

# Metodološki okvir upravljanja zaštitom pisane baštine

---

**Horvat, Ines**

**Doctoral thesis / Doktorski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:838693>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-03**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)

SVEUČILIŠTE U ZADRU  
POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
DRUŠTVO ZNANJA I PRIJENOS INFORMACIJA



**Ines Horvat**

**METODOLOŠKI OKVIR UPRAVLJANJA  
ZAŠTITOM PISANE BAŠTINE**

**Doktorski rad**

Zadar, 2023.

SVEUČILIŠTE U ZADRU  
POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
DRUŠTVO ZNANJA I PRIJENOS INFORMACIJA

**Ines Horvat**

**METODOLOŠKI OKVIR UPRAVLJANJA  
ZAŠTITOM PISANE BAŠTINE**

Doktorski rad

Mentor

prof. dr. sc. Damir Hasenay

Zadar, 2023.

# SVEUČILIŠTE U ZADRU

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

### I. Autor i studij

Ime i prezime: Ines Horvat

Naziv studijskog programa: Poslijediplomski sveučilišni studij Društvo znanja i prijenos informacija

Mentor: prof. dr. sc. Damir Hasenay

Datum obrane: 26. srpnja 2023.

Znanstveno područje i polje u kojem je postignut doktorat znanosti: društvene znanosti, informacijske i komunikacijske znanosti

### II. Doktorski rad

Naslov: Metodološki okvir upravljanja zaštitom pisane baštine

UDK oznaka: 094:005.992.7

Broj stranica: 292

Broj slika/grafičkih prikaza/tablica: 19/3

Broj bilježaka: 32

Broj korištenih bibliografskih jedinica i izvora: 179

Broj priloga: 3

Jezik rada: hrvatski

### III. Stručna povjerenstva

Stručno povjerenstvo za ocjenu doktorskog rada:

1. izv. prof. dr. sc. Marijana Tomić, predsjednica
2. prof. dr. sc. Kornelija Petr Balog, članica
3. izv. prof. dr. sc. Boris Badurina, član

Stručno povjerenstvo za obranu doktorskog rada:

1. izv. prof. dr. sc. Marijana Tomić, predsjednica
2. prof. dr.sc. Kornelija Petr Balog, članica
3. izv. prof. dr. sc. Boris Badurina, član

**UNIVERSITY OF ZADAR**  
**BASIC DOCUMENTATION CARD**

**I. Author and study**

Name and surname: Ines Horvat

Name of the study programme: Postgraduate doctoral study Knowledge Society and Information Transfer

Mentor: Full Professor Damir Hasenay, PhD

Date of the defence: July 26th 2023

Scientific area and field in which the PhD is obtained: social sciences, information and communication sciences

**II. Doctoral dissertation**

Title: Methodological framework of written heritage preservation management

UDC mark: 094:005.992.7

Number of pages: 292

Number of pictures/graphical representations/tables: 19/3

Number of notes: 32

Number of used bibliographic units and sources: 179

Number of appendices: 3

Language of the doctoral dissertation: Croatian

**III. Expert committees**

Expert committee for the evaluation of the doctoral dissertation:

1. Associate Professor Marijana Tomić, PhD, chair
2. Full Professor Kornelija Petr Balog, PhD, member
3. Associate Professor Boris Badurina, PhD, member

Expert committee for the defence of the doctoral dissertation:

1. Associate Professor Marijana Tomić, PhD, chair
2. Full Professor Kornelija Petr Balog, PhD, member
3. Associate Professor Boris Badurina, PhD, member



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Ines Horvat**, ovime izjavljujem da je moj **doktorski** rad pod naslovom **Metodološki okvir upravljanja zaštitom pisane baštine** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 26. srpnja 2023.

Zahvaljujem se mentoru, prof. dr. sc. Damiru Hasenayu, na savjetima, pomoći i razumijevanju pri izradi ove doktorske disertacije te svakodnevnoj podršci prilikom znanstvenog i nastavnog rada.

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Znanost, metodologija, metode</b> .....	3
<b>2.1. Znanost i znanje</b> .....	4
<b>2.2. Metodologija</b> .....	16
<b>2.3. Metoda</b> .....	19
<b>2.4. Metodološki okvir</b> .....	25
<b>3. Upravljanje zaštitom pisane baštine</b> .....	29
<b>3.1. Kulturna baština</b> .....	29
<b>3.2. Pisana baština</b> .....	35
<b>3.3. Zaštita pisane baštine</b> .....	37
3.3.1. Zaštita pisane baštine i baštinske ustanove .....	47
3.3.2. Koncept upravljanja zaštitom pisane baštine.....	52
3.3.3. Rezultati upravljanja zaštitom pisane baštine.....	59
<b>3.4. Metode u području upravljanja zaštitom pisane baštine</b> .....	63
3.4.1. Metode u strateško-teorijskom aspektu .....	63
3.4.2. Metode u ekonomsko-pravnom aspektu.....	77
3.4.3. Metode u edukativnom aspektu.....	86
3.4.4. Metode u materijalno-operativnom aspektu .....	92
3.4.5. Metode u kulturološko-društvenom aspektu .....	105
3.4.6. Zaključno o metodama u upravljanju zaštitom pisane baštine .....	108
<b>4. Metodologija provedenog istraživanja</b> .....	110
<b>4.1. Cilj istraživanja, istraživačka pitanja i hipoteze</b> .....	110
<b>4.2. Metodologija i uzorak istraživanja</b> .....	111
<b>5. Rezultati i rasprava</b> .....	115
<b>5.1. Rezultati analize strateških dokumenata i ostale dokumentacije ispitivanih baštinskih ustanova</b> .....	115



<b>5.2. Rezultati i analiza rezultata intervjua .....</b>	<b>126</b>
<b>5.3. Rezultati i analiza rezultata anketnog istraživanja .....</b>	<b>176</b>
5.3.1. Važnost aspekta za uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine .....	177
5.3.2. Korištene metode unutar svih aspekata kao podloga za uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine .....	178
5.3.3. Prostor(i) za uvođenje novih metoda unutar svih aspekata i prostor(i) za poboljšanje ukupnog upravljanja zaštitom pisane baštine.....	180
5.3.4. Otvorena pitanja u anketnom upitniku .....	181
<b>5.4. Rasprava.....</b>	<b>184</b>
5.4.1. Terminološko određenje pojmova .....	184
5.4.2. Analiza poslovnog okruženja i praćenje učinkovitosti.....	186
5.4.3. Ekonomsko-pravni okvir poslovanja.....	189
5.4.4. Edukacija osoblja i korisnika.....	194
5.4.5. Operativna i organizacijska razina poslovanja .....	207
5.4.6. Kulturološka i društvena uloga baštinskih ustanova .....	211
5.4.7. Smjernice za izradu metodološkog okvira upravljanja zaštitom pisane baštine ..	213
5.4.7.1. Problemi u ostvarivanju uspješnog upravljanja zaštitom pisane baštine.....	213
5.4.7.2. Polazišta za oblikovanje smjernica izrade metodološkog okvira .....	221
5.4.7.3. Putevi implementacije metodološkog okvira .....	224
<b>6. Zaključci .....</b>	<b>229</b>
<b>7. Popis korištenih izvora i literature .....</b>	<b>232</b>
<b>8.1. Sažetak rada na hrvatskom jeziku.....</b>	<b>247</b>
<b>8.2. Sažetak na engleskom jeziku .....</b>	<b>248</b>
<b>9. Prilozi.....</b>	<b>249</b>
<b>9.1. Obrazac anketnog upitnika .....</b>	<b>249</b>
<b>9.2. Transkripti intervjua .....</b>	<b>256</b>

<b>9.4. Popis tablica .....</b>	<b>291</b>
<b>10. Životopis .....</b>	<b>292</b>

## 1. Uvod

Razvoj znanosti neodvojiv je od razvoja društva i ljudske djelatnosti općenito budući da se znanošću dolazi do znanja koja značajno unapređuju društveni razvitak i usmjeravaju razvoj ljudskih djelatnosti. Znanost se definira kao skup sistematiziranih i argumentiranih znanja te se temelji na objektivnom promatranju objektivne stvarnosti. Obilježava ju primjena znanstvenog pristupa problematici koja se istražuje, a koji uključuje određeni hodogram aktivnosti kako bi se osiguralo precizno rukovanje podacima i rezultatima znanstvenih istraživanja te u konačnici objektivno spoznavanje predmeta ili pojava koje se istražuju. Ta se objektivnost omogućuje primjenom adekvatnih (znanstvenih) metoda koje predstavljaju put ili način dolaska do spoznaje o postavljenim problemima. U tom je pogledu neizostavno poznavanje metodologije određenog znanstvenog područja kako bi bilo moguće doći do što sveobuhvatnijeg razumijevanja načina istraživanja što će u konačnici dovesti do objektivnih zaključaka temeljem kojih je moguće oblikovati i organizirati aktivnosti unutar određene ljudske djelatnosti kao što je to u ovom slučaju područje upravljanja zaštitom pisane baštine.

Baštinske ustanove prikupljaju, obrađuju, pohranjuju i čuvaju kulturnu baštinu na različitim materijalnim nositeljima s ciljem osiguravanja njene dostupnosti budućim generacijama. Jedna od najbrojnijih pojava kulture baštine je pisana baština. Pisana je baština, najbrojnija u baštinskim ustanovama, moguće definirati kao pokretno kulturno dobro, zabilježenu ljudsku misao na različitim medijima sa svrhom informiranja. Pojam zaštite pisane baštine podrazumijeva niz aktivnosti kojima se štiti materijalni nositelj informacije i sama informacija sadržana u njemu, a zaštitom se omogućuje osnovna uloga pisane baštine – čitljivost i upotrebljivost. Svršishodno upravljanje zaštitom pisane baštine postiže se primjenom sveobuhvatnog modela zaštite koji polazi od pretpostavke da potpuna interakcija strateško-teorijskog, ekonomsko-pravnog, edukativnog, materijalno-operativnog i kulturološko-društvenog aspekta može imati ishod učinkovite zaštite pisane baštine. Pisana je baština specifična u svojoj informacijskoj vrijednosti te je za nju potrebno skrbiti na drugačiji način od ostatka kulturne baštine. Pretpostavka je da se primjenom sveobuhvatnog modela upravljanja zaštitom pisane baštine i interakcijom njegovih aspekata omogućuje učinkovita i svršishodna zaštita pisane baštine. Zaštita se treba provoditi na temelju strateškog planiranja utemeljenog na nacionalnoj i/ili međunarodnoj razini, unutar određenih zakonskih okvira, uključujući planiranje i potrošnju financijskih sredstava kojima određena baštinska ustanova raspolaže.

Zaštita također uključuje i razmatranje znanja o zaštiti kojima osoblje baštinskih ustanova treba raspolagati i koja treba usvojiti tijekom formalnog i neformalnog obrazovanja kao i primjenu metoda i tehnika zaštite, procjenu uvjeta pohrane građe uključujući i procjenu stanja fonda te se svakako kroz ovu problematiku prožima i kulturološko-društveni značaj zaštite. Razvidno je kako je upravljanje zaštitom pisane baštine složen koncept koji zahtijeva jasno određivanje okvira unutar kojih se provode istraživanja. Navedeni se elementi mogu preinačiti u područja ključne problematike unutar kojih je moguće provoditi (znanstvena) istraživanja te primjenjivati odgovarajuće (znanstvene) metode istraživanja. S obzirom na složenost područja već se iz rudimentarnog opisa aktivnosti koje uključuje, uočava kako se u njemu mogu koristiti i metode karakteristične za vrlo raznovrsna područja znanosti, kao što su npr. ekonomija, pravo, kemija i dr. Ta se različitost primjene metoda očituje i u dvojnem karakteru pisane baštine na koju je potrebno primijeniti metode istraživanja stanja i svojstava materijala pisane baštine, ali i metode očuvanja informacija sadržanih u njoj. Govoreći o metodama kao načinima ili putevima postizanja određenih ciljeva ili rezultata, potrebno je također razumjeti epistemološke postavke znanosti, te metode i metodologije općenito, kako bi bilo moguće kreirati informirane odluke pri odabiru metoda čija će primjena polučiti rezultate na temelju kojih je moguće nadalje planirati aktivnosti zaštite. Kako bi se područje upravljanja zaštitom pisane baštine moglo uspostaviti kao područje posebne metodologije znanstvenog istraživanja potrebno ga je prvenstveno utemeljiti na teorijskim spoznajama o metodologiji i metodama, odrediti elemente od kojih se područje sastoji, unutar elemenata odrediti problematiku koju je moguće istraživati te unutar te problematike istražiti metode koje se koriste kako u teorijskom tako i u praktičnom smislu.

S obzirom na sve navedeno, cilj istraživanja ove doktorske disertacije je istražiti, analizirati i klasificirati metode koje se koriste u području upravljanja zaštitom pisane baštine sa svrhom identificiranja metodološkog okvira koji je primjenjiv na to područje s posebnim osvrtom i naglaskom na specifičnosti pisane baštine.

## **2. Znanost, metodologija, metode**

Čovječanstvo je od samih svojih početaka u interakciji s okruženjem objektivne stvarnosti te se susreće s pojavama koje utječu na život i dobrobit kako pojedinca tako i zajednice. Čovjek je kroz povijest, iako često na primitivan način, imao potrebu promatrati te pojave i osigurati rješenje određenih problema koji su se pojavljivali u svakodnevnom životu. Napretkom i razvojem čovječanstva rasla je i njegova sposobnost za što boljim i uspješnijim svladavanjem pojava koje prijete njegovom postojanju. Usporedno s razvojem te sposobnosti raste i ljudsko usmjerenje prema uočavanju i razmatranju raznovrsnih pojava unutar objektivne stvarnosti iz okruženja. To je postupno dovelo do začetaka sustavnog promišljanja o brojnim sferama objektivne stvarnosti, na samim počecima uglavnom astronomije, a kasnije i filozofije, teologije, matematike, biologije, medicine i drugih znanosti kako ih danas razumijemo. Začeci temeljnih istraživačkih poduhvata javljaju se još prije nove ere upravo kada čovjek počinje ozbiljnije promišljati o svijetu koji ga okružuje – počevši od Mezopotamije i promatranja nebeskih tijela, predviđanja i računanja, Egipta i primjene medicine, matematike i astronomije pa sve do Grka i Rimljana koji stvaraju temelje za oblikovanje znanosti (Jones i Taub 2018; Zelenika 2000; Milas 2005; Milat 2005; Šundalić i Pavić, 2021). Tijekom 11. stoljeća, u Europi se otvaraju sveučilišta koja se većinom bave proučavanjem teologije i filozofije, a pojavom renesanse dolazi do procvata kulture, znanosti i umjetnosti. Zanos u znanosti koji je započeo u renesansi nastavlja se sve do danas te se u razdoblju od 16. do 20. stoljeća nižu mnoga znanstvena dostignuća, znanstvene teorije i spoznaje. Tijekom 19. stoljeća dolazi do izrazito snažnog razvoja znanosti te se počinju razlikovati samostalna znanstvena područja, polja i grane, a osnivaju se i razne institucije i istraživački centri. Razvoj znanosti promatran kroz njenu povijest izrazito je složen i obilježavaju ga mnoga propitivanja znanstvene istine te se upravo takvim kritičkim stavom omogućuje da mnoge teorije postavljene u prošlosti budu zamijenjene novima. Napredak znanosti otkriva se upravo u tom odnosu starih i novih teorija i spoznaja u kojemu je moguće opravdati poznato znanje ili ga pak opovrgnuti. Povijesne okolnosti pružaju uvid u rast i napredak znanosti, ali i otvaraju put prema teoriji spoznaje (epistemologiji) i filozofiji znanosti koje taj vremenski karakter razvoja znanosti, znanstvenih teorija i spoznaja stavljaju u kontekst propitivanja znanstvene istine i znanstvenog znanja odnosno spoznavanja same znanosti kao takve (Lindberg i Shank 2013; Park i Daston 2008; Zelenika 2000; Milas 2005; Milat 2005; Šundalić i Pavić 2021).

## 2.1. Znanost i znanje

Znanost (grčki *episteme*, latinski *scientia*) i njen razvoj u smislu kakvom ju shvaćamo danas, važan je čimbenik u izgradnji suvremenog društva jer primjena rezultata znanstvenih istraživanja dovodi do nastajanja brojnih znanja u raznovrsnim područjima ljudske djelatnosti. Prema Hrvatskoj enciklopediji (2021), znanost je definirana kao „skup svih sustavno metodski stečenih i uobličjenih znanja te djelatnost kojom se stječu takva znanja. U užem (i strožem) smislu, skup znanja dobivenih nekom od znanstvenih metoda, te racionalna djelatnost predviđanja i objašnjenja pojava u okolini (znanstveno znanje) koja se ostvaruje svođenjem pojedinih pojava pod univerzalne zakone.“ Znanost se prema navedenoj definiciji, kao i mnogim drugim definicijama, treba temeljiti na objektivnom i racionalnom razmatranju objektivne stvarnosti. Prvenstveno se potrebno pridržavati logičkog načina razmišljanja primjenjivog u procesima spoznaje te uvažavati opća načela objektivnosti, općenitosti i preciznosti. U znanosti je potrebno rukovati podacima i rezultatima koje je moguće objektivno provjeriti, dokazati ili pak opovrgnuti koristeći se prikladnim načinima i putevima spoznaje, tj. metodama. Potrebno je precizno izražavati i klasificirati pojmove, ali i biti precizan u primjeni i analizi znanstvenih spoznaja. Problematici koja se istražuje potrebno je pristupati sustavno i općenito kako bi spoznaje do kojih se dolazi bile primjenjive ne samo na uži segment problematike već i na šire područje proučavanog dijela objektivne stvarnosti. Primjenom navedenih načela, znanošću se nastoji shvatiti i objasniti okruženje koje se proučava te se rezultatima nastoji poboljšati i unaprijediti ljudska djelatnost. S obzirom na navedeno, znanost opisuju i određena obilježja koja različiti autori različito navode, grupiraju i nazivaju (Šundalić i Pavić 2021; Žugaj, Dumančić i Dušak 2006; Zelenika 2000; Betz 2011). Unatoč različitim viđenjima, obilježja znanosti se mogu opisati kao:

- *jedinstvenost* koja se odnosi na primjenu znanstvenog pristupa utemeljenog na primjeni znanstvenih metoda kojima se spoznaje objektivna stvarnost kao i na jedinstvenost i prožimanje društvenih i prirodnih znanosti;
- *objektivnost* koja je jedno od temeljnih obilježja znanosti budući da ona u svojoj suštini treba biti objektivna i stoga znanstvenici rezultate istraživanja trebaju prikupiti na objektivan način te ih isto tako i analizirati i interpretirati;
- *preciznost* koja se odnosi na to da se znanstvenim istraživanjima i izgradnji znanstvenog znanja treba pristupiti stručno, precizno i profesionalno u skladu sa znanstvenim pristupom,

da znanstvena istraživanja trebaju biti kvalitetno planirana te da znanstveni pristup istraživanju treba biti precizno definiran;

- *sustavnost* znanosti koja se odnosi na to da planovi istraživanja trebaju biti što je više moguće sveobuhvatni, da se znanstvena istraživanja trebaju provoditi u skladu sa znanstvenim pristupom te da je važno slijediti etape predviđene planom istraživanja kako bi znanstveno istraživanje bilo tretirano kao sustav koji ima svoju početnu i završnu etapu;
- *upotreba znanstvenih metoda* koja kao obilježje znanosti jasno razgraničava znanost od drugih oblika spoznavanja objektivne stvarnosti te omogućuje objektivno istraživanje;
- *društveni karakter* koji kao obilježje prikazuje povezanost znanosti i društva odnosno ističe kako znanost služi napretku i boljitku društva i čovječanstva;
- *etičnost* koja je važno obilježje kojim se naglašava važnost etičkog pristupa u svim etapama znanstvenog istraživanja;
- *kreativnost* koja se odnosi na stvaralaštvo odnosno kreativne procese znanstvenika koji se primjenjuju pri osmišljavanju i provedbi znanstvenih istraživanja (Šundalić i Pavić 2021; Žugaj, Dumančić i Dušak 2006; Zelenika 2000).

Osim obilježja znanosti koja opisuju njene osnovne značajke po kojima je znanstvena djelatnost prepoznatljiva, ciljevi kojima znanost teži također omogućuju stvaranje korpusa znanstvenog znanja. Moguće je prepoznati četiri osnovna cilja znanosti – (1) opisivanje, (2) objašnjavanje / razumijevanje (3) predviđanje i (4) kontrola.

1. *Opisivanje* se u znanosti smatra prvim korakom nekog znanstvenog istraživanja ili znanstvenog pristupa. Objektivnim i detaljnim opisivanjem postiže se kvalitetan opis objektivne stvarnosti odnosno pojava ili problema koji se žele istraživati.

2. *Objašnjavanje / razumijevanje* odnosi se na to da se detaljan i objektivan opis pojave, problema i/ili objektivne stvarnosti općenito često povezuje s drugim pojavama ili problemima na logičan način.

3. *Predviđanje* kao cilj znanosti odnosi se na mogućnost predviđanja nekog događaja ili pojave. Nakon opisivanja pojava i/ili problema te uočavanja njihove povezanosti, moguće je predvidjeti na koji će se način odvijati njihova daljnja interakcija kao i uzročno-posljedične veze. Predviđanje u znanstvenom istraživanju podrazumijeva poznavanje prethodnih znanstvenih pojava, teorija ili znanja, cilja od kojeg se polazi, upotrebu znanstvenih metoda i dr. kako bi u konačnici bilo moguće donijeti pouzdane

pretpostavke koje će pojednostaviti proces razumijevanja pojave ili problema koji se istražuje.

4. *Kontrola* se odnosi na to da se naposljetku nastoji ostvariti utjecaj na pojave ili probleme koji se istražuju s ciljem njihova kontroliranja. Kontrola je moguća ukoliko su poznate uzročno-posljedične veze čimbenika koji utječu na proučavanu pojavu ili problem (Milas 2005; Price et al. 2017; Zelenika 2000).

Znanost u suštini predstavlja sistematizirana i argumentirana znanja do kojih se dolazi primjenom znanstvenih metoda, a jedan od njenih ciljeva, uz spoznaju zakonitosti o prirodi i društvu, je i maksimizacija učinkovitosti ljudske djelatnosti. Ljudsku je djelatnost potrebno promatrati i znanstveno razmatrati na način da se spoznaju okviri koji definiraju njene temeljne postavke, ali i znanstvene, praktične i povijesne okolnosti unutar kojih se odvijaju određene aktivnosti i procesi. Kako bi bilo moguće spoznati navedene okvire potrebno je prvenstveno produbiti spoznaju o tome što se točno podrazumijeva pod pojmom znanosti te što to znanstveno znanje čini drugačijim od drugih oblika znanja (Lelas 2000; Zelenika 2000; Mejovšek 2013; Milas 2005; Milat 2005; Skledar 2006; Pruzan 2016).

U određivanju pojma znanosti i znanstvenog znanja nužno je napomenuti povezanost *gnoseologije* odnosno spoznajne teorije i znanosti. Gnoseologija je filozofska disciplina koja proučava proces spoznaje kao načina dolaska do znanja koje je rezultat same spoznaje. Gnoseologija proučava logičke, znanstvene, zdravorazumske, umjetničke i dr. oblike spoznavanja. Sam karakter znanstvene spoznaje uvjetovao je razvoj *epistemologije* kao posebne znanosti čiji je predmet proučavanja upravo područje znanstvene spoznaje. Epistemologiju je moguće definirati i kao znanost o znanosti kao specifičnoj ljudskoj djelatnosti (Filipović 1989; Milat 2005; Skledar 2006). S tog gledišta svaka djelatnost koja pretendira imati status znanosti odnosno znanstvene discipline treba imati određene epistemološke pretpostavke koje ju čine znanostima. Epistemološke se pretpostavke znanosti u tom smislu odnose na:

- *problem istraživanja* koji podrazumijeva probleme koje određena znanost želi proučavati odnosno ono što je svojstveno samo toj znanosti ili znanstvenoj disciplini;
- *predmet istraživanja* koji se odnosi na dio objektivne stvarnosti koju određena znanost proučava, stoga u tom dijelu objektivne stvarnosti određena znanost istražuje zakonitosti te pokušava iznaći rješenja određenih problema istraživanja;



- *metodologiju istraživanja* pod kojom se podrazumijeva ukupnost načina i postupaka kojima se istražuju zakonitosti i rješavaju problemi unutar određenog područja istraživanja;
- *metode istraživanja* koje određuju puteve ili načine kojima se određena znanost vodi kako bi istražila i riješila probleme istraživanja;
- *terminologiju* koja opisuje sustav temeljnih pojmova određene znanosti ili znanstvene discipline u kojem su svi ključni pojmovi jednoznačno definirani u odnosu na probleme i područje istraživanja određene znanosti (Milat 2005).

Sukladno prethodno navedenom, moguće je zaključiti kako svaka znanstvena disciplina raspolaže određenim skupom činjenica, zakona, teorija i teorijskih sustava kao i znanstvenim hipotezama koje još uvijek nije moguće smatrati zakonitostima ili teorijama budući da nisu dokazane. Upravo u tom području znanstvenih hipoteza provodi se istraživačka djelatnost kojom se znanstvene hipoteze dokazuju ili opovrgavaju te se dolazi do znanstvenog znanja. Ta je istraživačka djelatnost također uvjetovana objektivnim načinom provedbe odnosno znanstvenim pristupom istraživanju određene problematike ili određenog problema (Milas 2005; Milat 2005; Betz, 2011).

Svako znanstveno istraživanje koristi određenu metodologiju, metode i tehnologiju znanstvenog istraživanja kako bi postiglo konačan rezultat te se sve navedeno može razlikovati s obzirom na znanstvenu disciplinu unutar koje se provodi znanstveno istraživanje. Znanstveno istraživanje obuhvaća i sustav načina razmišljanja znanstvenika koji prati nova i pouzdana znanja o određenom predmetu istraživanja odnosno istraživačku filozofiju. Istraživačka je filozofija važna budući da određuje korake predviđene nacrtom istraživanja kao i samo znanstveno istraživanje. Svaki se znanstvenik pri osmišljavanju i provedbi istraživanja vodi vlastitim pristupom. Pretpostavke koje znanstvenik predlaže i na temelju kojih provodi znanstveno istraživanje proizlaze iz njegovog rasuđivanja kao i uvida u predmet istraživanja koji nastaje kao proizvod intelektualne aktivnosti. Pozitivizam i fenomenologija dvije su istraživačke filozofije koje danas prevladavaju u svojoj primjeni u društvenim znanostima te ih je moguće promatrati kao suprotne prema karakteristikama koje ih opisuju. *Pozitivizam* ili *pozitivistička istraživačka filozofija* podrazumijeva sagledavanje svijeta, društva i drugih fenomena koji su unutar objektivne stvarnosti najčešće jasno vidljivi i u pravilu kvantitativno opisani. Pozitivizam se temelji na proučavanju činjenica i prikupljanju fizičkih dokaza. Pozitivisti se vode jedinstvom znanosti odnosno smatraju kako ne treba inzistirati na razlikama

u istraživanjima fenomena društvenih i prirodnih znanosti budući da u objema postoje zakonitosti koje se otkrivaju znanošću. Pozitivistička istraživačka filozofija podrazumijeva odvojenost znanstvenika od predmeta istraživanja te promatranje pojava vidljivih u objektivnoj stvarnosti koje rezultira generalizacijom na temelju sličnosti. Pozitivizam također karakteriziraju ponovljivost procesa znanstvenog istraživanja, proučavanje pojava i/ili procesa koje je moguće mjeriti te posljedično i statistički obraditi dobivene rezultate. Navedena obilježja pozitivističke istraživačke filozofije ogledaju se primarno u primjeni *deduktivnog pristupa* znanstvenom istraživanju kojim se koncepti operacionaliziraju i pretvaraju u mjerljive varijable. Pozitivisti pomoću logičkog rasuđivanja postavljaju hipoteze iz znanstvenih teorija koje se nadalje testiraju kako bi se početna znanstvena teorija mogla potvrditi ili opovrgnuti (Creswell i Creswell 2018; Žukauskas, Vveinhardt i Andriukaitienė 2018; Miller i Brewer 2003; Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić 2010).

Za razliku od pozitivizma *fenomenologija* je paradigma znanstvenog istraživanja kojom se najčešće proučavaju društveni konstrukti i značenja. Fenomenolozi društvene fenomene smatraju složenima te smatraju da se društveni fenomeni u pravilu ne mogu spoznati na iste načine kao fenomeni karakteristični za prirodne znanosti. Istraživanjima koja ne uzimaju u obzir stalne promjene u društvenom okruženju moguće je izgubiti dragocjene informacije i rezultate do kojih je moguće doći istraživanjem nekih pojava ili predmeta. U tom se smislu istraživanja usmjeravaju i na procese spoznaje, vjerovanja, percepcije, interpretacije i značenja u društvu, dakle po svojim obilježjima kvalitativne varijable. Obilježja fenomenologije se ogledaju u primjeni *induktivnog pristupa* znanstvenom istraživanju. Induktivan pristup znanstvenom istraživanju ima, između ostaloga, za cilj spoznati i razumjeti značenja koja ljudi pridaju nekim događajima ili fenomenima u društvu. Znanstvenik se primjenom ovog pristupa kreće od podataka prema teoriji odnosno logičkim rasuđivanjem od podataka dobivenih kao rezultat znanstvenog istraživanja stvara opće teorije (Miller i Brewer 2003; Audi 2019; Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić 2010).

Paradigma znanstvenog istraživanja proizlazi iz istraživačke filozofije i ovisi o brojnim čimbenicima. Paradigme znanstvenog istraživanja mogu se opisati ontološki, epistemološki i metodološki. Ontološki opis u tom slučaju predstavlja opće pretpostavke koje su stvorene kako bi bilo moguće razmotriti stvarnu prirodu svijeta ili društva. Epistemološki pak predstavlja opće parametre i pretpostavke koje su povezane s načinom istraživanja prirode i društva, a metodološki opis kombinaciju raznih metoda i tehnika koje znanstvenici koriste kako bi

istraživali određene fenomene. Paradigme istraživanja usmjeravaju znanstvenika u spoznavanju predmeta istraživanja kao i metodologije koju će koristiti tijekom istraživanja. Tijekom razvoja znanosti pojavile su se mnoge paradigme istraživanja te će se u nastavku ilustrativno i kratko opisati samo neke od njih (Creswell i Creswell 2018; Žukauskas, Vveinhardt i Andriukaitienė 2018; Miller i Brewer 2003).

