoja kreativnih industrija, i sl.). Planirano je da ostali izvori finansiranja programa i troškova tekućeg održavanja potiču od ulaznica, prodaje suvenира, prihodi od zakupa prostora za održavanje radionica i drugih prikladnih manifestacija, i prihodi od korišćenja Suvače kao filmske lokacije. Naime, predviđeno je da se Suvača nakon izrade plana upravljanja i biznis plana uvrsti u Bazu filmskih lokacija Srbije i bude ponuđena filmskim produkcijama. Dalji razvoj Suvače i njeno pozicioniranje prošli li bi moguće izvore finansiranja, naročito kroz merčedajzing, odnosno korišćenje identitetskih obeležja Suvače u proizvodnji niza drugih upotrebnih predmeta (odevnih, za opremanje enterijera, itd.). Dugoročna vizija ekonomске valorizacije Suvače je stvaranje prepoznatljivog i moćnog brenda „Kikindska Suvača“ koji bi bio zaštićen žig i koji bi mogli uz kontrolu kvaliteta i poštovanje visokih standarda proizvodnje koristiti lokalni preduzetnici u kreativnim industrijama kako bi brendirali svoje proizvode.

Troškovi 2014-2019 (u evrima)

Br.	Opis pozicije	1. god	2. god	3. god	4. god	5. god
1-	Troškovi rehabilitacije spomenika					
	Faza 1: Hitne intervencije					
F1.1.	Sanacija centralnog stupa „pope“ u kružnom delu Suvrače	600				
	Faza 2: Konzervatorsko restauratorski radovi					
F2.1.	Izrada glavnog arhitektonskog projekta konzervatorsko-restauratorskih radova i adaptacije objekta	3.000				
F2.2.	Konzervatorsko-restauratorski radovi na objektu (objlanje maltera, krečenja, sanacija poda, sanacija tavanice, konzervacija drvenarije)		16.500			
F2.3.	Izrada projekta protivpožarne zaštite i dojave	550				
F2.4.	Realizacija radova protivpožarne zaštite i protivpravne dojave	3.000				
	Faza3: Adaptacija objekta za novu namenu					
F3.1.	Izrada arhitektonskog projekta pomoćnih objekata sa instalacijama vodovoda i kanalizacije	500	650			
F3.2.	Izgradnja pomoćnog objekta (prostor za radionicu i sanitarni čvor)		4.000			
F3.3.	Parterno uređenje dvorišta			6000	2.000	2.000
F3.4.	Uređenje javnih površina – trotoara				3.600	
F3.5.	Izrada glavnog projekta snimanja i sanacije mašinskih delova Suvrače				1.200	
F3.6.	Realizacija zanatskih radova sanacije mašinskog sklopa i puštanje Suvrače u rad			300	1.200	
F3.7.	Enteriersko opremanje prostora sa pokretnim fiksnim nameštajem		1.000	1.000		
	Faza4:Tehnički preduslovi za prezentaciju i popularizaciju					
F4.1.	Izrada projekta i izvođenje radova na postavljanju elektroinstalacije i dekorativnog osvetljenja	300	1135	4.000		
F4.2.	Izrada projekta vertikalne saobraćajne i turističke signalizacije i njeno postavljanje			500	15.600	
	Ukupno (1)	7.950	19.285	16.500	7.300	17.600
2.	Plate i honorari					
	Projektni menadžer za Suvraču (1 osoba, 350 evra neto mesečno)			2.760	5.520	5.520
3.	Programski troškovi					

3.1.	Marketing i oglašavanje programa		700	700	700	500	500
3.2.	Suvraća u 5		700	700	700	700	700
3.3.	Dečija radionicica		300	300	300	300	300
3.4.	Dani Ludaće		500	500	500	500	500
3.5.	Žetelačke svečanosti		500	500	1.000	1.000	1.000
3.6.	Creative Kikinda: Food Art Festival		5.000	5.000	5.500	5.500	5.500
Ukupno (2)		7.700	7.700	8.700	8.500	8.500	
4. Tekući troškovi							
4.2.	Računi (struja, telefon, kanalizacija, voda)		700	700	700	700	700
4.3.	Računi za čишćenje i održavanje prostora		500	500	500	500	500
Ukupno (3)		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	
Ukupno (1+2+3+4)		16.850	28.185	26.400	17.000	27.300	

Prihodi 2014-2019 (u evrima)

	Komercijalni prihodi	Jedinica	Cena (evro)	1 god	2 god	3 god	4 god	5 god
1.				1.000	1.000	5.000	5.000	5.000
	Ulažnici			100	100	100	100	100
	Prodavnica suvenira (100 posetilaca x12 meseci)			0,50	1,50	900	900	900
	Radionice gastronomije, master class kulinarstva			500	8,00	0	4.000	4.000
2.	Ostali prihodi (dotacija, subvencije)			17.650	28.785	27.000	17.800	28.100
	Donacija za investicione troškove rehabilitacije			7.950	19.285	16.500	7.300	17.600
	Donacije od centralnih i lokalnih vlasti			Paušal	2.200	2.000	2.000	2.000
	Donacije od međunarodnih fondacija			prema projektom konceptu	5.000	5.000	5.500	5.500
	BizArt partnerstva sa kompanijama			Paušal	2.500	2.500	3.000	3.000
3.	Pasivni prihodi			2.820	2.820	2.820	2.820	2.820
	Prihodi od zakupna prostora							
	Snimanje filmova serija (5 dana godišnje)			4	80,00	320	320	320
	Ukupno			5	500,00	2.500	2.500	2.500
				21.470	32.605	34.820	25.620	35.920



6. Menadžment i organizaciona struktura

Upravljanje i organizacija

Kompleksnost upravljanja dobrima koja imaju spomeničke vrijednosti najbolje opisuju definicije koje pod tim podrazumjevaju organizirani proces koji poštuje preporuke međunarodnih akata za upravljanje svjetskim naslijeđem i principe integrirane rehabilitacije. Termin „upravljanje“ podrazumjeva strateško planiranje, postavljanje ciljeva, upravljanje resursima, korištenje ljudskih i finansijskih resursa neophodnih za ostvarivanje ciljeva i mjerjenje rezultata.³⁵

Upravljanje objektima sa spomeničkim vrijednostima, a naročito onima koji su i zvanično zaštićeni kao kulturno dobro, specifična je oblast koja se temelji na principima i načelima definisanim na međunarodnom planu. Tako na primjer, Konvencija o zaštiti svjetske kulturne i prirodne baštine (UNESCO 1972)³⁶ definiše načela upravljanja koja treba da osiguraju efektivne i aktivne mjere za zaštitu, konzervaciju i prezentaciju naslijeđa, a koje između ostalog uključuju: donošenje politike koja će omogućiti kulturnom i prirodnom naslijeđu da bude u funkciji života lokalne zajednice i da integriše zaštitu spomeničkih vrijednosti u sveobuhvatnim programima. Osnovni cilj upravljanja kulturnim naslijeđem je da osigura efikasnu zaštitu objekata i cjeline sa spomeničkim vrijednostima kako bi moglo biti predstavljane budućim generacijama (World Heritage Operational Guidelines 2008).³⁷

U kontekstu Ljubljanskog procesa 2 upravljački aspekt je dio rehabilitacije naslijeđa koji podrazumjeva integriranu konzervaciju i multidisciplinarni pristup upravljanju naslijeđem (Bold 2005: 13). Upravljanje kulturnim naslijeđem treba biti ključni element prostornog planiranja i razvoja i definisano u kontekstu održivog razvoja. Rezolucija Vijeća Europe 76 (28)³⁸ upravljanje naslijeđem vidi kao jedan od stubova integrisane zaštite. Stoga upravljanje naslijeđem treba shvatiti dvojako: kao upravljanje resursima naslijeđa na makro planu, odnosno sa aspekta javnih politika, i upravljanje naslijeđem na mikro planu, odnosno kod konkretnih projekata.

³⁵ Stuhlman, D. Knowledge Management Terms, <http://home.earthlink.net/~ddstuhlman/defin1.htm> (pristup 1. 10. 2014).

³⁶ Član 5. Konvencije o zaštiti svjetske kulturne i prirodne baštine, UNESCO (1972).

³⁷ UNESCO World Heritage Centre (2008) *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*. WHC. 08/01 January 2008. Paris, 2008.

³⁸ Pickard, R. ed. (2003) *European Cultural Heritage. Volume II, A review of policies and practice*. Strasbourg: Council of Europe.

U okviru izrade biznis plana riječ je o upravljanju na mikro planu i ovaj proces podrazumjeva definisanje principa i strukture upravljanja određenim spomenikom kulture ili cjelinom, nakon završetka njegove rehabilitacije. Pitanje na koje treba da odgovori ovaj dio biznis plana jeste kakvo osoblje je neophodno da bi određeni objekat funkcionisao nakon završetka radova na rehabilitaciji? Da bismo odgovorili na ovo pitanje moramo uvijek imati na umu ciljeve upravljanja koji su relevantni za biznis planiranje u oblasti naslijeđa, a to je: *izbalansirati konzervaciju naslijeđa i potrebe razvoja na način da kulturno dobro ima održivu upotrebu i postane resurs za ekonomsku i društvenu dobit lokalne zajednice, a da vrijednosti kulturnog dobra ne budu kompromitirane.*

Sistem upravljanja kulturnim naslijeđem i projektima restauracije oslanja se na tri glavne komponente:³⁹

- Zakonodavni okvir – uključuje sve relevantne propise, prostorne, provedbene i razvojne dokumente, odluke o zaštiti, institucionalni ili tradicionalni status dobra i međunarodne akte koji se primjenjuju na dobro. Oni trebaju osigurati adekvatnu zaštitu dobra i njegovo održivo upravljanje, a prevladavanje nedostataka moguće je uvođenjem planova upravljanja, sporazuma i drugih mjera.
- Institucionalni okvir – uključuje sve relevantne institucije na svim nivoima vlasti nadležne za zaštitu i upravljanje naslijeđem, prostorno i ekonomsko planiranje (za turizam i razvojne agencije), kontrolu aktivnosti u prostoru. Mandat ovih institucija treba biti obrazložen kao i saradnja sa korisnicima i vlasnicima, lokalnom zajednicom, privatnim i nevladinim sektorom.
- Resurse koji uključuju ljudske i finansijske resurse. Intelektualni resursi podrazumjevaju broj angažiranih osoba i stručno znanje, vještine i kvalifikacije dostupne i potrebne za upravljanje dobrom, uključujući i buduće potrebe za obukom. Finansijski resursi uključuju dostupnost i regularnost sredstava iz javnih i privatnih fondova, mogućnosti generiranja sredstava i buduće potrebe za financiranjem.

Predvidjeti efikasnu upravljačku strukturu u biznis planu je veliki izazov. Na upravljanje naslijeđem utiču politički, pravni, znanstveni, finansijski, ekonomski i društveni uslovi; kapaciteti i statusi nadležnih institucija i lokalnih zajednica na čijem teritoriju se dobra nalaze, kao i drugi tehnički uvjeti koji omogućavaju komunikaciju i razvoj alternativnih instrumenata upravljanja.

³⁹ Gamini, W. (2008) „Assessing Institutional Framework“ prezentacija International Course: Conservation of Built Heritage Course, Rome: ICCROM

Da bi se utvrdili glavni problemi potrebno je procjeniti efikasnost i adekvatnost sve tri osnovne komponente upravljanja. Sistem upravljanja može se testirati kroz pitanja vezana za glavne tri komponente (Garnini 2008). Pitanja mogu uključivati:

Zakonodavni okvir

Da li se akti odnose na spomenik i na njegovo okruženje?

Da li postoji fleksibilnost u radu sa kompleksnim zakonodavstvom i različitim agencijama u slučajevima historijskih područja?

Institucionalni okvir

Da li omogućava konsultacije s lokalnom zajednicom i drugim interesnim skupinama?

Da li je odgovornost podijeljena u partnerstvu sa drugim agencijama i interesnim skupinama?

Da li postoji mogućnost uključivanja volontera?

Ljudski, intelektualni i financijski resursi

Da li postoje dostupni resursi?

Ukoliko su postojeći stručni i profesionalni kapaciteti nedostupni i ograničeni, da li postoji mogućnost za konsultaciju i angažiranja vanjskih stručnjaka i poduzetnika?

Da li postoje poticajne mjere za korisnike i vlasnike kulturnih dobara koje bi omogućile bolje održavanje dobra?

Da li postoje mjere koje omogućavaju podjelu finansijskog tereta u zaštiti i rehabilitaciji naslijeda između javnog i privatnog sektora?

Ukoliko je odgovor na pitanja negativan, potrebno je kreiranje i aktiviranje alternativnih instrumenata upravljanja, a kako bi se premostili nedostaci postojećeg sistema.



Mogući modeli upravljanja kulturnim nasleđem

Modeli upravljanja naslijeđem razvijaju se u ovisnosti od primjenjenog pristupa upravljanju, odnosno od fokusa upravljanja. Mogu se uočiti tri pristupa u zavisnosti šta postavljaju u središte interesovanja i zaštite (Gamini 2008):

- **Konvencionalni pristup** u fokus upravljanja postavlja samo kulturno dobro kao objekt zaštite, očuvanje dobra vidi kao tehnički problem; autentičnost je primarno vezana za fizičko stanje materijala i konstrukcije, pa je cilj zaštite očuvanje materijalne komponente dobra stavljanjem naglaska na prvo bitno stanje bez uvažavanja kasnijih razvojnih faza. Takav model karakteriše „top-down pristup“⁴⁰, centralizovan sistem gdje su institucije zaštite i stručnjaci odgovorni za zaštitu i upravljanje, a lokalna zajednica nije uključena.
- **Pristup zasnovan na vrijednostima** (Values-based),⁴¹ usmjeren je na očuvanje vrijednosti baštine. Različite interesne grupe pripisuju određene vrijednosti baštini, tako da je cilj upravljanja očuvanje tih vrijednosti, a ne samo fizičkog aspekta dobra. Različite interesne skupine (i njihove različite vrijednosti) prepoznate su i uključene u upravljanje baštinom, ali uvijek u okvirima i pod nadzorom vlasti. Nadležna institucija (ili drugi relevantni organ) vrši identifikaciju i odlučuje o uključivanju interesnih grupa u pojedine faze. Lokalna zajednica se prepoznaće kao jedan od interesnih skupina, i dobiva sve veću važnost u procesu zaštite i upravljanja. Proces upravljanja se temelji na „planiranju upravljanja“. Model karakteriše top down pristup koji zahtijeva snažno upravljačko tijelo. U ovom pristupu nedostaci u utvrđivanju kriterija i prioriteta saradnje dovode do konflikata interesa.
- **Pristup živućeg naslijeđa** (living heritage pristup)⁴² postavlja ljude odnosno lokalnu zajednicu u središte, a naslijeđe tretira kao neodvojiv dio te zajednice. Naslijeđu se priznaje uloga u izgradnji identiteta, ponosa, ekonomskog i društvenog blagostanja zajednice. Naslijeđe se posmatra kao iskaz interakcije čovjeka i prirode, dinamički sistem podložan i kontinuitetu i promjenama. Cilj zaštite je očuvanje materijalnih i nematerijalnih elemenata i procesa. Karakteristike ovog pristupa su princip upravljanja „odozdo nagore“ bottom-up princip i interaktivni pristup. Zajednica koristi baštinu i brine se o njenom održavanju, a odluke se donose konsenzusom uz utvrđene kriterije za sudjelovanje.

⁴⁰ Pristup „top -down“ – odozgo prema dolje pristup, top menadžment određuje najvažnije smjernice planiranja, karakterističan za centraliziran sistem planiranja.

⁴¹ Values-based pristup u upravljanju naslijeđem usmjeren je na zaštitu i očuvanje vrijednosti koje se pripisuju naslijeđu. Vrijednosti naslijeđa mogu uključivati historijske, estetske, simboličke, društvene, kulturne, naučne vrijednosti.

⁴² Living Heritage pristup je razvio ICCROM i predstavlja novu paradigmu, orijentiranu na ljude a dimenzija življenja postavljena je u centar donošenja odluka.

Ključne zainteresovane strane u upravljanju

Stejkholderi (zainteresirane grupe, dionici) može biti svako ko je zainteresiran za dobro, ima određeni interes ili je na bilo koji način povezan sa dobrom. To mogu biti:

Institucije odgovorne za zaštitu lokaliteta: Potrebno je navesti one institucije koje su uključene u zaštitu i upravljanje kulturnim dobrom na svim nivoima vlasti: odgovorne za zakonsku zaštitu, izdavanje odobrenja za intervencije na dobru, izdavanje koncesija nad dobrom, za tehničku ekspertizu, nadzor nad radovima, inspekcijske poslove, kao i one institucije koje upravljaju javnim fondovima za kulturno naslijeđe. Potrebno je opisati procedure i nadležnosti institucija. U složenim administrativnim sistemima, kao što je na primjer u Bosni i Hercegovini i decentralizovanom sistemu upravljanja, takve institucije mogu uključivati: službe nadležne za zaštitu naslijeđa na državnom, entitetskom i kantonalnom nivou, ministarstvo nadležno za prostorno uređenje koje donosi prostorne i provedbene planove i izdaje dozvole za intervencije i koncesije, inspekcijske službe, ministarstva koja upravljaju fondovima za kulturno naslijeđe, općine sa odjeljenjima nadležnim za poslove katastra, građevinske poslove, urbanizam i inspekciju, kao i institucije nadležne za turizam i za okoliš koje provode projekte koji mogu uključivati kulturna dobra i njihovo korištenje. Korisno je predstaviti sistem koristeći organizacioni prikaz, koji vizuelno ocrtava administrativnu strukturu vlasti i njihove odgovornosti.

Vlasnici i korisnici kulturnog naslijeđa: Vlasništvo nad kulturnim dobrom može biti jednostavno, ali i vrlo složeno i uključivati privatno vlasništvo (jedan ili više vlasnika), društveno vlasništvo ili kombinovano. Vlasnici i korisnici dobra moraju biti uključeni u upravljanje u svim procesima, od početnog planiranja, preko implementiranja i monitoringa. Dužnosti i odgovornosti vlasnika⁴³ i korisnika⁴⁴ dobra moraju biti objašnjene i jasno precizirane.

Drugi stejkholderi: sve interesne grupe trebaju biti identificirane, njihova uloga i značaj za partnerstvo vrednovana prema kriterijima za njihovo uključivanje. Za te svrhe moguće je napraviti analizu zainteresovanih strana kao što je to objašnjeno u dijelu Razvoj projektne ideje i upravljanje projektima rehabilitacije. Neki od primjera ko se sve može naći u ulozi stejkholdera jesu kulturna i historijska društva, dobrotvorne organizacije, poslovne tvrtke, vjerske zajednice, turističke organizacije, razvojne organizacije, muzeji, galerije, potencijalni donatori i

⁴³ Vlasnici su posjednici kulturnog dobra, vlasništvo je obično zavedeno u zemljišno-knjizične knjige.

⁴⁴ Korisnici ne posjeduju kulturno dobro već ga koriste pod određenim uvjetom, obično određenim sporazumom sa vlasnikom.

investitori, međunarodne organizacije, posjetitelji, političari, biznismeni, ugostiteljski servisi i brojni drugi.

