

# Menadžment baštine - još uvijek tabu tema

---

**Vierda, Vjekoslav**

*Source / Izvornik:* **Zbornik I. kongresa hrvatskih povjesničara umjetnosti, 2004, 447 - 449**

**Conference paper / Rad u zborniku**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:254:658292>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-01**



*Repository / Repozitorij:*

[PODEST - Institute of Art History Repository](#)

## Menadžment baštine — još uvijek tabu tema

Koliko vrijedi neprocjenjivo ili u ime čega bi se odrekli neprocjenjivo mogu zazvučati kao cinična, možda i kao nepristojna pitanja, pogotovo ako su ta pitanja izrečena u uvodu priloga namijenjenog kongresu povjesničara umjetnosti. Međutim, radi se o pitanjima koja se ne mogu tek tako ignorirati samo zato što eventualno iritiraju. Odgovori na navedena pitanja impliciraju prihvaćanje odgovornosti za ista sa svim posljedicama koje iz takvih odgovora proizlaze. Moderna vremena pred povjesničare umjetnosti i konzervatore postavljaju navedena pitanja sve češće i češće, i koliko god se činilo da se izbjegavanje odgovora može zakamuflirati u fraze tipa neprocjenjivo, nenadomjestivo i sl., odnosno otклонiti odgovor difamiranjem onoga koji takva pitanja postavlja, izjavama da se radi o nestručnjacima, birokratima, primitivcima ili tomu slično, ipak se radi o legitimnom pravu postavljanja navedenih pitanja i, *in ultima linea*, dobivanja odgovora na njih.

Uvodno spomenuta pitanja češća su nego što se na prvi pogled čini. Npr., postavljaju se prilikom ugovaranja osiguranja umjetnine, prilikom procjena radi ratne štete, odnosno sukcesije imovine bivše države, procjene radi osiguranja plaćanja, prilikom razvrnuća obiteljske ili poslovne zajednice, u postupku odobravanja iznošenja kulturnog dobra u inozemstvo i sl. Jasno je da se u navedenim slučajevima, osim slučajeva procjene ratne štete na kulturnom dobru, radi o, ipak, lakšim situacijama, pa se pogreška, osim kod u pravilu rijetkog događaja propasti kulturnog dobra, ne odražava na fizički integritet kulturnog dobra.

Stvari postaju bitno kompliciranije kad se radi o situacijama u kojima se procjena donosi u dinamičkom postupku odlučivanja o sudbini kulturnog dobra, kad se treba odlučiti kada i po koju cijenu kulturno dobro treba podvrgnuti tretmanu koji ga transformira u manjoj ili većoj mjeri, pa sve do odlučivanja o eliminiranju kulturnog dobra u ime nekog cilja koji bi imao osigurati neku drugu pogodnost koja takav potez opravdava. Sve te aktivnosti impliciraju upravljanje resursom, tj. kulturnim dobrom, u cilju osiguravanja pojedinačnih i općih ciljeva ili, pojednostavljeno rečeno, menadžment baštinom.

Prvo pitanje koje se u vezi s menadžmentom baštine postavlja jest postoji li uopće takvo što? Pokaže li se da je točna naša polazna pretpostavka da postoji, slijede pitanja, i to: tko

se i na koji način bavi menadžmentom baštine, kako se njime bavi i koje dileme, probleme, pitanja i konflikte bavljenjem menadžmentom baštine otvara i što i tko može učiniti da se broj dilema smanji, problemi eliminiraju ili barem smanji njihov broj i odgovori na što više otvorenih pitanja, a sve u cilju eliminiranja potencijalnih konflikata? Uvodno također želimo naglasiti da nas ovdje zanima menadžment baštinom kao ekonomskim resursom i svjesno ćemo zanemariti ostale oblike menadžmenta baštinom kao što je tretman baštine u funkciji zaštite, restauracije, revitalizacije ili prezentacije iste.