*Postpozitivizam* je znanstvena paradigma koja odbacuje glavni postulat pozitivističke paradigme – jedinstvo znanosti. Postpozitivisti smatraju kako se u prirodnim znanostima koriste metode koje mogu biti značajne za društvene znanosti, no da spoznavanje društva, uzroka društvenih fenomena i ponašanja ne može biti utemeljeno na spoznavanju općih zakona i teorija. Postpozitivisti smatraju kako znanstvenik može biti dijelom istraživanja i utjecati na promatranja. Postpozitivisti donose zaključke na objektivan način uzimajući u obzir mogućnost pristranosti (Sekol i Maurović 2017; Creswell 2014, Miller i Brewer).

*Interpretivizam*, interpretivistička paradigma ili antipozitivizam odbacuje pozitivističke tvrdnje i nastojanja da se pojave i problemi u društvu mogu proučavati uz pomoć metoda koje se koriste u prirodnim znanostima (Bastalich n.d.; Žukauskas, Vveinhardt i Andriukaitienė 2018).

*Konstruktivizam* kao paradigma znanstvenog istraživanja polazi od pretpostavke kako postoje višestruke stvarnosti koje je moguće proučavati, a koje ovise o pojedincima, vremenu i kontekstu u kojem se nalaze. Pojedinci pomoću interakcije s drugima u društvu stvaraju subjektivna značenja te se svrha konstruktivizma ogleda upravo u istraživanju tog smisla koji pojedinci pridružuju situacijama i iskustvima u nekom određenom vremenu. Istraživanja koja se temelje na ovoj paradigmi karakteriziraju istraživanje perspektive sudionika u istraživanju te povezanost istraživača i sudionika istraživanja. Također ih karakteriziraju i rezultati ostvareni interakcijom istraživača i sudionika. Konstruktivistička paradigma i istraživanja utemeljena na istoj u bitnoj su mjeri obilježena uključenošću istraživača i njegovim utjecajem na istraživanje (Sekol i Maurović 2017; Creswell 2014, Miller i Brewer 2003; Žukauskas, Vveinhardt i Andriukaitienė 2018).

*Pragmatizam* kao paradigma znanstvenog istraživanja također podrazumijeva mogućnost objektivnosti i subjektivnost istraživača u procesu znanstvenog istraživanja. Pragmatisti naglašavaju povezanost prakse i teorije te se u procesu znanstvenog istraživanja utemeljenom na pragmatizmu iskustvo smatra transakcijom između predmeta ili pojave koja se istražuje i okoline u kojoj se nalazi (Audi 2019; Žukauskas, Vveinhardt i Andriukaitienė 2018).

Granice navedenih paradigmi znanstvenih istraživanja još su uvijek predmetom rasprave znanstvenika i filozofa te se smatra kako su često više određene interesima znanstvenika nego li njihovim inherentnim filozofskim razlikama. Paradigme istraživanja također je moguće promatrati i kroz prizmu različitih metodologija znanstvenog istraživanja koje pak nalažu i upotrebu različitih metoda istraživanja. Razumijevanjem temelja istraživačke filozofije, paradigme znanstvenog istraživanja, istraživačkog problema kao i analizom temeljnih koncepata u procesu znanstvenog istraživanja, znanstvenici mogu razumjeti kombinacije različitih znanstvenih metoda koje je moguće primijeniti u znanstvenoistraživačkom radu. Važno je naglasiti kako se znanstvenoistraživački rad treba odvijati sustavno kako bi se njime moglo ostvariti argumentirano znanstveno znanje. Znanstveni pristup omogućuje upravo takav način promatranja objektivne stvarnosti i omogućuje razlikovanje znanstvene djelatnosti od drugih aktivnosti (Žukauskas, Vveinhardt i Andriukaitienė 2018; Kothari 2004).

Primjena znanstvenog pristupa u istraživanju određenog fenomena omogućuje sustavno promišljanje o objektivnoj stvarnosti odnosno pojavama u okolini. Znanstveni pristup u tom slučaju uvelike razlikuje od onoga kojeg je moguće nazvati neznanstvenim jer se radnje koje ga obilježavaju izvode na način kojim se omogućuje neprekidno traganje za znanstvenom istinom. S tog gledišta znanstveni pristup obilježavaju empirijski pristup problematici koja se istražuje, sustavno i kontrolirano opažanje okoline i problema koji se istražuje kao i objektivno izvještavanje o uočenim pojavama. Odlike znanstvenog pristupa također se odnose na proizvodnju jasnih i jednoznačnih definicija pojmova te upotrebu preciznih instrumenata s ciljem ostvarivanja valjanog i pouzdanog mjerenja neke pojave kako bi bilo moguće dokazati ili opovrgnuti provjerljive pretpostavke o nekoj pojavi ili problemu istraživanja. Također je iznimno važno da znanstvenik prilikom obavljanja istraživačkog rada posjeduje kritički stav prema dobivenim rezultatima i pretpostavkama istraživanja. Upravo se na taj način gradi znanost i znanstveno znanje te se mijenjaju, potvrđuju ili nadograđuju postojeće teorije. Pristup koji je u suprotnosti navedenom znanstvenom pristupu moguće je nazvati neznanstvenim jer se sve radnje odvijaju upravo suprotno od obilježja znanstvenog pristupa. Obilježavaju ga zdravorazumski ili intuitivni pristup problematici, nesustavno i nekontrolirano opažanje, subjektivno izvještavanje, nejasno definiranje pojmova, neprecizni instrumenti kojima se dolazi do nepouzdanog mjerenja, neprovjerljive hipoteze i sl. Zaključci doneseni na temelju takvog pristupa su subjektivne prirode i nisu utemeljeni na objektivnim podacima, a stav istraživača

nije kritičan. U tom je smislu potrebno napomenuti i druge načine spoznavanja odnosno pristupa koji se ne mogu nazvati znanstvenim.

- *Autoritet* se ogleda u prihvaćanju već postojećih spoznaja i uvjerenja kao činjenica budući da su proizašle od određenog autoriteta, stručnjaka ili visoko cijenjenog izvora iz određenog područja. U nekim je slučajevima potrebno pozivati se na autoritet jer nije moguće na drugačiji način opravdati vlastita uvjerenja, kao npr. ponekada u znanosti kada se znanstvenici pozivaju na vodeće stručnjake iz područja.
- *Ustrajnost* se odnosi na spoznavanje utemeljeno na vjerovanju, navici i/ili praznovjerju. Odnosi se na to da pojedinac vjeruje u nešto i spoznaje to kao znanje jednostavno zbog toga što je to općeprihvaćeno. Za znanje ili uvjerenja nastala na ovaj način nije moguće reći da su objektivno točna te postoje brojni argumenti kojima je moguće razuvjeriti pojedinca ili dokazati netočnost njegovih uvjerenja. Za znanje nastalo metodom ustrajnosti ne postoje činjenice koje je moguće apsolutno dokazati.
- *Intuicija* se ogleda u spoznavanju utemeljenom na stavovima koji su jednostavno (samo)očigledni. Smatra se da takve stavove nije potrebno dodatno preispitivati niti dokazivati.

Navedeni pristupi spoznavanju objektivne stvarnosti ne mogu se prihvatiti kao znanstveni budući da se njihovom primjenom ne otkrivaju nova znanstveno utemeljena znanja te nemaju praksu provjere rezultata što ih čini dijelom pristupa spoznavanja objektivne stvarnosti koji nije znanstveni. Razlika u razmatranju objektivne stvarnosti važna je s obzirom da se daljnje razmatranje znanstvenog pristupa treba temeljiti na svim prethodno navedenim pretpostavkama, no također je važno naglasiti kako je i neznastveni pristup u nekim svojim segmentima moguće kombinirati s onim znanstvenim. To se ponekad očituje i u odabiru točno određenog i vrlo specifičnog znanstvenog pristupa nekoj problematici na temelju odabira i kreacije pojedinog znanstvenika (Šundalić i Pavić 2021; Milas 2005; Milat 2005; Zelenika 2000; Žugaj, Dumančić i Dušak 2006; Price et al. 2017).

Znanstveni pristup specifičan za određene istraživačke probleme ili znanstvene discipline treba biti primjeren i dokazivanju i/ili opovrgavanju hipoteza koje trebaju biti provjerljive te je iznimno važno da se znanstvenik prema znanstvenom istraživanju, znanstvenim metodama i rezultatima odnosi kritički te preispituje donesene zaključke. Znanstveni pristup dakle karakterizira:

- empirija,

- sustavnost,
- objektivnost,
- jasno definirani konstrukti,
- preciznost,
- valjano i pouzdano mjerenje,
- provjerljive hipoteze te
- kritički stav (Mejovšek 2013; Kothari 2004).

Znanstveni pristup obilježava niz sastavnih koraka koje je potrebno zadovoljiti kako bi se uopće bilo moguće baviti znanstvom (Slika 2.1). Znanstvenik istraživanju problema pristupa znanstveno na način da na samom početku znanstvenog pristupa unutar objektivne stvarnosti uočava pojavu, problem ili dio problema koji želi istraživati. Važno je naglasiti kako je opažanje u znanstvenom pristupu objektivno i sustavno te se uočena pojava nastoji što vjernije zabilježiti ili promotriti. Nakon opažanja znanstvenik postavlja istraživačko pitanje na koje želi dobiti odgovor. Dubljim istraživanjem problematike upozna se s onim znanjem o pojavi ili problemu od interesa koje je dostupno, ali ima i mogućnost spoznati ono što nedostaje, tzv. prazninu u istraživanjima. U ovom se koraku najčešće koristi pregledom dostupne literature unutar određenog sadržajnog područja kako bi pojavu ili problem stavio u širi kontekst znanstvenih istraživanja i spoznaja koje su već donesene. To mu nadalje omogućuje postavljanje hipoteze odnosno odgovora kao očekivanog rezultata istraživanja. Slijedi razvijanje istraživačkog plana koji uključuje odabir odgovarajuće metode kojom će biti moguće testirati postavljenu hipotezu. Procesom primjene metode i provedbe istraživačkog plana, znanstvenik u suštini proizvodi (producira) rezultate istraživanja koje je potrebno interpretirati i analizirati kako bi zaključio je li postavljenu hipotezu treba potvrditi ili opovrgnuti. Sukladno rezultatima, potvrđena hipoteza vodi ka stvaranju novog znanstvenog znanja koje će doprinijeti već postojećem znanju iz područja dok opovrgnuta hipoteza vodi k postavljanju novih istraživačkih pitanja, razvitku novih ideja i njihovom istraživanju u kružnom, odnosno ponavljajućem procesu znanstvenog pristupa (Slika 2.1). Na samom kraju ovog procesa znanstvenici imaju mogućnost i obvezu objavljivanja rezultata svojih istraživanja kako bi ostvarili komunikaciju s drugim znanstvenicima iz područja te zajednički gradili znanost. U tom je slučaju potrebno biti dijelom znanstvene komunikacije putem znanstvenih časopisa koji se vode određenim pravilima znanstvenog stila koji je još jedno od obilježja koje znanstveno izvještavanje i komunikaciju

razlikuje od nekih drugih oblika izvještavanja (Privitera 2020; Milas 2005; Milat 2005, Kothari 2004; Novikov i Novikov 2013; Pruzan 2016).



**Slika 2.1** Znanstveni pristup problemu istraživanja<sup>1</sup>

Znanstveni pristup omogućuje stvaranje znanstvenog znanja utemeljenog prvenstveno na objektivnom i provjerljivom istraživanju objektivne stvarnosti. Ovisno o znanstvenoj disciplini i problemu koji se želi istražiti, pristup njegovu istraživanju može imati i dodatne korake ili je moguće ukloniti neke od njih. Ono što je važno i imanentno znanstvenom istraživanju je objašnjavanje i opisivanje objektivne stvarnosti uz pomoć znanstvene metode i logičkog načina promišljanja o predmetu istraživanja. Znanstveni pristup je također moguće sagledavati kao planiranje i razmatranje postupaka koje je potrebno primijeniti u znanstvenoistraživačkom radu. Ovo uključuje mnoštvo koraka od široko postavljenih pretpostavki o nekom istraživačkom problemu sve do detaljnog razmatranja metoda koje će se koristiti za prikupljanje podataka, njihovu analizu i interpretaciju. Znanstveni pristup istraživanju također može odrediti upotrebu i podjelu metoda unutar nekog područja ili discipline te je tako moguće razmatrati primjenu kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja kao i istraživanja u kojima se odvija kombinacija dvaju navedenih pristupa odnosno *miješanih metoda* (eng. *mixed methods*) (Creswell i Creswell 2018; Šundalić i Pavić 2021; Kothari 2004).

U tom smislu, *kvantitativna istraživanja* odnose se na znanstveni pristup kojim se testiraju objektivne teorije na način da se ispituje povezanost varijabli. Varijable se u tom slučaju određuju (mjere) uz pomoć instrumenata te se za takva mjerenja često koristi izraz instrumentalne metode. Takvim mjerenjima dobivaju se broježani rezultati koje je moguće statistički obrađivati te je određenu pojavu moguće broječno opisati, a odnosi među varijablama

<sup>1</sup> Prikaz izrađen prema Privitera, 2020.

moгу biti statički i dinamički. Statička kvantitativna istraživanja odnose se na opis neke pojave ili određivanje odnosa među nekim pojavama dok se dinamičkim kvantitativnim istraživanjima mogu izraziti odnosi među određenim pojavama u kraćem ili dužem vremenskom razdoblju.

*Kvalitativna pak istraživanja* tipično obilježava znanstveni pristup istraživanju i razumijevanju društvenih problema. Kvalitativnim se istraživanjima dubinski istražuje i analizira neka pojava u društvu s ciljem razumijevanja iste. Obilježava ih prikupljanje podataka koje se najčešće temelji na sudionicima u istraživanju koji su odabrani na temelju problema koji se istražuje pri čemu je u fokusu takvih istraživanja analiza i interpretacija značenja dobivenih rezultata. Kvalitativne varijable u pravilu je uvijek potrebno promatrati i interpretirati u kontekstu konkretnog okruženja proučavanog segmenta objektivne stvarnosti.

*Miješane metode* (eng. *mixed methods*) odnose se na istraživanja koja se temelje na kvalitativnim i kvantitativnim podacima kako bi bilo moguće ostvariti dublji uvid u problematiku koja se istražuje (Creswell i Creswell, 2018; Šundalić i Pavić 2021; Pruzan 2016). Primjenom znanstvenog pristupa koji u konačnici rezultira odabirom metode kao načina provedbe znanstvenih istraživanja nastaje znanje kao svojevrsni znanstveni proizvod. Ova poveznica metode kao načina provedbe istraživanja i znanja (možda je u užem smislu bolje reći sadržaja) kao rezultata provedbe istraživanja posebno je značajna jer upućuje na uzročno-posljedični (kauzalni) odnos ovih pojmova o čemu će biti više riječi u nastavku ovog poglavlja i posebno u kasnijim poglavljima. Općenito, znanje je moguće definirati kao „sustav i logički pregled činjenica i generalizacija o objektivnoj stvarnosti koje se prihvaćaju i trajno zadržavaju u svijesti; skup činjenica, informacija i vještina stečenih izobrazbom ili iskustvom radi teorijskoga ili praktičnoga razumijevanja i rješavanja problema“ (Hrvatska enciklopedija, 2021). Kako navedena definicija razlikuje dvije vrste znanja tako je i epistemološki promatrano moguće razlikovati „*znanje da*“ i „*znanje kako*“. „*Znanje da*“ se odnosi na diskurzivno ili propozicijsko znanje odnosno znanje koje je moguće izreći u rečenici; znanje kojemu je izravni predmet istiniti sud, a neizravni činjenica kojom se taj sud bavi. U tom se slučaju radi o znanju koje smo stekli učenjem o nekom predmetu, fenomenu ili pojavi, npr. znati da je Francis Bacon rekao „Znanje je moć.“ „*Znanje kako*“ karakterizira znanje vještina i sposobnosti koje se temelje na iskustvu te se odnosi na to da netko doista zna nešto napraviti, npr. znati voziti bicikl, znati kuhati, znati pjevati i sl. (Stanford Encyclopedia of Philosophy 2021; Audi 2019; Hrvatska enciklopedija, 2021; Berčić 2012).



Znanje do kojeg se dolazi istraživačkom djelatnosti odnosno procesom znanstvenog istraživanja naziva se „znanstvenim znanjem.“ Znanje koje je proizašlo kao rezultat znanstvenog istraživanja podrazumijeva da je znanstvenik koji provodi istraživanje u mogućnosti opravdati tvrdnje i znanje koje je spoznao. Takva vrsta znanja podrazumijeva da je ono nastalo uz pomoć korištenja pouzdanih metoda koje znanstvenici razumiju i mogu objasniti te da mogu potkrijepiti razloge zbog kojih određeno znanje smatraju istinitim. Znanstvena su znanja karakteristična za znanstvenu i akademsku zajednicu, no postoje i znanja koja se proizvode izvan tog okvira. Od znanstvenog se znanja razlikuje ono do kojeg se nije došlo primjenom procesa znanstvenog istraživanja, tzv. neznanstveno znanje odnosno njegov vrlo važan dio koji se naziva praktično znanje. Prema praktičnom znanju se odnosi kao prema prosudbi kako bi ga se odvojilo od znanstvenog znanja. Nedvojbeno je da praktičari koji nisu povezani sa znanstvenom zajednicom donose odluke na temelju prosudbe već poznate baze znanja kao i da do prosudbe ne dolaze primjenom znanstvenih metoda, već imaju određena vlastita pravila i odluke koje mogu, ali i ne moraju, biti donesene u skladu s korpusom poznatog znanstvenog znanja. Znanje se u tom praktičnom smislu može promatrati kao opravdano znanje do kojeg se dolazi procesom opravdavanja koji pak vodi do znanja koje može i ne mora biti istinito (Bernecker i Pritchard 2011; Crumley 2009; McCain i Kampourakis 2020; Yeatman 1996; Lumer 2010).

Ova uvodna razmatranja o znanosti i znanju kao i načinima spoznavanja objektivne stvarnosti mogu se zaključiti razmatranjem svojevrsnog krovnog pojma koji povezuje načine spoznaje i pripadajuće sadržaje, a to je filozofija znanosti. Filozofija znanosti na određeni način omogućuje razmatranje svega što može biti znanstveno. Ona se bavi filozofskim i temeljnim problemima koji se pojavljuju u znanosti te ju je moguće sagledati kao opću filozofiju znanosti ili kao filozofiju pojedinih znanosti. Neka od pitanja kojim se bave filozofi pojedinih znanosti odnose se na temeljnu strukturu određene znanosti. Za razliku od filozofije pojedinih znanosti, opća filozofija znanosti propituje koji je cilj znanosti i kojim se metodama ona služi tj. kako znanost možemo razlikovati od pseudoznanosti te:

- se bavi znanstvenim teorijama i načinima na koje one dobivaju značenje;
- istražuje sadržajnu strukturu koncepata, objašnjenja, teorija i dr. u znanosti;
- propituje postojanje pravila kojima se upravlja promjenom teorija u znanosti te kako su te odluke povezane s drugim čimbenicima, npr. društvom.

Filozofija znanosti može pokušati procijeniti dostatnost odgovora koje znanost pruža na određena pitanja na način da pokuša odgovoriti na pitanja o prirodi znanosti i metodama koje se koriste kako bi se odgovorilo na znanstvena pitanja te može pokušati iskazati što to točno, i na koji način, stvara znanstveno znanje. Filozofija znanosti također može pomoći pri analizi metoda koje se koriste u određenom području znanosti te čimbenicima koji ih čine uspješnima kako bi znanstvenici drugih područja mogli primijeniti te metode na svoje područje istraživanja u nekoj drugoj znanstvenoj disciplini (Psillos i Curd 2008; Novikov i Novikov 2013; Rosenberg i McIntyre 2020).

Iz ovih uvodnih razmatranja razvidna je širina, slojevitost i složenost problematike koja proučava kako znanost i znanstvenoistraživački rad tako i druge načine spoznavanja objektivne stvarnosti koja nas okružuje. Daljnje terminološko i iscrpno sadržajno objašnjenje pojmova unutar ove problematike bi zahtijevalo daljnju razradu, no temeljna ideja je fokus na puteve i načine spoznaje te se nakon dobivanja uvida u opći kontekst daljnje težište stavlja na razmatranje kako metodologije i metoda tako i pripadajućih sadržaja unutar problematike upravljanja zaštitom pisane baštine kao glavne teme.

## **2.2. Metodologija**

Poznavanje metodologije (grčki *meta* = po, kroz; *hodos* = put, način istraživanja; *logos* = riječ, znanost) je važno za razumijevanje vrsta i načina znanstvenih istraživanja pomoću kojih se dolazi do objektivnih i sustavnih uvida kojima se provjeravaju pretpostavke, tj. dolazi se na objektivan način do istine. Metodologija se prema Hrvatskoj enciklopediji (2021) definira kao „nauk o metodi; opća teorija znanstvene spoznaje; posebna disciplina koja proučava logičke operacije i tehničko-istraživačke postupke znanosti. Kao unutarznanstvena disciplina, metodologija kritički ispituje znanstveni postupak, tehnička sredstva i instrumente kojima se služi znanost, način logičke obrade podataka do kojih znanost dolazi, te nastoji odrediti optimalne uvjete pod kojima treba provoditi istraživanje na nekom području znanosti.“ Iz navedene je definicije razvidno kako je pojam metodologije moguće drugačije tumačiti ovisno o aspektu s kojega promatramo metodologiju. Ona kao samostalna (formalna) znanost proučava znanosti, tj. preciznije rečeno znanstvene discipline, koje na razini predmeta istražuju određene, pojedinačne aspekte stvarnosti i svijeta koji pripadaju u područje interesa, kako općenito tako i specifično unutar dotične discipline. Sukladno tome, metodologija izravno, tj. sadržajno, ne istražuje takve predmete već istražuje na koji se način provode znanstvena istraživanja u određenim područjima znanosti. Pojednostavljeno rečeno, pojedine znanstvene discipline

proučavaju objektivnu stvarnost na razini nekog predmeta, a metodologija istražuje (specifične) načine na koji pojedine znanstvene discipline istražuju objektivnu stvarnost na razini svoga predmeta. Metodologija se može promatrati i kao meta-znanost koja proučava načine na koje druge znanosti proučavaju objektivnu stvarnost. Drugim riječima ona proučava objektivnu stvarnost na meta razini (Šundalić i Pavić 2021; Zelenika 2000, Smokrović 2017; Novikov i Novikov 2013; Kothari 2004; Nola i Sankey 2007).

Metodologiju kao znanost o znanstvenim metodama koje se upotrebljavaju u znanstvenim istraživanjima moguće je definirati i kao samostalnu znanstvenu disciplinu koja kritički propituje te razlaže znanstvene metode. Metodologija se kao znanstvena disciplina određuje kao iznimno složeno područje budući da se bavi znanstvenom teorijom, problemima postavljanja i provjere hipoteza, problemom istine te logičkim načinima kojima se dolazi do znanstvenih teorija (Milas 2005; Zelenika 2000; Zelenika i Zelenika 2006; Kothari 2004). Metodologiju je moguće promatrati i kao znanost koja proučava metodologiju pojedinačnih znanstvenih disciplina, ali i kao inter- i multidisciplinarnu znanost budući da je svojstvena svim znanstvenim područjima. Metodologiju je stoga moguće podijeliti na opću, posebnu i pojedinačnu metodologiju. *Opća metodologija* proučava probleme znanstvenog znanja tj. znanstvene spoznaje te je u tom segmentu povezana s epistemologijom. Kao takva, opća je metodologija dio logike te do spoznaja dolazi proučavanjem postupaka i aktivnosti pojedinih znanosti koje tada sustavno povezuje u cjelinu kako bi se dobivena saznanja mogla primijeniti na općoj razini. *Posebna metodologija*, kao što je na primjer metodologija društvenih ili humanističkih znanosti, na neki način čini upravo suprotno, tj. saznanja iz opće metodologije primjenjuje na posebno znanstveno područje. *Pojedinačna ili specijalna metodologija* je metodologija u najužem smislu te se odnosi na proučavanje konkretnih metodoloških problema pojedinačne znanstvene discipline kao na primjer metodologija medicine ili informacijskih znanosti. U ovom se slučaju također primjenjuju saznanja opće metodologije na specifične predmete istraživanja određene znanstvene discipline (Milat 2005; Zelenika 2000).

Iz svega navedenog vidljivo je kako metodologija nije samo i isključivo znanost o metodama, već se sastoji i od teorijske analize skupa metoda koje su primjenjive u određenom znanstvenom području ili pak u znanosti općenito. Ona se može razumjeti i kao teorijska analiza svih znanstvenih postupaka i aktivnosti koje znanstveno istraživanje čine znanstvenim. S takvog je gledišta metodologiju upravo i moguće promatrati kao meta-znanost budući da istražuje upravo metode koje se koriste u različitim područjima ljudske djelatnosti i kao takva postaje

zajedničkim kriterijem njihove usporedbe (Betz 2011; Zelenika 2000; Milas 2005, Smokrović 2017; Milat 2005).

Metodologiju znanstvenog istraživanja moguće je promatrati s tri aspekta: teorijskog, tehničkog i organizacijskog. Metodologija se kao teorija znanstvenog istraživanja bavi propitivanjem odnosno kritikom znanstvenih teorija i tehničkih elemenata znanstvenog djela; propituje zakone, teorije, hipoteze, činjenice, terminologiju i mnoge druge elemente znanstvenoistraživačkog rada. Metodologija koja se promatra s tehničkog aspekta uključuje sve postupke i aktivnosti s ciljem osiguravanja da se istraživanjem postignu optimalni uvjeti koji će dovesti do znanstvene spoznaje kao što su na primjer prikupljanje podataka, eksperimenti i sl. Organizacijski aspekt metodologije znanstvenog istraživanja osigurava da se znanstveno istraživanje provodi pomoću svrsishodne tehnologije istraživanja koja će biti primijenjena u svim fazama znanstvenog istraživanja. Metodologija znanstvenog istraživanja se kao i općenito metodologija, može podijeliti na opću i posebnu metodologiju znanstvenog istraživanja. *Opća metodologija znanstvenog istraživanja* se bavi općim spoznajama o procesu znanstvenog istraživanja dok se *posebne metodologije znanstvenog istraživanja* razlikuju prema predmetu te se bave specijalističkim znanjima o procesima znanstvenog istraživanja kao i metodama (Zelenika i Zelenika 2006; Zelenika 2000; Betz 2011). Pri provedbi znanstvenih istraživanja i njihovom razmatranju važna je i tehnologija znanstvenog istraživanja. Prije samog definiranja tehnologije znanstvenog istraživanja potrebno je razumjeti sam pojam tehnologija. Tehnologija (grčki *techne* = vještina, umijeće + *logos* = riječ, znanost) se prema Hrvatskoj enciklopediji (2021) definira kao „razvoj i primjena alata, strojeva, materijala i postupaka za izradbu nekog proizvoda ili obavljanje neke aktivnosti; također i znanost koja proučava primjenu znanja, vještine i organizacije u provedbi nekoga procesa.“ Razvidno je kako ju je moguće promatrati kao znanost, ali i kao ljudsku djelatnost praktičnog karaktera odnosno kao određenu vrstu aktivnosti. Tehnologija se kao aktivnost može primijeniti na mnoga područja primjene znanja, i vještina u brojnim procesima, sa svrhom ostvarivanja određenih ciljeva. Tehnologija znanstvenog istraživanja se stoga može promatrati kroz prizmu inter- i multidisciplinarnih znanosti čiji je predmet bavljenja izučavanje i primjena zakonitosti metodoloških i intelektualnih postupaka i aktivnosti pri provedbi znanstvenog istraživanja, tj. proizvodnje znanstvenog znanja. Njome se naglašava važnost promišljanja o predmetu istraživanja te svemu što je potrebno uložiti kako bi se određena ideja provela u djelo. Također je povezana s metodologijom znanstvenog istraživanja jer znanstvenici nisu u mogućnosti primijeniti

tehnologiju znanstvenog istraživanja ukoliko nisu upoznati s primjerenom upotrebom metoda i prikladnih aktivnosti i postupaka tijekom znanstvenoistraživačkog rada. Tehnologija znanstvenog istraživanja također jasno nalaže da je znanstveno istraživanje potrebno provoditi u određenom redoslijedu koji je logičan i koji znanstvenik treba primijeniti (Hrvatska enciklopedija 2021; Zelenika i Zelenika 2006; Zelenika 2000; Milat 2005).

Razumijevajući teorijsku podlogu metodologije kao znanosti razvidno je kako je njen zadatak provedba kritike znanstvenog rada kao i svih procesa, aktivnosti i odnosa u područjima određenih ljudskih djelatnosti koji trebaju imati logičku strukturu. Svaki proces istraživanja i dolaska do spoznaja uključuje i sve postupke kojima se dolazi do krajnjih rezultata, a kako bi proces istraživanja bio učinkovit mora biti organiziran na način da osigurava racionalnu i logičku tehnologiju istraživanja te provedbu procesa kojima se dolazi do rezultata istraživanja (Milat 2005; Novikov i Novikov 2013; Zelenika 2000). Do tih je rezultata potrebno doći primjenom metoda, postupaka i tehnika kako znanstvenog, tako i stručnog rada koji se provodi u određenom znanstvenom području ili području određene ljudske djelatnosti. Metode kao takve, mogu biti primjenjive na određeno područje istraživačkog interesa, kao i na pitanja koja se pojavljuju u praksi, no i na istovremeno različita područja istraživačkog interesa odnosno metode koje se načelno koriste na općoj razini (Milas 2005; Milat 2005; Zelenika 2000; Novikov i Novikov 2013).