Lokalna zajednica sve više postaje glavni partner u upravljanju dobrom ili može postati i nosilac aktivnosti. U zemljama regiona uglavnom se na lokalnu zajednicu gleda kao na ozbiljnog partnera u upravljanju dobrom. Lokalno stanovništvo ima višestruku vezu sa kulturnim dobrom, to su: susjedi, tradicionalni vlasnici, starosjedoci i posjetioci, rođaci ljudi koji su vezani za dobro i čuvaju njegovu memoriju, drugi posjednici informacija o dobru, članovi vjerske skupine, članovi kulturnih, umjetničkih i historijskih društava, oni s zakonskim, političkim ili finansijskim interesom, kao što su dužnosnici, političari, lokalni čelnici, biznismeni, zaposleni u turizmu i ugostiteljstvu, industriji i dr. Tako na primjer, u utvrđivanju vrijednosti i značaja koje Suvača u Kikindi (Srbija) ima za lokalnu zajednicu i opcija buduće namjene provedeno je ispitivanje zainteresiranih strana koje je otkrilo nove informacije i simbolički značaj koje dobro ima za zajednicu. Iako različite interesne skupine imaju različite prijedloge za buduće korištenje dobra, svi dijele viziju da milin treba biti javni prostor od koristi za dobrobit lokalne zajednice.

Volonteri i volonitiranje su još jedan značajan element upravljanja naslijedjem. Kulturno volontiranje je još uvijek u ranoj fazi razvoja u regiji, a u zemljama ne postoje centralni registri o volonterizmu koji bi pružili informacije. Biznis plan je prilika za razvijanje volonterizma u upravljanju naslijedjem, naročito u procesima: održavanja dobra, promoviranja i interpretacije. Primjeri iz drugih zemalja govore da volonterizam treba razvijati u pravcu građanskog aktivizma, ali isto tako i potrebe razvijanja inovativnih praksa i vještina (CEV 2007).⁴⁵ Volontere treba tražiti uglavnom u lokalnoj zajednici, među omladinom, nezaposlenim i umirovljenim osobama. Postoji velika potreba za obukom i učenjem o volonterizmu iz dobre prakse u drugim zemljama.

⁴⁵ www.cev.be, Europski volonterski centar.



Javno-privatno partnerstvo u upravljanju naslijeđem

Određeni pristupi u upravljanju naslijeđem kao što su pristup zasnovan na vrijednostima i pristup živog naslijeđa podrazumjevaju razvijanje partnerstva između javnog i privatnog sektora. Upravljanje mora osigurati korist za spomenik kroz pravilnu zaštitu i provedbu intervencija, održavanje dobra i korištenje u skladu sa historijskim kontekstom, a na način koji će osigurati dobrobit zajednici, otvoren pristup za javnost, ulaganje u održavanje i kreiranje fondova za naslijeđe. Privredni subjekti mogu pružiti kadrovsku i finansijsku pomoć u realizaciji pojedinih projekata zaštite naslijeđa dok stanovnici i nevladine organizacije mogu biti značajan partner u programima koji povećavaju vidljivost spomenika kulture. Učešće privatnog-javnog sektora u upravljanju može da se kreće od učešća u savjetodavnim odborima, do učešća u upravnim organima. Jedan od modela saradnje javnog i privatnog sektora može se ostvariti osnivanjem Fondacije (Schuster i De Monchaux, 1997: 157–163), a u cilju povećanja javne kontrole nad zaštićenim lokalitetom. Fondacija se može finansirati iz javnih fondova, donacija ili privatnih legata koji žele pokloniti svoje objekte za javnu upotrebu. Možemo povući paralelu između fondacije i vakufa u islamskoj tradiciji. Vakuf je složen sistem upravljanja u direktnoj službi zajednice, bez uplitanja vlasti. Vakuf može biti ustanovljen i kao privatna porodična fondacija. Vakufi su postepeno akumulirali nekretnine i mogli su osigurati održavanje javnih građevina. Model vakufa može biti model za fondaciju koja se izdržava privatnim ulaganjima i iz javnih fondova, upravlja dobrima koji su u društvenom vlasništvu i dobrima koja mogu biti poklonjena ili ustupljena na korištenje pod određenim uvjetima.

Restauracija Gjirokastra (Albanija), bazara sa 30 prodavnica, jeste projekat koji je provela Gjirokastra fondacija (GCDO) u periodu 2008–2013 i predstavlja odličan primjer javno-privatnog partnerstva:

- Gjirokastra fondacija i vlasnici objekta su ujedinili snage u osiguranju sredstava za rehabilitaciju;
- Vlasnici su unaprijed pristali da ustupe pravo korištenja objekta Gjirokastra fondaciji na određeno vrijeme a kako bi Fondacija mogla osigurati povrat investicije za rehabilitaciju. Fondacija je dobila pravo na korištenje objekta za namjene tradicionalnih zanata, kao Centar za obrtništvo, a u cilju podizanja svijesti i obrazovanja mladih u ovim zanatima.
- Gjirokastra fondacija je imala zadatak da upravlja Centrom bez obaveze plaćanja zakupa do 2013. Centar je otvoren u 2010. i educirao je 50 obrtnika.
- Institut za spomenike kulture Albanije je vodio stručne poslove u procesu restauracije objekta.

Saradnja javnog i privatnog sektora može biti razvijena i kroz model udruživanja javne uprave i privatnog ulaganja (Schuster i De Monchaux, 1997:12). Privatni vlasnici objekata mogu samostalno ili kroz udruživanje da obezbjeđuju sredstava za održavanje i konzervaciju objekata, a lokalne vlasti koje upravljaju društvenom imovinom provode revitalizaciju. Vlasti ulažu u infrastrukturu u cilju unapređenja uvjeta za revitalizaciju, koordiniraju između zahtjeva za konzervacijom i razvojem, osiguravaju dodatna sredstva i pomažu u aktiviranju skrivenih izvora finansiranja (Mulalić-Handan 2013).



A vertical text panel is located on the right wall, containing several lines of text in a serif font.

Porodična kuća Jevrema Grujića je spomenik kulture čiji su vlasnici privatna lica, potomci Jevrema Grujića. Objekat je stavljen pod zaštitu države kao prvi spomenik kulture na teritoriji Beograda. Usaglašavanje privatnog i javnog interesa predstavljalo je veliki izazov u upravljanju ovim objektom. Prvo, bilo je potrebno razjasniti transformaciju upravljačke strukture sa projektnog modela tokom rehabilitacije, na trajni model upravljanja ovom kućom kao porodičnim muzejom. Zatim, bilo je neophodno naći balans između privatnog i javnog interesa u prepoznavanju rehabilitacionog potencijala, i na kraju održati kontinuitet učešća zainteresovanih strana u kreiranju programske koncepcije nakon rehabilitacije spomenika kulture. Navedeni izazovi riješeni su uspostavljanjem organizacione strukture sa Savjetodavnim odborom Fondacije Muzej diplomatije Dom Jevrema Grujića, u čijem radu će učestvovati sve zaniteresovane strane koje planiraju da uzmu učešće i u procesu rehabilitacije spomenika. To su u prvom redu:

- predstavnik Zavoda za zaštitu spomenika kulture Beograd, čija je uloga da omogući poštovanje visokih standarda zaštite.
- predstavnik Centralnog instituta za konzervaciju, čija je uloga praćenje zaštite pokretnog fonda, adekvatnog manipulisanja i izlaganja ovog fonda.
- predstavnik privrednog sektora, čija je uloga da pomogne u uspostavljanju ekonomске održivosti porodičnog muzeja, ali da i privuče druge pokrovitelje.
- predstavnik marketinških agencija naročito onih koji su pomogle vidljivost dosadašnjih izložbi pokretnog fonda. Njegova uloga je da stručnim savjetima i kontaktima pomogne u podizanju vidljivosti porodičnog muzeja i realizaciji strategije komunikacije.

O programima povezanim sa pokretnim fondom doma Jevrema Grujića trenutno se stara UG Kolekcija Šećerović-Conić. Njen predstavnik je član tehničkog tima zaduženog za projekat rehabilitacije. Timom rukovode stručnjaci iz Zavoda za zaštitu spomenika kulture Beograd. Oni se brinu o konzervatorskim aspektima ovog spomenika kulture, ali pomažu i u njegovoj prezentaciji. Nakon rehabilitacije i privođenja planiranoj nameni, planirano je osnivanje Fondacije Dom Jevrema Grujića koja bi bila nadležna za upravljanje porodičnim muzejom. U organizacionoj strukturi upravljačku funkciju i funkciju rukovođenja imali bi potomci Jevrema Grujića, dok bi izvršna funkcija bila povjerena stručnim licima – kustosima, konzervatorima, menadžerima u kulturi itd.

Organizaciona struktura i koordinacija

Svaki model upravljanja bilo da ga karakteriše pristup „odozgo nadolje“ ili „odozdo nagore“ zahtijeva određen stepen interakcije i koordinacije aktivnosti u horizontalnom i/ili vertikalnom smjeru. Vertikalna organizacija poslova podrazumjeva da se podjela i grupisanje aktivnosti vrše sa aspekta hijerarhijskog nivoa i realizacije programa na 3 osnovne funkcije: upravljanje, rukovođenje i izvršavanje. Ovakva struktura najčešće se pojavljuje kod kompleksnijih objekata i cjelina. Ona zahtijeva koordinaciju na svim nivoima upravljanja, a u procesu donošenja odluka podrazumjeva uzimanje u obzir različitih interesa, kao i instrumenata za razrješavanje konflikata. Funkcija upravljanja je najčešće u domenu vlasnika kulturnog dobra i njena uloga je da definiše ciljeve, programe i strategiju objekta, kao i da vrši kontrolu nad njenim sprovođenjem. Upravljačkoj funkciji pripadaju upravni odbor, nadzorni odbor i sl. Funkcija rukovođenja podrazumjeva poslove na sprovođenju određenih odluka. O njihovom sprovođenju najčešće se staraju direktor i rukovodioci određenih odjeljenja. Izvršavanje je funkcija koja je fokusirana na praktičnu realizaciju zadataka i ostvarivanju rezultata. Horizontalna organizacija poslova podrazumjeva da se poslovi grupišu prema njihovoj srodnosti npr. odjeljenje za ljudske resurse, odjeljenje za istraživanje, odjeljenje za marketing, računovodstvo, itd.

Organiziranje zajedničkog rada institucija i drugih stejkholdera može biti na privremenoj ili stalnoj osnovi, a organizacijski okvir treba biti jasno dokumentiran sa mandatima, nivoima odgovornosti i vezama između stejkholdera. Organizaciona struktura može se razlikovati u dvije faze sprovođenja projekta rehabilitacije. Jedna faza je kada postoji projektni tim odgovoran za realizaciju projekta rehabilitacije, i drugi kada je dobro rehabilitovano i neko mora upravljati njegovim daljim ekonomskim korištenjem. U prvoj fazi kada se sprovodi projekat rehabilitacije preporučljivo je da se oformi tim za koordinaciju ili jedinica za određene mjere na određeno vrijeme. Grupe za upravljanje, odbori i komisije su vrlo korisni za poslove nadzora i osiguranje kvaliteta u kompleksnijim slučajevima (restauracija). Kada su u pitanju popravke, mogu se izvoditi u sklopu interdisciplinarnih programa istraživanja sa mnogobrojnim učesnicima. U slučajevima serijskih dobara (pripadaju istom historijskom i tematskom okviru, a nalaze se na više lokaliteta) prikladno je formiranje centralnog tijela za upravljanje. Dužnosti centralnog tijela za upravljanja uključuju utvrđivanje strategija razvoja, urbano praćenje, naučno nadgledanje, kooperaciju sa urbanim mrežama, prijenos informacija, učestvovanje u javnim okupljanjima, rješavanje sukoba, skupljanje prihoda, sponzorisanje i javnost rada (Ringbeck 2008: 27).⁴⁶ O

⁴⁶ Ringbeck, B. (2008) *Management Plans for World Heritage Sites A practical guide*, Bonn: German Commission for UNESCO.

ovom aspektu upravljanja detaljna objašnjenja data su u dijelu Razvoj projektne ideje i upravljanje projektima rehabilitacije.

Upravljanje lokalitetom nakon njegove rehabilitacije moguće je realizovati kroz različite modele. Dva osnovna modela jesu centralizovani i decentralizovani model upravljanja naslijedem. U centralizovanom modelu upravljanja poslovi su organizirani po funkcionalnom principu i grupisani prema srodnosti, a karakteriše ga linijski sistem upravljanja. Ovakav model organizovanja podrazumjeva princip delegiranja zadataka „odozgo nadolje“ i primjereniji je manjim projektima. Decentralizovani model karakteriše umrežavanja stejkholdera u fleksibilnu radnu strukturu. Ovakva struktura omogućava bolje korištenje resursa i orijentaciju na ciljeve. Ona se zasniva na divizionoj strukturi, odnosno na kreiranju manjih projektnih cjelina kojima se rukovodi iz određenog centra. Ovaj model karakteriše decentralizacija odlučivanja, i delegiranje većih odgovornosti na niže nivoe upravljanja, što pogoduje efikasnom ostvarivanju ciljeva. Decentralizovani model upravljanja naslijedem može se formirati u odnosu na predmet upravljanja (npr. cjelina A, cjelina B, cjelina C, itd.), u odnosu na teritoriju (npr. nekropole sa stećcima na teritoriji 4 države) ili kao mješovita struktura koja kombinuje teritoriju i predmet upravljanja.

Upravljanje naslijedem zahtjeva timski rad i multidisciplinarni pristup kako bi se ostvarili najbolji rezultati. Stručnjake ne treba samo tražiti u službama zaštite naslijeđa nego i u obrazovnim i znanstvenim institucijama, organizacijama civilnog društva, kao i u privatnom sektoru, odnosno neovisne. Profesionalci iz oblasti zaštite su najviše uključeni u zaštitu i upravljanje naslijedem. Kompleksna priroda upravljanja naslijedem zahtjeva uključivanje i drugih stručnjaka: stručnjaka za ekonomsku valorizaciju i analizu tržišta, sociologiju, marketing. Druge kompetencije potrebne u procesu upravljanja kulturnim dobrom zahtijevaju:

- stručnost na polju prava za pitanja koja se tiču vlasništva i upotrebe lokaliteta, kao i primjene lokalnih i državnih zakona i međunarodnih konvencija i preporuka;
- stručnost na polju grafike i informacionih tehnologija u cilju izrade i administriranja baze podataka, web stranice, zanimljivih i dobro pripremljenih promotivnih materijala o projektima rehabilitacije i naslijeđu.

U izradi biznis plana važno je kroz organizacionu strukturu pokazati da su kvalifikacije i način upravljanja određenim objektom ili cjelinom adekvatni za njegovu drugoročnu održivost. Grafičko predstavljanje organizacione strukture naziva se orgogram. Ono je veoma korisno jer omogućava čitaocima biznis plana da steknu uvid o načinu upravljanja kulturnim dobrom. Kadrovska struktura treba da prati ovaj orgogram i da pruži dovoljno informacija o osoblju koje će biti angažovano, sa kojim kvalifikacijama i oblastima zaduženja. U ovom dijelu treba naznačiti da li će volonteri biti angažovani na lokalitetima i na koji način.



PRAKTIČAN PRIMER ORGANIZACIONE STRUKTURE

Organizaciona struktura i upravljanje Suvačom u Kikindi*

Suvača se nalazi u vlasništvu opštine Kikinda, koja ju je dala na upravljanje Narodnom muzeju u Kikindi. Narodni muzej u Kikindi se stara o objektu nekoliko desetina godina, sa malim prekidima, i koristi ga u sklopu svoje stalne muzejske postavke.

Narodni muzej u Kikindi, kao korisnik Suvače, do sada je bio najviše uključen u aktivnosti koje su se ticale zaštite i prezentacije ovog spomenika kulture, ali je bio angažovan i oko ostalih upravljačkih poslova. Radi kvalitetnijeg sprovođenja projekta rehabilitacije Suvače formiran je tim za upravljanje projektom. Članovi tima su predstavnici Republičkog zavoda za zaštitu spomenika kulture, predstavnici Međuopštinskog zavoda za zaštitu spomenika kulture iz Subotice, potpredsednik SO Kikinda zadužen za resor kulture, direktor Narodnog muzeja u Kikindi, NVO Suvača iz Kikinde, direktor aktiva škola u Kikindi. U timu za upravljanje zastupljene su sve zainteresovane strane, ali i gotovo sve struke potrebne za rehabilitaciju Suvače (arhitekte, etnolozi, muzejski stručnjaci, turizmolozи, pedagozi). Zastupljenost svih zainteresovanih strana u procesu realizacije projekta obezbeđuje pravilno upravljanje projektom i procesom rehabilitacije. Upravljanje budžetom tokom procesa rehabilitacije biće u nadležnosti Narodnog muzeja iz Kikinde, dok će sama realizacija projekta, pogotovo deo projekta koji se odnosi na konzervatorsko-restauratorske radove, biti u nadležnosti Republičkog zavoda za zaštitu spomenika kulture u skladu sa Zakonom o zaštiti kulturnih dobara. Kako bi se održao kontinuitet saradnje i nakon rehabilitacije, članovi projektnog tima postaće savetodavno telo Narodnog muzeja Kikinda i učestvovati u kontinuiranim aktivnostima brige o Suvači i njene promocije.

Organizaciona struktura Muzeja temelji se na vertikalnoj podeli poslova. Nakon rehabilitacije, Suvača će nastaviti da funkcioniše kao deo muzeja, ali prostorno dislocirana od njegove glavne zgrade i sa većim i kompleksinijim brojem programa, što zahteva posebno lice koje će koordinirati sve ove aktivnosti.

Primarni pristup upravljanja Suvačom do sada, a i u periodu njene rehabilitacije, temeljiće se na pristupu zasnovanom na vrednostima koje Suvača ima. Vizija je da se nakon rehabilitacije upravljanje ovim kulturnim dobrom temelji na pristupu živućeg nasleđa postavljajući lokalnu zajednicu u središte života Suvače i njenog tretmana kao neodvojivog dela te zajednice.

*Deo analize i podataka u ovom tekstu nastali su u okviru pilot programa mentorskog rada na izradi biznis planova (2014) koju je koordinirao Savet Evrope, kao deo zajedničkog programa Evropske unije i Saveta Evrope *Ljubljanski proces: rehabilitacija našeg zajedničkog nasleđa*.

Već tokom projekta rehabilitacije, kroz programske aktivnosti, ovaj pristup će biti primjenjen.

Tokom procesa rehabilitacije biće kreiran plan upravljanja Suvačom koji će predvideti sinhronizovane aktivnosti oko brige o ovom kulturnom dobru, kako zainteresovanih strana (npr. javnih komunalnih preduzeća, opštinskih službi, itd.), tako i NVO i drugih grupa zainteresovanih u kreiranju i realizaciji programa.

Planirana organizaciona struktura predviđa sledeće poslove i nadležnosti:

Naziv mesta	Opis posla	Broj izvršilaca
Direktor	Upravljanje i rukovođenje Narodnim muzejom Kikinda	1
Kustos	Interpretacija zbirki, staranje o zbirkama	6
Vodič	Širok spektar poslova sa muzejskom publikom	2
Prodavac u prodavnici suvenira	Rukovođenje i rad u prodavnici suvenira u sklopu Narodnog muzeja	7
Administrativni radnik	Administrativni i finansijski poslovi u vezi sa radom Narodnog muzeja	2
Dokumentarista	Vođenje svih centralnih dokumentacija	1
Obezbeđenje	Obezbeđenje objekta Narodnog muzeja	3
Koordinator za programe u Suvači	Koordinacija plana upravljanja Suvačom, organizacija programa, komunikacija sa zainteresovanim stranama	1
Ukupno		17

Narodni muzej u Kikindi trenutno ima 16 zaposlenih lica, od čega 8 stručnih lica za programske aktivnosti muzeja, i 8 osoba koje pružaju tehničku i administrativnu podršku redovnom radu Narodnog muzeja. Oko poslova na Suvači i njenjoj prezentaciji i promociji najviše su angažovani kustos-etnolog i kustos-pedagog. Planirano je da tokom projekta rehabilitacije jedna osoba bude angažovana kao koordinator programa u Suvači i kontakt tačka za komunikaciju sa zainteresovanim stranama. Postojećim biznis planom i razvojem projekta neophodno je zaposliti novu osobu koja bi se bavila programima u Suvači, kao što je to predviđeno planiranim organizacionom strukturalom.