Dakle, postoji li menadžment baštine? Postoji, od onog momenta kad se o baštini počne govoriti i kao o ekonomskom ili bilo kakvom drugom resursu i kad se počnu donositi odluke u vezi baštine bez obzira kako oni koji odluke donose nazivali aktivnost kojom se bave. Tu već pomalo ulazimo i na područje razmatranja o tome je li menadžment baštine tabu tema. Izgleda da jest, jer se aktivnosti oko baštine često nazivaju imenima koja sugeriraju da se pojmovi upravljanje ili menadžment žele zamijeniti pojmovima tretman baštine, obnova, zaštita, revitalizacija i kako sve ne. Stječe se dojam da se razdvajanje segmenata baštine na važnije i manje važne, sustav dozvola za preinake, poboljšanja ili slične aktivnosti na baštini, koje je mijenjaju pozitivno (produžujući joj život) ili negativno (osuđujući je na promjenu i prilagodbu novom izgledu, funkciji i sl.) namjerno prikazuje eufemistički, kao da se želi prikriti da nije riječ o aktivnostima o kojima doista jest riječ, tj. da se upravo radi o onome što to stvarno jest — o upravljanju baštinom ili o menadžmentu baštine.

Menadžment baštine implicira priznanje dviju okolnosti:

- nema baštine koja je vječna, dakle potrebne su aktivnosti brige o njoj,
- baština je, između ostalog, i ekonomski resurs.

Polazeći od navedenih premisa dolazimo do zaključka da se baštinom treba upravljati tako da se osigura preuzimanje baštine od prethodnih generacija na način da se ona osigura, restaurira, obnovi ili revitalizira na takav način da svojstva koje je čine baštinom ne budu dovedena u pitanje i da se kao takva preda generacijama koje dolaze, odnosno da treba osigurati takvo okruženje u društvu da se baština na odgovara-

jući način prezentira i koristi, a da pri tome, osim kulturnog, postane i ekonomsko bogatstvo naroda kojem pripada kao dio nacionalnog naslijeđa.

Čak i u ovoj, gore opisanoj, idealnoj situaciji, imali bismo sve elemente kojima bismo mogli definirati i postojanje i funkcioniranje menadžmenta. U stvarnosti je situacija puno kompliciranija, tj. u nedostatku mogućnosti za provedbu globalne i trajne zaštite, obnove i očuvanja baštine, a te mogućnosti nisu samo financijske nego i političke, filozofske, na kraju i općekulturološke — javlja se potreba za odlučivanjem što, kada, koliko, na koji način, po kojoj cijeni i sl. Odgovori na ta i takva pitanja zadaća su upravo menadžmenta. To širi našu osnovnu temu i na pitanje smijemo li tu okolnost postojanja potrebe za menadžmentom negirati tako da prihvaćamo baviti se menadžmentom o kojem znamo nedovoljno, malo ili ništa, ili bolje rečeno, tolerirati stanje u kojem su *decision makeri* o baštini samouki i prihvaćati sve posljedice koje iz toga proizlaze ili smo spremni prihvatiti činjenicu da problem postoji i pitanje menadžmenta baštine pokušati uklopiti u obrazovanje struka koje se bave baštinom radi prepoznavanja problema i tako omogućiti ravnopravan razgovor s profesionalcima u menadžmentu koje tada svjesno i s namjerom uključujemo u problem.

Naime, moderni menadžment uključuje najmanje dva vrlo cijenjena elementa među profesionalcima koji se bave baštinom, a to su javnost i suradnja lokalne zajednice u pothvatu te održivost projekta.

Javnost i suradnja lokalne zajednice pretpostavljaju da se planovi za poslovni pothvat (u našem slučaju kad je u istom uključeno kulturno dobro) u vrlo ranoj fazi izlože oku opće i stručne javnosti, ali istovremeno i javnost, posebno stručna, ima obvezu suradnje na taj način da se detaljno upozna s planovima, definira svoje mišljenje i, *in ultima linea*, preuzme odgovornost za njega, dok suradnja lokalne zajednice pretpostavlja omogućavanje svim mišljenjima dobivanja prava na artikulaciju u demokratskom okružju. Upada u oči da se ne spominje politički element za koji držimo da je također samo jedan, iako važan, između svih mogućih elemenata o kojima brine moderni menadžment. Međutim, u modernom sustavu lokalne uprave i samouprave politika se već unaprijed deklarirala o resursima, dakle i o baštini, strategiji lokalnog razvoja, prostoru, okolišu itd.