### **2.3. Metoda**

U literaturi je moguće pronaći mnoge definicije znanstvene metode (grčki *meta* = po, kroz; *hodos* = put, način istraživanja), no ona u suštini predstavlja potragu za istinom koja je određena logičkim razmatranjem odnosno predstavlja svojevrsni metodološki pristup procesu propitivanja/istraživanja koji se temelji na već poznatoj i potvrđenoj teoriji prirode ili društva. Pod pojmom znanstvene metode možemo objediniti sve metode koje se koriste u provedbi znanstvenog istraživanja, a odnose se na ponašanja i instrumente koji se koriste pri stvaranju istraživačkih tehnika. One su općenite i generiraju tehnike istraživanja koje se odnose na sve procese i aktivnosti koji se koriste u izvedbi znanstvenog istraživanja kao što je na primjer promatranje, obrada podataka i sl. Znanstvena metoda je također, u određenom smislu te riječi i znanstveni pristup, put kojim se izgrađuje znanost te stoga svaki način znanstvenoistraživačkog rada čiji je rezultat točno, sustavno i uređeno znanstveno znanje možemo nazvati znanstvenom metodom. Znanstvene metode omogućuju da se objektivnim opažanjem stvarnosti i problema koji se nastoji riješiti prikupe podaci kojima će se pokušati

dati odgovor na postavljeni problem i hipotezu. Izučavanje problema treba biti sustavno i kontrolirano kako bi se izbjeglo donošenje subjektivnih zaključaka i kako bi izvještavanje o samom problemu bilo što objektivnije. Pri odabiru znanstvene metode, važno je da ona bude prikladna problemu koji se istražuje kako bi istraživanje bilo precizno te kako bi mjerenje i prikupljanje podataka samim time bilo valjano i pouzdano (Zelenika 2000; Milat 2005; Žugaj Dumančić i Dušak, 2006; Pruzan 2016).

Metodologija, kao što je prethodno navedeno, proučava znanstvene metode na nekoliko razina odnosno s logičkog, tehničkog, strategijskog i organizacijskog aspekta. *Logički aspekt* znanstvene metode odnosi se na logička pravila kojima se potrebno voditi u provedbi znanstvenog istraživanja i znanstvenoistraživačke djelatnosti uopće. Potrebno je biti sposoban precizno odrediti pojmove i definicije, klasificirati iste, postavljati hipoteze, predviđati i prognozirati na temelju već poznatog znanja te donositi objektivne i logično ustrojene zaključke na temelju razumijevanja problema koji se istražuje. *Tehnički aspekt* znanstvene metode podrazumijeva tehnička sredstva kojim se znanstvenici služe kako bi došli do novih spoznaja s obzirom na predmet njihova istraživanja. To su, na primjer, upotreba raznih tehnika za prikupljanje i analizu podataka, odnosno anketa, intervju i sl. *Strategijski aspekt* znanstvene metode poglavito se odnosi na postavljanje ciljeva i potreba u svrhu rješavanja određenog problema u znanosti dok se *organizacijski aspekt* znanstvene metode odnosi na samu organizaciju znanstvenog rada koja se između ostaloga odnosi i na timski rad, znanstvenu komunikaciju kao i na odgoj novih znanstvenika (Hrvatska enciklopedija 2021; Zelenika i Zelenika 2006; Zelenika 2000; Milat 2005; Žugaj, Dumančić i Dušak, 2006).

Promatrajući metodologiju kao znanost koja izučava načine i oblike istraživanja u znanosti koja za cilj ima oblikovati sistematizirano i argumentirano znanje, moguće je metode znanstvenog istraživanja podijeliti na *logičke i tehničke metode*. *Logičke metode* se s tog aspekta odnose na osnovni predmet metodologije kao znanosti te se njihovom primjenom omogućuje znanstvena obrada podataka, izvođenje zaključaka te stvaranje znanstvenih teorija. *Tehničke metode* s gledišta dolaska do sistematiziranog i argumentiranog znanja se odnose na optimalne uvjete potrebne kako bi bilo moguće osigurati dolazak do znanstvenih podataka koji su upotrebljivi u znanstvenom istraživanju. Tehničke metode su specifične za pojedine znanosti te se promatraju kao metode koje imaju određene pomoćne značajke, a odnose se, na primjer, na točno brojanje, eksperimentiranje, mjerenje i dr. (Hrvatska enciklopedija 2021; Žugaj, Dumančić i Dušak

2006). Osim navedene podjele koja se odnosi na način podjele metoda promatrano kroz prizmu metodologije, postoje i brojne druge podjele (klasifikacije) znanstvenih metoda:

- prema teoretičarima,
- prema općem pristupu znanstvenim istraživanjima,
- prema karakteru i značenju u pojedinoj znanstvenoj disciplini, npr. ekonomiji,
- prema primjeni s obzirom na razvoj suvremene znanosti i saznanja,
- prema postavkama opće metodologije,
- prema konkretnoj primjeni u npr. društvenim znanostima i sl. (Zelenika 2000; Žugaj, Dumančić i Dušak 2006).

Jedna od podjela znanstvenih metoda je i podjela na *empirijske* i *teorijske metode*, *operacija* i *radnji*. *Teorijske metode operacija* imaju široku primjenu kako u znanstvenom istraživanju tako i u praktičnim aktivnostima te u njih ubrajamo metode usporedbe, analize i sinteze, konkretizacije i generalizacije i dr., a *teorijske metode radnji* uključuju dijalošku metodu, metodu sustava znanja, metode stvaranja znanstvenog znanja i sl. *Empirijske metode operacija* uključuju na primjer promatranje, analizu publikacija, dokumenata i rezultata nekih aktivnosti, mjerenje i testiranje dok *empirijske metode radnji* dijelimo u tri razreda. Metode prvog razreda uključuju analizu predmeta bez njegove transformacije, metode drugog razreda uključuju aktivnu transformaciju proučavanog objekta, a metode trećeg razreda odnose se na istraživanje stanja objekta u vremenskom razdoblju u prošlosti i budućnosti (Kohtari 2004; Betz 2011; Zelenika 2000). Jedna od podjela odnosi se na metode koje znanstvenici najčešće koriste u svojim istraživanjima. U tom smislu Szostak (2004) prepoznaje dvanaest metoda koje se najčešće pojavljuju u literaturi o znanstvenim metodama i metodologiji općenito kao što su npr. eksperiment, anketa, intervju, matematički modeli i simulacije, statističke analize, etnografske analize, iskustvene metode (intuicija), metode proučavanja teksta, klasifikacija, izrada mapa, hermeneutika/semiotika, fizički tragovi i metode procjene.

Mnogi autori se odlučuju za pristup koji nije detaljan kao prijašnji navedeni pristupi podjele metoda koje se mogu koristiti u znanstvenoistraživačkom radu te se često suzdržavaju od samog naziva znanstvena metoda budući da se tijekom znanstvenoistraživačkog rada često koriste i mnoge tehnike i postupci koji nužno nemaju sva obilježja znanstvene metode. To se može promatrati i kao terminološko pitanje. To ne znači da one nisu znanstvene te da njihovom primjenom nije moguće doći do uređenog i argumentiranog znanja već da se odvija upotreba nekih metoda, tehnika i postupaka koji se kombiniraju sa znanstvenom metodom kako bi se

moglo doći do upotrebljivih i provjerljivih rezultata unutar predmeta nekog znanstvenog istraživanja. Sukladno tome neki se autori odlučuju objediniti (znanstvene) metode koje se koriste u procesu znanstvenog istraživanja bez obzira na njihovu primjenu u određenom području, učestalosti korištenja, općoj metodologiji ili pak znanstvenom pristupu koji je znanstvenik/istraživač odabrao. S obzirom na to, metode koje se koriste u znanstvenoistraživačkom radu moguće je podijeliti na sljedeći način.

- *Metode analize i sinteze* smatraju se metodama koje se primjenjuju od samih početaka čovjekova promatranja objektivne stvarnosti koja ga okružuje. *Metoda analize* odnosi se na raščlambu, razlaganje ili razdvajanje neke cjeline na njene sastavne elemente koje je moguće iskoristiti za istraživanje neke pojave. Metode analize moguće je podijeliti prema: gnoseološkoj funkciji, složenosti, stupnju konkretnosti, predmetu i cilju analize te znanstvenom području. *Metoda sinteze* suprotna je metodi analize utoliko što se primjenom iste pojedinačni elementi neke pojave objedinjavaju u cjelinu. Moguće ih je dalje podijeliti prema: gnoseološkoj funkciji, cilju, složenosti, prirodi objekta, pojave ili događaja, karakteru djelatnosti te znanstvenom području.
- *Metode apstrakcije i konkretizacije* također su metode koje su prisutne od samih početaka opažanja svijeta koji okružuje pojedinca te se često koriste u znanstvenom radu kada se istražuju međusobno povezani pojmovi. *Apstrakcijom* se uklanjaju nebitni elementi neke pojave ili predmeta istraživanja te se naglašavaju bitni elementi s ciljem prikazivanja pojednostavljene stvarnosti. *Konkretizacija* je suprotan proces apstrakciji te se njenom primjenom shvaća ono što je pojedinačno.
- *Metode generalizacije i specijalizacije* također su par suprotnih metoda kojim se postižu suprotni ciljevi. *Metodom generalizacije* se od posebnog pojma, stupnjevanjem dolazi do najopćenitijeg pojma dok se *metodom specijalizacije* ostvaruje upravo suprotno odnosno od najopćenitijeg se pojma gradacijom dolazi do onoga koji je najuži po značenju.
- *Induktivna metoda* podrazumijeva postupak zaključivanja koji se kreće od pojedinačnog prema općemu te može biti potpuna i nepotpuna. Prva se odnosi na izvođenje zaključka na temelju svih pojedinačnih i posebnih slučajeva dok se druga odnosi na izvođenje zaključaka na temelju ograničenog broja pojedinačnih slučajeva. Metode brojanja, promatranja, mjerenja, statističke metode, eksperiment i Millove induktivne metode ubrajaju se u pomoćne metode indukcije.
  - *Metodom brojanja* utvrđuje se broj dijelova nekoga skupa.



- *Metoda promatranja* se odnosi na svrhovito gledanje odnosno gledanje s ciljem opažanja pojava ili problema koji se istražuju.
- *Metoda mjerenja* se primjenjuje u mjerljivim istraživanjima kako bi bilo moguće steći objektivno iskustvo nekog predmeta mjerenja.
- *Statističkim metodama* se ostvaruje kvantitativan uvid u odnose između pojava koje se istražuju.
- *Eksperiment* podrazumijeva planirano i uređeno izvođenje, proizvodnju ili promjenu određenih pojava sa svrhom otkrivanja nepoznatih čimbenika, njihovih odnosa, odnosa poznatih pojava i sl. Za razliku od promatranja, metoda eksperimenta se provodi u kontroliranim pa i laboratorijskim uvjetima.
- *Millove induktivne metode* odnose se na metode kauzalne indukcije kojima se otkriva uzročna povezanost pojava odnosno razlučivanje pojava koje prethode nečemu od onih koje slijede. U njih se ubrajaju metoda slaganja, metoda razlike, kombinirana metoda slaganja i razlike, metoda ostatka i metoda popratnih pojava.
- *Deduktivna metoda* se odnosi na metodu čiji je misaoni postupak suprotan induktivnom misaonom postupku. U ovom se slučaju zaključci izvode na način da se od posebnoga izvode opći zaključci.
- *Aksiomska metoda* je u suštini deduktivna metoda koja se temelji na aksiomima. Ona je deduktivna metoda u užem smislu.
- *Metoda modeliranja* odnosi se na prikazivanje pojava ili predmeta iz objektivne stvarnosti kako bi se omogućilo proučavanje na objektu ili pojavi koja nije iz stvarnog svijeta. Time se omogućuje lakše rukovanje takvim objektima te njihovo proučavanje. Modele je moguće podijeliti prema strukturi, funkciji, vremenskoj određenosti, stupnju vjerojatnosti i općenitosti.
- *Metoda klasifikacije* odnosi se na razvrstavanje i razdiobu nekog općeg pojma ili sustava na klase i potklase. Omogućuje promatranje i okupljanje pojmova i predmeta prema njihovim zajedničkim osobinama te pojmove može dovesti u međusoban odnos, kao npr. određivanje nadređenih i podređenih pojmova.
- *Komparativna metoda* se odnosi na uspoređivanje predmeta i pojava istraživanja te na temelju usporedbe omogućuje izvođenje zaključaka.

- *Historijska metoda* se odnosi na specifičan način pristupanja nekoj pojavi iz prošlosti koja se proučava na temelju dostupnih dokumenata i drugih povijesnih izvora kako bi se utvrdilo što se dogodilo, kada, kojim povodom, koje su bile posljedice i dr.
- *Genetička metoda* koristi se kada se nastoji razumjeti neka pojava od samog njenog nastanka – proučavanjem njenog postojanja i prestanka.
- *Metoda deskripcije* koristi se pri opisivanju nekog predmeta, pojave ili događaja. Često se koristi na samom početku procesa znanstvenog istraživanja kako bi se na temelju opisanih činjenica postavio temelj za primjenu ostalih mogućih metoda.
- *Metoda idealnih tipova* odnosi se na stvaranje apstraktnog teorijskog modela neke pojave npr. u društvu kako bi se prikazala njena idealna slika.
- *Matematička metoda* omogućuje primjenu matematičkog načina izvođenja zaključaka.
- *Opća teorija sustava* odnosi se na promatranje pojave ili predmeta kao sustava i njegovih pojedinačnih obilježja kao dijelova tog sustava. Ovom se metodom proučavaju odnosi cjeline i dijelova kao i odnosi i povezanost dijelova cjeline. Svi navedeni odnosi mogu utjecati na poimanje sustava kao cjeline.
- *Kibernetička metoda* je metoda kojom se upravljani sustavi proučavaju u njihovom razvoju i dinamici.
- *Studija slučaja* odnosi se na proučavanje određenog slučaja svojstvenog predmetu znanstvenog istraživanja.
- *Metoda kompilacije* odnosi se na preuzimanje tuđih ideja, stavova i mišljenja uz pravilno citiranje. Metodom kompilacije često nastaju neoriginalna djela.
- *Metoda „mozaika“* se, kao i metoda kompilacije, odnosi na stvaranje odnosno pripremanje znanstvenih i stručnih radova. Na taj se način često stvaraju udžbenici.
- *Metoda analize sadržaja* se odnosi na sadržaj bilo koje poruke u procesu komunikacije te joj podliježu sve vrste tekstova i multimedije. Koristi se kada se želi ostvariti uvid u ostvarenu komunikaciju značajnu za područje istraživanja.
- *Metoda ispitivanja* se odnosi na prikupljanje podataka o nekoj pojavi ili problemu koje se temelji na prikupljanju i analizi mišljenja odabranih ispitanika. U užem se smislu ova metoda odnosi na metodu ankete, metodu intervjua, testove i skaliranje (Žugaj, Dumančić, Dušak, 2006; Zelenika 2000; Miller i Brewer 2003).

Promišljanje o kriterijima klasifikacije metoda primjerenih za određenu vrstu istraživanja omogućuje ne samo shvaćanje prednosti i nedostataka pojedinih metoda već i razlog odabira

točno određene metode ili više njih za točno određeni znanstveni pristup i problem ili pojavu koja se istražuje. Szostak (2004) predlaže 5W tipologiju za procjenu metoda koja se odnosi na ključna pitanja koje je potrebno postaviti prije samog odabira metode. 5W tipologija se odnosi na pitanja *tko?* = *who?*, *što?* = *what?*, *zašto?* = *why?*, *gdje?* = *where?* i *kada?* = *when?* se istražuje. Pitanje *tko je predmet proučavanja* izrazito je važno za odabir same metode budući da je moguće razlikovati namjerne i nenamjerne sudionike kao i pojedince i skupine ljudi. Odgovor na ovo pitanje je važan s obzirom da može na ispravan način usmjeriti znanstvenika pri odabiru metode za istraživanje određene skupine ljudi kao i metode kojom će obraditi prikupljene podatke. Razvidno je kako u takvim slučajevima odabir uzorka istraživane populacije može imati ulogu u samom odabiru metode. Odgovor na pitanje *što se proučava* razlikuje pasivne radnje, stavove ili namjerne radnje. Različite metode će imati različite principe primjene s obzirom na npr. odnose koji se proučavaju ili uzroke određenih stavova, ponašanja i sl. Pitanje *zašto se nešto proučava?* može se npr. odnositi na procese donošenja odluka ili pak rezultata donesenih odluka. Sama priroda razloga proučavanja određenog predmeta ili pojave će odrediti metodu ili metode koje će se koristiti pri njegovom proučavanju. Odgovor na pitanje *gdje se nešto proučava* može se odnositi na prostorno i/ili okvirno određenje, na ovaj način pojave se mogu proučavati u „statičnom“ ili „dinamičnom“ okruženju. S druge pak strane odgovor na pitanje *gdje* može se u određenom smislu odnositi i na okruženje koje može biti npr. prirodno ili umjetno stvoreno. Pitanje *kada se nešto proučava* odnosi se na vremensko određenje neke pojave ili predmeta istraživanja, ali se može odnositi na to proučava li se nešto u točno određenom vremenu ili tijekom nekog vremenskog razdoblja (Szostak 2004). Sve navedeno može utjecati na precizniji odabir metoda koje će se koristiti u istraživanju te može utjecati i na stvaranje kriterija za odabir metoda koje odgovaraju što je više moguće točno određenom području koje se želi istražiti.

Bez obzira na to kojom se metodologijom i metodama te znanstvenim pristupom znanstvenici služe pri provedbi znanstvenog istraživanja, prijeko je potrebno razumijevanje tih temeljnih koncepata, ali i razumijevanje metoda kojima se koriste kako bi postigli rezultate znanstvenoistraživačkog rada i njihovog odabira u svrhu stvaranja znanstvenog znanja.

## **2.4. Metodološki okvir**

U literaturi nije moguće pronaći decideranu, preciznu i formalnu definiciju pojma metodološki okvir, no često je uočavanje znanstvenih članaka, projektne dokumentacije, knjiga iz raznih znanstvenih područja kojima se gradi svojevrsni metodološki okvir za određenu aktivnost,

djelatnost, proces i sl. s ciljem poboljšavanja već postojećih praksi i ustaljenih načina rada ili stvaranja potpuno novih smjernica za provođenje određene aktivnosti. Unatoč tome što ne postoji precizna i formalna definicija pojma metodološki okvir, smatra se kako se u akademskoj i znanstvenoj zajednici taj pojam rabi u slučajevima kada se želi pružiti strukturirano i praktično usmjerenje djelovanja ili pak alat koji će omogućiti vodstvo / smjernice za pristup koji će korisnika metodološkog okvira voditi korak po korak kroz određeni proces ili aktivnost. Neki se metodološki okviri koje je moguće pronaći u literaturi odnose na skup metoda, pravila i postulata koji se koriste u nekom procesu ili nizu procesa ili aktivnosti, dok se neki odnose na strukturirane principe koji opisuju kako se neki proces odvija odnosno kako će svaki pojedini segment procesa biti oblikovan te popraćen nizom prikladnih i upotrebljivih metoda. Izrada metodoloških okvira može poboljšati provedbu znanstvenih i praktičnih aktivnosti, kvalitetu istraživanja te standardizirati postupke provedbe neke aktivnosti. S druge pak strane njihovom primjenom može se poboljšati i unaprijediti vjerodostojnost rezultata istraživanja, ali i poboljšati učinkovitost provedbe praktičnih aktivnosti.

Metodološki se okviri mogu razvijati na mnoge načine ovisno o problematici koja se promatra. Mogu biti utemeljeni na već postojećim smjernicama ili metodološkim okvirima, pregledu literature o određenom području, rezultatima istraživanja u laboratorijskim uvjetima, ekspertizi i iskustvu autora metodološkog okvira i/ili ekspertizi stručnjaka iz područja (McMeekin, Wu, Germeni i Briggs 2020). Bez obzira na način izrade metodološkog okvira moguće je zaključiti kako se oni izrađuju upravo sa svrhom detaljnog opisa nekog postupka kako bi se aktivnosti unutar tog postupka vodile određenim zakonitostima, pravilima i smjernicama čijom će se primjenom u konačnici osigurati učinkovitije upravljanje nekim procesom ili aktivnošću. McMeekin, Wu, Germeni i Briggs (2020) identificirali su tri etape u izradi metodoloških okvira na području medicine, koje okupljaju specifičnosti načina njihove izrade te na jasan način prikazuju pristup izradi metodološkog okvira:

*1. Određivanje postojećih podataka kojima se vodi izrada metodološkog okvira*

Etapa uključuje identificiranje već postojećih smjernica, pravila, zakonitosti i/ili metodoloških okvira koje će postati temeljem novog metodološkog okvira. Također uključuje identificiranje novih podataka koji će biti korišteni u izradi novog metodološkog okvira. Do novih je podataka moguće doći na različite načine odnosno pretragom literature, provedbom kvalitativnih istraživanja koja uključuju fokus grupe,

intervjue i/ili ankete, suradnjom stručnjaka iz područja te njihove ekspertize i njihovog iskustva u radu unutar određenog područja.

## 2. *Razvoj metodološkog okvira*

U ovoj je etapi nužno primijeniti sva saznanja koja su proizašla iz prve etape procesa izgradnje metodološkog okvira. Potrebno je postojeće smjernice kombinirati s rezultatima istraživanja. Ova etapa uključuje obradu i analizu podataka dobivenih provedbom kvalitativnih istraživanja.

## 3. *Procjena i oplemenjivanje novonastalog metodološkog okvira*

U posljednjoj etapi izrade metodološkog okvira ostvaruje se njegova procjena od strane stručnjaka iz područja. Tu je procjenu moguće provesti putem pilot istraživanja njegove primjene i Delphi metode kako bi se praktična primjena okvira mogla kombinirati sa ekspertizom stručnjaka. Podaci dobiveni kao rezultat procjene metodološkog okvira koriste se za njegovo oplemenjivanje i poboljšavanje sa svrhom izrade ažuriranog metodološkog okvira koji će uzeti u obzir sve predložene promjene i izmjene (McMeekin, Wu, Germeni i Briggs 2020).

Moguće je zaključiti kako su navedene etape razvoja metodološkog okvira uopćene i primjenjive na različita područja istraživanja ili neke određene djelatnosti budući da okupljaju načine koji će dovesti do stvaranja metodološkog okvira utemeljenog na prethodno dostupnim smjernicama ili metodološkim okvirima te na novim informacijama koje dolaze iz zajednice koja se bavi tim specifičnim područjem. Nedostatak formalne definicije metodološkog okvira ostavlja mogućnost svojevrzne slobode pri oblikovanju novih metodoloških okvira. Metodološki okvir je moguće oblikovati na onaj način koji će omogućiti sveobuhvatni pregled određene problematike ili nekog procesa. On može varirati od pregleda dostupnih metoda koje će omogućiti rješavanje problema unutar nekog područja do kombinacije analitičko-sintetičkog pristupa literaturi i uvida u praksu. Potonjim se načinom može ostvariti analiza područja koje će rezultirati detaljnim pregledom postojećeg stanja u pogledu složenosti nekog područja i metoda koje se koriste kako bi se odvijale praktične aktivnosti i znanstvena istraživanja. Osim postojećeg stanja, moguće je pružiti pregled dostupnih i novih metoda koje mogu unaprijediti postojeće praktične aktivnosti i znanstvena istraživanja unutar nekog područja te poslužiti kao praktičan alat. Proces izrade metodološkog okvira omogućuje analizu, usporedbu i kritičko promišljanje o postojećim metodama, ali i načine iznalaženja novih metoda koje mogu biti

prikladnije za specifično područje interesa kao što je to u ovom slučaju područje upravljanja zaštitom pisane baštine te će o metodološkom okviru i njegovoj specifičnosti u navedenom kontekstu biti više riječi u potpoglavlju 5.4.7. Smjernice za izradu metodološkog okvira upravljanja zaštitom pisane baštine.

Zaključno se može ustvrditi kako metodologija kao znanost o metodama te metodologija znanstvenog istraživanja omogućuju analizu i promišljanje o (znanstvenim) metodama (Milat 2005) koje se koriste u svim segmentima određene ljudske djelatnosti, ali i promišljanje o kriterijima odabira metoda te odnosu primjene znanstvenih i neznastvenih, tj. praktičnih metoda. Znanost kao takvu i pojam znanja kao znanstvenog proizvoda nije moguće razmatrati odvojeno od filozofije znanosti i epistemologije te je potrebno dodatno razumjeti na koji način znanstveni proizvodi doprinose razvoju ljudske djelatnosti te kako se to znanstveno znanje uistinu proizvodi. Analizu određenog područja ljudske djelatnosti unutar kojeg se provode znanstvena istraživanja moguće je provesti analizom metodologije koja se u tim znanstvenim područjima upotrebljava, kao i načinom odabira metoda, tehnika i postupaka koji dovode do postavljanja teorija i stvaranja znanja. Praktično znanje može na temelju već poznatog korpusa znanja iznjedriti praktične, neznastvene metode koje mogu doprinijeti uspješnim postupcima i aktivnostima unutar određene ljudske djelatnosti, pa i znanstvenog područja, koje svoje spoznavanje istine i proizvodnju znanja realizira u ograničenim okvirima koji omogućuju stvaranje istinitih tvrdnji i znanja. Praktično znanje je moguće sagledati iz perspektive znanja koje u određenim područjima ljudske djelatnosti, kao što je na primjer upravljanje zaštitom pisane baštine, pridonosi već uspostavljenom znanstvenom znanju na način da se unutar određenog područja donose odluke, pravila, primjeri dobre prakse te standardi koji su utemeljeni na praktičnom znanju i iskustvu praktičara unutar određenog područja.

### 3. Upravljanje zaštitom pisane baštine

Pojam upravljanja zaštitom pisane baštine potrebno je prvenstveno razumjeti kao sveobuhvatan pristup problematici upravljanja aktivnostima zaštite, ali i svim onim aktivnostima koje joj prethode i koje se tiču zaštite kao integralnog dijela poslovanja svih baštinskih ustanova. Suštinsko razumijevanje upravljanja zaštitom pisane baštine postiže se njegovim detaljnim razmatranjem kako bi bilo moguće u odnos dovesti sam pojam zaštite kao takve, zatim pisane baštine kao pojavnosti kulturne baštine te kulture i kulturne baštine općenito. Svaki od navedenih pojmova posjeduje karakteristike i specifična značenja koja omogućuju dublje razumijevanje pojma upravljanja zaštitom pisane baštine kao i njegovo sveobuhvatno promatranje. Također, razumijevanje ovih pojmova i njihova suodnosa omogućuje postavljanje područja upravljanja zaštitom pisane baštine kao područja pojedinačne metodologije istraživanja koje kao takvo podrazumijeva upotrebu širokog raspona metoda i alata kojima se unaprjeđuje područje upravljanja zaštitom pisane baštine. Stoga je potrebno razložiti što se podrazumijeva pod pojmom zaštita, definirati pisanu baštinu u sklopu šireg pojma kulturne baštine i baštinskih ustanova u kojima se ona poglavito pohranjuje.<sup>2</sup>

#### 3.1. Kulturna baština

Za razumijevanje i definiranje pisane baštine u kontekstu upravljanja zaštitom iste, potrebno je ponajprije definirati kulturnu baštinu, kulturno dobro, podjelu kulturne baštine, zatim njene vrijednosti te odnos kulturne baštine i zaštite. Pri definiranju pojma kulturne baštine potrebno je početno zasebno definirati pojmove kultura i baština kako bi se pojmovi kulturne baštine i kulturnog dobra mogli staviti u daljnji kontekst razmatranja pojma pisane baštine i njegovog postavljanja u okvire koji se odnose na baštinske ustanove. Kultura (lat. *colere* = živjeti, brinuti se, štovati; *cultus* = obrađen, zasađen; *cultura* = obrađivanje, gospodarstvo) se može definirati kao „ukupnost materijalnih i duhovnih dobara, etičkih i društvenih vrijednosti, što ih je stvorilo čovječanstvo.“ (Hrvatski jezični portal 2023). U svom izvornom obliku pojam se odnosi na obradu zemlje i gospodarstvo, no s vremenom se značenje riječi proširuje te ju u današnjem jezičnom kontekstu možemo definirati na razne načine i pronaći ju kao pojam u raznim područjima kao što su biologija (npr. mikrobiološka kultura), agronomija (npr. poljoprivredna kultura), antropologija (npr. organizacijska kultura), arheologija (npr. egipatska kultura) i dr.

---

<sup>2</sup> Odnos zaštite te upravljanja zaštitom pisane baštine i baštinskih ustanova detaljnije će se obraditi u potpoglavlju 3.3.1. Zaštita pisane baštine i baštinske ustanove.

Prema navedenoj općoj definiciji moguće je zaključiti kako se ona odnosi na sve ono što u svojoj biti na neki način obogaćuje društvo i usko je povezano s identitetom određene lokalne zajednice, naroda, države te može potencijalno imati i svjetski značaj. Jedna od mogućih tipologija kulture odnosi se na materijalnu, duhovnu i društvenu te je u tom smislu, prema Vukoviću (2011) za kontekst promatranja s aspekta baštinskih ustanova zanimljiva upravo materijalna kultura koju čini „ukupnost predmeta vezanih za prošlost i sadašnjost naroda (zgrade, umjetnička djela, svakodnevni predmeti, zapisi).“ (Vuković 2011). S tog se gledišta materijalna kultura može smatrati kao ona kojom se društveni i kulturni obrasci prenose s „koljena na koljeno“ te u jednom trenutku dobivaju svoj oblik i u materijalnom smislu kao npr. građevine, zapisi i drugi artefakti. Kultura u takvom „opipljivom“ smislu omogućuje izvor informacija o prošlosti, životu zajednice, običajima, namjeni artefakata i sl. Taj je materijalni aspekt kulture moguće dodatno razumjeti i definiranjem pojma *baštine*. Baština (staroslav. *baća, bačo* = brat, baja, otac; lat. *hereditare* = naslijediti; *bona hereditaria* = baščina) kao i pojam kultura može imati nekoliko značenja:

- „imanje koje je naslijeđeno, baštinjeno; baščina, djedovina, očevina
- *arh.* dobro, imanje; njiva, livada; zavičaj, postojbina
- ukupnost iz prošlosti sačuvanih i njegovanih kulturnih dobara [*nacionalna baština*]; baštinstvo, naslijeđe“ (Hrvatski jezični portal 2023).

Baštinom se u osnovnom značenju smatra imovina, naslijeđe iz prošlosti što je u feudalnom smislu označavalo imovinu kojom baštinik ne može slobodno raspolagati. Imovina se obično nasljeđivala po muškoj lozi te se stoga često pojam baštine poistovjećuje s pojmovima djedovina i/ili očevina. Razvidno je kako se već u definiciji pojma, ali i njegovom razlaganju koristi glagol naslijediti ili imenice nasljedstvo i/ili naslijeđe. U hrvatskom je jeziku stoga moguće koristiti pojmove baština i naslijeđe kao sinonime koji podrazumijevaju očuvana kulturna dobra sačuvana iz prošlosti (Kroeber 1963; Vuković 2011; Jones 2007).