7. Marketing i komunikaciona strategija

Marketing strategija predstavlja viziju u domenu marketinga kulturnog dobra – na koji način planiramo da sprovedemo marketinške aktivnosti i koji su nam ciljevi delovanja. Marketing strategijom uspostavljamo proces komuniciranja sa okruženjem. Okruženje čine u prvom redu korisnici i posetioci lokaliteta, donatori i finansijeri i druge zainteresovane strane. Marketing strategija se realizuje različitim instrumentima. Specifičnost marketinga u slučaju nasleđa se ogleda u tome da je ovde reč o filozofiji socijalnog marketinga. Upotreba socijalnog marketinga označava marketinške principe i tehnike sa namerom da korisnici dobровoljno prihvate ili modifikuju određeno ponašanje u korist društvene zajednice (Kotler, Roberto, Li 2008:16). Njega karakterišu marketinške tehnike koje su okrenute ka promovisanju opštedoruštvenih ciljeva i usmerene su u prvom redu ka društvu u celini, pa tek onda ka pojedincu. Socijalni i neprofitni marketing temelje se na nekoliko principa (Andreasen, Kotler 2007):

- Njime se utiče na promenu stavova i ponašanje na cilnjom tržištu;
- Njime se ostvaruju interesi društva ili ciljnog tržišta, bez ostvarivanja nekih ličnih ili drugih vrsta dobiti;
- Marketinški napori su usmereni na promovisanje ideja.

Upravljači spomenicima ili lokalitetima treba putem marketing aktivnosti da upoznaju korisnike sa svojim programima, aktivnostima na rehabilitaciji spomenika i njegovom daljem istraživanju i stvore pozitivnu sliku o svom radu i kulturnom dobru. Da bi se adekvatno kreirao marketing za kulturno dobro neophodno je prvo istražiti stavove i percepciju koju najširi auditorijum ima o kulturnom dobru i uslugama i proizvodima koji se oko njega kreiraju i ispitati kapacitete upravljača kulturnog dobra za realizaciju komunikacione i marketing strategije. Elementi uspešnog marketinga kulturnog dobra temelje se na jasno definisanoj marketinškoj strategiji, dobroj organizacionoj strukturi marketinške službe i komunikacionoj strategiji.

Kombinacija instrumenata koja se koristi za ostvarenje marketinške vizije zove se marketing miks. Koncept marketing miksa označava instrumente kojima se može uticati na proizvod ili uslugu. Tradicionalni pristup marketing miksu zasniva se na 4 elementa: proizvodu, ceni, promociji i mestu, što je poznato kao „4P“ (price, place, product, promotion) u marketingu. Međutim, nekada se ciljevi marketinga ne mogu realizovati samo kroz ove elemente, naročito kada se radi o uslugama koje su po svojoj prirodi neopipljive. Kasnije je predloženo dodatnih 3P koji su uključeni u realizaciju marketinga kod neopipljivih proizvoda: ljudi (people), fizički dokazi (physical evidence) i proces (process). Osnovu neopipljivih proizvoda čine ljudi, odnosno kvalitet rada, predanost, odgovornost i inicijativa. Kvalitet usluge se prikazuje kroz fizičke dokaze i prezentacije. Na kraju, mogu se izrabrati različite vrste procesa kojima se može pružiti usluga – izložbe koje prate filmske projekcije,

automatsko vođenje kroz lokalitet, atraktivnija fizička okolina u kojoj se usluga obavlja i sl. (Kotler 2001: 157).

Kao što smo videli na primeru Suvače u Kikindi, najveći broj podataka za kreiranje marketing miksa i komunikacione strategije nalazi se u dobro sprovedenom istraživanju tržišta. Podaci analize tržišta pružaju mogućnost da se kreira mnoštvo pristupa za izgradnju identiteta i pozitivnog mišljenja o određenom kulturnom dobru. Danas se sve više ovaj proces naziva „brendiranje“. To je proces stvaranja priče i narativa kroz koje se prodaju usluge i proizvodi inspirisani identitetskim elementima kulturnog dobra. Brend je skup slika, osećanja i percepcija koje okolina ima o kulturnom dobru. On obezbeđuje prepoznatljivost i lakšu identifikaciju kulturnog dobra. Za brend se može reći da postoji još od stare Grčke, Rima i Etrurije (Clifton i dr. 2009). Njegova prva upotreba vezuje se za obležavanja na grnčariji sa prvenstvenim ciljem da se zaštite kupci od loše kupovine (Veljković, Đorđević 2009). Cilj brendiranja je kreiranje percepcije u svesti pojedinca koja asocira na neponovljivosti i posebnost. Brendovi mogu biti različiti: brendovi proizvoda, brendovi usluga, korporativni brendovi, brenovdi mesta, država, ličnosti, itd. Danas se sve ove vrste brendova najčešće prepoznaaju i pamte po događajima, kreativnim industrijama koje se mogu povezati sa njima, gastronomiji i kulturnim kodovima.

Kulturna dobra su sama po sebi kompleksni brendovi, ali je u našem regionu njihova prepoznatljivost i moć slabe zbog neadekvatnih komunikacionih strategija kojima se ona prezentuju. U slučaju baštine teško je odvojiti komunikacionu strategiju od prezentacije i interpretacije kulturnog dobra, jer je ona često njen sastavni deo. Zbog toga u projektima rehabilitacije nasleđa komunikaciona strategija ima poseban značaj. Ona se kreira još dok traje sam proces rehabilitacije objekta ili celine sa ciljem da se stvori lojalnost zajednice ka baštini, ali i budućim projektima i aktivnostima koji će se kreirati oko kulturnog dobra. Stvaranje prepoznatljivog brenda kulturnog dobra trebalo bi osmisliti uz uvažavanje osnovnih principa upravljanja brendom, odnosno činjenica koje motivišu kupovinu određenog brenda (Vranešević 2007):

- Pobuđuju emocije, strasti, uzbuđenje;
- Pomoću njih se iskazuju neki lični stavovi, težnja za pripadanjem;
- Komuniciraju i uspostavljaju dijalog i mogu se prilagoditi raznim segmentima svog tržišta;
- Ljudi veruju brendovima i sa njima se gradi poverenje i stiče lojalnost.

Komunikaciona strategija se definiše u odnosu na nekoliko pitanja:

- Kome se obraćamo ili do koga želimo da doperi naša poruka?
- Šta nam je cilj promocije?
- Sadržaj poruke koju šaljemo;

- Sredstvo kojim ćemo poslati poruku (reklama, odnosi s javnošću, posebni događaji, itd.)
- Koliki nam je budžet za realizaciju komunikacione strategije?
- Evaluacija učinka (press clipping, media impact).

Kako poslati pravu poruku o nasleđu? Da bi poruka koju želimo da prenesemo dotakla auditorijum i postigla važan efekat ona mora biti jasna – saopštена jednostavnim jezikom i razumljiva svima, sažeta i dosledna, argumentovana – stručna i da deluje ubedljivo na auditorijum, kao i da je bitna – da prenosi važnu poruku o nasleđu. Ovo stalno treba imati u vidu prilikom oblikovanja komunikacione strategije. Važno je zapamtiti da publika skoro uvek pamti energiju koja se prenosi putem narativa koje saopštavamo i da je vizuelni efekat veoma važan.⁴⁷ Slike najbolje pričaju priču o kulturnom dobru od svih narativa koji prate naše saopštenje.

Najčešći instrumenti komunikacione strategije su:

- Advertajzing – klasičan instrument strategije komuniciranja i ima za cilj da razvije sklonost ka uslugama i proizvodima koji se temelje na kulturnom dobru. Propaganda za kulturna dobra najčešće se odvija u okviru turističke promocije i nju mogu sprovoditi turističke organizacije i turističke agencije, sa ciljem da se potencijalni korisnici njihovih usluga orijentisu ka poseti kulturnih dobara.
- Odnosi sa javnošću su instrument koji se koristi kako bi se stvorio pozitivan imidž o instituciji koja upravlja kulturnim dobrom i njemu samom. Najčešći oblici odnosa sa javnošću su:
 - * saopštenja za javnost, koja su brz i efikasan način komunikacije. Ovaj vid komunikacije zahteva vešto oblikovanje teksta, jer se time stiče uverenje da je vest važna i da treba da bude preneta. Saopštenje treba da je dužine do 1 strane formata A4 i da daje odgovor na 5 ključnih novinarskih pitanja: Ko? Šta? Gde? Kada? I Zašto?
 - * studijski obilasci i specijalni događaji organizovani za različite stejkholdere, turističke organizacije, donatore, novinare, poznate ličnosti, itd.
 - * kontakti sa multiplikatorima javnog mnjenja (novinari, javne ličnosti, itd.)
- Publicitet koji se realizuje putem pres-konferencije najčešće povodom nekih događaja, projekata ili važnih jubileja ili društvenih mreža i onlajn medija.
- Merčedajzing je tehnika promocije kulturnog dobra putem prodaje proizvoda koji koriste identitet kulturnog dobra, npr. odevnih predmeta sa identitetskim elementima kulturnog dobra i slično. Danas je razvoj kreativnog preduzetništva baziran na resursima baštine

⁴⁷ Videti više: Zorić, T. (2010) *Odnosni sa javnošću- planiranje, strategija, komunikacija, program stručnog usavršavanja* Službe za upravljanje kadrovima, Beograd: Vlada Republike Srbije-Služba za upravljanje kadrovima.

najefikasniji instrument promocije kulturnog dobra, ali i njegove ekonomske valorizacije.

Za sprovodenje uspešne strategije komunikacije nepohodno je napraviti plan promocije kulturnog dobra, bazu kontakta medija i ostalih informativnih portala i kontinuirano evaluirati svoj rad. Na osnovu grešaka koje pravimo uvek ćemo biti u mogućnosti da unapredimo svoj rad i usavršimo način promocije kulturnog dobra.

Značajno sredstvo komunikacione strategije osim klasičnih medija danas predstavljaju i društvene mreže. Isti tekstovi/саопштења ne mogu se koristiti za klasične, onlajn medije i društvene mreže. Onlajn mediji pružaju mogućnost da se tekst opremi linkovima, dodatnim sadržajima i video-materijalima i slično. Zbog toga su mnogo atraktivniji od klasičnih medija. Društvene mreže (Facebook, Twitter, i sl.) danas su dobro sredstvo promocije, jer se mogu pratiti direktno reakcije korisnika, kao i koja ciljna grupa prati dešavanja o nasleđu. Na društvenim mrežama promocija kulturnog dobra i povećanje njegove vidljivosti može se sprovoditi bez posebnog događaja. To mogu biti kratke informacije o zanimljivostima o kulturnom dobru, tekuće aktivnosti, programi, posete javnih ličnosti i sl. Tekstovi za društvene mreže uvek moraju biti opremljeni fotografijama, jer je uočeno da na društenim mrežama ljudi reaguju vizuelno i tekst mora da je vrlo kratak.

Neka od zlatnih pravila uspešne komunikacione strategije:⁴⁸

- Kreirati bazu novinara koji prate događaje u vezi sa kulturnim nasleđem i izveštavaju o njima,
- Poruke slati glavnim urednicima ili direktno novinarima,
- Izbegavati stručnu terminologiju, suvišne reči, prideve, duge pasuse,
- Ne prepostavljati da je primalac poruke već upoznat sa nekom temom,
- Biti interesantan i uvek provući neku legendu, priču, arhetip ili kôd u kome se nalazi inspiracija za tekst,
- Navesti kontakt osobe uz tekst koji se šalje medijima ukoliko neko želi detaljnije da se uputi u temu ili dobije dodatne informacije,
- Obavezno kao prilog poslati slike,
- Naslov saopštenja treba da je atraktivan i da privlači pažnju novinara,

⁴⁸ Adaptirano, prilagođeno i dopunjeno prema: Zorić, T. (2010) *Odnosni sa javnošću- planiranje, strategija, komunikacija*, program stručnog usavršavanja Službe za upravljanje kadrovima, Beograd: Vlada Republike Srbije-Služba za upravljanje kadrovima.



**PRAKTIČAN PRIMER IZRADE MARKETINGA I
KOMUNIKACIONE STRATEGIJE**

Marketing i komunikaciona strategija Suvače u Kikindi*

Pojedinačna marketing strategija za Suvaču do sada nije izrađivana. Ovaj spomenik kulture su sporadično prezentovali Narodni muzej u Kikindi i Turistička organizacija Kikinde, u periodu njenog postojanja (do 2013). U sklopu rada na podizanju vidljivosti ovog spomenika kulture, Narodni muzej Kikinda je izradio razglednice sa fotografijom Suvače, a u okviru svoje suvenirnice prodaje i umetničke makete Suvače. Regionalna privredna komora Kikinde je kroz dva svoja projekta namenjena promovisanju turizma u Banatu uvrstila Suvaču kao turističku atrakciju sa svim njenim vrednostima. Informacije o Suvači objavljene su u publikacijama „Pogled s vrha ludaje“ – turistički vodič severnog Banata (2011) i „Serbian-Bosnian Spa Advenutre“ – turistički vodic (2009).

Dosadašnja strategija komunikacije odvijala se putem društvenih mreža. Sva dešavanja u Suvači su propraćena na Facebook profilu Narodnog muzeja u Kikindi, dok o samoj Suvači na veb-sajtu muzeja nema podataka.

Marketing strategija za Suvaču bi trebalo u budućnosti da ima dve komponente. Jedna se odnosi na lokalno stanovništvo, a druga na nerezidente Kikinde i turiste. Kako trenutno opština Kikinda nema aktivnu politiku turističke promocije, a postoji i niz drugih ograničenja za razvoj turizma (prilaz gradu, hotelska infrastruktura, pijaca voda itd.), u toku prve tri godine, promocija Suvače bila bi usmerena isključivo ka lokalnom stanovništu i stanovništvu okolnih naselja u Severnobanatskom okrugu. Tek pred kraj prvog ciklusa realizacije biznis plana, određeni deo komunikacione strategije bio bi usmeren i na nerezidente – ekskurzioniste i jednodnevne posetioce opštine Kikinda.

Pokretanje nove manifestacije, njeno brendiranje kao savremene manifestacije Food Art Expo bazirane na nematerijalnom nasleđu ovog prostora, omogućilo bi jačanje identiteta Suvače, njenih spomeničkih vrednosti i nematerijalnog nasleđa vezanog za gastronomiju. Osim toga, samo puštanje Suvače u rad tokom manifestacije, predstavljalо bi jedinstven instrument marketinga i povećanja atraktivnosti ovog spomenika kulture. U realizaciji komunikacione strategije, bili bi korišćeni instrumenti i mediji mapirani kao najadekvatniji za Suvaču.

Prema istraživanju koje je sprovedeno u procesu biznis planiranja (2014) najveći broj posetioca lokaliteta kulturnog nasleđa informiše se na osnovu interneta i lokalne televizije. Primetno je da je najmanji procenat ispitanika koji koriste liflete

* Analiza predstavljena u ovom tekstu nastala je u okviru pilot programa mentorskog rada na izradi biznis planova (2014) koji je koordinirao Savet Evrope kao deo zajedničkog programa Evropske unije i Saveta Evrope *Ljubljanski proces: rehabilitacija našeg zajedničkog nasleđa*.

kao medijum komunikacije, pa će i u programiranju komunikacione politike Suvače u narednom periodu akcenat biti stavljen na internet prezentaciju u okviru veb prezentacije Narodnog muzeja Kikinde i diseminacija informacija kroz gostovanja na televiziji. Primetno je da preporuke prijatelja i rođaka zauzimaju značajno mesto u privlačenju publike, što govori o jakom uticaju multiplikatora javnog mnjenja na razvoj publike u Kikindi.

Lokalno stanovništvo: U strategiji komunikacije koja je orientisana na lokalno stanovništvo, osnovne poruke na kojima će se ona temeljiti jeste da je Suvača community center (centar zajednice) za lokalnu populaciju i mesto koje ima ulogu podizanja njihovog kvaliteta života. Iako je Suvača među lokalnim stanovništvom prepoznata kao značajno kulturno dobro, potrebno im je predstaviti Suvaču kao novo mesto okupljanja, mesto koje je ponovo otvoreno i dostupno i koje nudi dodatne sadržaje i obogaćuje društveni život u Kikindi. Imajući u vidu nalaze predstavljene u odeljku Analiza tržišta, fokus komunikacione politike biće usmeren na žene (koje čine potencijalnu publiku oko 95%) i vrednosti koje komuniciraju sa ženama, uz razvoj programa u Suvači koji mogu biti primarno namenjeni ženskoj populaciji (recepti iz domaće kuhinje, ručno pravljenje testenine, spremanje različitih vrsta hleba i peciva karakteristične, gastronomске radionice sa lokalnim specijalitetima, majstorski kursevi kuhanja, itd.), a posebno ženama koje dolaze sa porodicom (razvoj programa za decu i roditelje) i posetiocima koji dolaze u grupi. Komunikaciona i marketing strategija bće diversifikovana i prema starosnim grupama. Prema istraživanju uočeno je da starosna grupa 25–44 dolazi u najvećem procentu sa porodicom, sa grupom prijatelja najviše mladi starosne grupe 18–24, dok sami dolaze najvećim delom muškarci iz starosne grupe 45–65. Prema ovim nalazima biće oblikovana komunikaciona strategija i njene poruke i korišćena sredstava za diseminaciju informacija o Suvači.

Nerezidentno stanovništvo: Suvača je mali lokalitet koji sam po sebi teško da može da privuče veći broj turista i u sadašnjim uslovima turističkog razvoja, nema mogućnosti za njeno pozicioniranje na primarnom turističkom tržištu. Stoga je ideja biznis plana da se pokrene nova manifestacija po modelu Food Art Expo koja će po svom formatu biti moderna, ali se bazirati na nematerijalnom nasleđu povezanom sa spomeničkim vrednostima Suvače. U tom smislu, platformu za promovisanje Suvače izvan Kikinde predstavljaće društvene mreže, kao i diseminacija informacija o ovom događaju pomoću video formata (video klipovi, dokumentarni film). Osim uključivanja ovog događaja u kalendar manifestacija, kao i ostale baze koje se bave promocijom i diseminacijom informacija o događajima ovog tipa, kao deo komunikacione strategije ka nerezidentima Kikinde i turistima biće kreirana promotivna brošura o Suvači. Ona će biti distribuirana turističkim agencijama koji se bave prodajom aranžmana za Banju Kanjižu, banju u Melencima i banjskim hotelima.

Opština Kikinda je pobratim sa 12 gradova u Rumuniji, Mađarskoj, Bosni i Hercegovini, Norveškoj, Izraelu i Slovačkoj, što pruža povoljne mogućnosti za efikasnu promociju Suvače kao atrakcije za inostrane delegacije i nove posetioce, bez velikih promotivnih ulaganja. Ovaj vid komunikacione strategije podrazumeva povezivanje sa protokolom opštine i definisanje sadržaja i pratećih proizvoda o Suvači koji se mogu ponuditi stranim delegacijama koje obilaze Kikindu.



8. Procena rizika

Svaki projekat posjeduje određeni nivo nesigurnosti. U tom slučaju kaže se da postoje određeni rizici koji mogu otežati ili dovesti u pitanje realizaciju aktivnosti, ili imati uticaja na njih. Rizici predstavljaju događaje ili stanja koja mogu imati pozitivan ili negativan utjecaj na neki od ciljeva projekta (PMA 2004). Ovi utjecaji najčešće ugrožavaju rokove implementacije projekta, dovode u pitanje njegov kvalitet i mogu povećati troškove. Jedna od karakteristika rizika jeste ta da mogu imati jedan ili više uzroka, a njihova pojava jednu ili više posljedica. Prema tome, rizici se shvaćaju i kao prijetnja uspjehu projekta, ali i kao prilika za njegovu uspješnu realizaciju. Uobičajeno je da se poimanje rizika uglavnom odnosi na njegov negativan utjecaj na projekt (Buć 2007:53).