Održivost projekta pretpostavlja da se upravlja projektom koji mora zadovoljiti jedan, ali prevažan zahtjev, a taj je da sveukupna korist od projekta treba biti veća od šteta koje će realizacijom projekta nastati, a da istovremeno tako nastale štete neće imati trajni karakter, tj. da ih je moguće restituirati u sklopu projekta. Koliko god se činilo da je zahtjev jednako težak koliko i važan, činjenica je da je moderni menadžment u stanju ispuniti ga. Pretpostavka za razmatranje održivosti projekta je točna procjena postojećeg stanja kulturnog dobra koje je uključeno u projekt, tj. definirane granice do kojih se dopušta uključivanje istog u projekt u smislu vrste i obuhvata intervencije te prihvatljivosti namjene, ali i procjene mogućnosti supstitucije projekta vlastitom intervencijom kad je svaki projekt isključen radi svojstava kul-

turnog dobra koje želimo sačuvati po svaku cijenu. Nažalost, očuvanje po svaku cijenu također ima svoju cijenu i treba je barem pokušati definirati, samo sad ne zbog *cost-benefit* analize, nego zbog jedne druge procjene, a ta je koliko je realno da se sredstva za plaćanje navedene cijene u stvarnosti i osiguraju, što vodi u razmatranje procjene dugoročne koristi ili dugoročnog dobitka. Ovakve procjene zadaća su dijela menadžmenta baštine koji nazivamo upravljanjem spomeničkim portfeljem.

Pretpostavka upravljanja spomeničkim portfeljem računa se definiranjem onoga što imamo, određivanju u kakvom je stanju to što imamo, čije je i, uopće, kakav je imovinsko-pravni status i budućnost portfelja. Što je najvažnije, računa se s utvrđivanjem hijerarhije vrijednosti elemenata u portfelju, tj. određivanjem koje elemente u portfelju neupitno u svakoj sastavnici držimo prioritarnima, koje i do koje mjere zadržavamo u nekom i kolikom stupnju vezanosti za preduvjete koji se imaju postaviti menadžmentu projekta te s procjenom koliko smo u mogućnosti stvarno i održati i poštovati postavljene gabarite, odnosno s procjenom što ako smo pogriješili u procjeni ili sumnjamo koliko je sad i ovdje realna; ukratko rečeno, postavlja se pitanje prihvaćamo li odgovornost pogrešne procjene, i to dvostruke, zato što smo prihvatili da je uopće učinimo i zato što je, kad je već učinjena, učinjena pogrešno.

Izneseno nas vodi logičnom pitanju — ako je sve tako, ne znači li to da će baštinom u budućnosti upravljati menadžeri kojima će povjesničari umjetnosti i konzervatori davati inpute temeljem kojih će se donositi odluke i ništa više. Koliko god nam se to može učiniti nevjerojatnim, upravo se to danas događa, s jedinom bitnom razlikom što oni koji upravljaju baštinom nisu menadžeri nego manipulatori; istina, najčešće nesvjesni. Oni pseudomenadžerskom retorikom generiraju sistem u kojem se povjesničari umjetnosti i konzervatori stavljaju u poziciju *decision makera*, a oni tu ulogu prihvaćaju ne poznajući niti jedan element za procjenu poduhvata u koji je uključena baština — ne zato što to nisu sposobni, nego zato što nema elemenata potrebnih za odlučivanje, niti su ti elementi ikome potpuno i do kraja poznati. Dakle, smisao ovog razmatranja nije prenošenje kompetencija povjesničara umjetnosti i konzervatora na menadžment, nego upravo suprotno — poziv na definiranje domena i kompetencija svih subjekata u upravljanju baštinom, tako da upravljanje baštinom bude rezultat razmatranja svih elemenata koji su potrebni za moderni menadžment, a to su polazni elementi, tj. ograničenja i zadatosti, analiza troškova i koristi, javnost i istinitost ili, jednom riječi, održivost.

Transparentnost projekta ili, drugim riječima, vjerodostojnost elemenata na kojima se projekt temelji proporcionalno smanjuje potrebu zainteresiranih za realizaciju takvog projekta da, uvjetno rečeno, podupiranom projektu daju karakteristike kojima se isti opravdava tzv. višim ciljevima, ali na isti način i oponentima oduzima manevarski prostor da osporavanje temelji na isto takvim tzv. višim interesima. Tako dolazimo do posljednje karakteristike koju treba imati menadžment baštine, kao uostalom i svaka druga struka, a to je

istina kao temelj procjene u povlačenju poslovnih poteza. Možda je tu kvalitetu i najteže postići kad je riječ o menadžmentu baštine, i to zbog brojnih elemenata koje u procjeni treba uzeti u razmatranje, ali isto tako i zbog pojedinih okolnosti u kojima je teško doći do rješenja prije stvarnog upuštanja u pothvat.