Povezujući materijalnu kulturu s baštinskim ustanovama moguće je zaključiti kako baštinske ustanove odnosno arhivi, knjižnice i muzeji imaju izravnu poveznicu s materijalnom kulturom budući da se bave upravo materijalnim pojavnostima kulture. Njihova je zadaća očuvati ju za buduće naraštaje. Kultura i njena poveznica s identitetom na taj način postavlja baštinske ustanove u ulogu čuvara povijesti i kolektivnog pamćenja koje se očituje u građi koje te ustanove pohranjuju, izlažu i daju na korištenje. Također promišljajući o kulturi kao materijalnoj, društvenoj i duhovnoj, razvidno je kako ona upravo ima takav značaj za



čovječanstvo u cjelini ili neku određenu zajednicu te da se može kao materijalni artefakt manifestirati u kulturnoj baštini pa i u pisanoj baštini.

Sukladno značenjima pojmova kultura i baština, kulturnu je baštinu moguće definirati kao kulturno nasljeđe nastalo u prošlosti, koje se koristi i čuva u sadašnjosti s ciljem da bude dostupno budućim generacijama. Definicija ukazuje na to kako je kulturnom baštinom moguće smatrati sve što ima određenu kulturnu vrijednost za buduće naraštaje. Takva definicija u fokus stavlja vrijednost kulturne baštine te otvara brojna pitanja o tome što su to vrijednosti kulturne baštine kao i što se točno može ubrojiti u kulturnu baštinu. UNESCO kulturnu baštinu definira kao „korpus materijalnih znakova – umjetničkih ili simboličkih – koji se iz prošlosti prenose svakoj kulturi, a samim time i čovječanstvu u cjelini.“ (UNESCO 1990). UNESCO također prepoznaje i važnost nematerijalnih tragova kulture koje je potrebno očuvati kako bi se doista očuvala ukupnost kulture koja se prenosi s generacije na generaciju. Tako je prema UNESCO-u u kulturnu baštinu moguće ubrojiti „artefakte, spomenike, građevine i krajolike, muzeje koji posjeduju različitost vrijednosti poput simboličke, povijesne, umjetničke, etnološke i antropološke, kao i društveni i znanstveni značaj. Uključuje i materijalnu (pokretnu, nepokretnu i podvodnu) i nematerijalnu baštinu.“ (UNESCO Institute for Statistics 2009). Nematerijalna kulturna baština u UNESCO-voj definiciji odnosi se na sve nematerijalne aspekte koji su dijelom kulturne baštine, tj. artefakata, krajolika ili spomenika. U definiciji su isključeni ostali aspekti nematerijalne kulturne baštine kao što su običaji, govori, festivali i proslave. Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske prepoznaje važnost kulturne baštine te u *Strategiji očuvanja, zaštite i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011.-2015.* (2011) koristi definiciju u kojoj su „svi materijalni i nematerijalni tragovi, ostaci i proizvodi djelovanja ljudske vrste kroz evoluciju kulturna baština ili će to u određenom trenutku postati.“ Iz navedenih je definicija razvidno kako postoji i određena podjela kulturne baštine koja je uobičajena u literaturi te se tako kulturna baština dijeli na pokretnu, nepokretnu i nematerijalnu baštinu. Pokretna i nepokretna kulturna baština se nadalje mogu podijeliti na sljedeći način:

- nepokretna na graditeljsku baštinu, arheološku baštinu (kopnenu i podvodnu), kulturno-povijesne cjeline i kulturne krajolike te
- pokretna na arhivsku baštinu / arhivsko gradivo, muzejsku baštinu i knjižničnu baštinu.

U podjelama kulturne baštine arheološka baština se ponekada izdvaja kao zasebna kategorija. Pokretna se baština odnosi na gradivo, građu i predmete koji se pohranjuju u baštinskim

ustanovama odnosno arhivima, knjižnicama i muzejima. Navedene ustanove prikupljaju, obrađuju, čuvaju i skrbe za pokretnu kulturnu baštinu te ju pružaju na korištenje raznim skupinama korisnika. Pokretna kulturna baština, kao i ostale pojavnosti kulturne baštine, značajna je u kulturološko-društvenom životu lokalne zajednice u užem smislu, ali i na svjetskoj razini u širem smislu (UNESCO Institute for Statistics 2009; UNESCO 2023; Feather 2004; Howard 2003; Ministarstvo kulture i medija 2023).

Kulturna je baština tijekom vremena u svom značenju postala rastući fenomen te se od razmatranja kulturne baštine kao spomeničkih ostataka dolazi do proširenog shvaćanja pojma u koji je sada moguće ubrojiti sve one pojavnosti kulture od značaja za određeni prostor ili društvo. Kako je već spomenuto, kulturni značaj ogleda se u vrijednostima kulturne baštine te se definira kao koncept pomoću kojega je moguće procijeniti vrijednosti odnosno kao koncept pomoću kojega se valorizira kulturna baština. Pojam označava „estetsku, povijesnu, znanstvenu ili društvenu vrijednost za prošle, sadašnje i buduće generacije.“ (Australia ICOMOS 1979). Kulturni je značaj utjelovljen u određenom mjestu, spomeniku, značenjima, zapisima, položaju i ostalim objektima koje je moguće povezati s objektom kulturne baštine. Takvo je poimanje vrijednosti kulturne baštine i njenog značaja proizašlo iz tzv. „Burra povelje“ odnosno *Smjernica za konzervaciju mjesta od kulturnog značaja* kojima se detaljnije pojašnjava pojedina vrijednost. *Estetska vrijednost* kulturne baštine uključuje aspekte senzorne percepcije kriterija koje je potrebno uključiti, kao na primjer oblik, boja, mirisi, zvukovi, materijal i dr., a koji su povezani s upotrebom kulturne baštine. *Znanstvena vrijednost* ovisi o važnosti podataka o kulturnoj baštini odnosno njihovoj rijetkosti, jedinstvenost, kvaliteti i reprezentativnosti te načinu na koji određena kulturna baštine može pridonijeti korpusu znanja. *Društvena vrijednost* ogleda se u značaju koji objekt kulturne baštine ima za određenu društvenu skupinu bez obzira bila ona manjinska ili većinska. *Povijesna vrijednost* je ona koja obuhvaća sve do sada navedene vrijednosti u kontekstu proteklog vremena, a s obzirom na mogućnost da neki objekt kulturne baštine posjeduje kulturni značaj jer je povezan s nekom važnom ličnosti ili važnim događajem. U kasnijim i ažuriranim verzijama povelje navedeno je kako se pojam kulturnog značaja sinonimno koristi s pojmom kulturne vrijednosti ili značaja kulturne baštine te kako je razumijevanje tog pojma podložno promjenama. Važno je naglasiti kako se definicija kulturnog značaja i vrijednosti koje se podrazumijevaju u tom kontekstu odnose prvenstveno na graditeljsku baštinu, no bez obzira na to moguće ih je povezati i sa svim ostalim pojavnostima kulturne baštine. „Burra povelja“ smatra se prvim formaliziranim pristupom upravljanju

baštinom koji je utemeljen na vrijednostima kulturne baštine. Takav se pristup tijekom vremena razvija te se sustav određivanja vrijednosti i njihova tipologija gradi sukladno onome što se smatra kulturnom baštinom. (Australia ICOMOS 1988; Australia ICOMOS 1979; Australia ICOMOS 2013; Fredheim i Khalaf 2016; de la Torre 2013). U literaturi je moguće pronaći brojne radove na temu vrijednosti kulturne baštine, tipologije kulturne baštine i sustava vrednovanja, no s obzirom da to nije fokus ove disertacije, ilustrativno su izdvojene samo neke od njih.

Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske prepoznaje sljedeće vrijednosti kulturne baštine starosnu, povijesnu, umjetničku i autentičnu te uz njih u *Strategiji očuvanja, zaštite i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011.-2015.* (2011) navodi i izdvaja duhovne, promotivne i obrazovne vrijednosti kulturne baštine te njihov potencijal za održivi gospodarski razvoj.

- *Duhovne vrijednosti* definiraju se kao vrijednosti kulturnih dobara koje su od značaja za specifične skupine korisnika. Dobar primjer za to su duhovne vrijednosti uglavnom povezane s vjerskom pripadnošću te ih onda kao takve primarno prepoznaju i "koriste" vjernici. Sekundarna skupina korisnika su razne skupine korisnika kao što su posjetitelji i/ili turisti.
- *Promotivne vrijednosti* prvenstveno se odnose na prezentaciju vrijednosti kulturnih dobara koja su od značaja za određeno područje i prepoznaju se kao nositelji identiteta i kulture tog područja. Načini iskorištavanja promotivne vrijednosti su brojni te sežu od tiskanih promotivnih materijala do najma kulturnih dobara za različite prigode.
- *Obrazovne vrijednosti* se mogu prepoznati kao osnova za aktivnosti prezentacije i interpretacije kulturnih dobara koja su od interesa za specifične skupine korisnika poput učenika i studenata te znanstvenika i istraživača, ali i za širu javnost.

Navedene vrijednosti izdvojene su u kontekstu održivog gospodarskog razvoja i iskorištavanja kulturnih dobara i njihove vrijednost za financijsku dobit. Imperativ zaštite kulturnih dobara u tom segmentu dolazi do izražaja budući da je kulturna dobra potrebno očuvati za buduće naraštaje bez obzira na načine na koje se ona koriste u sadašnjosti. Podizanje razine svijesti o važnosti zaštite i potrebe za zaštitom potrebno je ugraditi u aktivnosti koje iskorištavaju kulturna dobra za različite namjene. Duhovne, promotivne i obrazovne vrijednosti moguće je prepoznati u bilo kojoj pojavnosti kulturne baštine pa tako i u pisanoj baštini koja ima veliki potencijal za organizaciju i provođenje aktivnosti prezentacije i interpretacije. Ono što leži u

pozadini je kvalitetan i cjelovit opis jedinica pisane baštine i izgradnja korpusa znanja koji je moguće koristiti pri osmišljavanju aktivnosti za ciljane skupine korisnika.

Navedene vrijednosti razmotrene u dokumentu *Strategija očuvanja, zaštite i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011.-2015.* (2011) dovode se u odnos s pojmom kulturnog dobra. Pojam kulturnog dobra vezan je uz zakonodavni sustav te se odnosi na pravnu dimenziju kulturne baštine. Pojam kulturno dobro odnosi se na određene jedinice kulturne baštine koje uživaju pravni status reguliran *Zakonom o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara*. Zakonom definirana kulturna dobra odnose se na:

- „pokretne i nepokretne stvari od umjetničkog, povijesnoga, paleontološkoga, arheološkog, antropološkog i znanstvenog značenja,
- arheološka nalazišta i arheološke zone, krajolike i njihove dijelove koji svjedoče o čovjekovoj prisutnosti u prostoru, a imaju umjetničku, povijesnu i antropološku vrijednost,
- nematerijalne oblike i pojave čovjekovog duhovnog stvaralaštva u prošlosti kao i dokumentaciju i bibliografsku baštinu te
- zgrade, odnosno prostore u kojima se trajno čuvaju ili izlažu kulturna dobra.“ (Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara 1999).

Navedene jedinice kulturne baštine odnosno kulturna dobra uživaju pravni status koji sa sobom donosi i obveze koje su imatelji kulturnih dobara obvezni poštivati i provoditi. U Zakonu se jasno navodi kako su imatelji odgovorni za čuvanje i zaštitu kulturnih dobara te kako je svrha zaštite u tom smislu očuvati kulturna dobra u izvornom obliku i stanju kako bi bilo moguće osigurati njihovu dostupnost budućim naraštajima. Kulturna su dobra u Republici Hrvatskoj dio javne evidencije koju vodi Ministarstvo kulture i medija, a koja se naziva Registar kulturnih dobara. Registar kulturnih dobara sastoji se od tri različita popisa – Liste zaštićenih kulturnih dobara, Liste kulturnih dobara od nacionalnog značenja i Liste preventivno zaštićenih dobara. Registar predstavlja upisnik kulturnih dobara Republike Hrvatske koji je podložan promjenama sukladno zakonskim propisima, promjenom statusa kulturnog dobra kao i promjenama u opisu kulturnih dobara (Ministarstvo kulture i medija 2023).

Razvidno je kako se pojam kulturnog dobra suštinski ne razlikuje od pojma kulturne baštine, no razlika je jasno vidljiva u tome što je zaštita i očuvanje kulturnih dobara zakonski regulirana. Zaštita ostalih jedinica kulturne baštine koje ne uživaju pravnu zaštitu, ostaje na potrebi za podizanjem razine osviještenosti javnosti o važnosti kulturne baštine i njenih vrijednosti kako

bi ona bila očuvana. Ovdje valja prepoznati vrlo važno pitanje kriterija određivanja vrijednosti i značaja kulturne baštine te pitanje smjernica za određivanja kriterija kojima će određene jedinice kulturne baštine biti odabrane za zaštitu.

Daljnje razmatranje određivanja vrijednosti kulturne baštine dovodi i do pitanja vrijednosti koje posjeduje sadržaj pokretne kulturne baštine. Tako autorica Abby Smith (2007) prepoznaje utilitarnu, hedonističku i sekundarnu vrijednost kulturne baštine odnosno njenog sadržaja.

- *Utilitarna ili primarna* vrijednost se odnosi na onu vrijednost koju je određeni objekt imao pri svome nastanku. Ta vrijednost podrazumijeva namjenu za koju je stvaratelj osmislio ili izradio neki objekt u prošlosti koji u sadašnjosti ima kulturni značaj i postaje kulturnom baštinom koju je potrebno očuvati i zaštititi za buduće generacije.
- *Sekundarna vrijednost* očituje se u upotrebi kulturne baštine odnosno načinima na koji se ona koristi u sadašnjosti. U toj se vrijednosti prepoznaje poveznica baštinskih ustanova i kulturne baštine. Baštinske ustanove prezentiraju i interpretiraju kulturnu baštinu koju pohranjuju te također osiguravaju njenu ponovnu upotrebu. Ponovna upotreba i sekundarna vrijednost kulturne baštine koju Smith navodi, ukazuju i na nasušnu potrebu za zaštitom kulturne baštine. Razlog tomu je da se zaštitom kulturne baštine i osiguravanjem njene dugoročne pohrane omogućuje pristup kulturnoj baštini.
- Osim primarne i sekundarne vrijednosti kulturne baštine, Smith navodi i *hedonističku vrijednost* koja se odnosi na značaj koji određeni objekt može imati, na primjer emotivni značaj za određenu zajednicu ili pojedinca ili jednostavno uživanje u estetskim i ostalim značajkama nekog objekta.

Odnos baštinskih ustanova i vrijednosti kulturne baštine, posebice sekundarne vrijednosti, snažno se očituje se u pisanoj baštini. Pisana baština kao jedan od pojavnih oblika kulturne baštine pojam je koji se različito definira i razumijeva ovisno o kontekstu u kojem se koristi te ga je potrebno definirati u kontekstu unutar kojega će se promatrati u ovom istraživanju.

### **3.2. Pisana baština**

Pisana baština jedna je od najbrojnijih pojavnosti kulturne baštine pohranjene u arhivima, knjižnicama i muzejima. To je pojam koji nije jednostavno jednoznačno definirati budući da se, između ostalog, osim u navedenim ustanovama pohranjuje i u vjerskim ustanovama i galerijama, može se sastojati od raznih materijalnih nositelja te se može koristiti u različitim kontekstima. Pisanu baštinu se na primjer može razumjeti u užem smislu kao rukopisnu ili

tiskanu građu na papiru što izrazito ograničava opseg samog pojma (Krtalić, Hasenay i Aparac-Jelušić 2011). Jedna od definicija pisane baštine nalazi se u UNESCO-vom programu *Memory of the World* u kojem se koristi pojam *dokumentarna baština*. Dokumentarna baština se u navedenom programu definira kao “ukupnost jedinica kulturne baštine:

- koje su pokretne,
- koje se sastoje od znakova, kodova, slika ili zvukova,
- koje je moguće očuvati,
- koje je moguće reproducirati i migrirati te
- koje su proizvod namjernog procesa dokumentiranja.” (UNESCO 2002).

Pisana se baština u tom smislu odnosi na sve jedinice kulturne baštine za koje je karakteristično da posjeduju dvije komponente – materijalni nositelj informacije i informaciju/sadržaj zabilježen na tom materijalnom nositelju. Materijalni nositelj informacije može biti različit te se pisana baština može manifestirati u različitim pojavnim oblicima. Obje komponente pisane baštine jednako su važne te ih je potrebno očuvati kako bi bile dostupne za buduće generacije. Ono što je jedinstveno s obzirom na pisanu baštinu je njena informacijska komponenta odnosno informacijska vrijednost te se pisana baština stoga može definirati kao “kultura zabilježena pismom i javlja se u mnogim oblicima, a najčešće kao pokretna kulturna baština – rukopisna, tiskana, digitalna, digitalizirana te se definira kao ljudsko ostvarenje čija je svrha informiranje.” (Horvat i Hasenay 2021). Definicija je odabrana budući da je poprilično sveobuhvatna u shvaćanju pisane baštine i primjenjiva je na sve baštinske ustanove koje pohranjuju iznimno vrijedne primjerke pisane baštine. Takva opća definicija upućuje na složenost pojma pisana baština te omogućuje razumijevanje razloga iz kojih se pojam pisane baštine može drugačije tumačiti ovisno o kontekstu unutar kojega se koristi. Sam pojam pisane baštine višeznačan je te svako razmatranje i upotreba pojma pisane baštine u užem smislu zahtijeva jasno određivanje okvira u kojima se on koristi. Pisanu je baštinu moguće suženo, a samim tim i neprecizno, promatrati kao građu koja je zabilježena na određenom materijalnom nositelju. To znači da se pisana baština u tom užem smislu može definirati kao građa ili kulturna baština zabilježena na papiru. Takvo razmatranje pojma pisana baština dovodi do isključivanja pisane baštine koja je zabilježena na drugim materijalnim nositeljima kao što je na primjer pergamena ili digitalna građa. Pisana se baština također ponekad suženo promatra kao građa koja je svojstvena određenoj ustanovi te se u tom smislu također dosta neprecizno može definirati kao pisana baština pohranjena u arhivima. Iz tog bi se aspekta pisana baština promatrala isključivo kao

arhivsko gradivo te bi sva pisana baština pohranjena u knjižnicama i muzejima bila isključena. Promatramo li pak pisanu baštinu s aspekta njenog sadržaja moguće ju je vrlo suženo definirati kao građu koja ima određene karakteristike, npr. građa na određenom jeziku ili građa koja obuhvaća samo određeni sadržaj. Razmatranje pojma pisane baštine u njenom najširem smislu dovodi do nemogućnosti obuhvata svih njenih pojavnosti i kvalitetnog razmatranja njenih karakteristika i u suštini se radi o apstraktnom pojmu visokog nivoa apstrakcije te je pri njegovoj upotrebi potrebno navesti kontekst i konkretizirati taj pojam.

Pisanu je baštinu s druge pak strane moguće promatrati i s legislativnog aspekta koji uključuje određivanja korpusa pisane baštine koja ima svojstvo kulturnog dobra. Taj je pravni status reguliran kako je navedeno *Zakonom o očuvanju i zaštiti kulturnih dobara*, ali i pojedinačnim zakonima koji se odnose na baštinske ustanove. *Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti* (2019) tako izrijekom navodi kako se sve knjige i ostala tiskana građa u koju se ubrajaju novine, plakati, časopisi i dr.) koja je nastala do 1850., sva rukopisna građa koja se pohranjuje u javnim knjižnicama i knjižnicama u sastavu pravnih osoba osnovanih od strane Republike Hrvatske te nacionalna zbirka *Croatica* uživaju status kulturnog dobra te su dio Registra kulturnih dobara Republike Hrvatske. Promatranje pisane baštine s legislativnog aspekta u kontekstu knjižnica prikazuje osnovne kriterije kojima je moguće odrediti prioritete za zaštitu.

S obzirom na sve navedeno, pisanu je baštinu za potrebe ovog istraživanja potrebno postaviti u okvire i kontekst unutar kojeg će ona biti razmatrana u području upravljanja zaštitom pisane baštine i metoda koje se koriste unutar navedenog područja. Pisana baština će se promatrati kao pokretna kulturna baština pohranjena u arhivima, knjižnicama i muzejima odnosno baštinskim ustanovama koja ima svojstvo informiranja te je dio dokumentarne baštine. Tako razmatran pojam pisane baštine omogućuje njeno sagledavanje unutar područja informacijskih znanosti te ga je moguće postaviti u fokus sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine. Pisana baština u baštinskim ustanovama prije svega treba biti adekvatno zaštićena budući da pravovremena zaštita osigurava dugoročnu pohranu, ali i osnovnu ulogu pisane baštine – njenu čitljivost i upotrebljivost.

### **3.3. Zaštita pisane baštine**

Brojne promjene u poimanju kulturne baštine i njenih vrijednosti kao i promjene koje su u nekoliko posljednjih desetljeća unaprijedile odnos prema kulturnoj baštini i njenom iskorištavanju u vidu održivog razvoja, postavljaju zaštitu kao odgovor na izazove očuvanja kulturne baštine i njene dugotrajne pohrane i dostupnosti. Upotreba i očuvanje kulturne baštine,

u ovom slučaju pisane baštine, zakonski zahtijeva provođenje aktivnosti zaštite na jedinicama pisane baštine koje imaju svojstvo kulturne baštine i/ili kulturnog dobra, no svakako je potrebno razmotriti i što s pisanom baštinom koja ne uživa taj pravni status.

Dakle potrebno je u prvom redu suštinski i pojmovno razmotriti pitanje zaštite pisane baštine, a u tom smislu polazište je promatranje, tj. definiranje pisane baštine kao građe koja se pohranjuje u baštinskim ustanovama, koja ima svrhu informiranja te je dio dokumentarne baštine. Tako definirana pisana baština šireg je obuhvata od pisane baštine koja ima status kulturnog dobra. U skladu s definicijom pisane baštine moguće je postaviti suštinsko pitanje što točno čuvamo i iz kojeg razloga to čuvamo. Svrhu zaštite je moguće odrediti kao aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se osigurala dostupnost pisane baštine i njena trajna pohrana koja omogućuje njenu dostupnost i upotrebljivost prvenstveno za korisnike baštinskih ustanova, ali i za širu javnost. Zaštita je u tom smislu aktivnost koja je značajna za društvo u cjelini kao i za očuvanje kulturnog identiteta.

Na prvi je pogled zaštita jednostavan koncept koji obuhvaća razne aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se trajno očuvala pisana baština, no detaljnije razmatranje kroz prizmu baštinskih ustanova i njenog povijesnog razvoja zahtijeva razumijevanje mnoštva pojmova koje ona uključuje kao integralni dio poslovanja svake od baštinskih ustanova. Potreba za čuvanjem predmeta od osobnog, znanstvenog ili nekog drugog značaja u društvu je prisutna još od antičkih vremena te je moguće pronaći prva djela koja govore o čimbenicima koji utječu na propadanje građe kao i o načinima na koje je potrebno namjenski graditi knjižnične zgrade. U kasnijim je razdobljima fokus zaštite usmjeren na konzervaciju i restauraciju te zaštitu građe kojom se zaustavlja njeno propadanje. Saznanje da je propadanje građe kemijski proces pojavljuje se u 18. stoljeću, a tijekom 19. stoljeća započinje održavanje brojnih konferencija na temu zaštite, konzervacije i restauracije. Zaštita se u informacijskim i komunikacijskim znanostima sustavno proučava od 50-ih godina 20. stoljeća. Tijekom 20. stoljeća zaštiti se obraća više pozornosti posebice nakon raznih katastrofa koje su ugrozile kulturnu baštinu na svjetskoj razini. Tako je 1966. zbog poplave rijeke Arno u Firenzi i posljedičnog uništenja velikog korpusa kulturne baštine, došlo do prekretnice u suvremenom razmatranju zaštite. Tada se uvidjela potreba za sveobuhvatnim i učinkovitim upravljanjem aktivnostima zaštite kako bi kulturna baština mogla biti pravovremeno zaštićena. Taj je katastrofalni događaj bio relevantan za zaštitu budući da se razvijaju nove metode i tehnike restauracije i konzervacije te planiranje postupanja u slučaju katastrofa. U 70-im godinama pažnja se pridaje razvoju programa zaštite



u knjižnicama, poticanju suradnje i podizanju razine svijesti o važnosti zaštite dok se tijekom 80-ih osnivaju mnoga stručna udruženja. Tijekom 90-ih godina pak dolazi do pomaka u razumijevanju zaštite kao pukog prevezivanja građe, restauracije i konzervacije pojedinih jedinica građe do razumijevanja zaštite kao složenog koncepta koji zahtijeva strateško planiranje, zakonske okvire, planiranje financijskih sredstava, razmatranje znanja o zaštiti kojima stručnjaci trebaju raspolagati, primjenu metoda i tehnika zaštite, procjenu uvjeta pohrane građe kao i kulturološko-društveni značaj zaštite (Gorman i Shep 2006; Harvey i Mahard 2020; Krtalić i Hasenay 2011; Krtalić 2010).

Krajem 20. i tijekom 21. stoljeća u fokus područja zaštite dolazi i digitalna zaštita. Utjecaj tehnologije potaknuo je mnoge promjene u cjelokupnom društvu pa tako i u području zaštite pisane baštine. Digitalna građa donosi nove mogućnosti, ali i brojne izazove za učinkovito provođenje aktivnosti zaštite u baštinskim ustanovama. Conway (1999b) prepoznaje tri načina na koja je moguće primijeniti tehnologiju u baštinskim ustanovama.

1. *Zaštita izvornika* je uobičajeni način primjene novih tehnologija u baštinskim ustanovama koji se svodi na izradu digitalnih kopija/surogata koji se mogu koristiti umjesto izvornika. Time se izravno smanjuje mogućnost oštećenja izvornika.
2. *Zamjena izvornika* je način kojim se uz pomoć tehnologije predstavlja sadržaj pisane baštine/izvornika s ciljem upotrebe i istraživanja sadržaja bez potrebe za korištenjem izvornika.
3. „*Obogaćivanje*“ izvornika se odnosi na izradu digitalnog surogata koji premašuje mogućnosti koje posjeduje izvornik. Takvim se digitalnim surogatima obogaćuje izvornik i omogućuje upotreba sadržaja i izvornika koje tijekom uobičajenog korištenja izvornika nisu moguće.

Osim načina na koje nove informacijske i komunikacijske tehnologije utječu na promjene u izvođenju aktivnosti zaštite, njihova je primjena unijela promjene u temeljne koncepte zaštite – dugotrajnost, odabir, kvalitetu, integritet i pristup. Ti su temeljni principi kao polazišta isti u digitalnoj i analognoj, tj. tradicionalnoj zaštiti budući da se njima definiraju prioriteta kojima se produžava trajnost izvora informacija. Uspješno i učinkovito upravljanje aktivnostima zaštite i dostupnim resursima podrazumijeva navedene principe.

Princip *dugotrajnosti* odnosi se na materijalnu i informacijsku komponentu pisane baštine. U tradicionalnoj se zaštiti princip odnosi na poduzimanje svih potrebnih koraka i aktivnosti zaštite kojima će se osigurati dugovječnost materijalnog nositelja informacije što uključuje nadzor

mikroklimatskih uvjeta, planiranje postupanja u slučaju katastrofa, pravilno rukovanje objektima pisane baštine i dr. Osiguravanje dugotrajnosti materijalnih nositelja pisane baštine rezultiralo je novim metodama i materijalima koji se koriste s ciljem kontroliranja kvalitete pohrane pisane baštine. Nove tehnologije, korisnički zahtjevi i pojava novih digitalnih medija i formata preoblikovala je razmatranje principa dugotrajnosti. Koncept očuvanja materijalnog nositelja informacije više nije u fokusu već se aktivnosti zaštite okreću prema zaštiti pristupa digitalnim objektima.

Princip *odabira* građe/pisane baštine za zaštitu podrazumijeva određivanje vrijednosti te donošenja odluke o najprikladnijem načinu zaštite za odabranu građu/pisanu baštinu. Odabir za zaštitu se u tradicionalnoj zaštiti odvija samo jednom te često s odmakom od nastanka građe. Kod digitalne zaštite odabir predstavlja kontinuirani proces koji je povezan s upotrebom digitalnog objekta praktično od njegovog nastanka.

Princip *kvalitete* u tradicionalnoj zaštiti podrazumijeva kvalitetu proizvoda dok se u digitalnoj zaštiti odnosi na kvalitetu sustava kojim se prezentira određeni sadržaj. Razmatranje kvalitete u tradicionalnoj zaštiti izjednačava kvalitetu proizvoda i vizualnih karakteristika što se posebice očituje kod upotrebe mikrofila kao dugotrajnog medija pohrane. U digitalnoj je zaštiti vidljivo preoblikovanje principa kvalitete budući da se napor ulaže u očuvanje sadržaja i njegovih vizualnih karakteristika koje se mogu prezentirati korisnicima na način koji zadovoljava njihove potrebe.

Princip *integriteta* u kontekstu tradicionalne zaštite podrazumijeva fizički/materijalni i intelektualni/informacijski integritet objekta pisane baštine. Fizički/materijalni integritet se ponajviše odnosi na tehničke postupke kojima se pokušava očuvati materijalna komponenta pisane baštine. Intelektualni/informacijski integritet se u suštini postiže osiguravanjem autentičnosti i vjerodostojnosti sadržaja/informacije te ponajviše dolazi do izražaja u kontekstu digitalne zaštite. U tom smislu potrebno je osigurati procese autentifikacije kojima se osigurava nedozvoljena promjena sadržaja.

Princip *pristupa* očituje se u odnosu zaštite i pristupa koji se mijenja s obzirom na promjene u baštinskim ustanovama. U početku su to bila dva suprotstavljena pojma gdje se zaštitom smatralo onemogućavanje pristupa – zaštita ili pristup. Nakon toga zaštita i pristup razmatrali su se na način da je građu potrebno zaštititi kako bi se korisnicima omogućio pristup građi – zaštita i pristup. Sljedeće razumijevanje ovih pojmova dovodi ih u odnos koji označava zaštitu kao omogućavanje pristupa – zaštita je pristup. Do posljednjeg preoblikovanja principa pristupa

dolazi u kontekstu digitalne zaštite gdje je potrebno zaštititi pristup – zaštita pristupa. Dakle, zaštita je aktivnost koja se provodi, a pristup postaje objekt zaštite.