Rizike karakteriziraju tri osnovne osobine:

- Neizvjesnost pojave rizičnih događaja,
 - Potencijalni gubitak i
 - Vremenska komponenta rizika (Smith, P. G., Merritt, G. M. 2002).
- Ove komponente razmatraju se kao kriteriji za određivanje mogućnosti upravljanja rizikom.

Što se tiče podjele, danas u svijetu ona nije jedinstvena. Ipak, u osnovi se rizici mogu podijeliti na:

- Unutrašnje rizike (koje do neke mjeru možemo kontrolirati) i
- Vanjske rizike (koji su u potpunosti izvan naše kontrole).

U poslovnom svijetu rizici se dijele na:

- **tehničke rizike** (mogućnost gubitka koja proizlazi iz aktivnosti kao što su projektiranje i inženjering, proizvodnje, tehnoloških procesa i postupaka ispitivanja),⁴⁹
- **industrijske rizike** (gubitak partnera ili tržišta),
- **tržišne ili sistemske rizike** (vjerojatnost gubitka ili neuspjeha koja se odnosi na cijeli sistem. Ovaj rizik najjednostavnije je objasniti kao vjerovatnost gubitka i mogućnosti ulaganja koja je svojstvena svim poslovima u tržištu),
- **finansijske rizike** (rizik kod fiksnih troškova financiranja, rizik da se ostvarenim finansijskim rezultatom neće pokriti kamate na dugove poduzeća i/ili rizik koji proizlazi iz stupnja zaduženosti korporacije ili tvrtke – rizik da poduzeće neće biti u mogućnosti vratiti dug),

⁴⁹ Curtin University of Technology, School of Architecture Construction and Planning (2000) Project risk <http://www.curtin.edu.au> (pristup 30. 6. 2014).

- **ekonomski rizici** (vjerojatnost da će stvarni povrat sredstava na investiciju biti manji od očekivanog),
- **rizike upravljanja** (rizici vezani uz nedjelotvorne, destruktivne ili neučinkovite uprave),
- **porezne rizike** (promjena porezne stope i sl.),
- **ugovorno – pravne rizike** (potencijal za gubitak koji proizlazi iz nesigurnosti pravnih postupaka, kao što su bankrot, i potencijalnim pravnim postupcima),
- kupac, nadzor i upravljanje, te viša sila.

Za bolje razumijevanje rizika adekvatno je koristiti potpuni hijerarhijski pristup, s onoliko nivoa koliko je potrebno da se omogući učinkovito upravljanje rizicima. Ovakva hijerarhijska raščlanjenost potencijalnih izvora rizika naziva se „dekompozicija strukture rizika“ (Risk Breakdown Structure – RBS). Hillson (2002) definira RBS kao grupiranje rizika projekta prema izvorima kako bi se odredila i definirala ukupna izloženost rizicima tog određenog projekta. To su prije svega: tehnički, upravljački, finansijski, ekonomski i pravni rizici. Stoga se RBS može koristiti za strukturiranje i vođenje procesa upravljanja rizicima. RBS model za upravljanje rizicima korišten je u izradu biznis plana za Suvaču u Kikindi, Prirodno-graditeljsku cjelinu Blagaja i Vijećnicu u Sarajevu.

Upravljanje rizicima

Ukoliko je dobro poznat karakter projekta može se predvidjeti i procijeniti kakvim rizicima on može biti izložen i kakve se eventualne posljedice mogu očekivati u kasnijim fazama i kakve mogu biti posljedice pojave tih rizika na sam projekt. Sva ta stanja zahtijevaju zadovoljavajući odgovor. Na takvom pristupu razvio se skup metoda koji se obično nazivaju upravljanje rizicima ili Risk Management.

Upravljanje rizicima je najznačajniji element uspješnog upravljanja projektom. Predstavlja sistematski i stalni proces prepoznavanja, analize i djelovanja na identificirane rizike koji se javljaju na projektu. Kako bi se rizicima uspješno upravljalo, potrebno je dobro poznavati njihove osnovne komponente, a to su:⁵⁰

- događaj – situacija ili slučaj koji bi mogao ugroziti ciljeve projekta;
- uzroci – mogući pokretači nastanka rizičnog događaja;
- uticaji – učinci pojave rizičnog događaja na ciljeve projekta (Buć 2007).

⁵⁰ Curtin University of Technology, School of Architecture Construction and Planning (2000) Project risk <http://www.curtin.edu.au> (pristup 30. 6. 2014).

Cilj upravljanja rizicima jeste njihovo minimiziranje. Upravljanje rizicima projekta se radi iz sljedećih razloga:

- radi uspostavljanja kontrole na projektu (upravljanje rizicima od upita do ispunjenja obaveza),
- radi što manjeg uticaja rizika na projekt (iznenadenja su uglavnom vrlo skupa),
- radi osiguranja što većeg nivoa poslovne sigurnosti,
- radi što veće dobiti i
- radi zadovoljstva ugovorenih strana.

Proces upravljanja rizicima⁵¹ sastoji se od pet osnovnih koraka:

- korak 1 – identificirati rizike kako bi se mogli suočiti s njihovim posljedicama,
- korak 2 – analizirati rizike kako bi se ustanovili uzroci njihovog nastanka, veličina njihovog utjecaja i vjerodost pojava svakoga od njih;
- korak 3 – odrediti prioritetne rizike kako bi se prišlo rješavanju najvažnijih rizika,
- korak 4 – planirati aktivnosti za suzbijanje negativnih posljedica rizika,
- korak 5 – nadzirati provođenje plana za upravljanje rizicima, pratiti status riješenih rizika i eventualnu pojavu novih (Smith i Merritt 2002).

Pri procjeni rizika procjenjuje se vjerovatnost rizičnih događaja uvezši u obzir sve moguće utjecajne elemente, kao i utjecaj rizika na projekt. Procjena se određuje ovisno o projektu, iskustvima, a ona se uobičajeno sastoji od:

- Identifikacije rizika
- Analize rizika
- Odgovora – akcije na rizik

Postupak identifikacije rizika ima za cilj prepoznavanje rizika i njihovo detaljno opisivanje (PMI 2004). U izradi ovog posebnog Registra, učestvuju multidisciplinarni i iskusni timovi koji pripremaju projekt. Ulazne podatke, kao što su informacije dobivene pregledom raznih publikacija, stručnih i naučnih studija, zatim iskustva s ranijih projekata, plan upravljanja tim projektom, te plan upravljanja rizicima, tokom ove faze procesa upravljanja rizicima se obrađuju, te se procjenjuje njihova moguća prisutnost na projektu.

Registar rizika, koji je rezultat opisanog postupka, treba sadržavati:

- popis identificiranih rizika s opisom uzroka njihovog nastanka i procjenama njihovih mogućih utjecaja,
- popis potencijalnih odgovora – početan popis može biti definiran već u ovoj fazi, kao podloga za kasniju fazu planiranja odgovora na rizik,
- glavne uzroke koji povećavaju vjerodost pojeve identificiranih rizika,

⁵¹ Smith, P. G., Merritt, G. M. (2002) Proactive Risk Management, Productivity Press, 2002.

- ažuriranu kategorizaciju rizika – mogu se pojaviti nove vrste rizika koje je potrebno dodati ranije definiranoj kategorizaciji rizika za određeni projekt.

Identifikacija rizika je kontinuiran proces jer se tokom životnog ciklusa projekta pojavljuju novi rizici, koji nisu mogli biti definirani u početnoj fazi projekta (Buć 2007).

Analiza rizika je druga faza procene rizika i ona se prema standardu Instituta za projektni menadžment (Project Management Institute) raščlanjuje na kvalitativnu i na kvantitativnu analizu (Buć 2007:72). Kvalitativnom analizom rizika procjenjuju se prioriteti među identificiranim rizicima. Za svaki rizik procjenjuje se vjerojatnost njegovog nastanka kao i potencijalni efekt na ciljeve projekta, odnosno na rokove, troškove i kvalitet. Iz tog razloga se izrađuju matrice vjerojatnoće i utjecaja analizira se kvaliteta prikupljenih podataka o pojedinom riziku, kategorizacija rizika prema izvoru, području u projektu na koje mogu djelovati, fazama projekta i sl., rade se procjene hitnosti njihovog rješavanja. Rezultat kvalitativne analize rizika su prioritetne liste najutjecajnijih rizika za konkretan projekt. U njima se mogu prepoznati rizici koji zahtijevaju hitan odgovor, rizici koje je potrebno dodatno analizirati, te rizici koje je potrebno posebno imati pod kontrolom kako ne bi prerasli u rizike opasne za postizanje ciljeva projekta. Metode kvalitativne analize koje se mogu koristiti u ovoj fazi ocene rizika su: Analiza „šta–ako“ (What-If Analysis), Dijagram toka/Mapiranje procesa, Brainstorming (PESTLE, SWOT,) Matrica rizika (Risk Matrix) Registr rizika (Risk Register) i dr.

Vjerojatnost pojave rizika (Probability of Risk) predstavlja vjerojatnost da će nastati neki utjecaj od određenog rizičnog događaja. Vjerovatnoća i uticaji na rizike mogu se podijeliti na sljedeći način:

- Niska vjerojatnost – rizici su identifikovani i postoji jasan plan akcije potom pitanju,
- Srednja vjerojatnost – postoji više mogućnosti pristupa rješavanju rizika i mogućnosti naknadnih promjena za vrijeme izvršenja projekta, te je prisutan viši nivo nesigurnosti vezan za rješavanje istih,
- Velika vjerojatnost – postaje ograničenja i nemogućnosti značajnog utjecaja na rješavanje i upravljanje rizicima.

Nivo (veličina) utjecaja (Level of Impact) predstavlja kvalitativnu procjenu posljedica koje ima riskantni događaj. Nivoi utjecaja na rizike mogu se podijeliti na sljedeći način:

- Visoki – vrlo veliki gubici sredstava ili resursa, ugrožena organizacija,
- Srednji – veliki gubitak sredstava, srednje ugrožena organizacija
- Niski – manji gubici sredstava ili resursa.

Kvantitativna analiza rizika odnosi se na analizu utjecaja onih rizičnih događaja koji su prethodnom kvalitativnom analizom definirani kao potencijalno najutjecajniji na ostvarenje ciljeva projekta. U kvantitativnoj analizi koriste se odgovarajuće tehnike i alati: analiza osjetljivosti, procjene očekivanih troškova (za negativan rizik), kao i kvantitativne metode odlučivanja u uvjetima nesigurnosti: Safety Assessment, PSA – Probabilistic Risk Assessment, PRA Matrica rizika (Risk Matrix), Registar rizika (Risk Register) i Brza procjena rizika (Rapid Risk Assessment, RRA) i dr.

Evaluacija rizika je proces usporedbe rezultata analize rizika s kriterijima rizika da bi se utvrdilo da li je rizik prihvatljiv, odnosno da li je prihvatljiva njegova veličina. U slučaju da je rizik veći od predviđenog, nepohodno je procjeniti i utvrditi mjere za smanjenje rizika. Evaluacija rizika treba pokazati može li biti postignuta unaprijed definirana i planirana razina zaštite kritičnih infrastruktura i/ili njezinih dijelova u odnosu na utvrđene rizike što se može prikazati tzv. matricom rizika.

Model proračuna veličine utjecaja rizika

Nivo vjerovatnosti	Veličina utjecaja		
	niska 10	srednja 50	visoka 100
visok (1,0)	nizak $10 \times 1 = 10$	srednji $50 \times 1 = 50$	visok $100 \times 1 = 100$
srednji (0,5)	nizak $10 \times 0,5 = 5$	srednji $50 \times 0,5 = 25$	srednji $100 \times 0,5 = 50$
nizak (0,1)	nizak $10 \times 0,1 = 1$	nizak $50 \times 0,1 = 5$	nizak $100 \times 0,1 = 10$

Nakon prepoznavanja nivoa rizika potrebno je primjeniti aktivnosti za smanjenje i/ili uklanjanje prepoznatih rizika.



Odnos nivoa rizika prema akcijama koje je potrebno poduzeti

Nivo rizika	Potrebne aktivnosti
VISOK	Ako je rezultat analize prepoznat kao rizik visokog nivoa obavezno je provesti korektivne mjere, a plan za donošenje i realizaciju tih mera mora biti hitno donesen (urgentno).
SREDNJI	Ako je rezultat analize rizik srednjeg nivoa potrebno je donijeti plan korektivnih mera i provesti ga u razumnom vremenu.
NIZAK	Ako je rezultat analize rizik niskog nivoa voditelj treba odlučiti da li preuzeti takav rizik ili provesti određene korektivne mjere.

Analiza je druga faza procene rizika. Planiranje odgovora na rizik je proces u kome se razvijaju opcije i određuju aktivnosti za prihvatanje prilika i reduciranje prijetnji. Mogući eventualan odgovor na rizik su planirane aktivnosti koje će se provesti jedino u slučaju da do rizika stvarno dođe, te razrađene strategije za upravljanje negativnim (prijetnje) ili pozitivnim (prilike) rizicima.

Tri su osnovne strategije za odgovor na pojavu negativnog rizičnog događaja:

- **izbjеći rizik** (engl. avoid) – mijenja se plan upravljanja projektom kako bi se izbjegli nepovoljni rizici (npr. preciznije se definiraju zahtjevi, poboljšanje komunikacije, uključivanje eksperata, i sl.), odvojili projektni ciljevi od rizičnih utjecaja ili se ublažavaju ugroženi ciljevi (npr. produženje roka ili smanjenje obima projekta);
- **prenijeti rizik** (engl. transfer) – negativan utjecaj rizika prenosi se na treću osobu, čime ona postaje odgovorna za upravljanjem tim rizikom, za što dobiva određenu premiju;
- **ublažiti rizik** (engl. mitigate) – smanjuje se vjerojatnost i/ili utjecaj rizičnog događaja na prihvatljiv prag poduzimanjem aktivnosti u najranijoj fazi projekta.

S druge strane, strategije za pozitivne rizike mogu se svrstati također u tri osnovne grupe:

- **iskoristiti priliku** (engl. exploit)– stvaraju se uvjeti da se prilika doista dogodi (npr. povećanje resursa, osiguranje boljeg kvaliteta od planirane),
- **podijeliti priliku** (engl. share)– pozitivni utjecaji dijele se s trećom osobom koja je najsposobnija iskoristiti te prilike (npr. partnerstva, joint venturi, i sl.),
- **povećati šansu** (engl. enhance) – povećanje vjerojatnost i/ili pozitivnih utjecaja.

Na kraju strategija koja se odnose na obe vrste rizika, i pozitivne i negativne prepostavljaju prihvatanje rizika kada nijedna od prethodnih strategija ne odgovara riziku, on se naprsto prihvata: pasivno prihvatanje podrazumijeva ne poduzimanje nikakvih aktivnosti sve dok se on doista ne pojavi, a aktivno

prihvaćanje podrazumijeva stvaranje određene rezerve u novcu, resursima ili vremenu kako bi se riješili i iskoristili poznati, a ponekad i nepoznati rizici.

Registar rizika je nakon ove faze procesa upravljanja rizicima dopunjeno podacima o prihvaćenim strategijama upravljanja rizicima, opisom aktivnosti za primjenu odabrane strategije, potrebnim sredstvima i vremenom za njihovu realizaciju, nositeljima rizika (nositelj rizika je odgovorna osoba za upravljanje određenim rizikom) i njihovim odgovornostima, rezervnim planovima, rezidualnim i sekundarnim rizicima (nakon što su poduzete određene aktivnosti za odgovor na primarni rizik).

Kada rizici mogu imati tako ozbiljne posljedice za projekt da ga čine potpuno neprihvatljivim, poseže se za mjerama izbjegavanja tih rizika. Mjere za ublažavanjem utjecaja rizika poduzimaju se kako bi se povećala vjerojatnost realizacije projekta, no one istovremeno znače i povećanje osnovnog proračuna za troškove potrebne za poduzimanje aktivnosti na smanjenju rizika. Prenošenje rizika na drugog je odluka koju treba donijeti uz prethodno razumijevanje prirode takvog rizika, pravilnog odabira partnera koji je najsposobniji njime učinkovito upravljati te analize troškova (premije) prenošenja rizika. Prihvaćanje rizika je također jedna od opcija upravljanja rizicima, no to ne podrazumijeva i ne poduzimanje nikakvih aktivnosti za upravljanje rizicima (Buć 2007: 73-74).

Procena rizika na projektima rehabilitacije objekata sa spomeničkim vrednostima

Radovi na rehabilitaciji graditeljskog naslijeđa podrazumijevaju poduzimanje čitavog niza složenih operacija koje imaju za cilj zaštitu od propadanja dobara od najviše vrijednosti, te njihovu održivu upotrebu, odnosno prezentaciju. U većini slučajeva radi se o zaštitnim radovima (građevinski radovi, konzervatorski, konstrukterski) koji imaju svoje osobitosti i specifičnosti. Projekti konzervacije, restauracije i rehabilitacije u većini slučajeva zahtijevaju visoke materijalne troškove koji su uzrokovani velikom potrošnjom materijalnih resursa i primjenom posebnih skupih tehnika i materijala. Osiguranje sredstava za njihovu zaštitu, posebno za zaštitu dobara koja se nalazi u stalnoj opasnosti (Heritage at Risk) dodatno usložnjava ovaj posao.

Sama procjena stanja dobara kulturne baštine mnogo je složenija od procjene rizika kod neke nove građevine. U ovom slučaju uzroci njihovog propadanja su veoma često teško dostupni i bez složenih istražnih metoda nije moguća njihova identifikacija. Ove aktivnosti zahtijevaju kontinuiran i timski rad iskusnih stručnjaka raznih profila, pošto se veoma često u samom procesu identifikacije, pa i nakon toga, pojave novi potencijalni rizici, što dodatno usložnjava situaciju.

U okviru metodologije i smjernica Vijeća Europe procjena rizika u svim ovim dokumentima zauzima značajno mjesto od preliminarne tehničke procjene do biznis plana. U svakomod ovih stupnjeva razrade projektne ideje razrađuju se različiti aspekti koji se tiču rizika. Procjena rizika kod Preliminarnе tehničke procjene radi se na osnovi posebnih Indikatora koji su predstavljeni u tabelarnom prikazu koji slijedi.