Na kraju, slijedom iznesenog pokušajmo odgovoriti na pitanje postavljeno u uvodu, je li, i ako jest, zašto je menadžment baštine tabu tema. Čini se da ipak jest, ali po našem mišljenju više kao rezultat svjesne mistifikacije sveukupnog odnosa prema baštini, a pogotovo prema baštini kao ekonomskom resursu. Da tako ne bi bilo i u budućnosti, potrebno je načiniti nekoliko poteza koji su preduvjet za skidanje tabua. Prije svega treba priznati da je baština i ekonomski resurs te isto tako priznati da, ako nema stručnog i na istinitim premisama utemeljenog menadžmenta baštine, postoji pseudomenadžment koji, odjeven u odijelo više ili manje prihvatljivog lokalnog ili nacionalnog interesa, popunjava tako ostavljen prostor. Potom treba odgovoriti na pitanje tko su ti kojima ćemo prepustiti bavljenje ovom specifičnom i osjetljivom aktivnosti, jer dio problema leži i u okolnosti da, posebno u krugovima povjesničara umjetnosti i konzervatora, postoji dosta nesnalaženja kad je riječ o modernom menadžmentu uopće, a posebno kad je riječ o gospodarenju nacionalnim resursima kao ekonomskom kategorijom i tzv. stratejskim menadžmentom. Predlažemo da se to prevlada uvođenjem izučavanja osnova ekonomije i menadžmenta na pripadajućim studijima te otvaranjem prostora za obrazovanje već aktivnih stručnjaka sistemom predavanja, *case studija*, tematskih radionica i sl.

Zaključimo. Menadžment baštine je tu i kuca na vrata. Otvorimo li znajući zašto to činimo i znajući što će menadžment učiniti i koje su mu prednosti i ograničenja, to znači da smo prihvatili postati aktivni učesnik u menadžmentu i kontrolingu. Ne otvorimo li, pravi menadžment će otići, a problemi i otvorena pitanja će, bez obzira na sve, ostati. No to nije najveći problem niti najgori scenarij. Najgore će biti što će, kad pravi menadžment ode, krivi, tj. pseudomenadžment ostati, i kao tat ući, ako ne kroz vrata, onda kroz prozor, i učiniti upravo onoliko štete koliko može, a to će biti strašno puno jer nećemo biti spremni čak ni prepoznati ga, a kamoli spriječiti ili kontrolirati.

## Literatura

**Antolović, J.**, Ekonomsko vrednovanje graditeljske baštine, »Mikrorad«, Zagreb, 1999.

**Dower, M.**, Heritage: an asset for Local Development, u: *Europa nostra* 2, Den Haag, 2000.

**Von Droste, B.**, World Heritage and Development, u: *The World heritage Newsletter* 16, Paris, 1998.

**Feilden M., B.**, Conservation of Historic Buildings, Reed Educational and Profesional Publishing Ltd., Oxford, 1994.

**Kessinger, T. G.**, Partnerships, strategies and programmes for the stimulation of tourism and opportunities for investment in historic cities, City of Evora, Evora, 1997.

The Preservation of Monuments and other Cultural Property in the Association with the Development of Tourism, UNESCO Director-General Submits Report (72 EX/2), UNESCO, Paris, 1966.

**Vierda, V.**, Spomenička obnova i turizam, u: *Tourism and Hospitality Management* 2, Beč/Opatija, 1995.

## Summary

### Vjekoslav Vierda

#### Heritage Management — Still a Taboo?

Management of cultural heritage in terms of its use as economic resource is in Croatia still considered a topic that creates misunderstandings, dilemmas, and even conflicts. Administration of monuments, namely, presupposes evaluating the heritage in question, as well as defining the limits to which we are prepared to go in accepting such management, together with all the consequences and side effects that it implies, that is, in expressing whether we are ready to accept the consequences and to which degree. On the other hand, if we fail to secure an alternative approach, that is, a completely restrictive protection that would be officially financed, such an attitude might reveal why the potentially possible management of heritage has not been accepted. In conclusion, the author proposes his own vision of the way in which the funding of conservation, restoration, and revitalisation of heritage from official resources could be correlated by combining the methods of modern management and art historical professions