Povijesni pregled problematike zaštite općenito ukazuje na složenost koncepta koji uključuje niz aktivnosti koje je potrebno pomno i planirano organizirati kako bi se zaštita provodila u korak s novim saznanjima i kako bi aktivnostima zaštite bilo moguće odgovoriti na nove izazove koje donose promjene u nastanku, upotrebi i pohrani građe.

Zaštitu pisane baštine, ali i pojam zaštite općenito, potrebno je sagledati s nekoliko razina i uz pomoć nekoliko koncepata koje su autori Hasenay i Krtalić (2008; 2010; 2011; 2011/2012) razradili u svojim brojnim radovima. Slijedom njihovih zaključaka zaštitu je kao pojam moguće promatrati kroz provedbu aktivnosti na tri razine – strateškoj, tehničkoj i operativnoj razini. *Strateška razina* se provodi na nacionalnoj i/ili međunarodnoj razini i obuhvaća aktivnosti koje uključuju:

- izradu programa i projekata zaštite na nacionalnoj i međunarodnoj razini;
- razmatranje legislativnih okvira unutar kojih se zaštita provodi (predlaganje, promjene i ispravke zakona);
- pokretanje inicijativa zaštite pisane baštine kao korpusa nacionalne kulturne baštine;
- promicanje svijesti o potrebi za zaštitom pisane baštine i njenoj važnosti u očuvanju kulturnog identiteta;
- organizaciju i poticanje obrazovanja stručnjaka za zaštitu pisane baštine;
- osnivanje stručnih tijela na nacionalnoj i međunarodnoj razini čija će svrha biti koordinacija aktivnosti zaštite pisane baštine.

*Tehnička razina* se bavi razmatranjima posebnosti materijala od kojih je izrađena pisana baština i načinima njihovog dugoročnog očuvanja uz pomoć novih metoda, postupaka i tehnika te uključuje:

- istraživanja sastava i specifičnosti materijala pisane baštine raznim kemijskim, fizikalnim i mehaničkim metodama;
- primjenu konzervatorskih načela i tehnika za zaštitu pisane baštine;
- razvoj i primjenu novih metoda za zaštitu materijala pisane baštine;
- multidisciplinarna istraživanja konteksta u kojem je nastala pisana baština točnije pojedini primjerci pisane baštine;
- istraživanje interakcije čimbenika i materijala od kojih se sastoji pisana baština.

*Operativna razina* se odnosi na probleme s kojima se informacijski stručnjaci susreću tijekom uobičajenog radnog dana, a koji uključuje prikupljanje, obradu, zaštitu i pohranu građe.

Operativna razina uključuje:

- specifična pitanja pohrane pisane baštine, nadzora i reguliranja mikroklimatskih uvjeta kao i standarde za pohranu i prenošenje pisane baštine;
- rad s korisnicima i pitanja vezana uz zaštitu pisane baštine;
- provedbu zakonske regulative poslova zaštite pisane baštine i sigurnosna pitanja;
- organizaciju poslovanja u zadanim pravnim i financijskim okvirima baštinske ustanove koja pohranjuje pisanu baštinu;
- kriterije za vrednovanje, procjenu i odabir jedinica pisane baštine koje će biti upućene na restauraciju.

Sagledavajući pojam zaštite kroz navedene razine razvidno je kako se radi o sveobuhvatnim aktivnostima koje će omogućiti zaštitu ne samo materijalnog nositelja informacije pisane baštine već i njenog sadržaja. Aktivnosti zaštite koje se provode u baštinskim ustanovama uspješne su i učinkovite ukoliko su navedene razine u neprestanoj interakciji.

Zaštita se može promatrati kao svojevrsna paradoksalna aktivnost budući da se njome pokušavaju usporiti prirodni procesi propadanja pisane baštine. Moguće ju je promatrati kao područje kojim se bave isključivo specijalizirani stručnjaci poput konzervatora i restauratora koji sudjeluju u iznimno financijski i tehnički zahtjevnim procesima. Takvo definiranje zaštite dovodi do nepotpunog razumijevanja obuhvata aktivnosti koje je moguće razumijevati pod pojmom zaštita. Također na taj je način moguće „upasti u zamku“ i fokusirati se isključivo na jedan aspekt zaštite pa se tako na primjer digitalizirana građa može promatrati kao u potpunosti zaštićena građa. Razumijevanje zaštite stoga uključuje i razumijevanje odnosa pojmova koncept, pristup, metoda, tehnika i postupak koji se koriste kada se govori o zaštiti knjižnične građe. Na Slici 3.1 prikazana je terminološka vertikalna navedenih pojmova kojom ih se dovodi u hijerarhijski odnos:

- *koncept* se u smislu zaštite knjižnične građe kao hijerarhijski nadređeni pojam treba shvatiti kao opću ideju kojom se vodi prilikom izvođenja aktivnosti zaštite. Iz te je perspektive moguće razlikovati koncept zaštite izvornika i koncept zaštite sadržaja.
- *Pristup* podrazumijeva organizaciju aktivnosti građe unutar odabranog koncepta te se u konceptu zaštite izvornika mogu razlikovati korektivni i preventivni pristup zaštiti, a u

konceptu zaštite sadržaja postoji pristup preformatiranja. Korektivni pristup zaštiti građe uključuje aktivnosti kojima se oštećenoj građi nastoji vratiti izvorna funkcija kao i sprečavanje njenog daljnjeg propadanja. Preventivni pristup okuplja sve aktivnosti zaštite kojima se nastoji preventivno djelovati na građu odnosno spriječiti oštećenja. Pristup preformatiranja podrazumijeva migriranje sadržaja na drugi materijalni nositelj kako bi se sačuvao sadržaj.

- *Metode* podrazumijevaju konkretne aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi zaštite.
- *Tehnike* i *postupci* najniži su segment terminološke vertikale te se odnose na izvedbene korake koji se odnose na provedbu određene metode zaštite knjižnične građe.

Terminološka vertikala ukazuje na složenost razmatranja pojma zaštite u njegovom izvođenju. Tako se na primjer digitalizacija građe treba promatrati kao samo jedna od metoda zaštite kojom se omogućuje veća dostupnost građe i prvenstveno zaštita sadržaja koja se provodi unutar pristupa preformatiranja unutar koncepta zaštite sadržaja (Slika 3.1). Razmatranje organizacije aktivnosti zaštite na navedeni način ukazuje na učinkovito i svrsishodno planiranje svih aktivnosti kojima se u konačnici osigurava dugotrajno očuvana i pohranjena knjižnična građa. Bez obzira na to što se terminološka vertikala navedenih pojmova promatra u području zaštite knjižnične građe, moguće ju je primijeniti i na šire područje zaštite pisane baštine u svim baštinskim ustanovama (Hasenay i Krtalić 2008; Krtalić 2010).



**Slika 3.1** Terminološka vertikala pojmova u zaštiti knjižnične građe

Uzimajući u obzir sveobuhvatno razmatranje problematike zaštite moguće ju je prema *IFLA-inim načelima za skrb i rukovanje knjižničnom građom* (Adcock, Varlamoff, i Kremp 2003) definirati na sljedeće načine:

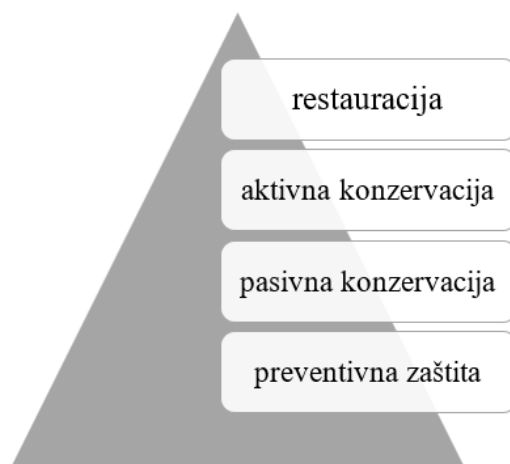
„Zaštita obično obuhvaća sva upravna, administrativna, financijska i kadrovska pitanja bitna za čuvanje i dobrobit knjižničnih zbirki.“

„Zaštita obuhvaća sva upravna i financijska pitanja, uključivši pohranu i čuvanje građe u spremištima, kadrovsku politiku te postupke, tehnike i metode čuvanja knjižnične i arhivske građe i informacija koje one sadrže.“

Navedene je definicije moguće razložiti na nekoliko elemenata koji ukazuju na složenost pojma zaštite te načine na koji ih je moguće primijeniti na pisanu baštinu u kontekstu ove disertacije.

- Upravna i financijska pitanja odnose se na određene legislativne i ekonomske okvire unutar kojih se zaštita provodi. Potrebno je razumjeti kako se radi o zadanim okvirima koje ne treba shvaćati kao prepreku u ostvarivanju sveobuhvatnog pristupa zaštiti pisane baštine već kao okvire unutar kojih je potrebno planirati, organizirati i definirati aktivnosti zaštite kako bi one bile provedive i što učinkovitije.
- Čuvanje i pohrana građe odnosi se na infrastrukturu koju je potrebno osigurati kako bi zbirke pisane baštine bile adekvatno pohranjene.
- Kadrovska politika odnosi se na pitanje tko se bavi zaštitom kao i na znanja, vještine i kompetencije koje su potrebne za obavljanje aktivnosti zaštite. Pitanje znanja, vještina i kompetencija iznimno je zahtjevno jer uključuje pitanja edukacije budućih informacijskih stručnjaka, ali i cjeloživotno učenje te stručno osposobljavanje stručnog kadra koji se bavi poslovima zaštite.
- Postupci, tehnike i metode u najvećoj su mjeri povezani s tehničkom razinom provedbe zaštite jer uključuju poznavanje posebnosti materijala od koji se sastoji pisana baština kao i mikroklimatskih uvjeta potrebnih za pohranu pisane baštine. Također se manjim dijelom mogu odnositi na operativnu razinu provedbe aktivnosti zaštite u smislu postupaka pravilnog rukovanja građom i nadzora mikroklimatskih uvjeta.
- Građa i informacije koje ona sadržava ukazuje na informacijsku dimenziju pisane baštine, tj. na potrebu za shvaćanjem važnosti zaštite pisane baštine u njenom cjelovitom pojavnom obliku odnosno očuvanje materijala i informacija koje su na njemu zabilježene (Hasenay 2023).

Ovu definiciju, tj. njene elemente u potpunosti se može primijeniti na područje zaštite pisane baštine budući da je njenim razumijevanjem omogućen sveobuhvatni pristup ovoj problematici. Zaštitu pisane baštine u najopćenitijem pak smislu moguće je smatrati svim postupcima koje je potrebno poduzeti za dobrobit pisane baštine pohranjene u baštinskim ustanovama. U tom je smislu potrebno sagledati pojmove preventivne zaštite, konzervacije i restauracije. Navedeni su se pojmovi tijekom povijesnog razvoja zaštite često poistovjećivali s poimanjem zaštite te su tako restauracija i konzervacija bili postupci kojima se građa štitila više u tehničkom smislu nego li u sveobuhvatnom promatranju pristupa organizaciji aktivnosti zaštite. Danas se navedeni pojmovi promatraju kao aktivnosti koje je potrebno sustavno planirati i provoditi ovisno o različitim potrebama pisane baštine za zaštitom.



**Slika 3.2** Piramida zaštite

Preventivna zaštita (ili kako se ponekad naziva preventivna konzervacija) je pojam koji označava osiguranje optimalnih uvjeta čuvanja te ju je kao pojam moguće razmatrati u užem i širem smislu. U užem smislu preventivna se zaštita odnosi na usporavanje prirodnih procesa starenja s ciljem očuvanja materijala dok se u širem smislu ona odnosi na sve što je moguće (preventivno) poduzeti kako bi se očuvala građa. U širem se smislu ona odnosi na edukaciju korisnika i/ili osoblja, umatanje primjeraka građe u zaštitne folije, upotrebu materijala arhivske kakvoće pri obradi građe, izradu politike zaštite i dr. Preventivna zaštita se kao aktivnost nalazi na samom dnu piramide zaštite koja zorno prikazuje obuhvat aktivnosti koje su potrebne za postizanje učinkovite preventivne zaštite, no ukazuje i na to da je preventivna zaštita potrebna svojoj pisanoj baštini koja se pohranjuje u nekoj baštinskoj ustanovi. Preventivna se zaštita može

razmatrati i kao pravni pojam koji se primjenjuje u sklopu procesa registracije kulturnog dobra te se odnosi na pripremno stanje prije proglašavanja građe kulturnim dobrom. U svojoj suštini preventivna zaštita usko je povezana sa sviješću o važnosti kulturne baštine i njene zaštite u smislu ranije spomenutih i razmotrenih fenomena.

Konzervacija predstavlja ukupnost preventivnih i zaštitnih postupaka usmjerenih na osiguravanje trajnosti materijalnog nositelja građe, prvenstveno njegovih svojstava kroz određeno dulje vrijeme. Kao i preventivna zaštita, može se razmatrati u užem i širem smislu. Konzervacija u širem smislu odnosno pasivna konzervacija uključuje sve postupke koje je moguće poduzeti kako bi se očuvao materijalni nositelj građe te podrazumijeva sve što informacijski stručnjak može poduzeti tijekom svakodnevnog rada u baštinskoj ustanovi. To su sve aktivnosti koje su usmjerene na osiguravanje dobrobiti pisane baštine kao na primjer, osiguravanje optimalnih mikroklimatskih uvjeta, sigurnosni sustavi (protuprovalni, protupožarni i sl.), praćenje higijenskih uvjeta u spremištima, procjena stanja zbirke i dr. Pasivnu konzervaciju uvijek treba promatrati na razini institucije koja ju provodi. U užem smislu konzervaciju valja razumijevati kao aktivnu konzervaciju koja se pretežno odnosi na tehnički sofisticiranije postupke kojima se postiže dugoročno očuvanje materijala te je u tom smislu konzervacija postupak koji mogu obavljati samo osposobljeni stručnjaci. Konzervacija u užem smislu uključuje čišćenje objekata pisane baštine, dezinfekciju i dr. Na piramidi zaštite (Slika 3.2) vidljivo je kako je pasivna konzervacija postavljena gotovo pri dnu piramide što označava da je s obzirom na obuhvat aktivnosti potrebna, kako je već spomenuto, svoj pisanoj baštini unutar neke baštinske ustanove dok je aktivna konzervacija potrebna samo određenom dijelu pisane baštine odnosno onim objektima kojima su potrebni složeniji zahvati kako bi se osigurala njihova dugotrajna pohrana. Stoga se dakle, aktivna konzervacija treba promatrati na razini pojedinačne zbirke ili pojedinačnih primjeraka građe na kojoj se provodi.

Na samom vrhu piramide zaštite (Slika 3.2) nalazi se restauracija koja predstavlja skup i zahtjevan postupak za čije je provođenje neizostavno poštivanje etičkih konzervatorskih principa. Prema obuhvatu je jasno kako je ona nužna za manji broj objekata pisane baštine i promatramo ju isključivo na razini pojedinačnih primjeraka građe. Restauraciju je moguće definirati kao zahvate kojima se uz poštivanje konzervatorskih principa kao i na osnovi prethodnih spoznajnih istraživanja, nastoji, u granicama mogućeg, vratiti objektu njegovu relativnu čitkost i gdje je to potrebno uporabu.



Piramida zaštite (Slika 3.2) ukazuje na način organizacije aktivnosti zaštite unutar baštinskih ustanova. Preventivna zaštita kojom se podrazumijeva podizanje razine svijesti o važnosti zaštite kod korisnika, javnosti i informacijskih stručnjaka, najmanje je (financijski) zahtjevan postupak koji ima potencijal najjačeg odjeka na očuvanje cjelokupne zbirke pisane baštine unutar baštinske ustanove (Hasenay, Krtalić i Gobić Vitolović, 2010; Hasenay 2022a; Tanap n.d.)

### **3.3.1. Zaštita pisane baštine i baštinske ustanove**

Arhivi, knjižnice i muzeji imaju zajedničku višestoljetnu ulogu pohrane, zaštite i interpretacije pisane baštine (Faletar Tanacković i Aparac Jelušić 2010). Ta zajednička uloga omogućuje i primarnu svrhu zaštite pisane baštine, a to je osiguravanje njene čitljivosti u svrhu dugoročne dostupnosti. Zajednički element baštinskih ustanova u zaštiti pisane baštine je ponajprije osiguravanje pristupa pisanoj baštini pohranjenoj u arhivima, knjižnicama i muzejima. Stoga je potrebno osigurati prikladne uvjete pohrane i dugoročno primjenjive aktivnosti zaštite.

Arhiv je prema Zakonu o arhivskom gradivu i arhivima "pravna osoba ili ustrojstvena jedinica u pravnoj osobi (arhiv u sastavu) čija je temeljna zadaća čuvati, obrađivati i omogućiti korištenje dokumentarnog i arhivskoga gradiva sukladno odredbama ovoga Zakona." (Zakon o arhivskom gradivu i arhivima 2018). Razvidno je kako je temeljna zadaća arhiva zaštita gradiva, no ne samo onog pohranjenog u arhivima već i onog dokumentarnog,<sup>3</sup> odnosno arhivskog gradiva u nastajanju. Arhivska je djelatnost po tom pitanju razvila mehanizme kako bi osigurala da gradivo koje pristize u arhiv bude sređeno kako bi ga bilo što jednostavnije obraditi, pohraniti i što trajnije zaštititi. Arhivi dugoročno štite građu koju pohranjuju, no korisničke potrebe im nisu na prvom mjestu. Gradivo pohranjeno u arhivima služi kao dokaz prošlosti cjelokupnog naroda (određenog područja, entiteta) te kao takvo ima i pravnu vrijednost. Stoga je moguće zaključiti kako je arhiv baštinska ustanova koja u suradnji s ostalim baštinskim ustanovama može pružiti iznimno važna znanja u određivanju prioriteta za zaštitu te načinu upravljanja pisanom baštinom prije nego li ona dospije u baštinsku ustanovu. Kriteriji koje je arhivska struka razvila, rokovi čuvanja određenog gradiva te aktivna uključenost u skrb dokumentarnog gradiva, mogu poslužiti kao temelj za promišljanje o kriterijima za vrednovanje pisane baštine kao i kriterijima za određivanje prioriteta zaštite.

---

<sup>3</sup> Novi Zakon o arhivskom gradivu i arhivima mijenja naziv registraturnog gradiva (arhivskog gradiva u nastajanju) u dokumentarno gradivo.

Knjižnica je prema Zakonu o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti "pravna osoba koja obavlja knjižničnu djelatnost sukladno odredbama ovoga Zakona." (Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti 2019). Prema Zakonu knjižnična djelatnost osim standardnih djelatnosti poput nabave knjižnične građe i izgradnje zbirke, obrade knjižnične građe, informacijske i edukacijske uloge te prikupljanja dokumentacije i statistike o poslovanju uključuje i zaštitu te čuvanje knjižnične građe, ali i provođenje mjera zaštite građe koja ima svojstvo kulturnog dobra. Tumačenjem Zakona moguće je uočiti kako knjižnice u opisu svojih djelatnosti sadržavaju zaštitu pisane baštine te je moguće zaključiti kako ona treba biti sastavni dio poslovanja svake knjižnice. Knjižnice postupcima revizije i otpisa redovito izlučuju nepotrebne, oštećene ili neupotrebljive primjerke iz svog fonda, no moguće je uočiti i građu koja se nalazi u zatvorenim spremištima te zbirke koje nisu nužno uvjetovane korisničkim zahtjevima i potrebama. Potrebno je spomenuti i zbirke obveznog primjerka, zavičajne zbirke, zbirke ocjenskih radova te zbirke rijetke građe. U svim navedenim slučajevima potrebno je primjenjivati neprestane aktivnosti zaštite te često preventivnim postupcima zaštite sprječavati njeno propadanje. Zbirke rijetke građe zahtijevaju i postojanje kriterija za određivanje prioriteta za provođenje postupaka restauracije i konzervacije. Iako je primarna uloga knjižnice omogućiti korisnicima pristup građi koju pohranjuje, nije moguće izostaviti i ulogu čuvanja i zaštite budući da zaštita omogućuje pristup građi. Stoga se bez zadržke može ustvrditi da je zaštita građe u knjižnicama upravo u funkciji njenog korištenja. Dakle, knjižnica bi s ostalim baštinskim ustanovama mogla podijeliti znanja o obradi, klasifikaciji i katalogizaciji građe te pružanju korisničkih usluga prilagođenih određenoj korisničkoj skupini (Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti; Krtalić, Hasenay i Aparac-Jelušić 2013).

Muzej je prema Zakonu o muzejima "pravna osoba ili ustrojstvena jedinica pravne osobe (muzej u sastavu) koja obavlja muzejsku djelatnost u svrhu proučavanja, obrazovanja i uživanja u materijalnoj i nematerijalnoj baštini čovječanstva i njegova okoliša, u službi društva i njegova kulturnoga i gospodarskoga razvitka, otvorena za javnost." (Zakon o muzejima 2018). U definiciji muzeja stavljen je naglasak na kulturni i društveni karakter što ističe važnost uloge izlaganja pohranjene građe. Slično kao i kod knjižnica, zaštita i čuvanje neizostavan je dio muzejske djelatnosti jer izlaganje građe i njena interpretacija ne bi bila moguća bez trajno očuvanih muzejskih predmeta. Muzeji bi s ostalim baštinskim ustanovama mogli podijeliti znanja o interpretaciji korpusa znanja sadržanom u zbirkama muzejskih predmeta (Robinson 2018).

Razvidno je dakle da svaka baštinska ustanova ima posebnosti s obzirom na društvenu ulogu, način poslovanja, građu koju pohranjuje i sl., no budući da djeluju na sličnim principima imaju mnogo prostora za suradnju. U prethodno navedenim definicijama baštinskih ustanova moguće je razabrati njihove baštinske funkcije odnosno zadaće koje obavljaju svojom djelatnošću. Neminovno je da će određene baštinske funkcije biti izraženije u pojedinoj baštinskoj ustanovi kao na primjer funkcija izlaganja i animacijska funkcija u muzejima, funkcija čuvanja u arhivima i znanstvena funkcija u knjižnicama (Slika 3.3). To je izravno povezano s njihovim poslanjem i specifičnostima pojedine djelatnosti.

		1	2	3
1.	<b>Funkcija izlaganja</b>	<b>M</b>	<b>K</b>	<b>A</b>
2.	<b>Funkcija čuvanja</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>K</b>
3.	<b>Znanstvena funkcija</b>	<b>K</b>	<b>A</b>	<b>M</b>
4.	<b>Animacijska funkcija</b>	<b>M</b>	<b>K</b>	<b>A</b>

Slika 3.3 Baštinske funkcije

Prijenos znanja važan je posebice u onim segmentima u kojima jedna od ustanova može pružiti vrijedna saznanja drugoj. Segmenti u kojima je moguće pronaći zajednička polazišta za suradnju baštinskih ustanova u području zaštite pisane baštine ogledaju se u promatranju problematike pristupa zaštiti kroz matricu (Slika 3.4) koja se sastoji od:

- četiri baštinske funkcije – funkcija izlaganja, funkcija čuvanja, znanstvena funkcija i animacijska funkcija;
- četiri skupine konkretnih aktivnosti zaštite (piramida zaštite) koje je moguće provoditi – preventivna zaštita, pasivna konzervacija, aktivna konzervacija i restauracija;
- tri funkcionalna elementa zajednička svim baštinskim ustanovama – zbirke, korisnici i usluge;
- tri razine na kojima je moguće razmatrati zaštitu – strateška, tehnička i operativna (Krtalić, Bugarski i Hasenay, 2010).



**Slika 3.4** Matrica odnosa u baštinskim ustanovama

Iz matrice odnosa u baštinskim ustanovama u odnosu na pristup zaštiti proizlaze područja odnosa suradnje i prijenosa znanja:

1. odnosi koji su potpuno neovisni o vrsti baštinske ustanove
2. odnosi koji su potencijalno neovisni o vrsti baštinske ustanove
3. odnosi koji su dominantni u nekoj od baštinskih ustanova

Odnosi koji su potpuno neovisni o vrsti baštinske ustanove u prvom se redu odnose na zajedničke elemente baštinskih ustanova koji se ogledaju u dodirnim točkama u njihovom poslovanju s obzirom na funkcionalne elemente zbirke, korisnika i usluga, razina zaštite i skupinama konkretnih aktivnosti. Tako na primjer arhivi, knjižnice i muzeji imaju potrebu za preventivnom zaštitom zbirke za koju je na operativnoj razini potrebno obrazovati stručno osoblje i korisnike u funkciji čuvanja zbirke. Primjer odnosa koji su potencijalno neovisni o vrsti baštinske ustanove može biti promatran na sljedeći način – svaka ustanova kroz znanstvenu funkciju ima potrebu na tehničkoj razini osigurati restauraciju jedinica pisane baštine iz perspektive usluga koje pruža ciljanoj skupini korisnika. Taj se primjer može odnositi na vrijedne primjerke pisane baštine na temelju kojih ciljana skupina korisnika – znanstvenika/istraživača provodi istraživanja. Odnosi koji su dominantni u nekoj od baštinskih ustanova u prvom se redu odnose na specifičnosti pojedine baštinske ustanove što se ogleda u primarnim baštinskim funkcijama svake od njih (Slika 3.3). U ovim se odnosima ogleda

mogućnost prijenosa znanja o elementima u kojima određene baštinske ustanove posjeduju više iskustva. Tako je na primjer pristup građi na operativnoj razini iz funkcionalnog elementa zbirke kao preventivne zaštite dominantan u arhivima. Uz tri navedena moguća odnosa, potrebno je navesti kako postoji i ona skupina odnosa u kojima baštinske ustanove nemaju dodirnih točaka. U tom slučaju izravna suradnja baštinskih ustanova na području zaštite nije moguća, a samim time ju ne treba razmatrati kao potrebnu.

U literaturi je moguće pronaći brojne radove na temu suradnje baštinskih ustanova te je tako 2016. provedeno istraživanje o promjenama s kojima se susreću baštinske ustanove. Istraživanje je provedeno na uzorku sastavljenom od švedskih informacijskih stručnjaka. Rezultati su pokazali kako informacijski stručnjaci u budućnosti prepoznaju istovremeno s jedne strane stabilne i promjenjive snage koje pružaju otpor prema promjenama i s druge strane poticanje promjena unutar baštinskih ustanova. S te druge strane prepoznaju se promjenjiva područja poput pružanja pristupa, usmjeravanja na korisnika, društvene uloge, digitalizacija te osposobljenost osoblja. Snage otpora prema promjenama autor naziva stabilnim područjima koja utvrđuju ulogu baštinskih ustanova u društvu. Rezultati su pokazali kako zaštita pisane baštine pripada upravo u kategoriju stabilnih pokazatelja jer baštinske ustanove već dugo vrijeme prikupljaju, obrađuju, pohranjuju i trajno čuvaju građu. Istraživanje je pokazalo kako informacijski stručnjaci raznih profila prepoznaju zaštitu kao zajedničko područje, ali i da je prema modelu korištenom u istraživanju ono i snaga otpora prema promjenama (Huvila 2016). Zaštita pisane baštine nije korisnički zahtjev niti potreba, stoga eventualne promjene u tom području treba poticati zajednica arhiva, knjižnica i muzeja. Važno je da informacijski stručnjaci postanu svjesni potrebe za zajedničkim promišljanjem o problemu zaštite pisane baštine i ponude mogućih rješenja. Nepoznavanje korpusa pisane baštine na nacionalnoj razini, a samim time njenog materijalnog stanja, onemogućava sveobuhvatan pristup zaštiti. Razdvajanje baštinskih ustanova u obradi, zaštiti i čuvanju pisane baštine može uzrokovati djelomično promatranje njene zaštite i onemogućiti izradu učinkovitijeg plana djelovanja. Zajedničkim projektima i inicijativama se mogu osigurati financijska sredstva predviđena za zaštitu, a olakšava se i pronalaženje alternativnih izvora financiranja poput, na primjer, financiranja iz projekata Europske unije. Osim toga još jedno potencijalno područje suradnje je procjena stanja zbirke pisane baštine. Procjenom stanja zbirke na nacionalnoj razini omogućuje se uvid u opću organizaciju upravljanja zaštitom na nacionalnoj, ali i institucionalnoj razini te

se pruža prilika za sveobuhvatan pristup zaštiti na svim razinama, a poglavito za planiranje aktivnosti zaštite (Hasenay et al. 2007; Duff et al. 2013; Malešić 2015).

### **3.3.2. Koncept upravljanja zaštitom pisane baštine**

Za razumijevanje obuhvata aktivnosti koje uključuje upravljanje zaštitom potrebno je osim razumijevanja prethodno opisanih pojmova, razumjeti i sam pojam upravljanja te što on podrazumijeva. Pojam upravljanje zaštitom pisane baštine ima svoje temelje u području ekonomije odnosno menadžmenta te se pojam upravljanje definira kao „planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje resursa u svrhu postizanja ciljeva neke organizacije“ (Schermerhorn 2012). Također se može definirati kao „umijeće učinkovite upotrebe resursa za postizanje ciljeva. Uključuje planiranje, koordiniranje i implementiranje svih aspekata poslovanja imajući na umu ciljeve organizacije.“ (Heritage Collections Council 1998). Upravljanje se često promatra kao proces kojim se učinkovito raspoređuju ljudski, financijski, materijalni i informacijski resursi s ciljem ostvarivanja unaprijed određenih ciljeva neke organizacije. Upravljanje se može promatrati kao dinamičan proces koji je podložan promjenama s obzirom na unutarnje i vanjske okvire i ograničenja unutar kojih neka organizacija djeluje. Kako je navedeno u prethodnim definicijama pojam upravljanja temelji se na četiri glavna funkcionalna elementa – planiranje, koordinacija, vodstvo i kontrola te se iz te perspektive proces upravljanja može opisati kao:

- „predviđanje potencijalnih problema ili mogućnosti prilikom oblikovanja plana kojim će se odgovoriti na navedene izazove;
- koordinacija i raspolaganje resursima koji su potrebni kako bi bilo moguće implementirati plan kojim se odgovara na izazove i mogućnosti s kojima se organizacija susreće;
- usmjeravanje osoblja u procesu implementacije plana;
- razmatranje rezultata i uvođenje promjena u poslovanje, ukoliko je to potrebno.“ (Gitman i McDaniel 2008).