PRIJETNJA	UZROK	POSLJEDICA
Prirodne prijetnje	<ul style="list-style-type: none"> - Ekstremni prirodni fenomeni (zemljotres, tornado, vulkanske erupcije, erozija), - Prirodni fenomeni uzrokovani ljudskom djelatnošću (npr. poplava, požar, klizište, zagodenje) <ul style="list-style-type: none"> - Aktivnost životinja - Klimatski faktori (vjetar, kiša) - Podzemne vode (migracija vlage, ležanje vode, kapilarni tokovi vode, visoki ili niski nivo podzemne vode) - Solarno zračenje, topljotne fluktuacije Zagadenje - Propadanje materijala 	<ul style="list-style-type: none"> - Potpuno uništenje
Razvoj – demografski rast	<ul style="list-style-type: none"> - Poljoprivreda (korištenje zemljišta, mehanizacija, salinizacija tla zbog korištenja đubriva) - Industrijski razvoj, infrastruktura - Gubitak tradicije 	
Turizam	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatak oznaka, jasnih staza, čuvara, održavanja - Intenzivna posjeta ili korištenje - Vandalizam (npr. graffiti) 	
Nedostatak mjera za planiranje	<ul style="list-style-type: none"> - Lokaliteti tretirani kao „prepreka razvoju“ - Nedostupni lokaliteti (da bi se zaštitili ostaci ili da bi se zaštito od javnosti) 	
Uticaj društvenih nemira	<ul style="list-style-type: none"> - Vandalizam iz političkih ili socijalnih razloga - Lokaliteti korišteni u vojne svrhe 	<ul style="list-style-type: none"> - Sukob vrijednosti - Uništanje simbola
Pijačka	<ul style="list-style-type: none"> - Trgovina antikvitetima 	<ul style="list-style-type: none"> - Siromaštvo ruralnih oblasti - organizovani kriminal <p>Neuspjeli pokušaji zaštite lokaliteta</p>

Arheološko iskopavanje kao faktor oštećenja	<ul style="list-style-type: none"> - Iskopine i rovovi ostavljeni otvoreni (nema preventivne konzervacije) - Konsolidacija, konzervacija i zaštita (i prezentacija lokaliteta) nisu poduzeti - Nedostatak koordinacije između stručnjaka i lokalnih vlasti
Neprikladne intervencije kao štetni faktor	<ul style="list-style-type: none"> - Neobućeno osoblje <ul style="list-style-type: none"> - Zastarijela metodologija - Nekompatibilni materijali - Nedokumentovana rekonstrukcija – prikrivena kao restauracija <ul style="list-style-type: none"> - Etički netaćene rekonstrukcije
Nedostatak održavanja	<ul style="list-style-type: none"> - Rast vegetacije <ul style="list-style-type: none"> - Prljavi lokaliteti - Neadekvatna institucionalna podrška <ul style="list-style-type: none"> - Nejasno definisanje statusa arheoloških ostataka na privatnoj imovini - Nejasni kriterijumi za određivanje zona zaštite - Slaba integracija baštine u razvojne planove - Neadekvatna obuka <ul style="list-style-type: none"> - Podizanje svijestti - Nepostojanje planova za djelovanje u vanrednim situacijama <ul style="list-style-type: none"> - Slabljenje konstrukcije – deformacije, rušenje <ul style="list-style-type: none"> - Gubitak materijala, odvajanje, pucanje - Dodatni elementi – Površinske naslage, dogradnje, zamjene <ul style="list-style-type: none"> - Vlasnik odsutan <ul style="list-style-type: none"> - Više vlasnika - Neriješeno vlasništvo - Nema odgovornosti za održavanje
Konstrukciona destabilizacija	<ul style="list-style-type: none"> - Neprikladna funkcija <ul style="list-style-type: none"> - Konfliktna upotreba
Vlasništvo	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatak finansija za održavanje i popravku <ul style="list-style-type: none"> - Nedostatak vještina za upravljanje projektima - Nedostatak tehničkih vještina za restauraciju
Funkcija	<ul style="list-style-type: none"> -
Resursi	<ul style="list-style-type: none"> -

Dalje se rizici razrađuju u sklopu studije izvodljivost kroz procjenu rizika (kvantitativnom i kvalitativnom analizom), identificiraju prioriteti i predlažu varijantni odgovori. Za ovu svrhu može se koristiti SWOT analiza odnosno komparativna analiza jakih strana, slabosti, šansi i prijetnji koje projekat sadrži, kao i ostale analize.

Prilikom izrade Poslovnih planova preporučivo je korištenje svih podataka koji su navedeni u PTA ili FS, posebno dijela koji se odnosi na vrstu i opis rizika. Svakako potrebna je njihova provjera jer često se u međuvremenu mogu pojaviti novi, tako da se njihova procjena koja je data u oba dokumenta mora provjeriti. Ponovno se mogu koristiti metodi koji su primjenjeno prilikom izrade Feasibility studije, ali sa novim – promijenjenim parametrima.



Graditeljska cjelina Blagaj nalazi se nedaleko od Mostara, u Bosni i Hercegovini. Osnovna vrijednost historijskog područja Blagaja je da ono predstavlja jednu od rijetkih u kojoj su vrijednost slike, strukture i oblici nastali prožimanjem prirodnih pejzažnih vrijednosti i geomorfologije sa izgrađenim vrijednostima čitljive, prepoznatljive i očuvane do današnjih dana. Urbana struktura Blagaja, njegova prostorna fizionomija i organizacija, može se pratiti od srednjovjekovnog podgrađa, koje se u osmanskom periodu transformira u kasabu, a zatim u administrativno-upravni centar.⁵² U pogledu procjene rizika, kao i kvalitativnom i kvantitativnom analizom evidentirano je da su izrazito visoki tehnički rizici od klimatskih faktora, samonikle vegetacije, oborinskih voda koje se u periodu jakih kiša slijevaju niz gradske ulice, visokog vodostaja rijeke Bune, požara koji može u potpunosti uništiti dobro, kao i nedostatak eksperata i mjera regularnog održavanja, naročito problemi bespravne gradnje. Zabilježen je ekstremno visok intenzitet rizika upravljanja (problemi sa organizacijom lokaliteta), kompetencije u procesu odlučivanja su nejasne i raspoređene su na više mjesta – više nivoa sa određenim preklapanjima. Financijski rizici pokazuju da ne postoje sredstva za zaštitu cjeline kao i zaštite pojedinih objekta, njegovo održavanje i poduzimanje raznih programa koji bi mogli unaprijediti prezentaciju dobra. Pravni rizici, ogledaju u nemogućnosti poduzimanja aktivnosti protiv nekontrolirane urbanizacije okoline i podizanja neadekvatnih infrastrukturnih i drugih objekata uslijed nepostojanja Zakonske regulative i institucionalne pomoći. Uočeno je također da je ovo dobro nedovoljno uključeno u Planove razvoja i Planove višeg reda. Ne postoji Regulacioni plan ove važne cjeline. Ekonomski rizici se ogledaju u činjenici da ne postoji biznis plan za cjelinu, da je u toku proces intenzivne urbanizacije, migracije i nekontroliranog turizma. Poseban problem je problem neadektavnog (masovnog) turizma. Na našim prostorima je ova pojava veoma intenzivna. Ovaj vid turizma osim što dovodi veliki broj posjetitelja, povećava zahtjeve za infrastrukturnim objektima i za kapacitetima kao što su aerodromi, ceste i cestovna infrastruktura, restorani i hoteli. Rezultat ovog trenda su povišeni nivoi opasnih supstanci, buke i uništenja okoliša, a sami lokaliteti su ugroženi velikim brojem posjetilaca. Svjetska iskustva su pokazala da nekontroliran pristup nekom lokalitetu ili cjelini, pogotovo prostorima koji su osjetljivi i koji ne posjeduje razrađen sistem upravljanja i kontrolu pristupa lokalitetima, može nanijeti više štete nego koristi. Ovo se posebno odnosi na arheološke lokalitete koji nemaju unutrašnji sistem osiguranja. Iz tog razloga potrebno je koncipirati metod održivog korištenja kulturnog dobra u turističke svrhe. Izradi jednog ovakvog koncepta moraju prethoditi brojne analize kojima u prvom planu moraju biti stvarne vrijednosti kulturnog dobra. U slučaju Blagaja dodatno je izvršena kvantitativna i

⁵² Odluka komisije za ocuvanje nacionalnih spomenika kojom je historijsko gradsko područje blagaja proglašeno nacionanim spomenikom Bosne i Hercegovine.

kvalitativna analiza turističkog proizvoda, koja je pokazala lošu dostupnost i povezanost koja se ogleda u činjenici da iz Blagaja nema daljih putnih pravaca te da postojeća cestovna infrastruktura zahtijeva rekonstrukciju. Blagaj po svojim kulturno-historijskim i prirodnim resursima treba biti prepoznatljiv. Međutim, nelegalna izgradnja objekata, neadekvatno odlaganje smeća, neizgrađeni parking prostori doprinose tzv. vizuelnoj zagađenosti. Proizvod „izleta i konzumiranja hrane“, loša dostupnost i povezanost, vizuelno zagađenje, zastarjelost i slaba funkcionalno osmišljena smještajna i druga ponuda, nedovoljno upravljanje različitim prostorima i slično, uzroci su izrazite sezonalnosti. Nejasna pozicioniranost Blagaja proizlazi iz nedovoljne diferenciranosti tj. neuvažavanja novih preferencija suvremene turističke potražnje koja gledajući kroz tzv. „novi turizam“ traži jaču segmentiranost (obitelji s djecom, sportaši, ekospecijalisti, kulturni segment) i slično. Lošom lokalnom atmosferom smatramo postojanje određenih antagonizama, nepostojanja suglasnosti unutar svih nositelja turističke ponude, a posebno onih najznačajnijih. Pretjerana i neplanska ekomska valorizacija, a nauštrb sociokulturnih i ekoloških vrijednosti inkompabilna je načelima održivog razvoja. Odsutnost jačih veza između turizma i ostalih ekonomskih djelatnosti u Blagaju je više nego evidentna. Zabrinjavajući su i problemi otpadnih voda, odlaganja smeća, čišćenja prilaza i obala, odsutnost upravljanja kretanjem turista kroz osjetljiva područja, parking prostora i slično. U dijelu tzv. sociokulturnih problema treba istaći probleme: zapostavljena tipična lokalna arhitektura, slabo vrednovanje kulturne baštine i slično. U tom smislu se naglašava nedovoljna valorizacija ekonomskih, sociokulturnih i ekoloških vrijednosti Blagaja. Nekontroliranom izgradnjom velikog broja restorana i ostalih turističkih sadržaja direktno su ugrožene sve vrijednosti ove cjeline. Svi turistički sadržaji, uključujući i saobraćajnu infrastrukturu su pomjereni na jednu tačku – uz sami izvor rijeke Bune, čime je ovaj prirodni fenomen direktno ugrožen, dok su ostali vrijedni dijelovi ove cjeline ostali zapušteni i prazni. Iz navedenih elemenata urađena je SWOT analiza Blagaja koja je postala osnovom za razvojni model, strategiju marketinga, model upravljanja i izradu kvalitetnog biznis plana. Kao prijedlog odgovora na rizike preporučen je čitav niz privremenih i stalnih mjera. Osnovna od njih je svakako izrada Planske dokumentacije najvišeg reda, dok je planom upravljanja propisana disperzija sadržaja u ostale dijelove grada, zabrana saobraćaja motornih vozila i izgradnja parking prostora izvan zone zaštite.



PRAKTIČAN PRIMER PROCENE RIZIKA

Deo teksta koji je prikazan odnosi se na celokupan proces analize i upravljanja rizicima Suvače u Kikindi. Veći deo ovih analiza integriran je kroz adekvatnu procenu rehabilitacionog potencijala i sam projekat rehabilitacije spomenika kulture. U nastavku teksta dat je prikaz celog postupka procene rizika sa ciljem da se stekne uvod u celovitost metode. Sastavni deo biznis plana je samo odeljak koji se odnosi na Predlog mera za upravljanje rizicima.

Analiza stanja: Analizom lokacije utvrđeno je da je objekat smješten u urbanom tkivu Kikinde, okružen prizemnim stambenim objektima. Postojeći saobraćaj je niskog intenziteta i ne predstavlja rizik po objekat, jer nisu zabilježene intenzivnije zagađenje zraka ili jače vibracije. Osnovni problem za integritet objekta predstavljaju nelegalno izgrađeni stambeni objekat u susjedstvu i objekat trafostanice koji je smješten u zaštićenom prostoru. Zemljotresi, poplave i ostale prirodne nepogode ne ugrožavaju objekat. Nakon analize urađena je tabela sa problemima i mogućim rješenjima.

Rizici identificirani prilikom posjete lokaciji Suvača sa preliminarnim prijedlogom rješenja

Problem identificiran na lokaciji	Moguće rješenje	
	Privremeno	Stalno
Bespravno podignuti objekat	Privremena ograda – drveni paneli	Nova lokacija za objekat Općina može obezbijediti novu lokaciju
Trafostanica	Drveni paneli oko objekta	Dislokacija trafostanice
Voda sa ulice	Izrada privremenih prepreka	Niveliranje terena Izrada drenaže i odvodnje

Iako je mlin star preko 100 godina, može se reći da se nalazi u dobrom stanju, jer nisu uočena značajnija oštećenja konstrukcije koja mogu prouzrokovati gubitak integriteta objekta. Struktura zidova je u dobrom stanju, izuzev nekoliko manjih oštećenja na vanjskim zidovima koji su prouzrokovani neadekvatnom odvodnjom sa krova i odbijanjem oborinske vode prema zidovima. Ozbiljnijih oštećenja na mehanizmu mlina nema izuzev jedne vertikalne pukotine na drvenom stožeru, a koja je vidljiva i na ostalim objektima ovog tipa (Mlin u Otoki, Republika Hrvatska). Prije posljednje intervencije objekat je prokišnjavao i nova oštećenja na krovu nisu registrirana. Na drvenim dijelovima prostora za brašno uočeno je prisustvo insekata. Tokom posjete objektu definirano je da je objekat ima visok stupanj ugroženosti. To je rezultat dugogodišnjeg neodržavanja i nedostatka implementacije ozbiljnijih mjera zaštite. Građevinski materijal od koga je objekat izgrađen (drvo i zemlja) nije trajan ukoliko nije adekvatno zaštićen i potencijalno je ugrožen raznim vrstama oštećenja, a posebno vatre, napadima insekata i mehaničkim oštećenjima uzrokovanim vodom.

Procjena rizika: Na objektu Suvač su utvrđeni slijedeći rizici: Tehnički rizici odnose se na rizike uvjetovane nepovoljnim vremenskim prilikama, samoniklom vegetacijom, uticajem insekata i gljivica, prodora vode koja dolazi sa više kote terena (ulica) i rizika od požara. Osim ovih utvrđeni su rizici od neadekvatnih mjera koje su ranije poduzete, nedostatka stručnog kadra i nepostojanja mjera redovitog održavanja. Financijski rizici ogledaju se u činjenici da ne postoje sredstva za zaštitu objekta, njegovo održavanje i prezentaciju. Pravni rizici se ogledaju u nedostacima zakonske legislative koja bi onemogućila nekontroliranu urbanizaciju okoline i podizanje neadekvatnih infrastrukturnih i drugih objekata. Uočeno je također da je ovo dobro nedovoljno uključeno u Planove razvoja i Planove višeg reda.

RIZICI	POJAVE	POSLEDICE
TEHNIČKI	Prirodni rizici Klimatski uvjeti	Negativni uticaj okruženja Negativan uticaj korozivnih procesa iz atmosfere Negativan uticaj samonikle vegetacije Negativan uticaj insekata Vatra (URGENT)
	Okruženje, demografski rast	Uticaj zaboravljanja tradicionalnih vrijednosti Nekontrolirana urbanizacija Illegalna gradnja Neadekvatni infrastrukturni objekti
	Mjere zaštite ranije poduzete na objektu	Uticaj na integritet i autentičnost objekta
	Nedovoljno održavanje	Nekontroliran rast vegetacije Vлага Dalja oštećenja
	Nedostatak eksperata	Loše intervencije
FINANCIJSKI	Nema budžeta za restauraciju	Mogu izazvati zaustavljanje procesa rehabilitacije
	Nema budžeta za održavanje objekta	Mogu izazvati zaustavljanje procesa rehabilitacije Dalje propadanje objekta
	Nema budžeta za razne programe promocije	Gubljenje interesa lokalne zajednice Zaboravljanje vrijednosti
EKONOMSKI	Nema biznis plana	Nemogućnost finansiranja rehabilitacije
PRAVNI	Nekontrolirana urbanizacija	Uništenje autentičnosti i integriteta
	Infrastrukturni objekti	Uništenje autentičnosti i integriteta
	Nepostojanje zakona	U pitanju vizuelni identitet
	Nedovoljna institucionalna pomoć	Nema zaštite
	Nedovoljna integracija naslijeđa u planove razvoja općine	Nedostatak financija
		Nema upotrebe

Analiza rizika: Kvantitativnom i kvalitativnom analizom utvrđen je stepen učestalosti i uticaja pojedinih rizika u cilju utvrđivanja mjera za njihovo ublažavanje. Evidentirano je da su izrazito visoki rizici od nepovoljnih klimatskih

faktora koji mogu destabilizirati i čak u potpunosti dovesti do rušenja konstrukcije. Također je evidentiran nedostatak stručnjaka i mjera regularnog održavanja. Osim ovih, kao rizici identificirani su finansijski rizici koji mogu zaustaviti proces rehabilitacije i pravni rizici, posebno oni koji su vezani za nepreduzimanje zakonskih mjera protiv bespravno sagrađenih objekata.

RIZICI	POJAVE	Vjerodostoj.	NIVO	Urgentnost
TEHNIČKI	PRIRODNI RIZICI			
	Klimatski uvjeti	VISOK	VISOK	██
	Okruženje, demografski rast	NIZAK	NIZAK	██
	Samonikla vegetacija	VISOK	VISOK	██
	Insekti	VISOK	VISOK	██
	Gljive	VISOK	VISOK	██
	Vatra	VISOK	VISOK	██
	OSTALI RIZICI			
	Mjere zaštite ranije poduzete na objektu	srednji	srednji	██
	Nedovoljno održavanje	VISOK	VISOK	██
	Nedostatak eksperata	VISOK	VISOK	██
UPRAVLJANJE	Upravitelj nije poznat	VISOK	VISOK	██
FINANSIJSKI	Nema budžeta za restauraciju	VISOK	VISOK	██
EKONOMSKI	Nema budžeta za održavanje objekta	VISOK	VISOK	██
PRAVNI	Nema budžeta za razne programe promocije	VISOK	VISOK	██
	Nema biznis plana	VISOK	VISOK	██
	Nekontrolirana urbanizacija	VISOK	VISOK	██
	Infrastrukturni objekti	VISOK	VISOK	██
	Nepostojanje zakona	VISOK	VISOK	██
	Nedovoljna institucionalna pomoć	VISOK	VISOK	██
	Nedovoljna integracija naslijeđa u planove razvoja	srednji	srednji	██

Prijedlog mjera za upravljanje rizima: Kao prijedlog odgovora na rizike preporučen je niz privremenih i stalnih mjera. Privremene mjere imaju zadatku da rizik umanjuje do najmanje mjeru da bi u kasnijoj fazi projekta trajnim rješenjem ovi rizici bili u potpunosti eliminirani. Privremene mjere predviđene su za samo dio rizika koji ne dovode objekat u trenutnu opasnost. U ovom slučaju predviđeni su manji radovi preventivne konzervacije i konstruktivne sanacije. Kao trajna mjera predviđena je izrada i implementacija plana upravljanja.

RIZICI	POJAVE	ODGOVOR NA RIZIK - MJERE		
		PRIVREMENE	STALNE	
PRIRODNI RIZICI				
Klimatski uvjeti	priv.-zaštita NEMA			
Okruženje, demografski rast	rejanje, košenje hemijска заштита			
Samonikla vegetacija	tretman lanenim uljem			
Insekti	sušenje			
Glijive	tretman protiv glijivica			
Vatra	tretman lanenim uljem NEMA			
OSTALI RIZICI				
Mjere zaštite ranije poduzete na objektu				
Nedovoljno održavanje				
Nedostatak eksperata				
Nema budžeta za restauraciju				
Nema budžeta za održavanje objekta				
Nema budžeta za razne programe promocije				
Nema biznis plana				
Nekontrolirana urbanizacija	Zaustaviti legalizaciju bespravnih objekata			
Infrastrukturni objekti				
TEHNIČKI				
FINANCIJSKI				
EKONOMSKI				
PRAVNI				
Nepostojanje zakona				
Nedovoljna adekvatna integracija naslijeda u				
planove razvoja općine				

1. PROJEKAT RESTAURACIJE
2. PROJEKAT ODRŽAVANJA
3. IMPLEMENTACIJA PROJEKTA

PRIPREMA I USVAJANJE NOVIH ZAKONA
IZRADA NOVIH STRATEŠKIH DOKUMENATA

Sistem zaštite od požara

Stručni nadzor, monitoring
Izrada plana održavanja
Edukacija

Implementacija biznis plana, kreiranje
strategije finansiranja

Izrada biznis plana
Pojačati inspekciju
Pronalazak drugih lokacija
Promocija novih lokacija

Prenošenje na drugu lokaciju



9. Monitoring i evaluacija

Monitoring i evaluacija predstavljaju upravljački alat za kontrolu uspešnosti sprovođenja biznis plana. Monitoring je postupak periodične provere realizacije biznis plana. On treba da omogući da u kraćim vremenskim periodima ili vremenskim intervalima definisanim u akcionom planu (videti glavu 3) utvrdimo kako se naše planirane aktivnosti realizuju, koji faktori utiču na dinamiku njihove realizacije i da li planove treba korigovati.

Napominjemo da biznis plan nije statički dokument i ukoliko dođe do promena okolnosti u odnosu na one koje su postojale u vreme njegovog pisanja, neophodno ga je ažurirati. Osnov za ažuriranje biznis plana je izveštaj o monitoringu. Izveštaj o monitoringu realizacije biznis plana uobičajeno sprovodi tehnički tim i na osnovu njega preuzima određene korektive intervencije.

Ovaj izveštaj nam pomaže:

- Da u toku realizacije dobijemo informacije o sprovedenim aktivnostima
- Da možemo da preduzmemos korektivne intervencije u toku sprovođenja biznis plana, ako je to potrebno
- Da možemo efikasnije da koristimo finansijska sredstva
- Da periodično upoređujemo rezultate sa utvrđenim ciljevima

Dobar monitoring sistem uvek se razvija u fazi izrade biznis plana i on treba da omogući redovno prikupljanje potrebnih informacija koje su pogodne za donošenje odluka. Forma Izveštaja o monitoringu kreira se na osnovu analize ciljeva projekta, aktivnosti i njihovih rezultata. Osim ovoga, neophodno je utvrditi i plan funkcionisanja monitoring sistema, odnosno kako i na koji način će se sprovoditi monitoring, kao i lice koje je zaduženo za njega.

Osnov za izradu izveštaja o monitoringu u najvećoj meri čini logička matrica projekta, stoga smo u glavi 3 više puta naglasili potrebu njene izrade. Indikatori koji se koriste u monitoringu mogu se svrstati u različite grupe, ali se njihova podela uglavnom svodi na:

- *Indikatore inputa* – resurse koji su nepohodni za realizaciju projekta (ljudi, utrošena sredstva, broj radnih sati, itd.)
- *Indikatore autputa* – usluge, programe i proizvode nastaju angažovanjem resursa
- *Indikatore rezultata* – koristi koje su stvorene za korisnike
- *Indikatore uticaja* – razvojne efekte koji nastaju realizacijom biznis plana (tzv. multiplikatorne efekte).⁵³

⁵³ Multiplikatorni efekti projekta odnose se na efekte koje indirektno proizvodi realizacija našeg biznis plana.

Da bi se što bolje napravila evaluacija projekta, na kraju svake godine dobro je imati godišnji izveštaj o realizaciji biznis plana koji sumira sve rezultate i koristi ostvarene u dатој godini.

Evaluacija je postupak analize učinaka koje je ostvarila realizacija biznis plana i treba da nam pruži informacije na osnovu kojih ćemo doneti sud o uspešnosti sprovedenog projekta. Evaluacija se uobičajeno sprovodi na kraju vremenskog perioda za koji se donosi biznis plan. Njena svrha je da unapredi buduće projekte sličnog karaktera putem pouka iz prethodnih projekata i da posluži kao osnov za informisanje javnosti o rezultatima projekta. Može se sprovoditi kao eksterna evaluacija (kada je obavljaju osobe koje nisu učestvovali u projektu) i interna evaluacija (kada je obavljaju članovi tima). Evaluacija projekata koji su finansirani od EU i drugih međunarodnih fondova sprovodi se kroz finansijski i narativni izveštaj o realizaciji, a po potrebi i angažovanjem eksternog lica za evaluaciju.

Rezultati evaluacije govore nam o nivou uspešnosti realizacije biznis plana. Ona treba da pruži odgovor na nekoliko pitanja:

- Da li naš biznis plan doprinosi promenama koje smo predvideli? Da li smo rešili probleme/ otklonili okolnosti koje su postojale na početku realizacije biznis plana? (kriterijum relevantnosti)
- Da li su postignuti ciljevi koje smo postavili? Da li su naši rezultati mogli biti bolji? (kriterijum uspešnosti)
- Kakav je odnos uloženih sredstava i postignutih rezultata? (kriterijum efikasnosti)
- Na koji način naš projekat nastavlja da živi u finansijskom i institucionalnom smislu po okončanju perioda za implementaciju biznis plana? (kriterijum održivosti)

Razni donatori imaju sopstvene kriterijume evaluacije projekta. Naveliko prihvaćeni standardi u ovoj oblasti su OECD principi za evaluaciju razvojne pomoći (DAC-OECD 1991). Ovu metodologiju naveliko koriste banke, finansijske organizacije i investitori i ona se sastoji iz nekoliko grupa kriterijuma koji se koriste u oceni uspešnosti projekata:

- *Kriterijumi relevantnosti:* ocenjuje se u kojoj meri su ciljevi i namena projekta u saglasnosti sa zahtevima korisnika, državnim potrebama i javnim politikama.
- *Kriterijumi efektivnosti:* ocenjuje se u kojoj meri su ciljevi projekta ostvareni.
- *Kriterijumi efikasnosti:* ocenjuje se u kojoj meri su ciljevi projekta ostvareni u okviru postavljenih budžetskih, ljudskih i drugih resursa.
- *Kriterijumi učinka:* dugoročni socijalni i ekonomski efekti koje projekat realizacijom proizvodi na multisektorske teme, razvoj zajednice,

institucionalni razvoj, smanjenje siromaštva, unapređenje kvaliteta života itd.

- **Kriterijumi održivosti:** verovatnoća da će projekat biti održiv i nakon završetka finansiranja i ostvariti dugoročne koristi za lokalnu zajednicu.
- **Kriterijumi multiplikacije:** u kojoj meri su projekat i njegovi elementi primenljivi u drugim zemljama ili sa sličnim baštinskim resursima i okolnostima.

U okиру Ljubljanskog procesa 2, tokom 2013. godine Savet Evrope je koordinirao pilot aktivnosti evaluacije socioekonomskih efekata projekata rehabilitacije u 2 države – Bosni i Hercegovini i Srbiji. Za te svrhe bila su izabrana po 3 kulturna dobra koja su služila kao ogledni primeri za istraživanje efekata koje kulturno nasleđe ima u socioekonomskog ključu. Pilot projekat je nosio naziv „Šire koristi od investiranja u kulturno nasleđe na Zapadnom Balkanu“ i rukovođenje ovim projektom povereno je Londonskoj školi ekonomije. Evaluacioni postupak sastojao se od pripremne faze – prikupljanja dokumenata o projektima i razvoja standardne evaluacione matrice, razvoja upitnika i ostalih instrumenata za prikupljanje podataka, kao i standardnog formata za vođenje intervjua sa zainteresovanim stranama. Dokumentacioni izvori korišćeni za evaluaciju činili su: originalni predlozi projekta i planovi, analize lokalnih i nacionalnih politika i strategija, procene projekata pre njihovog finansiranja, kao i monitoring izveštaji, interni radni projektni izveštaji i podaci, ostale relevantne analize. Od ostalih izvora korišćeni su intervjuji sa zainteresovanim stranama i članovima tehničkog tima, diskusioni sastanci sa fokus grupama, intervjuji sa stručnjacima, liderima lokalne zajednice i poslovnim ljudima, kao i izveštaj o percepciji i stavovima rezidenata i posetilaca ovih kulturnih dobara. U Srbiji je evaluacija sprovedena za projekte rehabilitacije kulturnih dobara na teritoriji opštine Bač, Feliks Romulijanu i Lepenski Vir, dok je u Bosni i Hercegovini evaluacija sprovedena za projekte rehabilitacije Gradske većnice u Sarajevu, Jajce i Gornji Lukomir. Učinci investiranja u kulturna dobra procenjeni su kroz prizmu ekonomskih i sociokulturnih efekata odnosno kako su ovi projekti uticali na razvoj lokalne ekonomije, revitalizaciju mikrolokacija na kojima se nalaze, teritorijalni marketing i identitet prostora, razvoj socijalnog kapitala, turizam, obrazovanje i lokalni kulturni život.⁵⁴ Ove studije slučaja, takođe mogu poslužiti kao metodološki okvir za monitoring i evluaciju realizacije biznis plana.

⁵⁴ Više o ovome: Bartlett et al. (2014) *Wider benefits of investment in the cultural heritage in South-East Europe*, London: London School of Economics and Political Science; Cherry, M. (2014) "Intruduction" u: Rikalović, G. Mikić, H. (eds.) (2014) *Heritage for development: new vision and perception for cultural heritage in SEE throuth Ljubljana Process*, Strasbourg: Council of Europe, 9-16; Council of Europe (2013) *Impact Assessment: The Wider Benefits of Investments in Cultural Heritage in the Western Balkans*, AT(2013)177, Strasbourg: Council of Europe.



**PRAKTIČAN PRIMER MONITORINGA I EVALUACIJE
BIZNIS PLANA**

Monitoring i evaluacija sprovođenja biznis plana rehabilitacije Suvače u Kikindi

Biznis plan rehabilitacije sprovodiće se kroz akcioni plan preciziran u opisu projektne ideje.⁵⁵ Monitoring projekta sprovodiće se kroz izveštaje na svaka 3 meseca, a po potrebi i češće. Monitoring se vrši od strane projektnog tima koji predlaže nosiocu biznis plana – Narodnom muzeju Kikinde – eventualne izmene i ažuriranja biznis plana nastale usled promjenjenih okolnosti za realizaciju.

Periodični monitoring izveštaj treba da sadrži sledeće podatke:

Za realizaciju izvršenih radova:

- Indikatore inputa – resurse koji su utrošeni za realizaciju projektnih aktivnosti (ljudi, utrošena sredstva, broj radnih sati itd.)
- Indikatore autputa – aktivnosti i radovi koji su realizovani uloženim sredstvima
- Indikatore rezultata – koristi koje su stvorene za korisnike
- Indikatore uticaja – razvojne efekte koji su nastali realizacijom aktivnosti (ukoliko je to primenljivo)
- Zaključci i preporuke

Za realizaciju programa:

- Indikatore inputa – resurse koji su angažovani za realizaciju programa i izvori finansiranja (ljudi, utrošena sredstva, broj radnih sati, partnerstva sa biznis sektorom, itd.)
- Indikatore autputa – broj programa i broj posetilaca /učesnika, njihova demografska struktura, obrazovna struktura i druge karakteristike; broj seminara/treninga i broj učesnika i njihove karakteristike, i dr.
- Indikatore rezultata – koristi koje su stvorene za korisnike (na osnovu ankete za posetioce/učesnike programa, evaluacije seminara)
- Indikatore uticaja – razvojne efekte koji su nastali realizacijom aktivnosti (medijske objave, veb objave, gostovanja, unapređena znanja i veštine preduzetnika, povećanje niva znanja o kulturnoj baštini Kikinde, uspešne priče preduzetnika, svedočenja posetilaca i korisnika o boljem kvalitetu socijalnog života u Kikindi, i sl.)
- Zaključci i preporuke

Na kraju svake godine, izrađuje se godišnji izveštaj o realizaciji biznis plana koji sadrži nalaze periodičnih provera uspešnosti realizacije projekta u toku godine (periodične monitoring izveštaje). Godišnji izveštaj prema svom formatu prati

⁵⁵ Videti odeljak: Praktičan primer projekta rehabilitacije, kao i tabelu na str. 56-63.

faznu realizaciju projekta rehabilitacije Suvače, kako je to programirano u opisu projektne ideje i finansijskom planu.

Evaluacija biznis plana sprovodi se na kraju perioda njegove realizacije i njega sačinjava projektni tim i Narodni muzej Kikinde.

Evaluacija se sprovodi ponovnim istraživanjem stavova i percepcije građana o Suvači i stanja kreativnih preduzetnika, kako bi se utvrdio nivo uspešnosti implementacije biznis plana. Prinicipi koji će se koristiti za proveru uspešnosti ciljeva koji su postavljeni u biznis planu su:

- Kriterijumi relevantnosti: ocenjuje se u kojoj meri su ciljevi i namena projekta u saglasnosti sa zahtevima korisnika, državnim potrebama i lokalnim politikama.
- Kriterijumi efektivnosti: ocenjuje se u kojoj meri su ciljevi projekta ostvareni.
- Kriterijumi efikasnosti: ocenjuje se u kojoj meri su ciljevi projekta ostvareni u okviru postavljenih budžetskih, ljudskih i drugih resursa.
- Kriterijumi učinka: dugoročni socijalni i ekonomski efekti koje projekat realizacijom proizvodi na multisektorske teme, razvoj zajednice, institucionalni razvoj, smanjenje siromaštva, unapređenje kvaliteta života itd.
- Kriterijumi održivosti: verovatnoća da će projekat biti održiv i nakon završetka finansiranja i ostvariti dugoročne koristi za lokalnu zajednicu.
- Kriterijumi multiplikacije: u kojoj meri su projekat i njegovi elementi primenljivi u drugim zemljama ili sa sličnim baštinskim resursima i okolnostima.

Evaluacija projekta sastavlja se u formi izveštaja o učincima rehabilitacije Suvače u Kikindi i sadrži podatke o ekonomskim i sociokulturalnim efektima realizacije ovog projekta, prema metodologiji koja poštuje gore pomenute principe. Evaluaciju sprovodi projektni tim u saradnji sa eksternim evaluatorom, a izveštaj o evaluciji usvaja Narodni muzej Kikinde.

Literatura, dokumenti i izvori podataka

Aladžić, V. (2007) Opšti principi u primeni tehničke zaštite spomenika graditeljskog nasleđa – predavanja na Građevinskom fakultetu u Subotici, preuzeto sa: <http://www.subotica.info/2007/04/03/zastita-graditeljskog-nasledja#sthash.GFc8NHhF.dpuf>

Andreasen, A., Kotler, Ph. (2007) *Strategic Marketing for Non-Profit Organization*, Prentice Hall

Antropološko istraživanje vrednovanja Suvače u Kikindi (2013), Beograd: Republički zavod za zaštitu spomenika kulture

Atlas narodnog graditeljstva Srbije, Zavod za zaštitu spomenika kulture Beograd, <http://www.atlas.heritage.gov.rs/node/139>

Bartlett et al. (2014) *Wider benefits of investment in the cultural heritage in South-East Europe*, London: London School of Economics and Political Science

Bold, J. (2005) *Guidance on heritage assessment*, document prepared with the framework of the Technical Cooperation and Consultancy Programme, Strasbourg: Council of Europe

Bogdanović, S., Gržetić, I. ur. (2005) JUGOLEX GLOSAR, Novi Sad: JUGOLEX

Brguljan, V. ur. (1985) *Međunarodni sistem zaštite kulturnih i prirodnih dobara*, Zagreb: Republički zavod za zaštitu spomenika kulture

Brnjas, Z. (2002) *Kako pripremiti biznis plan?* Beograd: Privredni pregled

Buć, S. (2007) *Model upravljanja rizicima kod javnih projekata*, Magistarski rad, Varaždin, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike

Business Plan for The Franciscan Monastery Bac and The Serbian Orthodox Monastery Bodani Serbia, Regional Programme for cultural and natural heritage in South-East Europe, Council of Europe, 14.12.2009.

Clifton, R. et al. (2009) *Brands and Branding*, London: The Economist

Curtin University of Technology (2000), *School of Architecture Construction and Planning, Project risk*, <http://www.curtin.edu.au>

Cunningham, S. (2008) "From creative industries to creative economy", in: Hearn, G. Rooney, D. (eds.). *Knowledge policy: challenges for the 21st century*, Northampton, Edward Elgar Publishing: 70-82.

Council of Europe (2012) *Needs Assessment Report – Political Sustainability of the Ljubljana process*, Strasbourg: Council of Europe/TFCS (2012) 52

Council of Europe (2013) *Rehabilitating our Common Heritage: Heritage Assessment Report – Croatia*, AT(2013)075.

Council of Europe (2013) *Impact Assessment: The Wider Benefits of Investments in Cultural Heritage in the Western Balkans*, AT(2013)177, Strasbourg: Council of Europe.

Council of Europe (2014) *Ljubljana Process II: Rehabilitating our Common Heritage - Business Planning and Fundraising Strategy*, AT (2014) 118, Strasbourg: Council of Europe

DCMS (1998) *Creative industries Mapping Document*, London: Department for Culture, Media and Sport, London <http://www.culture.gov.uk>

DeNatale, D. and G. Wassal (2007) *The Creative Economy: A New Definition*, Boston: New England Foundation for the Arts.

Dolnicar, S. & Lazarevski, K. (2009) „Marketing in non-profit organizations: an international perspective“, *International Marketing Review*, 26 (3), 275–291.

Ellmeier A. (2003).“Cultural Entrepreneurialism: On the Changing Relationship Between the Arts, Culture and Employment”, *The International Journal of Cultural Policy*, Vol. 9 (1).

European Heritage (2008) *Conservation Principles, Policies and Guidance: for the Sustainable Management of the Historic Environment*, London: English Heritage

European Parliament (2011) *Western Balkans – Towards a more integrated Europe*, Working documents, PE 431.759, Brussels: European Parliament, Brussels

European Comission (2014) *Practical Guide to contract procedure for EC external actions* <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do;jsessionid=pv1zJycGWWogpHZ1bmpT2khcjzvnvvL5lpphJNZF2LpQmCPhy1pQl1200981250>

Florida, R. (2002) “*The Rise of Creative Class*” New York: Basic Books

Galović, R. (2011) *Pravni i sociološki aspekti volontiranja u civilnom sektoru*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet, http://www.vcz.hr/userfiles/Pravni%20i%20socioloski%20aspekti%20volontiranja%20u%20civilnom%20sektoru_Galovic_2011.pdf

Gamini W. (2008) „Assessing Institutional Framework“ prezentacija International Course: Conservation of Built Heritage Course, Rome: ICCROM

Gamini W. (2007) „An Integrated Approach to Conservation and Management of Heritage“, ICCROM Newsletter 33 http://www.iccrom.org/ifrcdn/pdf/ICCROM_news133-2007_en.pdf

Hillson, D. (2002) „Use a Risk Breakdown Structure (RBS) to Understand Your Risks“ Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, Texas, USA

ICOMOS (1990) *A Charter for the Protection and Management of the Archaeological Heritage*, Lausanne: ICOMOS

ICOMOS Australia (2013) *The Burra Charter – The Australia ICOMOS Charter for Places of Cultural Significance*, Australia ICOMOS

IPA National Plan for Bosnia and Herzegovina http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/bosnia_and_herzegovina/ipa/2011/12_ipa_2011_demining_cultural_heritage_final.pdf;

IPA National Programme 2009 Part II – Bosnia and Hercegovina fiche 5 „ Cultural Heritage“ http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/bosnia_and_herzegovina/ipa/2009/ipa_2009_part_ii_05_cultural_heritage_en.pdf

IPA 2009 National programme for Albania Project Fiche No. 10 –Support to Sustainable and Integrated Development of Cultural and Historical Heritage – Pahse II, CRIS No.