Navedene se funkcije organiziraju i provode u kružnom procesu gdje posljednja faza omogućuje ponovno razmatranje donesenih planova, njihovo vrednovanje i ažuriranje te u konačnici poboljšavanje. Takav način organizacije upravljanja omogućuje učinkovito i efektivno poslovanje neke organizacije u kojem će se sa što manje utrošenih resursa postići najbolji mogući rezultati.

U skladu s time moguće je navedene čimbenike procesa upravljanja i njegovog učinkovitog provođenja pojednostavljeno sagledati kroz četiri temeljna alata – politika, plan, postupci i ljudi. Politika omogućuje okvir za donošenje odluka te za proces učinkovitog i svrsishodnog upravljanja politike trebaju biti ažurne, razvijene i poznate osoblju organizacije. Plan se odnosi na konkretne aktivnosti koje je potrebno poduzeti kako bi bilo moguće ostvariti ciljeve organizacije. Postupci označavaju detaljne upute koje omogućuju provedbu politike i implementaciju planova, a ljudi se odnose na dostupne ljudske resurse koji omogućuju provedbu svih navedenih aktivnosti (Heritage Collections Council 1998; Moore 1994).

Upravljanje zaštitom pisane baštine suštinski se ne razlikuje od bilo kojeg upravljanja nekim procesom ili organizacijom. Ono također uključuje niz aktivnosti koje je potrebno pomno planirati, koordinirati, usmjereno voditi i kontrolirati. Upravljanje zaštitom pisane baštine „sustavna je i planirana organizacija ljudskih i financijskih resursa te potrebnih aktivnosti kako bi se osigurala trajnost i dostupnost građe u skladu s poslanjem određene ustanove.“ (Krtalić, Hasenay i Aparac – Jelušić 2011).

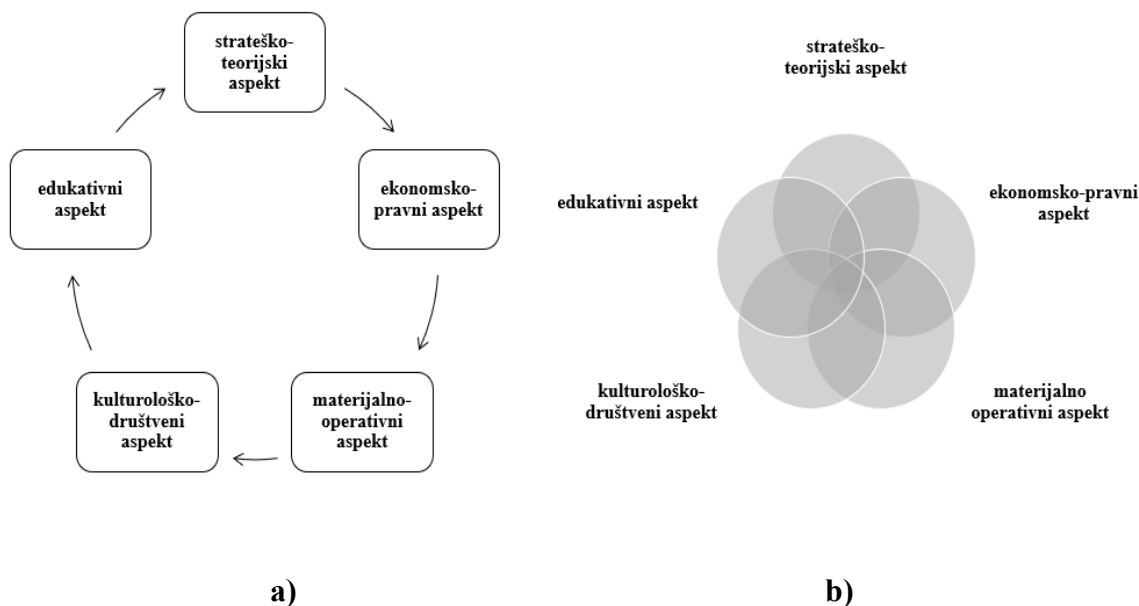
Organizacija upravljanja zaštitom pisane baštine obuhvaćena je s pet aspekata koji detaljno i nadasve sveobuhvatno sagledavaju problematiku zaštite na strateškoj, tehničkoj i operativnoj razini. Zaštita mora biti usklađena s ekonomskim i pravnim okvirom unutar kojeg ustanova djeluje. Također treba razmišljati o ljudskim potencijalima koji trebaju implementirati konkretna rješenja, a osim njihove motiviranosti, ključno je njihovo obrazovanje i posjedovanje specifičnih znanja, vještina i kompetencija potrebnih za upravljanje zaštitom pisane baštine. Budući da je materijal koji čini pisanu baštinu jedan od temelja aktivnosti zaštite, rukovanje njime u (najširem) smislu, središte je upravljanja zaštitom i odnosi se aktivnosti zaštite koje se provode na određenim jedinicama pisane baštine. Naposljetku, ključno je da rezultat sveobuhvatnog, učinkovitog i svrsishodnog upravljanja zaštitom pisane baštine bude zaštita informacija/sadržaja pisane baštine koji je moguće interpretirati i prezentirati u različitim područjima kulturnog i društvenog okruženja (Krtalić, Hasenay i Aparac – Jelušić 2011; Krtalić i Hasenay 2011; Horvat i Hasenay 2021; Hasenay 2022b).

Takvu je složenu problematiku moguće razmatrati kroz sveobuhvatni model upravljanja zaštitom pisane baštine koji se sastoji od strateško-teorijskog, ekonomsko-pravnog, edukativnog, materijalno-operativnog i kulturološko-društvenog aspekta. Aspekti sveobuhvatnog modela upravljanja zaštitom koje su predložili Hasenay i Krtalić obuhvaćaju okvir unutar kojega se provode sve aktivnosti zaštite. Model sveobuhvatnog upravljanja

zaštitom pisane baštine polazi od pretpostavke da potpuna interakcija navedenih aspekata i aktivnosti koje obuhvaćaju ima ishod učinkovite zaštite pisane baštine (Slika 3.5 b). Navedeni model obuhvaća sljedeći okvir aktivnosti koje se odvijaju u navedenim aspektima.

- Strateško-teorijski aspekt se odnosi na izradu i osmišljavanje nacionalnih ili međunarodnih programa i politika zaštite koje su utemeljene na znanstvenim i stručnim spoznajama te na primjerima dobre prakse na nacionalnoj i međunarodnoj razini.
- Ekonomsko-pravni aspekt osim planiranja i upravljanja financijskim sredstvima kojima određena baštinska ustanova raspolaže, uključuje i mogućnosti pronalaženja dodatnih financijskih resursa putem prijave na nacionalne projekte zaštite kulturne baštine, ali i one u nadležnosti Europske Unije. Navedeni aspekt osim financijskih sredstava uključuje i razmatranje postojećih zakona i odredbi vezanih uz provođenje aktivnosti zaštite te poticanje stručne zajednice na aktivno sudjelovanje u stvaranju i predlaganju novih zakonodavnih okvira.
- Edukativni aspekt uključuje potrebu za razmatranjem znanja o zaštiti koja trebaju biti dio znanja, kompetencija i vještina kojima informacijski stručnjaci raspolažu, zatim uključivanje potrebnih znanja u obrazovne programe, ali i provedba aktivnosti stalnog osposobljavanja osoblja baštinskih ustanova kako bi bili u mogućnosti kvalitetno provoditi redovne aktivnosti zaštite te poticati svijest o potrebi zaštite i važnosti pisane baštine. Unutar ovog aspekta razmatraju se i raznovrsne edukativne aktivnosti za korisnike informacijskih ustanova.
- Materijalno-operativni aspekt osim primjene metoda i tehnika zaštite uključuje i procjenu uvjeta pohrane građe te ispitivanja stanja fonda. Poznavanje materijalnog stanja pisane baštine iznimno je važan čimbenik u planiranju aktivnosti zaštite, ali i polazište za osmišljavanje projekata, politika, programa i strategija zaštite pisane baštine na institucionalnoj i nacionalnoj razini.
- Posljednji, kulturološko-društveni aspekt se odnosi na vrednovanje pisane baštine, odabir građe za zaštitu te stvaranje usluga s dodanom vrijednosti koje doprinose podizanju svijesti o važnosti pisane baštine za društvo u cijelosti. Kulturološko-društveni aspekt je potrebno razumjeti kako bi se osim aktivnosti zaštite unutar baštinskih ustanova mogle provoditi aktivnosti interpretiranja vrijednosti pisane baštine koje je moguće predstaviti ciljanim korisničkim skupinama.





**Slika 3.5 a) Proces upravljanja zaštitom pisane baštine b) Rezultat procesa upravljanja zaštitom pisane baštine**

Upravljanje zaštitom pisane baštine moguće je razmatrati i kao kružni proces interakcije navedenih aspekata (Slika 3.5 a) u kojem se s obzirom na instituciju ili nacionalni kontekst može postaviti pitanje poduzimanja koraka, posebno onog prvog. Potrebno je sagledati u kojem je smjeru potrebno krenuti kako bi se ostvarilo učinkovito upravljanje zaštitom pisane baštine. Na primjer, moguće je krenuti od strateško-teorijskog aspekta i izrade nacionalnog programa zaštite pisane baštine kojim će se usmjeriti aktivnosti zaštite na nacionalnoj razini ili je moguće krenuti od procjene stanja zbirke na razini ustanove u svrhu spoznavanja oštećenja građe i njenog općenito stanja koje utječe na njeno korištenje i daljnju organizaciju aktivnosti zaštite. Prema Krtalić (2010) i Krtalić i Hasenay (2011) upravljanje zaštitom pisane baštine moguće je sveobuhvatno sagledati i organizirati oblikovanjem modela upravljanja zaštitom koji su u literaturi zastupljeni kao teorijski modeli i modeli čija se primjena nalazi u praksi. Praktične modele je moguće podijeliti na nacionalne, institucionalne i konzorcijske (Slika 3.6). Za nacionalne je modele upravljanja zaštitom karakteristična uloga raznih nacionalnih tijela koja preuzimaju ulogu organizacije i brige za aktivnosti koje se provode na strateškoj, tehničkoj i operativnoj razini zaštite. Nositelji nacionalnog modela zaštite mogu biti nacionalna knjižnica, nacionalni ured za zaštitu, istraživački centri/instituti i različita profesionalna udruženja.

- Nacionalna knjižnica kao nositelj nacionalnog modela zaštite preuzima odgovornost za provođenje aktivnosti zaštite na nacionalnoj razini, njihovu koordinaciju i strateško

osmišljavanje. Ona ima savjetodavnu, edukativnu, matičnu i koordinacijsku ulogu. Nacionalna knjižnica u tom smislu preuzima ulogu predstavnika ostalih knjižnica te im prenosi iskustva koja primjenjuje na vlastitom fondu. U sustavu knjižnica Republike Hrvatske nositelj nacionalnog modela upravljanja zaštitom pisane baštine bila bi Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu. Ukoliko bi se nacionalni model u smislu krovne nacionalne ustanove primijenio na arhivsku djelatnost, nositelj nacionalnog modela bio bi Hrvatski državni arhiv. Za muzejsku djelatnost to bi bio Muzejski dokumentacijski centar. Ovakav način ustrojavanja nacionalnog modela s krovnom ustanovom s obzirom na određenu djelatnost baštinskih ustanova mogao bi pridonijeti parcijalnom razmatranju upravljanja zaštitom pisane baštine s obzirom da bi se odnosio na pisanu baštinu pohranjenu u samo jednoj vrsti baštinskih ustanova.

- Nacionalni ured za zaštitu kao nositelj nacionalnog modela ne mora predstavljati samo jednu vrstu baštinskih ustanova čime bi se znatno pridonijelo sveobuhvatnijem pristupu upravljanju zaštitom pisane baštine. Uloga nacionalnog ureda za zaštitu odnosi se na organiziranje pitanja zaštite na nacionalnoj razini što se ogleda i u savjetodavnoj ulozi koji bi takav ured imao. Takav nacionalni model ima širi obuhvat djelovanja po pitanju upravljanja zaštitom pisane baštine budući da u svom djelokrugu može imati i druge ustanove koje pohranjuju pisanu baštinu kao na primjer knjižnice vjerskih ustanova. Ono što je potencijalni nedostatak takvog modela je nedostatak kontakta s operativnom razinom odnosno informacijskim stručnjacima koji se bave svakodnevnim poslovima zaštite.
- Istraživački centri/instituti kao nositelji nacionalnog modela imaju ulogu poglavito u istraživanjima određenih pitanja zaštite, no nedostatak se ogleda u tome što ne postoji usmjeravanje na organizaciju aktivnosti zaštite na nacionalnoj razini poput strateškog planiranja. Kao i nacionalni ured za zaštitu, ova vrsta modela nije usmjerena na određenu vrstu baštinske ustanove već je usmjerena na širi kontekst kulturne baštine.
- Profesionalna udruženja kao nositelji nacionalnog modela upravljanja zaštitom pisane baštine odnose se na djelovanje iz perspektive struke što znači da će aktivnosti takvog nositelja modela biti izravno povezane s razinom razvijenosti struke po pitanjima zaštite.

Institucionalni modeli se odnose na organizacijsku strukturu određene baštinske ustanove. Nositelji institucionalnog modela zaštite prepoznaju se kao odjel za zaštitu, pojedinačni program zaštite, ustrojbeni jedinicu za zaštitu i informacijski stručnjak za zaštitu.

- Odjel za zaštitu kao nositelj institucionalnog modela upravljanja zaštitom pisane baštine ustrojbeni je jedinica baštinske ustanove unutar koje djeluje. Postojanje takvog odjela omogućuje učinkovitu organizaciju aktivnosti zaštite karakteristične za baštinsku ustanovu što znači da je zaštita integralni dio poslovanja. Na taj se način omogućuje uključenost aktivnosti zaštite i potrebe za zaštitom u strateške planove ustanove kao i planiranje proračuna za zaštitu. Primjer takvog odjela za zaštitu u Republici Hrvatskoj moguće je pronaći u Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.
- Pojedinačni program zaštite odnosi se na organiziranje aktivnosti zaštite s ciljem rješavanja određenih problema. Takav nositelj institucionalnog modela ne omogućuje u potpunosti sveobuhvatnu implementaciju i organizaciju aktivnosti zaštite unutar ustanova.
- Ustrojbeni jedinica za zaštitu odnosi se na organizaciju strukture kojom će se podržavati konkretne aktivnosti upravljanja zaštitom pisane baštine. Primjer takve ustrojbene jedinice su knjigovežnice koje se osnivaju i djeluju unutar baštinskih ustanova, najčešće arhiva. Takve su ustrojbene jedinice usmjerene na određenu aktivnost zaštite pisane baštine što može doprinijeti parcijalnom provođenju i razmatranju upravljanja zaštitom pisane baštine kao na primjer aktivnosti koje se provode za preuzimanje knjižne građe.
- Informacijski stručnjak za zaštitu predstavlja nositelja institucionalnog modela koji se ogleda u stručnjaku koji će unutar određene baštinske ustanove biti odgovoran za organizaciju, osmišljavanje i provođenje aktivnosti zaštite. Njegova uloga je značajna u podizanju razine svijesti o važnosti zaštite i potrebe za zaštitom u kontekstu baštinske ustanove u kojoj djeluje. Potencijalni nedostaci se očituju u povjeravanju aktivnosti zaštite kao i odgovornosti za zaštitu pojedincu i stoga je moguće reći da u tom slučaju aktivnosti zaštite mogu ovisiti o tome kako informacijski stručnjak obavlja svoj posao te koliko je stručan za obavljanje povjerenih mu poslova.

Organizacija i implementacija aktivnosti upravljanja zaštitom pisane baštine može se očitovati i u oblikovanju konzorcijskih modela zaštite koji se pojavljuju na međunarodnoj, nacionalnoj i institucionalnoj razini.

- Međunarodna razina podrazumijeva udruživanje ustanova, tijela ili udruženja na međunarodnoj razini. Pri čemu se u konzorcij okupljaju predstavnici nacionalnih organizacija. Takve modele karakterizira razmatranje upravljanja zaštitom pisane baštine na međunarodnoj razini odnosno takvi konzorcijski modeli pokušavaju iznaći rješenja određene problematike zaštite na vrlo širokoj, a time i općoj razini.
- Nacionalna razina podrazumijeva udruživanje većeg broja ustanova na nacionalnoj razini s obzirom na njihove interese, problematiku upravljanja zaštitom pisane baštine ili zajedničkom djelovanju. Prednost takvog konzorcijskog modela je dijeljenje resursa kako financijskih tako i infrastrukturnih.
- Institucionalna razina karakteristična je za konzorcijske modele u kojima se udružuje više ustanova koje djeluju u svojim okvirima s ciljem rješavanja određene zajedničke problematike u području upravljanja zaštitom pisane baštine (Krtalić, 2010; Krtalić i Hasenay 2011).



**Slika 3.6** Modeli upravlja zaštitom pisane baštine

Prepoznavanje potrebe za oblikovanjem i primjenom određenog modela zaštite također može predstavljati prvi korak u sveobuhvatnom razmatranju upravljanja zaštitom pisane baštine bez obzira primjenjuje li se model na nacionalnoj ili institucionalnoj razini. Iz samog modela može proizaći i dublje razmatranje problematike upravljanja zaštitom pisane baštine koje će odrediti u kojem će se smjeru odvijati aktivnosti zaštite na nacionalnoj i/ili institucionalnoj razini. Na primjer, primjenom nacionalnog modela kojem je nositelj nacionalni ured za zaštitu u sveobuhvatnom pristupu upravljanju zaštitom pisane baštine, može se kao prvi korak odrediti procjena stanja zbirke pisane baštine na nacionalnoj razini. To bi omogućilo lociranje, popisivanje i procjenu stanja pisane baštine s ciljem određivanja aktivnosti zaštite na nacionalnoj razini bez obzira na vrstu baštinske ustanove. Tako bi se omogućilo učinkovito

upravljanje zaštitom pisane baštine koje bi sa strateške razine moglo jasno odrediti postupke koje je potrebno provoditi na tehničkoj te u konačnici i na operativnoj razini.

Osiguravanjem učinkovitog i svrsishodnog upravljanja zaštitom dolazi se do pravovremeno i sigurno pohranjene pisane baštine koja je dostupna korisnicima baštinskih ustanova. No, moguće je postaviti pitanje koji su sljedeći koraci, što je moguće učiniti sa zaštićenim korpusom pisane baštine odnosno postoje li, i ako postoje koji su, neki drugi rezultati procesa upravljanja zaštitom pisane baštine.

### **3.3.3. Rezultati upravljanja zaštitom pisane baštine**

Rezultat sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine nije samo dugoročno, učinkovito i sigurno pohranjena pisana baština. Učinkovito upravljanje zaštitom pisane baštine ima potencijal ostvarivanja rezultata u svim aspektima ranije spomenutog sveobuhvatnog modela. Moguće je zaključiti kako bi sveobuhvatan pristup problematici upravljanja zaštitom pisane baštine iz perspektive pojedinog aspekta mogao donijeti potencijalne rezultate kojima se znatno unapređuje upravljanje zaštitom pisane baštine. Na slici 3.7 prikazani su neki od potencijalnih rezultata upravljanja zaštitom pisane baštine s obzirom na aspekt unutar kojeg se oni ostvaruju. Unutar strateško-teorijskog aspekta usustavljeni i primijenjeni model zaštite u nacionalnom ili institucionalnom kontekstu omogućuje sustavnu organizaciju aktivnosti zaštite koja se prožima kroz stratešku, tehničku i operativnu razinu. Model upravljanja zaštitom pisane baštine koji bi bio najučinkovitiji rezultat unutar strateško-teorijskog aspekta uključuje odgovornost i vodstvo od strane nacionalnog ureda za zaštitu kojim bi se obuhvatio široki raspon aktivnosti zaštite pisane baštine bez obzira na vrstu baštinske ustanove u kojoj se pisana baština pohranjuje. Izrada i primjena nacionalne politike zaštite pisane baštine jasno određuje postupanje po pitanjima zaštite pisane baštine te pruža smjernice baštinskim ustanovama koje su primjenjive na nacionalni kontekst. Suradnja baštinskih ustanova na području upravljanja zaštitom pisane baštine podrazumijeva učinkovitu razmjenu znanja i iskustava te uključivanje u zajedničke projekte koji sadržavaju problematiku zaštite pisane baštine.

Razmatrajući ekonomsko-pravni aspekt razvidno je kako se rezultati mogu odnositi na pronalaženje alternativnih izvora financiranja aktivnosti zaštite pisane baštine odnosno izvora financiranja koji ne ovise o nacionalnom ili institucionalnom financijskom okviru. Takav je pristup potreban budući da je financiranje baštinskih ustanova često ovisno o zadanim financijskim okvirima te se za financiranje zaštite pored ostalih aktivnosti često dodjeljuju nedovoljni financijski resursi. Iz pravnog okvira značajan rezultat bi uključivao prepoznavanje

važnosti prijedloga izmjena zakonskih regulativa koje se odnose na upravljanje zaštitom, a koja dolaze iz struke i akademske zajednice. Taj potencijalni rezultat omogućuje izradu i izmjenu zakonskih okvira na način da budu primjenjivi u svakodnevnim aktivnostima upravljanja zaštitom pisane baštine.

Potencijalni rezultati unutar okvira edukativnog aspekta podrazumijevaju definirana znanja, vještine i kompetencije koje informacijski stručnjaci trebaju posjedovati kako bi bili osposobljeni za provođenje aktivnosti upravljanja zaštitom pisane baštine. To također obuhvaća uključivanje sadržaja o zaštiti u formalno obrazovanje, ali i poticanje stalnog stručnog usavršavanja osoblja baštinskih ustanova. Stalne aktivnosti edukacije korisnika na području zaštite pisane baštine važan su potencijalni rezultat unutar edukativnog aspekta budući da se na taj način produbljuje svijest o važnosti zaštite pisane baštine i ukazuje na važnost preventivne zaštite građe koja se očituje u pravilnom rukovanju jedinicama pisane baštine.

Iz perspektive materijalno-operativnog aspekta kao potencijalni rezultat se prepoznaje procjena stanja pisane baštine na nacionalnoj i/ili institucionalnoj razini. Procjena stanja se odnosi na sustavnu procjenu kemijskog i fizičkog stanja zbirke te je jedna od važnih etapa planiranja zaštite na institucionalnoj razini. Procjena stanja na nacionalnoj razini omogućuje uvid u probleme zbirke općenito dok na institucionalnoj razini pruža podatke kojima će se osigurati dobro planiranje zaštite i upravljanje istom. Procjenom stanja moguće je predvidjeti potencijalne rizike te usmjeriti neke od aktivnosti zaštite na njihovo smanjivanje. Smanjivanje potencijalnih rizika oštećenja pisane baštine očituje se i u osiguravanju prikladne infrastrukture za njenu pohranu. Infrastruktura se u tom slučaju odnosi na odgovarajuća spremišta za pohranu pisane baštine u kojima je moguće građu pohraniti prema standardima te osigurati prikladne mikroklimatske uvjete.

strateško-teorijski aspekt	model zaštite pisane baštine
	nacionalna politika zaštite pisane baštine
	suradnja baštinskih ustanova po pitanjima zaštite pisane baštine
ekonomsko-pravni aspekt	alternativni izvori financiranja aktivnosti zaštite pisane baštine
	implementacija izmjena zakonske regulative
edukativni aspekt	razvijena znanje, vještine i kompetencije informacijskih stručnjaka
	stalne aktivnosti edukacije korisnika
materijalno-operativni aspekt	procjena stanja pisane baštine na institucionalnoj i/ili nacionalnoj razini
	razvijena prikladna infrastruktura za pohranu pisane baštine
kulturološko-društveni aspekt	interpretacija pisane baštine
	prezentacija pisane baštine
	osvijesteni korisnici i šira javnost

**Slika 3.7** Rezultati sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine

Unutar kulturološko-društvenog aspekta moguće je kao potencijalne rezultate prepoznati potrebu za osvještavanjem korisnika kao važan segment upravljanja zaštitom pisane baštine. Budući da je pisanu baštinu potrebno očuvati za buduće generacije, potrebno je sadašnjim korisnicima baštinskih ustanova i široj javnosti ukazati na važnost pisane baštine, njenih vrijednosti i potencijala koje ima u smislu održivog razvoja. U kulturološko-društvenom aspektu nalazi se i odgovor na pitanje što s korpusom pravovremeno i učinkovito zaštićene pisane baštine. Potencijalni rezultati koji obuhvaćaju odgovor na to pitanje su interpretacija i prezentacija pisane baštine. Obje su aktivnosti izrazito važne kako bi „iskorištavanje“ pisane baštine, njenih vrijednosti i korpusa znanja nastalog tijekom procesa upravljanja zaštitom pisane baštine, bilo moguće. Pojam interpretacija baštine izvorno je proizašao iz dugogodišnje prakse interpretacije kulturnih krajolika, američkih nacionalnih parkova. Povjesničar Freeman Tilden (1957) je upravo na temelju te dugogodišnje prakse definirao interpretaciju pisane baštine kao edukativnu aktivnost koja ima za cilj otkriti i prenijeti značenje zainteresiranim skupinama korisnika/posjetitelja. Njegovih šest načela interpretacije postavljaju temelje za kvalitetnu i svrhovitu interpretaciju. Interpretacija mora biti povezana s rezultatima istraživanja predmeta interpretacije, mora zadržati interes korisnika te mu protumačiti saznanja proizašla iz znanstveno-stručnog rada kako bi korisnik mogao naučiti nešto novo. Tilden interpretaciju promatra kao sastavni dio zaštite kulturne baštine jer se educiranjem korisnika podiže svijest i razumijevanje o baštinskim vrijednostima kulturne baštine koju se interpretira. Pojam interpretacija baštine se spominje i u *ICOMOS-ovoj povelji o interpretaciji i prezentaciji*

*nepokretne kulturne baštine* (Ename povelja) (ICOMOS 2008) te se aktivnosti interpretacije baštine temelje na deset načela koja uključuju pristup i razumijevanje, usmjerenost na kontekst, izvore informacija, uključenost raznih profesija, očuvanje autentičnosti, planiranje za održivost te važnost provođenja istraživanja i edukacije. Razvidno je kako interpretaciju treba utemeljiti na rezultatima znanstvenih istraživanja te kulturnoj tradiciji nekog područja. Programi interpretacije trebaju biti dijelom društvenog, povijesnog i kulturnog konteksta, temeljeni na poštivanju lokalne zajednice te očuvanju kulturne baštine i njene vrijednosti. Osim svega navedenog, važno je da interpretacija kulturne baštine bude prilagođena namjeni za koju je osmišljena te treba biti usmjerena k održivom razvoju. Proces interpretacije treba biti obogaćen sudjelovanjem stručnjaka s različitih područja bavljenja kulturnom baštinom, a istraživanje kulturne baštine treba voditi novim saznanjima. Pojam prezentacije usko je povezan s interpretacijom kulturne baštine te se prema ICOMOS-ovoj Ename povelji definira kao pažljivo planirana komunikacija interpretiranog sadržaja kulturne baštine i informacija koje ona sadržava pomoću usklađivanja interpretativnih informacija, fizičkog pristupa i interpretativne infrastrukture baštine i njenih vrijednosti zainteresiranim korisnicima, ciljanim skupinama te općoj javnosti.

Pojmovi interpretacije i prezentacije kulturne baštine svakako se mogu primijeniti i na pisanu baštinu kao jednu od pojavnosti kulturne baštine. Prezentacija i interpretacija pisane baštine u baštinskim se ustanovama često zaustavlja na izložbenim aktivnostima u knjižnicama i arhivima te je vrlo često pisana baština podrška nekim drugim aktivnostima interpretacije i prezentacije. Interpretacija pisane baštine zahtijeva materijalni opis jedinica pisane baštine, sadržajnu analizu, istraživanja i prepoznavanja njenih vrijednosti. Izrazito je važno uzeti u obzir materijalni nositelj informacija kao i informacije sadržane u njemu kako bi aktivnosti interpretacije pisane baštine bile cjelovite. Rijetko je pisana baština kao takva razlog za interpretaciju i prezentaciju te se od učinkovitog rezultata unutar kulturološko-društvenog aspekta očekuje da postavi pisanu baštinu u središte takvih aktivnosti.

Iz navedenog pregleda problematike koju obuhvaća upravljanje zaštitom pisane baštine razvidno je kako je upravljanje zaštitom pisane baštine složen koncept s velikim brojem raznovrsnih čimbenika i njihovih interakcija koji zahtijeva specifično i jasno određenje okvira unutar kojih se mogu provoditi istraživanja kako bi se područje upravljanja zaštitom pisane baštine moglo odrediti kao područje posebne metodologije. Aspekti sveobuhvatnog modela sadržavaju područja istraživačkih interesa unutar kojih postoje mnoga istraživačka pitanja na



koja je odgovore moguće naći primjenom odgovarajućih metoda. Metode u području upravljanja zaštitom pisane baštine omogućuju ostvarivanje rezultata koji proizlaze iz sveobuhvatnog sagledavanja problematike i provedbi aktivnosti koje su uključene u njegovu realizaciju. U području upravljanja zaštitom pisane baštine moguće je korištenje metoda uobičajenih za druga, vrlo raznovrsna, područja znanosti poput ekonomije, prava, povijesti umjetnosti, kemije i dr., a različitost primjene metoda se očituje u složenosti područja. Pri tome se nikako ne smije zanemariti činjenica da postoji dvojni karakter pisane baštine na koju je potrebno primijeniti metode istraživanja stanja i svojstava materijala kao i metode očuvanja informacija na materijalnom nositelju.

### **3.4. Metode u području upravljanja zaštitom pisane baštine**

Uvod u problematiku upravljanja zaštitom pisane baštine, i u konačnici, sagledavanje iste kroz model sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine omogućuje temelje za daljnje proučavanje područja istraživanja koja se mogu prepoznati u svakom aspektu modela s obzirom na problematiku koju svaki od njih obuhvaća. Definirana područja istraživanja nadalje omogućuju prepoznavanje glavnih problema na koje je moguće pronaći odgovore primjenom odgovarajućih metoda. Metode u ovom slučaju ne podrazumijevaju isključivo metode zaštite koje se primjenjuju u zaštiti pisane baštine kao što su na primjer digitalizacija ili mikrofilmiranje, već se odnose na širi spektar metoda, tehnika i alata koji se primjenjuju pri rješavanju problema na znanstveni ili praktičan način. Metoda se promatra kao način ili put rješavanja problema koji se pojavljuju u područjima istraživanja upravljanja zaštitom te se promatraju sa stanovišta metodologije posebnog znanstvenog istraživanja navedenog područja. Složenost područja upravljanja zaštitom pisane baštine u metodološkom smislu zahtijeva definiranje područja istraživanja s obzirom na aspekte modela sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine.