- 2009/021-642.
http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/albania/ipa/2009/pf_10_cultural_and_historical_heritage_-_phase_ii_en.pdf
- Kerzner, H. (2003) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Eighth Edition, John Wiley & Sons
- Komisija za očuvanje nacionalnih spomenika Bosne i Hercegovine, odluke o proglašenju dobara sa teritorija Blagaja nacionalnim spomenikom BiH, www.kons.gov.ba
- Kotler, F., Roberto, N., Li, N. (2008) *Socijalni marketing: kako poboljšati kvalitet života*, Beograd: CLIO
- Kotler, P. (2001) *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primena i kontrola*, Zagreb: Mate
- Krueger, R.A., Casey, M. (2008) *Focus groups: A practical guide for applied research*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Lazović, M. i dr (2007) IPA vodič kroz Instrument za pretpriupnu pomoć EU 2007-2013, Beograd: Evropski pokret u Srbiji i Fond za otvoreno društvo
- Leburić, A. (2001) „Integracija kvalitativnih i kvantitativnih aspekata: perspektive empirijskih istraživanja otoka“ *Sociologija sela* 39 (2001) 1/4 (151/154): 189-210
- Marasović, T. (2001) *Kulturna baština I*, Veleučilište u Splitu
- Marasović, T. (2002) *Kulturna baština II*, Veleučilište u Splitu
- Marasović, T., Maroević, I. (1985) *Aktivni pristup graditeljskom naslijeđu*, Sveučilište u Splitu, Filozofski fakultet u Zadru
- Mason, R. (2002) *Assessing Values in Conservation Planning: Methodological Issues and Choices, Assessing the Values of Cultural Heritage*, Los Angeles: The Getty Conservation Institute
- Merode, de E. eds. (2004) *Linking Universal and Local Values: Managing a Sustainable Future for World Heritage*, A Conference organized by the Netherlands National Commission for UNESCO, in Collaboration with the Netherlands Ministry of Education, Culture and Science; 22–24 May 2003, Paris, UNESCO Word Heritage Centre, Word Heritage Papers 13
- Merton, R. (2005) “The focused interview and focus groups“, *Public Opinion Quarterly*, 51(4), pp. 550-566.
- Mikić, H. (2010) *Poslovanje medija: osnovni principi*, Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija
- Milojević, D. (2003) „Konceptualni okvir međunarodnih standarda za finansijsko izveštavanje“ u: Stojković, S. Marić, S. (red) *Primena međunarodnih računovodstvenih i revizorskih standarda u funkciji harmonizacije sa Evropskom unijom*, Beograd: DST d.o.o.
- Milovanović, Đ. i dr. (2013) *Menadžment plan za prostorno-kulturno istorijsku celinu Senjski Rudnik*, Kragujevac: Zavod za zaštitu spomenika kulture
- Ministarstvo finansija-Sektor za programiranje i upravljanje fondovima EU i razvojnom pomoći (2008) *Priročnik za pripremu projekata finansiranih iz sredstava IPA*, Beograd: DIAL

Mišković, D. (2008) „Kulturna baština kao resurs u razvoju Istarske županije“ www.heartofistria.org

Mišković, D. (2010) „Revitalizacija Istarskog zaledja korištenjem kulturne baštine istraživački izvještaj nastao u okviru projekta Revitas“ revitas.org/files/File/vijesti/Revitalizacija-Istarskog-zaledja.doc

Mulalić-Handan, M. (2013) „Challenges in Conserving Living Urban Heritage“, International Conference: Revisiting Kathmandu, UNESCO and ICOMOS Nepal, Kathmandu; 25–29 November 2013.

Mommaas, H. 2009. "Spaces of Culture and Economy: Mapping the Cultural-Creative Cluster Landscape" u: Kong, L. and J. O'Connor (eds) *Creative Economies, Creative Cities: Asian-European Perspectives*. New York: Springer: 45-60.

Novaković-Nikolić, J. i dr. (2013) Менаџмент план за културно-туристичкиот локалитет Св.Горѓи-Старо Нагоричане, Скопје: Национален конзерваторски центар

Opština Kikinda (2008) Opština Kikinda: Lokalna strategija održivog razvoja, MSPNE Program, www.kikinda.org.rs

Opština Kikinda (2014) Strategija održivog razvoja Kikinde 2014-2020, Opština Kikinda & Regionalni centar za društveno ekonomski razvoj Banat, Zrenjanin

OECD DAC Network on Development Evaluation (2010) *Evaluating Development Co-operation: Summary of Key Norms and Standards*, Second edition, Paris: OECD

World Heritage Center (2005) *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention (WHC. 05/2)*, 1st February 2005

Paunović, B. i Zipovski, D. (2005) *Biznis plan: vodič za izradu*, Beograd: CID Ekonomski fakultet

Pickard, R. (ed.) (2008) *Sustainable development strategies in Europe*, Strasbourg: Council of Europe

Pickard, R. (ed.) (2003) *European Cultural Heritage: A review of policies and practice*, Strasbourg: Council of Europe

Preliminarna tehnička procena – Suvača u Kikindi (2012), Ljubljanski proces II

Project Management Institute (2004) *A Guide to the Body of Knowledge*, Third Edition, Pennsylvania: PMI

Regional Coperation Council/ TFCS (2011) *Ljubljana process II: Rehabilitation our common heritage 2011-2014 general reference framework document*, Regonal Coperation Council/TFCS (2011)09

Regionalna privredna komora (2011) *Pogled s vrha ludaje – turistički vodič Severnog Banata*, Kikinda: Regionalna privredna komora

Regionalna privredna komora (2009) *Serbian-Bosnian Spa Adventure – turistički vodič*, Kikinda: Regionalna privredna komora

Regionalna privredna komora (2013) *Stanje u privredi 2014-2020*, Kikinda: Regionalna privredna komora

Rikalović, G. i H. Mikić (2011) *Razvojna uloga kreativnog sektora i njegova pozicija u politici zapošljavanja*” Contemporary Trends in European Economy: Implication for Serbia, Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija.

- Rikalović, G. Mikić, H. (eds.) (2014) *Heritage for development: new vision and perception for cultural heritage in SEE through Ljubljana Process*, Strasbourg: Council of Europe
- Rikalović, G. Mikić, H. Ur. (2014) *Biz&Art: ka održivim partnerstvima privrede i kulture*, Beograd: Fondacija Grupa za kreativnu ekonomiju
- Rikalović, G. Mikić, H. Molnar, D. (2014) "Ljubljana process more than rehabilitation our common heritage in South East Europe" u: Rikalović, G. H. Mikić (ur) *Heritage for development: new vision and perception for cultural heritage in SEE through Ljubljana process*, Strasbourg: Council of Europe: 187-203.
- Rot, P. (1996) *Sponzorisanje kulture*, Beograd: CLIO
- Ringbeck, B. (2008) *Management Plans for World Heritage Sites A practical guide*, Bonn: German Commission for UNESCO
- Sanković-Simčić, V. (2000) *Revitalizacija graditeljske baštine: integracija staro-novo*, NNP Naša riječ
- Schuster, M. and De Monchaux, J. and Riley, Ch. ed. (1997) *Preserving the Built Heritage: Tools for Implementation*, London: University Press of New England
- Savjet Europe (2012) *Smjernice za kulturno nasljeđe – Tehnički instrumenti za zaštitu i upravljanje nasljeđem*, Strasburg: Vijeće Europe, <http://www.coe.int>
- Smith, P. G., Merritt, G. M. (2002) *Proactive Risk Management*, New York: Productivity Press
- Studija izvodljivosti za Suvaču u Kikindi (2013), Ljubljanski proces II
- Stuhlman, D. "Knowledge Management Terms",
<http://home.earthlink.net/~ddstuhlman/defin1.htm>
- The Green Book (2003) *Appraisal and Evaluation in Central Government*, London: Treasury Guidance
- Throsby, D. (1999) "Cultural capital", *Journal for Cultural Economics* 23:3-12
- Thorsby, D. (2001) *Economics and Culture*, Cambridge: Cambridge University Press
- Throsby, D. (2010) *Economics of cultural policy*, Cambridge: Cambridge University Press
- UNIDO (1986) *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies*, Vienna: UNIDO – United Nations Industrial Development Organization
- UNCTAD (2002) *How to Prepare Your Business Plan*, New York and Geneva: UNCTAD – United Nations Commission for Trade and Development
- UNESCO (1972) *Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*, Paris: UNESCO
- UNESCO (2003) *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*, Paris: UNESCO
- UNESCO World Heritage Centre (2011) *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention WHC 11/01 November 2011*, Paris: UNESCO
- UNESCO World Heritage Centre (2008) *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention 08/01*, Paris: UNESCO

UNESCO (2005) *Basic Texts of the 1972 World Heritage Convention*, UNESCO World Heritage Centre, Paris: UNESCO

UNESCO (1972) *Konvencija o zaštiti svjetske kulturne i prirodne baštine*, Pariz: UNESCO

UNESCO (2005) *Konvencija o zaštiti i unapređenju raznolikosti kulturnih izraza*, Pariz: UNESCO

UNESCO (2011) *Preparing World Heritage Nominations*, The UNESCO World Heritage Centre, ICCROM, ICOMOS, IUCN
<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-643-1.pdf>

Veljković, S., Đorđević, A. (2009) „Vrednost brenda za potrošače i preduzeće“, *Marketing* br. 41/1: 3-16

Vijeće Europe (1975) *Tekst konvencije o zaštiti arhitektonske baštine Evrope*, Odbor Ministara Vijeća Europe 26. septembra 1975. i Rezolucija (76) 28 usvojena 14. aprila 1976.
<http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/PDF/Bosnian/121-Bosnian.pdf>

Vranešević T. (2007) *Upravljanje markama* (Brand Management), Zagreb: Accent

Zakić, Z. G. Rikalović, Ž. Stojanović (2011) *Ruralna budućnost Srbije i EU*, u: Jovanović-Gavrilović, B. Rakoljac-Antić, T. (ur) *Ekonomski politika i razvoj*, CID-Ekonomska fakultet, Beograd, str. 3-28.

Zorić, T. (2010) *Odnosni sa javnošću- planiranje, strategija, komunikacija*, program stručnog usavršavanja Služba za upravljanje kadrovima, Beograd: Vlada Republike Srbije-Služba za upravljanje kadrovima.

WEB IZVORI

www.cev.be Evropski volonterski centar

www.coe.int Savet Evrope

www.english-heritage.org English Heritage

www.heritagearchaeology.com.au

www.icomos.org ICOMOS

www.onlinevolunteering.org United Nations Volunteers Online Volunteering Programme

www.seeyn.org Mreža mladih jugoistočne Evrope (SEEYN)

www.unv.ba Program volontiranja Ujedinjenih nacija u Bosni i Hercegovini

www.unesco.org UNESCO Database of National Cultural Heritage Laws

www.volunteerinternational.org International Volunteers Programme Association

www.volontiram.ba LNVO Omladinski komunikativni centar Banja Luka

www.worldvolunteerweb.org World Volunteer Web



Rečnik termina i koncepata

Advertajzing – klasičan instrument strategije komuniciranja i ima za cilj da razvije sklonost ka uslugama i proizvodima koji se temelje na kulturnom dobru.

Adaptacija/adaptivna ponovna upotreba predstavlja modifikovanje prostora kako bi koristilo postojećoj nameni ili prepostavljenoj upotrebi.

Ambijentalna vrednost – sadrži određeni stepen atraktivnosti svog ugođaja.

Analiza makrookruženja treba da pruži širu sliku o ekonomskim, demografskim, prirodnim, političkim i socioekonomskim faktorima određenog prostora ili mikrolokacije na kojoj se realizuje projekat.

Analiza mikrookruženja treba da pruži sliku o konkurenčkim proizvodima koji mogu da zadovolje sličnu potrebu kao i naš program.

Analiza „šta-ako“ (What-If Analysis) – formalna metoda procene rizika koja se bazira na postavljanju važnih pitanja o tome što bi se moglo dogoditi u određenoj situaciji.

Biznis plan je dokument u kome se procenjuje i razvija poslovna ideja i koji sadrži poslovne aktivnosti i njihove finansijske efekte.

Bottom-up pristup - pristup „široke mase“, srednji i niži menadžment daje smernice za planiranje ili prema opštim smernicama kreira parcijalne planove.

Brainstorming metoda uključuje stimuliranje i poticanje slobodnog razgovora u multidisciplinarnoj grupi radi identifikacije: potencijalnih načina pojave, posledica, povezanih opasnosti, rizika, kriterijuma za donošenje odluka i/ili, mogućnosti uticaja na njih.

Brend je skup slika, osećanja i percepcija koje okolina ima o kulturnom dobru.

Brza procena rizika je metoda koja znatno skraćuje vreme, napor i kompleksnost procesa upravljanja rizikom. Zahteva dobru pripremu i veliko iskustvo procenitelja. Ova procena primenjuje se prilikom izrade PTA.

Cash flow – reč engleskog porekla koja u prevodu znači novčani tokovi ili priliv gotovine. U našoj računovodstvenoj praksi ovaj finansijski izveštaj poznat je pod nazivom projektovani tokovi gotovine ili izveštaj o tokovima gotovine i prikazuje sve prilive i odlive od poslovne aktivnosti.

Dijagram toka/Mapiranje procesa predstavlja grafički prikaz procesa sa prikazanim redosledom zadataka gde se koriste različite verzije sistema za opis procesa. Na taj način nastaje detaljni dijagram toka odvijanja procesa sa prikazivanjem ulaza, zadataka i aktivnosti u odgovarajućem redosledu.

Dislokacija podrazumeva dislociranje, odnosno prebacivanje kompletног spomenika sa jednog mesta na drugo uz prethodno izvrшene radove na razgradnji, uz dokumentaciju.

Društveni i duhovni značaj – dobra sa posebnim značajem za određenu grupu ljudi i objekta koji se smatraju „svetim“ u okviru pojedinih sistema verovanja; dobra koja prouzrokuju jako verovanje i naklonost zajednice i doprinose identitetu i društvenoj koheziji te zajednice.

Estetski značaj dobra odnosi se na način njegove izrade, stil, tehničku savršenost, lepotu, veštinu ili kvalitet izrade, harmoniju, formu i druga estetska obeležja, stil, školu, tradiciju.

Evaluacija je postupak analize rezultata realizacije biznis plana i treba da nam pruži informacije na osnovu kojih ćemo doneti sud o uspešnosti sprovedenog projekta. On se uobičajeno sprovodi na kraju vremenskog perioda za koji se donosi biznis plan.

Finansijsko planiranje je proces kojim se projektuju troškovi i prihodi povezani sa aktivnostima rehabilitacije kulturnog dobra i njegove dalje upotrebe.

Interaktivni pristup je pristup koji podrazumeva aktivno učešće, razmenu znanja i podataka između učesnika u procesu upravljanja kulturnih dobrom. Odnosi se na partnerstvo stručnjaka i korisnika. Bez obzira na značajno znanje i iskustvo stručnjaka, korisnici su eksperti za sebe, svoju istoriju, uslove i okolnosti. Ima poticajan učinak, odnosi se na „izvlaчење“ ideja i rešenja iz korisnika. Ključna osobina interakcije odnosa je da ljudi osećaju da su od važnosti, vrednosti, koristi.

Istorijski značaj – dobro je istorijski značajno zbog svoje povezanosti sa ljudima, događajima, mestima ili temama, odnosi se na doprinos kulturne baštine shvatanju istorijskih veza i odnosa, gde do izražaja dolazi doprinos u osvetljavanju uslova života u vremenu kada je dobro nastalo, kada je bilo u upotrebi, te njegov doprinos stvaranju osećaja kontinuiteta s prošlošću.

Konkurenција istovrsnih kulturnih sadržaja odnosi se na organizacije koje pružaju istu vrstu programa koja može da podmiri konkretna kulturna interesovanja naše publike (muzeji, bioskopi, pozorišta, galerije, itd.).

Konkurenција koja zadovoljava istu vrstu potrebe obuhvata sve organizacije koje pružaju sadržaje koje najšira populacija može posećivati u slobodno vreme i koji im mogu podmiriti rekreativne i kulturne potrebe u najširem smislu.

Konsolidacija ili konstruktivna sanacija je postupak kojim se primenom tradicionalnih ili savremenih metoda vrši ojačanje spomenika, odnosno osigurava njegova trajnost i strukturalna celovitost.

Konzervacija predstavlja preduzimanje mera kojima se predviđa očuvanje postojećih vrednosti dela u neizmenjenom obliku.

Korisnici kulturnog dobra su pojedinci, institucije, organizacije i sl. koji ne poseduju kulturno dobro već ga koriste pod određenim uslovom, obično određenim sporazumom sa vlasnikom.

Kreativne industrije predstavljaju skup delatnosti čiji proizvodi/usluge nastaju kao ishodište kreativnih procesa. Ovi procesi kreću se od kreativnosti materijalizovane u proizvodima čiji je estetski/simbolički karakter ne samo dominantan, nego i kostitutivni element, sve do procesa korišćenja kreativnih veština u proizvodnji ekonomskih dobara, kod kojih je simbolička funkcija sekundarna, i usaglašena sa njihovom upotrebnom funkcijom. Među prvim definicijama kreativnih industrija je ona koja potiče iz Velike Britanije i prvih studija mapiranja kreativnih industrija. Po ovoj definiciji pod kreativnim industrijama se podrazumevaju se sve one poslovne aktivnosti koje potiču od individualne kreativnosti, talenta i veština, i koje imaju potenciju za stvaranje bogatstva i radnih mesta kroz eksploraciju intelektualne svojine (DCMS, 1998) lako široko definisane kao sve aktivnosti koje se zasnivaju na stvaranju i eksploraciji intelektualne svojine, kreativne industrije čine sledeće delatnosti: 1) oglašavanje i propaganda 2) arhitektonske i inženjerske usluge 3) umetničko tržište i tržište antikviteta 4) umetnički, stari i retki zanati 5) dizajn 6) modno dizajniranje (dizajn odeće, proizvodnja malih serija, izlaganje i prodaja modne odeće, izvoz i modni konsalting 7) filmska i video industrija 8) interaktivni softver zabavnog karaktera 9) muzička industrija 10) izvođačke umetnosti 11) izdavaštvo 12) izrada softvera i kompjuterske usluge 13) radio i televizijske aktivnosti 14) preduzetništvo zasnovano na baštini 15) festivalska industrija, industrija događaja/spektakla. Novije definicije koncepta kreativnih industrija pristupaju preciznije i pragmatičnije ovom konceptu, definišući ga na osnovu sociokulturalnog ciklusa stvaranja, produkcije, distribucije, diseminacije i korišćenja kreativnih sadržaja. Jedna od danas najrasprostranjenijih definicija kulturnih industrija, koja se može smatrati globalnim standardnom jeste ona koja je definisana UNESCO Konvencijom o zaštiti i unapređenju raznolikosti kulturnih izraza (2005). Prema UNESCO definiciji "kulturne industrije podrazumevaju industrije koje proizvode i distribuiraju kulturna dobra i usluge, a one obuhvataju delatnosti, dobra i usluge koje imaju određeni nivo kvaliteta, upotrebu i svrhu, sadrže ili prenose kulturne izraze, bez obzira na komercijalnu vrednost koju mogu da imaju." Ova definicija osim klasičnih kulturnih i umetničkih delatnosti obuhvata i transferzalne oblasti poput obrazovanja i naučnog istraživanja u oblasti društvenih nauka.

Kreativna ekonomija je termin koji se u najširem smislu koristi za opisivanje rastuće uloge kreativnih industrija, kulturnih sadržaja i kreativne klase u oblikovanju društvenoekonomskih struktura na globalnom nivou. Postoje različiti pokušaji da se definiše kreativna ekonomija. Tako na primer, Program Ujedinjenjenih Nacija za razvoj objašnjava kreativnu ekonomiju kao holistički koncept sagledavanja razvoja, koji se bavi interakcijom kulture, ekonomije i tehnologije u okviru globalizovanog sveta, kojim dominiraju simboli, tekstovi,

zvukovi i slike (UNDP, 2008: 4). Drugi pak autori, kreativnu ekonomiju vide kao proces aglomeracije kreativnih delatnosti i prakse i stvaranja kulturno-kreativnih klastera koji pokrivaju šira teritorijalna područja (Mommas, 2009), ili pak kao sistem profesionalnih zanimanja i industrijskih grana usmerenih na proizvodnju i distribuciju kulturnih dobara, usluga i prava intelektualne svojine (DeNatale, Wassal, 2007; Cunningham, 2008; Florida, 2002).