#### **3.4.1. Metode u strateško-teorijskom aspektu**

Kao što je navedeno u prethodnom poglavlju uloga planiranja u zaštiti iznimno je važna kako bi aktivnosti zaštite bile učinkovite i usmjerene prema potrebama zaštite, kako na nacionalnoj tako i na institucionalnoj razini, bez obzira na vrstu baštinske ustanove u kojoj se pohranjuje pisana baština. Prije samog konkretnog strateškog planiranja aktivnosti upravljanja zaštitom pisane baštine ili bilo kojeg drugog upravljačkog procesa, potrebno je sagledati kontekst u

kojem se planiranje provodi. Kod upravljanja zaštitom pisane baštine moguće je prepoznati planiranje aktivnosti zaštite na nacionalnoj i institucionalnoj razini. Na nacionalnoj razini izrađuju se nacionalne strategije, programi i/ili politike zaštite kojima se usmjeravaju aktivnosti zaštite kulturne baštine općenito ili određene pojavnosti kulturne baštine kao što je na primjer pisana baština. Potrebno je razjasniti odnos pojmova strategija, program i politika zaštite. Politika zaštite dokument je koji prvenstveno odgovara na pitanja što je potrebno zaštititi, iz kojeg razloga i na koliko dugo, dok se strategija zaštite bavi pitanjima određivanja prioriteta u zaštiti odnosno daje odgovore na pitanja kojim će se redoslijedom nešto zaštititi i na koji način. Moguće je zaključiti kako je u tom odnosu politika zaštite krovni dokument iz kojeg u konačnici proizlaze strategije zaštite, a iz kojih nadalje proizlaze programi zaštite (Feather 1990; Feather 2004; Krtalić 2010; Foot 2001; Banks i Pillete 2000; Krtalić, Hasenay i Aparac-Jelušić 2011).

Pregled literature o načinu planiranja aktivnosti zaštite donošenjem navedenih dokumenata donosi brojne primjere dobre prakse u kojima se takav način planiranja aktivnosti zaštite pokazao kao kvalitetan odgovor na problematiku zaštite u nacionalnom kontekstu. Na taj je način problematika upravljanja promatrana u Australiji i Velikoj Britaniji što je rezultiralo učinkovitim upravljanjem zaštitom u baštinskim ustanovama. Prvi korak u planiranju zaštite na nacionalnoj razini je spoznavanje potreba za zaštitom na nacionalnoj razini što se postiže provođenjem ispitivanja baštinskih ustanova po pitanju zaštite. Postoje različiti načini prikupljanja potrebnih podataka koji se u literaturi često navode u obliku raznih anketnih upitnika kojima se istražuju pojedini elementi važni za zaštitu kao što su – zgrada baštinske ustanove uključivo s prostorom za pohranu, tj. pitanja infrastrukture koja omogućuje kvalitetan smještaj i manipulaciju građom, zatim mikroklimatski uvjeti svakako važni sa stanovišta prevencije pojava raznih vrsta oštećenja te prikupljanje raznih podataka o stanju zbirke. Podaci dobiveni takvim istraživanjima omogućuju prepoznavanje elemenata koji u najvećoj mjeri utječu na zbirke pisane baštine, njihovu pohranu i osiguravanje dostupnosti te kao takvi u bitnoj mjeri služe za procjenu (operativnih) potreba za zaštitom pisane baštine o čemu će više riječi biti u razmatranjima o materijalno-operativnom aspektu. Rezultati takvih istraživanja također omogućuju planiranje nacionalne politike zaštite na strateškoj razini uzimanjem u obzir stvarno stanje na kojemu je moguće temeljiti daljnje postupanje po pitanjima zaštite u nacionalnom kontekstu. Odgovori na probleme zaštite u nacionalnom kontekstu svakako trebaju biti utemeljeni na znanstvenim i tehnološkim razmatranjima najnovijih dostignuća u ovim

područjima, no prvenstveno je vrlo važno fokus staviti na razmatranja svrsishodnih i učinkovitih upravljačkih aktivnosti koje će omogućiti planiranje upravljanja zaštitom pisane baštine u okvirima i kontekstu u kojima se ono odvija (Feather 2004; Eden i Feather 1997; Krtalić i Hasenay 2011; Krtalić i Hasenay 2013). Izradom nacionalne politike zaštite pisane baštine prvenstveno se žele dobiti uvidi u opće stanje unutar kojeg se odvija cjelokupni proces upravljanja zaštitom što uključuje sagledavanje:

- ustanova na strateškoj razini koje su odgovorne za zaštitu na nacionalnoj razini poput savjetodavnih tijela; uprava baštinskih ustanova i sl.;
- ustanova koje provode postupke zaštite na tehničkoj razini kao što su na primjer konzervatorski odjeli i restauratorski laboratoriji;
- načina financiranja aktivnosti zaštite na nacionalnoj razini;
- ustanova koje na operativnoj razini brinu za zbirke pisane baštine, poglavito baštinske ustanove u kojima je pohranjena vrijedna baština;
- obrazovanja na području zaštite pisane baštine na nacionalnoj razini – visokoškolsko obrazovanje i stručno osposobljavanje;
- zakonodavnog okvira primjenjivog na zaštitu pisane baštine.

Nacionalna politika i drugi strateški dokumenti, koji obuhvaćaju analizu svega navedenog, omogućuju oblikovanje jasnih smjernica djelovanja po pitanjima zaštite koje će biti od koristi i operativnoj razini budući da se u institucionalnom kontekstu mogu pronaći rješenja primjenjiva na određenu vrstu baštinske ustanove. Baštinske ustanove će u tom pogledu imati priliku oblikovati uniformni odgovor na potrebe zaštite na nacionalnoj razini, izraditi će institucionalne politike zaštite i uskladiti ih s nacionalnom politikom i drugim strateškim dokumentima te svojim institucionalnim politikama (Feather 1990; Eden 1997; Eden et al. 1999). Upravo potreba za ranije spomenutom uniformnosti u pristupu i odgovorima na potrebe za zaštitom na institucionalnoj razini predstavlja svojevrzni metodološki izazov u pristupu izradi strateških dokumenata (politike, programi, strategije i sl.) na nacionalnoj razini. Ovdje se u velikoj mjeri očituje potreba za istraživanjima u smjeru poznavanja i primjene raznovrsnih metoda koje je moguće sustavno primijeniti na institucionalnim razinama unutar nacionalnog konteksta.

Politika zaštite, u institucionalnom kontekstu, predstavlja temelj za donošenje odluka o zaštiti kao integralnom dijelu poslovanja ustanove. Ona predstavlja sastavni dio upravljanja zbirkama te odgovara na pitanja što je potrebno zaštititi, u koju svrhu i na koliko dugo. Također je iznimno

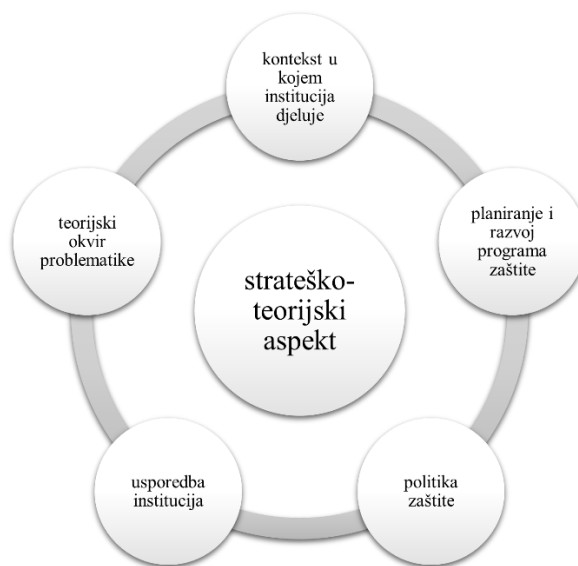
važna pri određivanju odgovornosti po pitanjima zaštite. Izradom i primjenom politike zaštite u baštinskim se ustanovama postiže jasna povezanost misije ustanove i aktivnosti zaštite koje se u njoj provode te se dizajnira uravnotežen i usmjeren opseg aktivnosti zaštite koji je potreban kako bi se zbirke pohranjene u baštinskoj ustanovi očuvale. Isto tako politika zaštite predstavlja temelj za određivanje prioriteta i pronalazak dostatnih financijskih sredstava za provođenje aktivnosti zaštite te predstavlja vrlo važne smjernice u vidu podloge na temelju koje baštinske ustanove imaju mogućnost suradnje po pitanjima zaštite i dr. Politika zaštite u svojoj suštini treba biti usklađena s misijom (poslanjem) ustanove i svim ostalim strateškim dokumentima kojima se vodi poslovanje baštinske ustanove. Institucionalne politike zaštite se mogu svojim opsegom i obuhvatom odnositi na cjelokupni fond neke baštinske ustanove, na pojedinačne zbirke s obzirom na vrstu građe od koje se sastoje, materijal od kojeg su izrađene ili na zbirke od posebnog značaja kao što je na primjer zavičajna zbirka u knjižnicama, sekundarna dokumentacija u muzejima ili arhivsko gradivo od posebnog značaja za određenu kulturno-povijesnu cjelinu. Važno je napomenuti kako je politiku zaštite osim usklađivanja s misijom ustanove potrebno uskladiti i sa svrhom pojedine baštinske ustanove kao i njenim zadaćama odnosno primarnim baštinskim funkcijama. Na taj će način politika zaštite odražavati filozofiju zaštite odnosno koncept i pristup zaštiti koji se odabire u određenoj baštinskoj ustanovi. Odabirom koncepta i pristupa zaštite omogućuje se usmjeravanje na određene aktivnosti zaštite. Na taj je način, na primjer, moguće razmatrati odabir pristupa preformatiranja sekundarne dokumentacije u muzejima unutar koncepta zaštite sadržaja. Budući da se zaštita smatra sastavnim dijelom poslovanja baštinskih ustanova, potrebno je politikom zaštite razmotriti financijske resurse i raspoloživo osoblje. Realna, učinkovita i prije svega izvediva politika zaštite počiva na postavljanju ciljeva unutar raspoloživih resursa. Povezanost i isprepletenost elemenata uključenih u upravljanje zaštitom pisane baštine možda se ponajbolje očituje u važnosti poznavanja stanja zbirke pri osmišljavanju i izradi izvedive politike zaštite. Pri tome je potrebno uzeti u obzir na koji se način građa koristi i koliko često, koje su potrebe za zaštitom zbirke i koje je materijalno stanje zbirke koje su obuhvaćene politikom zaštite. Također je neizostavno detaljnije razmatranje povezanosti aktivnosti zaštite i potrebe za zaštitom zbirke sa svim ostalim dokumentima kojima se ostvaruje svrha i zadaća ustanove. Ovdje svakako treba još jednom naglasiti važnost učinkovitog i svrhovitog metodološkog pristupa pri planiranju i izvedbi ovih aktivnosti. Na taj se način promišljanje o zaštiti i aktivnostima zaštite uklapa sa svim ostalim segmentima poslovanja baštinske ustanove počevši od nabave građe u

knjižnicama ili pristizanja dokumentarnog gradiva u arhive. Isto tako, u politiku zaštite potrebno je uključiti i osnovne elemente strateškog planiranja aktivnosti zaštite koji se temelje na zgradi uključivo s prostorom za pohranu, mikroklimatskim uvjetima i zbirka. Nužno je navesti na koje se načine postiže sigurnost zbirke te osiguravaju optimalni mikroklimatski uvjeti za pohranu i čuvanje zbirki pohranjenih u baštinskoj ustanovi. U politikama zaštite na institucionalnoj razini važno je ukazati i na pravilno rukovanje zbirka. Osoblju se time skreće pozornost na važnost pravilnog ophođenja sa zbirka prilikom obavljanja svakodnevnih poslova, ali i na važnost i potrebu edukacije korisnika kako bi se postigla zadovoljavajuća razina svijesti o potrebi za zaštitom zbirki kojima se koriste. Politika zaštite također treba uzeti u obzir politiku preformatiranja, upute za postupanje i rukovanje građom u slučaju posudbe i izložbi te upravljanje rizikom. Potrebno je navesti koja će se građa i kojom metodom prenositi na druge medije pri čemu je potrebno jasno istaknuti metodu kojom će se provoditi pristup preformatiranja. Baštinske se ustanove sve više usmjeravaju ka digitalizaciji kao metodi preformatiranja koja omogućuje zaštitu sadržaja građe. S druge pak strane kao i s obzirom na zadaće baštinskih ustanova, izgledno je kako će građa koju pohranjuju biti dana na korištenje i/ili korištena u izložbama te korištena za neke druge (informacijske, istraživačke i sl.) svrhe. U tom je smislu nužno imati jasne smjernice kako je potrebno izlagati građu uključivo s optimalnim mikroklimatskim uvjetima koje je potrebno osigurati, dimenzioniranja prikladnog osvjetljenja i sl. Također je potrebno jasno istaknuti na koji se način građa pohranjena u baštinskoj ustanovi može posuditi te kako ju je potrebno koristiti. Kod knjižnica se to specifično može odnositi i na međuknjižničnu posudbu, kod muzeja na posudbu muzejskih predmeta drugim ustanovama, a kod arhiva na korištenje gradiva u čitaonicama. Vrlo specifična i metodološki izazovna problematika uključena u strateško planiranje u baštinskim ustanovama je upravljanje rizikom, a to se najčešće odnosi na izradu plana mjera za slučaj katastrofa. Plan mjera za slučaj katastrofa uzima u obzir čimbenike koji mogu utjecati na građu u ekstremnim situacijama kao što su poplave, požari ili neke druge katastrofe koje osim građe mogu utjecati na osoblje i korisnike te pripadajuću infrastrukturu. Upravljanje rizikom odnosi se i na čimbenike koji mogu ugrožavati građu tijekom njenog svakodnevnog korištenja i pohrane. Na samom kraju ovog razmatranja o strateškom planiranju, tj. izradi strateških dokumenata na institucionalnoj razini važno je naglasiti kako je dokument politike zaštite kao krovni dokument u tom smislu, potrebno redovito vrednovati i ažurirati. Time se omogućuje nadzor nad aktivnostima koje politika zaštite propisuje kao i učinkovitost njene primjene. Ukoliko se

procesom vrednovanja uoče poteškoće u provođenju politike zaštite, potrebno je sukladno tome ažurirati dokument politike kako bi se omogućila njegova učinkovita primjena unutar baštinske ustanove kako sa stanovišta pripadajućih sadržaja u dokumentu tako i sa stanovišta načina, tj. metoda realizacije planiranih aktivnosti (Foot 2001; Feather 2004).

Izrada nacionalnih i institucionalnih politika zaštite, osim na strateškoj analizi okruženja unutar kojega se odvijaju aktivnosti zaštite, temelji se i na najnovijim teorijskim saznanjima koja su proizašla u obliku znanstvenih i stručnih radova iz ovog područja te na primjerima dobre prakse. Poznavanje trendova i najnovijih dostignuća u području upravljanja zaštitom općenito, i specifično upravljanja zaštitom pisane baštine, omogućuje se praćenjem literature i najnovijih saznanja koja mogu biti od koristi pri težnji izrade i primjene suvremenih politika zaštite koje mogu odgovoriti na kratkoročne i dugoročne ciljeve zaštite na institucionalnoj i/ili nacionalnoj razini. S obzirom na sve elemente koje obuhvaća strateško planiranje upravljanja zaštitom pisane baštine moguće je prepoznati pet ključnih područja (Slika 3.8) istraživanja odnosno problematike koja je karakteristična za strateško-teorijski aspekt upravljanja zaštitom pisane baštine:

- kontekst u kojem institucija djeluje
- planiranje i razvoj programa zaštite
- politika zaštite
- usporedba institucija
- teorijski okvir problematike.



**Slika 3.8** Područja ključne problematike u strateško-teorijskom aspektu

S obzirom na ključnu problematiku (Slika 3.8) u strateško-teorijskom aspektu moguće je prepoznati područja istraživanja i praktične primjene koja se odnose na strateško planiranje procesa upravljanja zaštitom pisane baštine. Područja istraživanja usko su vezana za navedenu problematiku te se unutar njih mogu pronaći konkretni problemi na koje je potrebno potražiti odgovore kako bi strateško planiranje procesa upravljanja zaštitom pisane baštine bilo učinkovito i svrsishodno. Problematika konteksta unutar kojeg određena baštinska ustanova djeluje odnosi se na sagledavanje čimbenika koji mogu utjecati na upravljanje poslovanjem baštinske ustanove općenito, ali i upravljanje zaštitom pisane baštine. Ti čimbenici se, na primjer, mogu odnositi na vanjske utjecaje poput političke situacije, tehnoloških promjena, financiranje ustanova u kulturi kao što su baštinske ustanove, percepciju važnosti baštinskih ustanova u društvu kao i na razinu svijesti o potrebi za zaštitom kulturne baštine kako općenito tako i specifično u slučaju pisane baštine. Čimbenici koji utječu na kontekst unutar kojeg ustanova djeluje mogu se odnositi i na unutarnje čimbenike koji se odnose na analiziranje poslovanja određene vrste baštinske ustanove. Svrha analize vanjskih i unutarnjih čimbenika koji utječu na kontekst unutar kojeg ustanova djeluje je, u konačnici, uspješno i učinkovito planiranje kojim se omogućuje postavljanje realnih i ostvarivih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Pri strateškom planiranju procesa upravljanja zaštitom pisane baštine moguće je koristiti metode strateških analiza karakterističnih za ekonomiju, točnije za područje menadžmenta. Metode strateških analiza su brojne te ih je prema Rudnickiju i Wagneru (2014) moguće podijeliti na metode kojima se analiziraju vanjski čimbenici utjecaja, metode kojima se analiziraju unutarnji čimbenici utjecaja te metode čijom se primjenom kombinirano i usporedo analiziraju i vanjski i unutarnji čimbenici konteksta unutar kojega ustanova djeluje. U pogledu analize unutarnjih čimbenika utjecaja kao najznačajnije metode treba istaknuti:

- *Metoda stabla odlučivanja/ciljeva/problema*

Kod primjene ove metode na grafički se način nastoji prikazati uspostavljene hijerarhijske veze ciljeva i/ili problema koje ustanova želi postići i/ili riješiti. Na taj je način moguće identificirati odgovore na poteškoće i potencijalne probleme koji se prepoznaju kao ključni za strateško planiranje i koji se pojavljuju kao prepreke u ostvarivanju ciljeva. Metoda stabla odlučivanja primjenjuje se u digitalnoj zaštiti u provjeri učinkovitosti politike zaštite, ali i podupire donošenje odluka na temelju pitanja koja odražavaju politiku zaštite (Digital preservation handbook, 2015).

- *LOTS metoda*

Metoda se prvenstveno odnosi na detaljnu raspravu o poslovnim problemima i može varirati s obzirom na složenost. Uključuje devet faza koje se odnose na postojeće stanje, strategiju, dugoročne i kratkoročne ciljeve, metode i ciljeve analize, zatim na ljudske resurse, organizaciju upravljanja, razvojne planove i izvještavanje.

- *MOST (Mission, Objectives, Strategies and Tactics) model*

Ova metoda se usmjerava na razmatranje, uspostavljanje i pojašnjavanje hijerarhije misije, ciljeva, strategija i taktika. U prvom redu se koristi kako bi se u općem smislu poboljšala kvaliteta poslovanja ustanove pri čemu se provode brojne analize koje uključuju analizu proizvoda, ljudskih resursa, troškova i sl.

Često korištena strateška analiza koju je moguće koristiti pri analizi vanjskih čimbenika utjecaja na kontekst unutar kojeg baštinska ustanova djeluje je *PEST / PESTEL analiza*. Tom se strateškom analizom ostvaruje razumijevanje političkog, ekonomskog, kulturno-društvenog i tehnološkog okruženja (eng. *political, economic, social and technical factors*). U nekim je slučajevima moguće pronaći proširenu stratešku analizu koja osim navedenih elemenata uključuje i analizu pravnog okruženja i drugih okolišnih čimbenika (eng. *environmental and legal factors*).

Jedna od možda jednostavnijih i najčešće korištenih metoda strateške analize kojima se kontekst unutar kojeg ustanova djeluje analizira na način da se obuhvaćaju i vanjski i unutarnji čimbenici je *SWOT analiza* kojom se omogućuje uvid u snage, slabosti, prijetnje i prilike (eng. *strengths, weaknesses, opportunities and threats*) koje utječu na ustanovu. Prvenstveno je potrebno postaviti cilj neke aktivnosti te sukladno tome prepoznati slabosti i snage koje se odnose na unutarnje karakteristike ustanove kao i prijetnje i prilike koje se odnose na utjecaj okruženja (Rudnicki i Wagner 2014; Katavić i Vrana 2018, 291; Horjan 2020). *Metode strateških analiza*, SWOT i PEST/EL, koriste se kao pomoć pri donošenju odluka i određivanju ciljeva poslovanja baštinskih ustanova pri strateškom planiranju. Navedene metode su spomenute i u Obrascu za strateški plan kulturne ustanove Ministarstva kulture i medija čiji je sastavni dio Analiza stanja/okruženja. Ustanove u kulturi, pa tako i baštinske ustanove, pri prijavi na javne pozive za predlaganje programa javnih potreba dužne su analizirati svoje okruženje te im se za to predlaže nekoliko analitičkih alata kao što su SWOT i PEST analiza, analiza dionika, analiza budućih trendova i mogućnosti razvoja te revizija kapaciteta organizacije. Navedene su analize predložene, no ne postoji zahtjev kojim se nalaže korištenje neke od njih. Na baštinskim je



ustanovama da pri strateškom planiranju odaberu onu metodu strateške analize koja je najprikladnija njihovim znanjima i mogućnostima izvedbe. (Katavić i Vrana 2018, 291; Horjan, 2020, 99; Obrazac za strateški plan kulture ustanove). Strateško planiranje u baštinskim ustanovama prisutno je u različitom opsegu. Naime, ono je od iznimne važnosti pri izradi strateških planova kojima se planira cjelokupno poslovanje baštinske ustanove za određeno vremensko razdoblje. Upotreba SWOT analize koristi se i u svrhu strateškog planiranja ciljane aktivnosti koju baštinska ustanova želi uspješno organizirati, planirati i provesti. Kako bi donošenje odluka u strateškom planiranju olakšalo donošenje odluka, na primjer u području marketinga baštinskih ustanova, koristi se SWOT metoda strateške analize (Moslavac 2020, 15; Koontz i Mon 2014; Katavić i Vrana 2018). Definišući snage, kao unutarnje čimbenike utjecaja na poslovanje, potrebno je prepoznati pozitivne karakteristike koje ustanova posjeduje i koje može kontrolirati, odnosno sagledati resurse kojima raspolaže kao i prednosti koje ima u odnosu na druge baštinske ustanove u okruženju. Analiziranjem snaga baštinske ustanove ostvaruje se uvid u snage ljudskih i imovinskih resursa kao što su na primjer znanje, vještine i kompetencije osoblja, infrastruktura poput opreme, financijski resursi, postojeći korisnici i sl. Prepoznavanje snaga ustanove će biti jednostavnije ukoliko se prethodno odrede kategorije koje uključuju informacijsku i komunikacijsku tehnologiju, marketing, financijske resurse, usluge i organizacijsku strukturu. Definiiranje snaga koje su specifične za pojedinu baštinsku ustanovu omogućuje postavljanje ciljeva koji će omogućiti dugoročan uspjeh. Slabosti su također unutarnji čimbenici utjecaja poslovanja na ustanove što znači da ih ustanova ima prilike kontrolirati kako bi ublažila njihov negativan utjecaj ili zadržala svoj položaj u okruženju unutar kojeg posluje. Prepoznavanje slabosti osigurat će njihovo ublažavanje ili potpuno uklanjanje čime ih se primjenom kvalitetnog strateškog planiranja može pretvoriti u snage. U slabostima se često prepoznaje nedostatak stručnog znanja osoblja, ograničeni financijski i ljudski resursi, nedovoljno razvijene usluge, neprepoznatljivost ustanove i dr. Prilike u SWOT analizi se definiraju kao mogućnosti koje pruža okruženje unutar kojeg baštinska ustanova djeluje. Iskorištavanje prilika poboljšava poslovanje ustanove s obzirom na predviđeni cilj. One se odnose na širok spektar mogućnosti kao što je percepcija baštinske ustanove, promjene u načinu života, rast tržišta ili mogućnosti stvaranja novih usluga kojima će baštinska ustanova konkurirati u odnosu na tržište i ostale baštinske ustanove. Vremensko određenje trajanja prilika je od iznimne važnosti kako bi se odredilo radi li se o trenutnim mogućnostima ili o stalnim mogućnostima čije se iskorištavanje pozitivno odražava na poslovanje baštinske ustanove pri

ostvarivanju željenog cilja. Prijetnje se opisuju kao negativni čimbenici utjecaja koje baštinska ustanova nema mogućnosti kontrolirati. One se mogu odnositi na promjene u tržištu, konkurentne ustanove, promjene u ponašanju korisnika kao i promjene u korisničkim potrebama. Definiranje prijetnji koje imaju potencijal negativnog utjecaja na baštinske ustanove ili njihovo okruženje omogućuje pravovremenu reakciju i odgovor na prijetnje. Zaključno, SWOT analiza baštinskim ustanovama kao neprofitnim ustanovama pruža mogućnost definiranja kako pozitivnih tako i negativnih čimbenika utjecaja. Time se prepoznaju potencijali za ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva baštinske ustanove u skladu s njenim postojećim resursima i odgovorima na probleme koji utječu na ostvarivanje ciljeva (Koontz i Mon 2014). SWOT analiza se primjenjuje, kao što je prethodno navedeno, prvenstveno u izradi strateških planova baštinskih ustanova. To se pokazalo i provedbom istraživanja strateških planova hrvatskih i stranih narodnih knjižnica koje je za cilj imalo identificirati javno dostupne strateške planove te njihovu analizu, ali i istraživanjem strateškog planiranja i upravljanja nacionalnim muzejima (Katavić i Vrana 2018; Horjan 2020). Analiza strateških planova narodnih knjižnica provedena je na način da su autori razmatrali kriterije formata i opsega strateških planova, izjave o misiji, viziji i vrijednostima knjižnice, ciljeve uključivo s aktivnostima koje omogućuju njihovo ostvarenje, praćenje i vrednovanje postignutih ciljeva kao i analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja knjižnice. Rezultati istraživanja pokazali su kako se u hrvatskim narodnim knjižnicama za analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja navode i koriste SWOT i PEST metode strateških analiza što je u skladu s već navedenim prijedlozima Obrasca za strateški plan kulturne ustanove (Katavić i Vrana 2018, 294-297; Horjan 2020, 173-175).

S obzirom na provedbu SWOT analize za određeni cilj ili određenu aktivnost u baštinskim ustanovama, razvidno je kako je SWOT analiza primjenjiva na bilo koji segment poslovanja baštinskih ustanova. Metoda SWOT analize se tako pokazala korisnom pri istraživanju digitalizacije i osiguravanja pristupa audiovizualnoj kulturnoj baštini u Belgiji, točnije belgijskoj pokrajini Flamanskoj. SWOT analiza je u tom slučaju izrađena na temelju rezultata provedenih intervjua sa stručnjacima iz područja te osobljem baštinskih ustanova. SWOT analiza se pokazuje korisnom i za organizaciju rezultata s obzirom na slabosti i snage te prilike i prijetnje koje se odnose na ciljanu aktivnost odnosno digitalizaciju audiovizualne kulturne baštine kroz identifikaciju glavnih pozitivnih i negativnih čimbenika utjecaja (Hauttekeete et al. 2011, 462-465).

Osim do sada navedenih metoda strateških analiza moguće je koristiti i druge kao što su npr. STEEP ili TOWS strateške analize. Wang, Wanitwattanakosol i Pongwat (2022) u analizi nematerijalne kulturne baštine kao kulturnog resursa koristili su se upravo prethodno navedenim metodama. STEEP analiza koristi se kao strateški alat koji omogućuje dosljedno poslovanje određene ustanove na način da se njome analiziraju vanjski čimbenici utjecaja poput drugih dionika u procesu poslovanja kao što su na primjer druge srodne ustanove kao i karakteristike tržišta. STEEP analiza uključuje analizu društvenih (eng. *social*), tehnoloških (eng. *technological*), ekonomskih (eng. *economics*), okolišnih (eng. *environmental*) i političko-pravnih čimbenika (eng. *political-legal*). TOWS (eng. *threats, opportunities, weaknesses, strengths*) strateška analiza/matrica koja je korištena pri analizi čimbenika koji utječu na nematerijalnu kulturnu baštinu kao kulturni resurs slična je SWOT analizi. Njome se uzimaju u obzir prijetnje, prilike, slabosti i snage s ciljem sagledavanja vanjskih i unutarnjih čimbenika koji utječu na problem koji je potrebno sagledati s ciljem stvaranja strategija za strateško planiranje. Strategije koje je moguće primijeniti pri strateškom planiranju se odnose na SO (snage i prilike), ST (snage i prijetnje), WO (slabosti i prilike) te WT (slabosti i prijetnje) (Wang, Wanitwattanakosol i Pongwat 2022). Moguće je zaključiti kako su metode strateških analiza korisne za učinkovito, svrsishodno i ciljano orijentirano strateško planiranje aktivnosti i poslovanja baštinskih ustanova. Samim time one su primjenjive i na specifičnu aktivnost upravljanja zaštitom pisane baštine. SWOT analiza upravljanja zaštitom pisane baštine u određenoj vrsti baštinskih ustanova predstavlja segment sveobuhvatnog pristupa pitanjima zaštite pisane baštine budući da se njenom primjenom uočavaju pozitivni i negativni čimbenici utjecaja na samu pisanu baštinu, ali i upravljanje istom. SWOT analiza je tako prethodila i usmjerila promišljanja Radne skupine za izradu Nacionalnog programa zaštite pisane baštine. U istraživanju i razumijevanju konteksta u kojem ustanova djeluje upotrebljavaju se razne metode kojima se dolazi do zaključaka primjenjivih na strateško planiranje baštinskih ustanova. Rezultati istraživanja do kojih se dolazi određenim metodama, informiraju izradu strateških planova, postupanja i aktivnosti unutar okvira baštinske ustanove i okruženja u kojem posluje. U prethodno spomenutim istraživanjima upotrijebljene su i druge metode koje se povezuju s istraživanjima u problematici strateško-teorijskog aspekta. *Metode analize i usporedbe sadržaja* određenog broja dokumenata na nacionalnoj ili međunarodnoj razini upotrijebljene su kako bi se na temelju rezultata sagledala organizacija strateškog planiranja, uočile sličnosti i razlike u pristupu strateškom planiranju te otkrili eventualni primjeri dobre prakse u strateškom

planiranju za baštinske ustanove (Katavić i Vrana 2018). *Metode ispitivanja* točnije *metode polustrukturiranih intervjua i ankete* provedene su s osobljem baštinskih i drugih ustanova te korisnika u svrhu dobivanja detaljnije slike konteksta unutar kojega ustanova djeluje kao i radi uvida u razloge za odvijanje određene aktivnosti (Moslavac 2020; Horjan 2020; Hauttekeete et al. 2011). *Benchmarking* se koristi kao alat kojim se proučava vodeća institucija ili primjer dobre prakse po pitanju poslovanja baštinskih ustanova s ciljem ostvarivanja uvida u razinu kvalitete poslovanja ili pružanja usluga te je primjeren za primjenu u području usporedbe institucije kao jedne od ključnih problematika strateško-teorijskog aspekta. Peischl (1995) u radu o primjeni *benchmarkinga* u akademskim knjižnicama definira *benchmarking* kao proces mjerenja vanjskog standarda kvalitete kako bi se dobio uvid u unutarnje i vanjske pokazatelje, procese i ishode te navodi kako je moguće razlikovati četiri vrste *benchmarkinga*:

1. Unutarnji *benchmarking* kojim se uspoređuju slične aktivnosti koje se provode u različitim odjelima neke ustanove.
2. Funkcionalni *benchmarking* koji označava uspoređivanje aktivnosti koje ustanova provodi s primjerima dobre ili najbolje prakse u istom području.
3. Generički *benchmarking* koji se odnosi na uspoređivanje s primjerima dobre ili najbolje prakse koje se temelje na točno određenoj aktivnosti neovisno o djelatnosti.
4. Kompetitivni *benchmarking* koji se odnosi na usporedbu djelatnosti vlastite ustanove s obzirom na određene aktivnosti ili usluge s onima koje obavlja i pruža konkurentna ustanova iz istog područja.