Kulturna baština („nacionalna baština“ ili „baština“) predstavlja nasleđe fizičkih artefakata i nematerijalnih atributa neke grupe ili društva koje čini ostavštinu prošlih generacija, koje se brižno čuva u sadašnjosti kako bi bilo ostavljeno u nasleđe za dobrobit budućim generacijama.

Kulturna dobra se najčešće definišu kao stvari i tvorevine materijalne i duhovne kulture od opšteg interesa koje uživaju posebnu zaštitu utvrđenu zakonom. U savremenim okvirima kulturnim dobrima se smatraju i oni objekti i celine koji poseduju spomeničke vrednosti, a ne moraju nužno biti zaštićeni zakonom (npr. spomenici i celine koji uživaju tzv. prethodnu zaštitu).

Kvantitativna istraživanja su najčešće ankete. Svrha ankete je doći do procena odnosno numeričkih opisa pojave koju posmatramo.

Kvantitativna istraživanja se sprovode kao grupne diskusije u kojima učestvuje 6–10 relevantnih učesnika.

Living Heritage pristup je razvio ICCROM i predstavlja novu paradigmu u upravljanju nasleđem, orientiranu na ljude a dimenzija življenja postavljena je u centar donošenja odluka.

Marketing miks je kombinacija instrumenata koja se koristi za ostvarenje marketinške vizije.

Marketing strategija predstavlja viziju u domenu marketinga kulturnog dobra – na koji način planiramo da sprovedemo marketinške aktivnosti i koji su nam ciljevi delovanja.

Matrica rizika (*Risk Matrix*) jeste jedan od najraširenijih alata za procenu rizika. Uglavnom se koristi za utvrđivanje veličine rizika i da li se ili ne u dovoljnoj meri rizik kontrolira. Matrica rizika ima najmanje tri područja: područje niske verovatnoće, gde se rizik u dovoljnoj meri kontroliše, područje visoke verovatnoće, koji označava događaje za koje treba mnogo ili više upravljačkih mera za smanjenje rizika i područje tzv. srednje verovatnoće, i gde se svaki događaj prati, ali gde je rizik u istom statusu kao i kod područja niske verovatnoće.

Monitoring je postupak periodične provere realizacije biznis plana.

Merčedajzing je tehnika promocije kulturnog dobra putem prodaje proizvoda koji koriste identitet kulturnog dobra, npr. odevnih predmeta sa identitetskim elementima kulturnog dobra i slično.

Naučni ili istraživački značaj – dobra sa velikim potencijalom vrednosti za dalja

naučna istraživanja; građevine, dobra čije postojanje je imalo pozitivan uticaj na razvoj društva, lokaliteti, artefakti i zbirke ukoliko im je utvrđeno poreklo i koji su evidentirani na osnovi valjano dokumentovanog konteksta i ako predstavljaju istorijske aspekte koji nisu dovoljno izraženi u drugim izvorima.

Odnosi sa javnošću su instrument koji se koristi kako bi se stvorio pozitivan imidž o instituciji koja upravlja kulturnim dobrom i njemu samom.

Opreznost je princip izrade biznis plana koji nalaže da se projekcije koje sadrže određene nedoumice projektuju u svojoj pesimističkoj varijanti.

Planiranje upravljanja odnosi se na propisivanje strategija zaštite i upravljanja nasleđem te na donošenje ciljeva koje treba ispuniti. Podrazumeva izradu planova upravljanja za određeni vremenski period, 5 do 10 godina.

PEST analiza (*PEST – Political, Economic, Social and Technological*) jeste alat za merenje biznisa, koji uz korišćenje političkih, ekonomskih, socijalnih i tehnoloških faktora procenjuje tržište. Olakšava razumevanje tržišnog rasta, i na osnovu toga daje osnovu za bolje razumevanje trenutne pozicije biznisa kao i potencijalnih smerova u kojima se biznis može razvijati. PEST analiza daje okvir za sagledavanje situacije, a može poput SWOT analize da se koristi i za sagledavanje mogućih strategija, smerova za kompaniju, i dr.

Pouzdanost kao princip prilikom izrade biznis plana nalaže da se projekcije vrše na osnovu verodostojnih podataka.

PRAG (Practical Guide to contract procedure for EC external actions) procedure koje se primenjuju na nabavku dobara i usluga finansiranih sredstvima EU pomoći.

Preliminarna tehnička procena služi kako bi se identifikovali tehnički zahtevi i generalno procenili troškovi za svaku fazu predloženih aktivnosti, od zaštite do potpune rehabilitacije i upotrebe nepokretnih kulturnih dobara.

Princip društvene rentabilnosti označava da se realizacijom projekata rehabilitacije ostvaruju društveni interesi, ali da i oni treba da imaju utemeljenje u ekonomski racionalnom ponašanju.

Proces biznis planiranja je prikupljanje svih relevantnih podataka i dokumentacije, postojećih analiza koje se mogu koristiti prilikom izrade biznis plana, uključivanje zainteresovanih strana i zajednice u aktivnosti planiranja rehabilitacije. To je zapravo proces razrade projektne ideje.

Publicitet koji se realizuje putem pres-konferencije najčešće povodom nekih događaja, projekata ili važnih jubileja ili društvenih mreža i onlajn medija.

Razumljivost je princip izrade biznis plana koji podrazumeva da je biznis plan napisan jezikom i na način da ga mogu razumeti svi korisnici.

Registar rizika predstavlja živi dokument koji se stalno treba dopunjavati uz sledeće smernice: navođenje svih rizika, utvrđivanje njihove ozbiljnosti, predložiti

načine mera za njegovo ublažavanje i preuzeti radnje u slučaju da se te mere pokažu nedelotvornim.

Rekompozicija ili anastiloza (grč. ana – ponovno, stylos – stub) pre svega je arheološki pojam koji označava delimičnu rekonstrukciju građevine s izvornim delovima.

Rekonstrukcija predstavlja vraćanje objekta ili jednog njegovog dela u prostorne odnose u kojima je spomenik bio u svom izvornom stanju, a nakon većih i znatnih oštećenja. Rekonstrukcija predstavlja proceduru i metod obnavljanja vitalnosti spomenika i starih zgrada u okviru spomeničke strukture, bilo da je reč o očuvanju ili vraćanju osnovne ili jedne od prethodnih funkcija, ili omogućavanju nove funkcije u skladu sa njihovom prirodnom i značajem i karakterom njihovog okruženja

Relevantnost je princip biznis plana koji podrazumeva da biznis plan sadrži one informacije koje su relevantne za donošenje odluka.

Restauracija predstavlja obnovu objekta uz dodavanje delova koji su nestali ili dotrajali.

Revitalizacija je širok pojam i predstavlja postupak koji posmatra jezgro kao celinu i u njoj rešava niz funkcionalnih problema, ne postavljajući sebi ograničenja konzervatorske prirode.

Simbolička vrednost kulturne baštine odnosi se na njenu ulogu kao spremišta i prenosnika značenja, zapravo na meru u kojoj ona utelovljuje određena značenja i vrednosti koje mogu imati različit karakter (socijalni, politički, religijski i dr.).

Socijalna vrednost kulturne baštine odnosi se na njenu ulogu u povezivanju zajednice, na način na koji ona doprinosi shvaćanju prirode zajednice i/ili društva u kojem živimo i na njen doprinos stvaranju osećaja identiteta i pripadnosti.

Studija izvodljivosti uobičajeno se smatra analizom i razradom projektne ideje za rehabilitaciju koja pruža informaciju o tome koje aktivnosti treba preuzeti kako bi se došlo do željenih rezultata.

SWOT analiza predstavlja kvalitativnu analitičku metodu koja kroz 4 faktora nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i pretnje određene pojave ili situacije. Predstavlja instrument kojim se menadžer može poslužiti u kreiranju strategije. Međutim, treba uzeti u obzir da se radi o subjektivnoj metodi.

Top-down pristup, „odozgo prema dole“ pristup, u kojem top menadžment određuje najvažnije smernice planiranja, karakterističan je za centralizovan sistem planiranja.

Uporedivost podataka je princip izrade biznis plana koji nalaže da finansijske projekcije budu iskazane u nekoj od konvertibilnih valuta.

Urbanistička vrednost – celina koja pokazuje sklad organizovanog naseobinskog života i doprinosi slici grada/naselja.

Values-based pristup je pristup koji se koristi u procesu upravljanja nasleđem a zasniva se na zaštiti i očuvanju vrednosti nasleđa. Vrednosti nasleđa mogu uključivati istorijske, estetske, simboličke, društvene, kulturne, naučne vrednosti, lokalne vrednosti koje dobro ima za lokalnu zajednicu i izuzetne univerzalne vrednosti svetskog nasleđa.

Vrednost autentičnosti kulturne baštine odnosi se na originalnost i jedinstvenost objekta ili prakse (znanja i veštine).

Vrednost celovitosti izražava jedinstvenost funkcija i oblika.

Vrednost izvornosti govori o činjenici da kulturno dobro sadrži originalne elemente.

Vrednost reprezentativnosti – izražavaju jedinstvenost, tipičnost i reliktnost.

Vrednost retkosti izražava se u odnosu na kvantitet pojave, vrsta, oblika na određenom prostoru u određenom vremenu.

Vrednost starosti odražava dugo vremensko postojanje.

Vrednovanje nasleđa je sistematski i sveobuhvatan proces kojim se određena dobra proglašavaju dobrima od izuzetnog značaja za neko društvo.

Biografije autora

Hristina Mikić je diplomirala, magistrirala i trenutno doktorira na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu u oblasti ekonomike kulture i kreativnih industrija. Profesionalnu karijeru sticala je u Ministarstvu kulture i medija Republike Srbije, Švajcarskom programu za kulturu (Ambasada Švajcarske u SCG), kao i na Visokoj školi strukovnih studija u Novom Sadu. Autor je 6 knjiga i velikog broja naučnih radova. Konsultant i član savetodavnih tela mnogih domaćih i međunarodnih organizacija u oblasti politike ekonomskog razvoja kulture i kreativnih industrija poput UNESCO, Saveta Evrope, UNDP, Evropske komisije, UN, Privrede komore Srbije, i dr. Od 2011. godine direktor je Grupe za kreativnu ekonomiju vodećeg akademskog think-tanka u oblasti kreativne ekonomije na prostoru Jugoistočne Evrope. Dobitnik je nagrada za izuzetan doprinos u afirmaciji kreativne ekonomije i profesionalizaciji sektora kulture. Član je regionalne ekspertske grupe za kulturno nasleđe RCC TFCS.

Kristina Biceva je diplomirala i magistrirala istoriju i teoriju umetnosti, trenutno je na doktorskim studijama u oblasti ekonomike kulturnog nasleđa na Ekonomskom fakultetu Univeziteta Sv. Ćirilo i Metodije u Skoplju. Od 2007. je savetnik u Odeljenju za međunarodnu saradnju u Upravi za zaštitu kulturnog nasleđa, centralnom državnom organu za primenu regulative i upravljanje kulturnim nasleđem pri Ministarstvu kulture Republike Makedonije. Rukovodila je mnogim multilaterarnim i bilaterarnim međunarodnim projektima u oblasti nasleđa, koordinirala rad fokalnih tačaka za projekte UNESCO, Saveta Evrope i Evropske unije u oblasti kulturnog nasleđa. Bila je angažovana na pripremi nacionalnih programa za zaštitu kulturnog nasleđa, menadžment planova za kulturna dobra i monitoringu primene međunarodnih konvencija i standarda. Član je regionalne ekspertske grupe za kulturno nasleđe RCC TFCS.

Mirela Mulalić-Handan je arhitekta konzervator sa 28 godina iskustva u oblasti zaštite kulturnog nasleđa. Zadnjih 11 godina obavlja funkciju izvršnog direktora Komisije za očuvanje nacionalnih spomenika Bosne i Hercegovine. Primila je UN-ovu povelju časti 2000. godine u ime međunarodne mreže Žene za mir. Bila je koordinator Regionalnog programa za Jugoistočnu Evropu Saveta Evrope i Evropske komisije u Bosni i Hercegovini (2003-2010), a od 2013. je član je regionalne ekspertske grupe za kulturno nasleđe RCC TFCS. Radila je na brojnim projektima konzervacije, autor je radova na temu zaštite i upravljanja nasleđem, rukovodila je izradom planova upravljanja za naslijeđe nominovano za UNESCO Listu svetskog nasleđa.

Mirzah Fočo je magistar tehničkih nauka i arhitekta konzervator sa dugogodišnjim iskustvom u oblasti zaštite kulturnog nasleđa. Autor je više od 50 različitih projekata zaštite graditeljskog nasleđa, kao i naučnih radova vezanih za zaštitu kulturnog nasleđa, posebno vernikularne arhitekture. Član je regionalne ekspertske grupe za kulturno nasleđe RCC TFCS. Zaposlen je u Komisiji za očuvanje nacionalnih spomenika Bosne i Hercegovine na mestu pomoćnika izvršnog direktora.

Autorstvo/vlasništvo fotografija:

Korice: detalj za ilustraciju Stari grad Stjepangrad, Blagaj (Bosna i Hercegovina) / autor i vlasnik fotografija: Mirzah Fočo

str. 1 Felix Romulijana, Zaječar (Srbija) / autor: Raša Milojević, vlasništvo fotografija: Narodni muzej Zaječar

str. 6 Arheološko nalazište Stobi / vlasništvo fotografija: Nacionalna institucija Stobi

str. 9 Felix Romulijana, Zaječar (Srbija) / autor: Raša Milojević, vlasništvo fotografija: Narodni muzej Zaječar

str. 12 ilustracija Radnička kolonija motiv sa razgledni, Kragujevac (Srbija) / foto dokumentacija zavoda: Zavod za zaštitu spomenika kulture, Kragujevac

str. 22 detalj sa arheološkog nalazišta Rizinium (Crna Gora) / fotografije: Tehnički tim za Ljubljanski proces 2, Crna Gora

str. 29 Felix Romulijana, Zaječar (Srbija) / autor: Raša Milojević, vlasništvo fotografija: Narodni muzej Zaječar

str. 34 Vojno-tehnički zavod, Kragujevac (Srbija) / autor: Predrag Cile Mihailović / vlasništvo: Zavod za zaštitu spomenika kulture, Kragujevac

str. 38 detalj za ilustraciju Arhološko nalazište Apolonija (Albanija) / fotografije: Tehnički tim za Ljubljanski proces 2, Albanija

str. 50 Hamam, Gjirokastra (Albanija) / vlasništvo fotografija: Tehnički tim za Ljubljanski proces 2, Albanija

str. 54 Tvrđava Baštova (Albanija) / fotografije: Tehnički tim za Ljubljanski proces 2, Albanija

str. 62 detalj za ilustraciju Lepenski Vir (Srbija) / vlasništvo fotografija: Republički zavod za zaštitu spomenika kulture, Beograd

str. 66 Felix Romulijana, Zaječar (Srbija) / autor: Raša Milojević, vlasništvo fotografija: Narodni muzej Zaječar

str. 69 Arheološko nalazište Stobi / vlasništvo fotografija: Nacionalna institucija Stobi

str. 74 ilustracija Sokolana, Radnička kolonija, Kragujevac (Srbija) / autor: Predrag Cile Mihailović / vlasništvo: Zavod za zaštitu spomenika kulture, Kragujevac

str. 82 Suvača, Kikinda (Srbija) / autor: Foto Sretenović, Kikinda / vlasništvo fotografija: Narodni muzej Kikinda

str. 87 detalj za ilustraciju Stari grad, Blagaj (Bosna i Hercegovina) / autor i vlasnik fotografija: Mirzah Fočo

str. 93 Dom Jevrema Grujića, Beograd (Srbija) / autor: Snežana Negovanović / vlasništvo: Zavod za zaštitu spomenika kulture Grada Beograda

str. 99 ilustracija Centralna aula, detalj enterijera Gradske većnice, Sarajevo (Bosna i Hercegovina) / autor i vlasnik fotografija: Mirzah Fočo

str. 104 detalj za ilustraciju Radnička kolonija, Kragujevac (Srbija) / autor: Predrag Cile Mihailović / vlasništvo: Zavod za zaštitu spomenika kulture, Kragujevac

str. 108 Detalj sa fasade Gradska većnica, Sarajevo (Bosna i Hercegovina) / autor i vlasnik fotografija: Mirzah Fočo

- str. 112 Felix Romulijana, Zaječar (Srbija) / autor: Raša Milojević, vlasništvo fotografija: Narodni muzej Zaječar
- str. 115 Detalj sa izložbe „Skriveno blago Jevrema Grujića“ pokretni fond Doma Jevrema Grujića, Beograd (Srbija) / autor: Snežana Negovanović / vlasništvo: Zavod za zaštitu spomenika kulture Grada Beograda
- str. 119 Detalj sa fasade Gradska većnica, Sarajevo (Bosna i Hercegovina) / autor i vlasnik fotografije: Mirzah Fočo
- str. 123 detalj za ilustraciju Felix Romulijana, Zaječar (Srbija) / autor: Raša Milojević, vlasništvo fotografija: Narodni muzej Zaječar
- str. 128 Tvrđava Kosmac (Crna Gora) / fotografije: Tehnički tim za Ljubljanski proces 2, Crna Gora
- str. 132 detalj za ilustraciju Dom Jevrema Grujića / autor fotografije: Snežana Negovanović
- str. 139 Utvrđenje Stari Bar (Crna Gora) / fotografije: Tehnički tim za Ljubljanski proces 2, Crna Gora
- str. 146 Tekija, Blagaj (Bosna i Hercegovina) / autor i vlasnik fotografija: Mirzah Fočo
- str. 149 detalj enterijera Suvača, Kikinda (Srbija) / autor: Foto Sretenović, Kikinda / vlasništvo fotografija: Narodni muzej Kikinda
- str. 155 ilustracija Tekija i vrelo Bune, Blagaj (Bosna i Hercegovina) / autor i vlasnik fotografije: Mirzah Fočo
- str. 159 Arheološko nalazište Apolonija (Albanija) / fotografije: Tehnički tim za Ljubljanski proces 2, Albanija
- str. 169 Felix Romulijana, Zaječar (Srbija) / autor: Raša Milojević, vlasništvo fotografija: Narodni muzej Zaječar
- str. 180 detalj za ilustraciju Felix Romulijana, Zaječar (Srbija) / autor: Raša Milojević, vlasništvo fotografija: Narodni muzej Zaječar

Disclaimer: Publikacija *Biznis plan za rehabilitaciju kulturnih dobara: priručnik za izradu i implementaciju* objavljuje se u dobroj nameri radi upoznavanja stručne javnosti sa procesom primene poslovнog planiranja u oblasti nepokretnih kulturnih dobara. Fotografije korишћene u tekstu dobijene su ljubaznošću nosiоa vlasničkih prava i Republički zavod za zaštitu spomenika kulture, Beograd i redaktor Priručnika ne mogu da odgovaraju za nedozvoljenu upotrebu materijala koji su zaštićeni autorskim pravima, već odgovornost snose isključivo dostavljачi takvih materijala koji su naznačeni kao vlasnici fotografija. Pretpostavka izdavača i redaktora Priručnika je da su materijali dostavljeni od strane pojedinaca, organizacija i institucija, koje su njihovi stvarni vlasnici i/ili autori.