Pri provedbi *benchmarkinga* potrebno je odraditi predradnje koje se odnose na određivanje onoga što će se vrednovati (npr. aktivnost, proces ili djelatnost ustanove općenito), na koji način će se vrednovati te primjenom kojih kriterija, a svakako je značajna predradnja i odabir partnera koji će sudjelovati u vrednovanju. Nakon predradnji kreće proces prikupljanja podataka, mjerenja ishoda i procjene ciljeva. Prikupljene je rezultate potrebno obraditi i analizirati kako bi se na temelju istih oblikovali budući ciljevi u poslovanju. Iz analize rezultata i određivanja cilja proizlaze planovi ili strategije djelovanja. Važno je naglasiti kako time ne završava proces *benchmarkinga* s obzirom da je donesene strategije i planove potrebno vrednovati i ažurirati kako bi poslovanje ustanove bilo dugoročno uspješnije i učinkovito (Peischl 1995; Katalenac 2000). Govoreći o tome što je potrebno vrednovati, omogućuje knjižnicama i drugim baštinskim ustanovama pronalazak njima ključnih područja na koje je potrebno staviti naglasak pri vrednovanju. Primjenom pokazatelja uspješnosti vrednovanje postaje mjerljivo u odnosu na

srodne ustanove budući da su područja vrednovanja ishoda kao i pokazatelja uspješnosti propisana standardima kao što su ISO Standard 11620<sup>4</sup> te IFLA-inim priručnikom *Measuring Quality: Performance Measurement in Libraries*. IFLA-in priručnik osim navođenja *benchmarkinga* kao načina usporedbe pokazatelja uspješnosti na institucionalnoj ili nacionalnoj pa čak i međunarodnoj razini, navodi i *metodu uravnotežene matrice uspješnosti* (eng. *balanced scorecard*). Navedena se metoda koristi u upravljanju ustanovom te sagledava razvoj određene djelatnosti u četiri kategorije – korisnici, financijski resursi, učenje i razvoj (Poll, 2007; Tuškan Mihočić 2011, 213-217; Poll i Boekhorst, 2007, 1-11). U području usporedbe institucija upotrebljava se i *metoda usporedbe/komparativna metoda*. Primjer takvog istraživanja je ono koje je provedeno s obzirom na projekte *benchmarkinga* koji se provode na međunarodnoj razini. Usporedba projekata provedena je uz pomoć metode uravnotežene matrice uspješnosti, ali i usporedbom pokazatelja uspješnosti koje odabrani međunarodni projekti koriste s ISO standardom 11620. Rezultati istraživanja ukazali su na koristi primjene *benchmarkinga* za upravljanje unutarnjim poslovanjem knjižnica, ali i za opravdavanje poslovanja na temelju osiguravanja transparentnog poslovanja, prezentacijom učinkovitosti knjižničnih usluga i vjerodostojnosti izvještaja o knjižničnom poslovanju (Poll 2007).

Pri planiranju i razvoju programa zaštite te izradi politike zaštite potrebno je uzeti u obzir sve elemente koji će utjecati na izvedbu učinkovitog i realnog upravljanja zaštitom pisane baštine. Izrada politike zaštite, kao što je prethodno navedeno, uključuje sagledavanje pitanja zaštite kao integralnog dijela poslovanja baštinske ustanove uključivo s korisničkim potrebama, poslanjem ustanove te drugim dokumentima koji se primjenjuju u baštinskoj ustanovi poput na primjer politike nabave. Koriste se metode u području upravljanja zaštitom pisane baštine kao što je *procjena stanja fonda* na temelju koje će se odrediti potrebe zbirke za zaštitom i na temelju njih donijeti odluke o prioritetima u zaštiti kao i konceptu zaštite koji će se upotrijebiti pri provođenju aktivnosti zaštite<sup>5</sup> (Feather 2004; Konsa 2007, Buckner Higginbotham i Wild 2001, 34-35).

*Metoda studije slučaja* također je primjenjiva pri planiranju i razvoju programa zaštite kao i izradi politike zaštite. Tako je pri izradi politike digitalne zaštite knjižnica Sveučilišta Države Ohio (eng. *The Ohio State University Libraries*) provedena dubinska analiza parametara koje

---

<sup>4</sup> Revidirana i ažurirana verzija standarda ISO Standard 11620:2014. Dostupno na <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:11620:ed-3:v1:en>

<sup>5</sup> Više o ispitivanju stanja fonda i metodama koje se koriste nalazi se u potpoglavlju 3.4.4. Metode u materijalno-operativnom aspektu.

politika zaštite treba zadovoljiti kako bi bila primjenjiva na specifičnosti sveučilišne knjižnice s ciljem osiguravanja dugoročnog pristupa digitalnim dokumentima. Istraživanjem su obuhvaćene politike digitalne zaštite raznih ustanova i projekata čija je analiza rezultirala kriterijima njihove usporedbe kao što su na primjer ciljevi, opseg, svrha politike digitalne zaštite, izazovi, uloge i odgovornosti i sl. Iako u radu nije eksplicitno navedeno, razvidno je kako su se u procesu izrade politike digitalne zaštite koristile i *metode sadržajne analize i usporedbe* koje su omogućile uočavanje temeljnih elemenata uključenih u već postojeće politike zaštite (Noonan 2014). *Studija slučaja* u ovom kontekstu prikazuje i predstavlja način planiranja, organizacije i izrade politike zaštite specifične za digitalnu zaštitu sveučilišne knjižnice koji i sam može poslužiti kao primjer dobre prakse. *Metode poput intervjua i ankete* mogu donijeti značajne rezultate u smislu poimanja zaštite na nacionalnoj i institucionalnoj razini. Navedene se metode mogu provoditi sa ispitanicima na strateškoj, tehničkoj i operativnoj razini zaštite. Provedeno je nekoliko takvih istraživanja kojima se ostvario uvid u politike zaštite na nacionalnoj i institucionalnoj razini kako bi se utvrdili načini na koje se politika zaštite organizira ne samo u kontekstu tradicionalne zaštite već i digitalne zaštite (Cloonan i Sanett 2001; Eden i Feather 1996; Eden i Feather 1997). U izradi programa i politika zaštite koristi se i već spomenuta *benchmarking* kao *metoda usporedbe* kojom je moguće usporediti dokumente na međunarodnoj razini kako bi se prepoznale sličnosti i razlike u politikama zaštite. Rezultati takvih istraživanja otvaraju mogućnost stvaranja međunarodne strategije zaštite u određenom okviru kao na primjer strategija zaštite za europske znanstvene knjižnice (Foot 1999).

Teorijski okvir problematike očituje se u prepoznavanju temeljnih koncepata na području upravljanja zaštitom pisane baštine, razvojem novih teorija i znanja kao i u postojećem korpusu znanstvene i stručne literature. Navedenim se elementima omogućuje bolje poznavanje područja, ali i donošenje odluka u kontekstu već postojećih znanja i prakse koja se provodi u baštinskim ustanovama. U ovoj je problematici moguće koristiti *bibliometrijske metode* poput *citatne analize*, ali i *sadržajne analize* dostupne znanstvene i stručne literature u vidu analitičko-sintetičkog pristupa i stvaranju pregleda literature. Prethodna istraživanja polaze od određenog teorijskog okvira problematike koju obrađuju te je u svima korištena metoda sadržajne analize dostupne literature upravo u vidu navedenog analitičko-sintetičkog pristupa stvaranja pregleda literature. Bibliometrijske metode koriste se u istraživanjima na području zaštite kulturne baštine kako bi se identificirao korpus dostupne literature određenog područja. U tom je

kontekstu provedena bibliometrijska analiza uzoraka objavljivanja i sadržaja koji se pojavljuju na području zaštite kulturne baštine. Istraživanje je provedeno u bazama *Library, Information & Technology Abstracts, Information Science & Technology Abstracts* i *Library & Information Science Sources* te je obuhvaćeno vremensko razdoblje od 2005. do 2015., a istraživačkim pitanjima se nastojalo utvrditi godinu objavljivanja, trendove, povezanost povećanja/smanjenja u objavljivanju radova s obzirom na političke i svjetske događaje povezane s kulturnom baštinom, ključne časopise, fokus na određenu zemlju te autori koji objavljuju radove (Valetutti 2015). Bibliometrijske metode također uključuju i mogućnosti upotrebe analitičkih alata poput CiteSpace-a kojima je moguće prikazati literaturne preglede u vidu *ko-citatne analize* (eng. *co-citation analysis*) kojom se utvrđuje veza između autora, istraživanja i časopisa, *klaster analize* (eng. *cluster analysis*) kojom se grupiraju područja istraživanja, zemlje, institucije i sl. te *koautorske analize/analize suradnje* (eng. *cooperative analysis*) koja uključuje suradnju među autorima i ustanovama. Upravo je takvo istraživanje i vizualizacija rezultata provedena u istraživanju korpusa literature o nematerijalnoj baštini. Analizom rezultata ostvaren je uvid u trendove u prostoru istraživanja područja nematerijalne kulturne baštine, njihov fokus, zemlje u kojima se najviše objavljuje na tu temu i dr. (Su, Li i Kang 2019).

U području problematike koju uključuje strateško-teorijski aspekt vidljiv je širok spektar metoda koje pronalaze svoju primjenu kao odgovor na probleme koji su zastupljeni i u literaturnom pregledu, a poglavito se odnose na strateško planiranje poslovanja baštinskih ustanova.

### **3.4.2. Metode u ekonomsko-pravnom aspektu**

Strateškim se planiranjem i drugim aktivnostima upravljanja zaštitom pisane baštine unutar ekonomsko-pravnog aspekta prvenstveno prepoznaje važnost upravljanja financijama koje se odnose na organizaciju i planiranje aktivnosti zaštite te provedba aktivnosti u zadanim ekonomskim i pravnim okvirima. Učinkovito planiranje upravljanjem zaštitom pisane baštine podrazumijeva poznavanje procesa upravljanja dostupnim financijskim sredstvima za provedbu redovnih aktivnosti zaštite kao i onih izvanrednih, pronalaženje mogućnosti za dodatno financiranje istih te praćenje pravnih okvira koji uključuju primjenu zakona, pravilnika i smjernica primjenjivih na planiranje i provođenje aktivnosti zaštite. Pravni okvir razmatranja problematike upravljanja zaštitom pisane baštine također uključuje mogućnost utjecaja na donošenje pravnih dokumenata kao i na izmjenu postojećih pri čemu je važno uključiti stručnjake iz predmetnog područja. Oba okvira obuhvaćena ekonomsko-pravnim aspektom,

važna su kako na nacionalnoj tako i na institucionalnoj razini te ih je potrebno smatrati okvirima koji omogućuju planiranje i izvedbu aktivnosti zaštite. Naime, način razmišljanja u kojemu se ti okviri smatraju preprekom pri organizaciji, planiranju i izvođenju aktivnosti zaštite može dovesti do slučajeva u kojima će se aktivnosti zaštite planirati s određenim ograničenjima ili u još gorem slučaju kao izgovor za neprovođenje bilo kakvih aktivnosti zaštite što je u praksi dosta čest slučaj. Izgovor da nedostatak novca prijeći provođenje bilo kakvih aktivnosti u pogledu zaštite postoji više kao pravilo nego izuzetak na operativnoj razini. Kako je prethodno navedeno zaštitu ne treba promatrati kao izrazito skup i složen proces kojim se bave samo određeni stručnjaci već kao sklop aktivnosti koje se mogu izvoditi na više razina i koje je moguće planirati u skladu s dostupnim resursima (Krtalić i Hasenay, 2013; Harvey i Mahard, 2020; Krtalić 2010).

Pri sagledavanju ekonomskog okvira u fokusu je naravno, financiranje baštinskih ustanova koje je često opisano kao nedostatno za provedbu osnovnih zadaća svih vrsta baštinskih ustanova te se financiranje aktivnosti zaštite ponajviše spominje u smislu financiranja određenih aktivnosti na manjem opsegu građe. To mogu biti pojedinačne mjere poput korektivnih koje se u glavnini odnose na skupe restauratorske ili konzervatorske zahvate koji se provode na građi koja je od značajne kulturne vrijednosti ili pak preuvezivanje građe koja je oštećena, a za njom postoje korisnički zahtjevi. Takvo izvođenje aktivnosti zaštite odražava se na parcijalno promatranje potrebnih mjera zaštite te je izrazito važno biti svjestan potrebe za preventivnim mjerama zaštite kojima će se osigurati adekvatna spremišta za pohranu pisane baštine uključivo s osiguravanjem optimalnih mikroklimatskih uvjeta kao i općenito usporavanje procesa propadanja zbirke pisane baštine koje se pohranjuju u baštinskim ustanovama. Baštinske se ustanove u najvećoj mjeri financiraju u okvirima nacionalnog proračuna odnosno državnih tijela i tijela lokalne uprave. Takav način financiranja djelatnosti baštinskih ustanova zahtijeva planiranje aktivnosti na godišnjoj razini izradom godišnjih planova pojedine baštinske ustanove u kojima aktivnosti zaštite često nisu prioritet ili se za njih izdvajaju nešto manja financijska sredstva nego li za druge segmente poslovanja baštinskih ustanova kao što su redovno poslovanje, plaće djelatnika, nabava građe u knjižnicama, promotivne i izložbene aktivnosti u muzejima i dr. Razumljivo je kako u svakoj vrsti baštinskih ustanova postoje određeni prioriteti i aktivnosti u poslovanju općenito koje je potrebno zadovoljiti postizanjem željenih kratkoročnih ciljeva koji se izražavaju godišnjim planovima, ali i dugoročnim ciljevima koji se nastoje ostvariti u nekom



dužem vremenskom razdoblju. U tom je smislu važno obratiti pozornost na učinkovito planiranje proračuna u zadanim okvirima (Feather, 2004, McKay 2003).

Proračun se definira „kao formalno izražavanje planova i ciljeva upravljanja kojim se obuhvaćaju svi aspekti djelatnosti za određeno vremensko razdoblje“ (Shim i Siegel, 2005). Proračun omogućuje određenu razinu kontrole nad okruženjem unutar kojeg određena ustanova posluje, kontrolu nad financijskim aspektom poslovanja kao i rješavanje problema prije nego li se oni pojave. Planiranje proračuna omogućuje analizu prihoda i rashoda ostvarenih u određenom vremenskom razdoblju s onima koji su bili unaprijed planirani. Takvom je analizom troškova moguće utvrditi iz kojeg se razloga određene stavke planiranog proračuna nisu ostvarile, ima li to poveznicu s nedostatnim financijskim sredstvima ili je planiranje potrebno usmjeriti k drugim prioritetima. Iz toga je vidljivo kako je planiranje proračuna doista sastavni dio procesa strateškog planiranja te je moguće uočiti poveznicu s izradom politike zaštite u strateško-teorijskom aspektu odnosno planiranju troškova za potrebe zaštite. Kako bi financijski resursi vezani za planiranje aktivnosti zaštite bili svrsishodno planirani, potrebno je razlučiti što je točno prioritet u financiranju – spremišta za pohranu, edukacija osoblja i korisnika, mjere preventivne zaštite ili nešto drugo. Politika zaštite je dokument koji može usmjeriti strukturu i način financiranja aktivnosti zaštite kako na nacionalnoj tako i na institucionalnoj razini. S obzirom na elemente koje obuhvaća politika zaštite, ona može dati odgovore na prethodno postavljena pitanja i osigurati jasne smjernice u potrebama zbirke za zaštitom i ostalim aktivnostima koje su prioritetne te za koje je moguće analizirati i predvidjeti potrebne financijske resurse. Analizom troškova omogućuje se argumentirano planiranje aktivnosti zaštite te je ujedno potrebno procijeniti troškove na način njihovog uklapanja u širi kontekst zaštite. Prema Calvi et al. (2006) proces procjene troškova potrebno je organizirati kroz osam ključnih koraka:

1. definiranje objekta s kojim je trošak povezan
2. razumijevanje svrhe utvrđivanja troška
3. određivanja polazišta analize troškova
4. prikupljanje informacija o procesima
5. identificiranje i kvantificiranje dijelova troškova
6. izračunavanje troškova
7. dokumentiranje pretpostavki
8. testiranje valjanosti analize troškova

Objekt na koji se odnosi trošak može predstavljati određenu aktivnost, proizvod, uslugu ili jedinicu građe za koju je potrebno planirati troškove. Razmatrajući objekt u kontekstu zaštite pisane baštine, on se može odnositi na edukativne aktivnosti vezane za pravilno rukovanje građom u baštinskim ustanovama, proizvode koji se nabavljaju u svrhu preventivne zaštite pisane baštine kao što su na primjer zaštitna ambalaža arhivske kakvoće ili folije za preventivno umatanje jedinica pisane baštine, korektivne zahvate poput preuvezivanja oštećenih jedinica građe i sl. Zaštitu je potrebno postaviti u širi kontekst nastajanja troškova s obzirom na sve ostale aktivnosti koje se provode u baštinskoj ustanovi. Također je važno uočiti razliku između stvarno potrebnih financijskih resursa koji se odvajaju za aktivnosti zaštite i onih koje se planiranjem proračuna predviđaju za izvođenje takvih aktivnosti. Ovim se korakom omogućuje uočavanje nesrazmjera ulaganja u aktivnosti zaštite i potrebe za zaštitom te se daljnje postupanje u planiranju troškova za zaštitu može usmjeriti na način da se stvarne potrebe za zaštitom mogu ostvariti u realnom i izvedivom financijskom okviru. Potrebno je poznavati i proces kojim se provode aktivnosti zaštite s obzirom da poznavanje stručnih aktivnosti omogućuje detaljno opisivanje samog procesa i resursa potrebnih za njegovo izvođenje. Ovdje treba obratiti pozornost na jednu vrlo važnu činjenicu, a to je važnost povezanosti s jedne strane dobrog poznavanja konteksta i sadržaja određene i specifične problematike i s druge strane metodološkog pristupa u rješavanju problema unutar iste. U konkretnom slučaju upravljanja zaštitom pisane baštine unutar ekonomsko-pravnog aspekta<sup>6</sup> primjena metoda je s jedne strane povezana s općim<sup>7</sup> pristupom problematici, a s druge strane je povezana s vrlo specifičnim pitanjima upravljanja zaštitom koji se prožimaju kroz sve aspekte. Na primjer, financijska sredstva su potrebna i za materijalno-operativni aspekt u smislu financiranja nabave opreme za zaštitu, ali i za, na primjer, edukativni aspekt u smislu nabave stručne literature, pohađanja tečajeva za edukaciju i sl. Dakle, vrlo je važno imati na umu da je financijsko planiranje bez iznimno dobrog i dubinskog te sveobuhvatnog razumijevanja problematike upravljanja zaštitom pisane baštine neučinkovito, neuravnoteženo i kao takvo neracionalno. Drugim riječima, u planiranju aktivnosti možemo upotrijebiti iznimno sofisticirane metodološke pristupe te čak imati i dostatna sredstva i resurse, no rezultati mogu izostati upravo kao posljedica krivih koraka proizašlih iz nerazumijevanja sadržaja ove problematike. Proces planiranja proračuna za potrebe zaštite uključuje između ostaloga jasno definiranje svih resursa

---

<sup>6</sup> U istoj mjeri se ovo odnosi i na sve ostale aspekte.

<sup>7</sup> U konkretnom slučaju ekonomskim i pravnim.

potrebnih za odvijanje neke aktivnosti zaštite, kao što su na primjer osoblje, oprema ili materijal koji je potreban. Naposljetku je potrebno izračunati predviđene troškove na temelju svih prethodno opisanih koraka, dokumentirati procjenu troškova i testirati valjanost analize. U posljednjem koraku testiranja valjanosti analize često je moguće pronaći razlike u poimanju planiranja proračuna za zaštitu iz perspektive stručnjaka za zaštitu i administrativnog osoblja koje se bavi raspodjelom financijskih resursa unutar neke baštinske ustanove (Calvi 2006; Krtalić 2010).

Pravni okvir podrazumijeva niz zakona, propisa, pravilnika i standarda, ali i smjernica i preporuka koje se primjenjuju na područje upravljanja zaštitom pisane baštine. Ti se dokumenti u kontekstu upravljanja zaštitom pisane baštine odnose na sve zakonske regulative, smjernice i preporuke koje se odnose na baštinske ustanove (arhive, knjižnice i muzeje), zaštitu općenito te kulturnu baštinu. Pravni je okvir moguće razmatrati na međunarodnoj, nacionalnoj i institucionalnoj razini. S obzirom da je područje zaštite kulturne baštine u dobroj mjeri prisutno na međunarodnoj razini potrebno je izdvojiti nekoliko ustanova koje izdaju smjernice i preporuke koje se odnose na zaštitu kulturne baštine i njene pojavnosti. UNESCO (eng. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*; hrv. Organizacija Ujedinjenih naroda za obrazovanje, znanost i kulturu) od 40-ih godina 20. stoljeća izdala je niz konvencija koje se odnose na zaštitu nematerijalne kulturne baštine (2003.), zaštitu podvodne kulturne baštine (2001.), zaštitu svjetske kulturne i prirodne baštine (1972.), zaštitu od ilegalne trgovine kulturnim dobrima (1970.) i zaštitu kulturnih dobara u slučaju oružanih sukoba (1954.). UNESCO također izdaje niz smjernica i preporuka povezanih sa zaštitom kulturne baštine te je u kontekstu zaštite pisane baštine važno izdvojiti program za zaštitu dokumentarne baštine. Programom *Memory of the World* nastoji se omogućiti zaštita svjetske pisane baštine i ujedno joj omogućiti pristup na međunarodnoj razini kao i povećati razina osviještenosti o vrijednostima pisane baštine (UNESCO 2023; UNESCO 2002). U kontekstu zaštite kulturne baštine iz perspektive baštinskih ustanova, na međunarodnoj je razini moguće izdvojiti ustanove koje na toj razini donose smjernice i preporuke:

- IFLA (eng. *International Federation of Library Associations and Institutions*, hrv. Međunarodna federacija knjižničarskih društava i ustanova)

U međunarodnom pravnom kontekstu za knjižnice su značajni IFLA-ina Savjetodavni odbor za kulturnu baštinu (eng. *The Advisory Committee on Cultural Heritage*) i Savjetodavni odbor za autorska prava i ostala pravna pitanja (eng. *The Advisory*

*Committee on Copyright and other Legal Matters*). Savjetodavni odbor za kulturnu baštinu nadzire i koordinira djelatnost IFLA-e po pitanju kulturne baštine uključujući IFLA-ine centre za zaštitu i konzervaciju (eng. *Preservation and Conservation Centres*) dok se Savjetodavni odbor za autorska prava i ostala pravna pitanja bavi pitanjima povezanim s nabavom, knjižničnim uslugama uključujući i zakone o autorskim pravima, pretplate, zatim dozvolama za korištenje, pitanjima otvorenog pristupa i otvorenog obrazovanja. Jedno od primarnih područja djelovanja ovog Odbora je promicanje reforme autorskih prava na međunarodnoj i nacionalnoj razini (IFLA 2023).

- ICA (eng. *International Council on Archives*, hrv. Međunarodno arhivsko vijeće)

ICA na međunarodnoj razini izdaje niz resursa koji su vezani za upravljanje pravnim pitanjima koja utječu na arhivsku djelatnost. ICA se u tom smislu bavi pitanjima intelektualnog vlasništva, pitanjima privatnosti i sigurnosti informacija, ali i promjenama zakonodavnih okvira i odgovorima arhivske struke na te promjene (ICA 2016).

- ICOM (eng. *International Council on Museums*, hrv. Međunarodna udruga za muzeje)

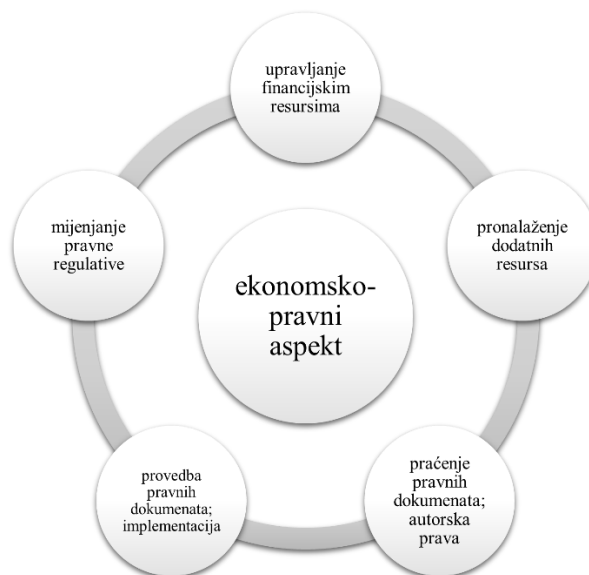
Unutar ICOM-a djeluje Odbor za pravna pitanja (eng. *Legal Affairs Committee*) koji ima zadaću pružanja ekspertiza vezanih za pravna pitanja muzejske struke od kojih se poglavito navode pitanja zakonskih okvira koji se odnose na intelektualno vlasništvo, kulturnu baštinu te informacijske i komunikacijske tehnologije. U pravnom kontekstu moguće je uzeti u obzir i etička pitanja kojima se u ovom slučaju bavi Odbor za etička pitanja pri ICOM-u (eng. *Ethics Committee*).

Na nacionalnoj razini moguće je uočiti postojanje zakona, pravilnika i standarda kojima se regulira poslovanje baštinskih ustanova, a samim time i provedba aktivnosti zaštite pisane baštine. Zakoni na nacionalnoj razini najčešće propisuju obveze baštinskih ustanova koje one imaju prema građi koju pohranjuju i čuvaju te reguliraju status kulturnog dobra propisivanjem kriterija za njihov odabir kao i obveze imatelja kulturnih dobara. Institucionalni se dokumenti povezuju sa statutima baštinskih ustanova i drugim dokumentima kojima se regulira poslovanje baštinske ustanove. Izrazito je važno da vodstva i osoblje baštinskih ustanova budu upoznati sa zakonskim okvirima koji se primjenjuju na njihovu vrstu ustanove, ali i na kulturnu baštinu

općenito. To omogućuje planiranje, organizaciju i provedbu aktivnosti zaštite u zadanim okvirima. Naravno, pri tome je potrebno uočiti i nelogičnosti u zakonskom okviru ili nemogućnost ispunjavanja određenih odrednica zakonodavstva te bi u tom slučaju struka trebala imati mogućnost utjecaja na donošenje zakona koji se tiču kulturne baštine. U Republici Hrvatskoj su se od 2018. dogodile izmjene zakona koji se odnose na baštinske ustanove te je struka u obliku e-savjetovanja imala mogućnosti izreći svoje primjedbe i na taj način potencijalno utjecati na izmjenu zakona koji se odnose na njihovo poslovanje.

Unutar ekonomsko-pravnog aspekta modela sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine moguće je prepoznati sljedeća sadržajna područja (Slika 3.9) koja uključuju:

- upravljanje financijskim resursima;
- pronalaženje dodatnih resursa za financiranje aktivnosti zaštite pisane baštine;
- praćenje pravnih dokumenata i autorska prava;
- provedbu pravnih dokumenata i njihovu implementaciju u poslovanje baštinskih ustanova;
- promjene pravne regulative koja se odnosi na pitanja zaštite pisane baštine, ali i na poslovanje baštinskih ustanova općenito.



**Slika 3.9** Područja ključne problematike u ekonomsko-pravnom aspektu

Metode koje se koriste pri rješavanju problema unutar ekonomsko-pravnog aspekta (Slika 3.9) mogu se podijeliti na dvije skupine. Prva skupina se odnosi na ekonomski okvir koji uključuje upravljanje financijskim resursima te pronalaženje dodatnih resursa za financiranje aktivnosti zaštite pisane baštine dok se druga skupina odnosi na pravni okvir koji uključuje praćenje

pravnih dokumenata i autorska prava, provedbu pravnih dokumenata i njihovu implementaciju u poslovanje baštinskih ustanova te promjene pravne regulative koja se odnosi na pitanja zaštite pisane baštine, ali i na poslovanje baštinskih ustanova općenito. Razvidno je kako se u navedenim područjima mogu koristiti metode koje su karakteristične za ekonomiju i pravo što ukazuje na multidisciplinarnost područja upravljanja zaštitom pisane baštine kao metodologije posebnog znanstvenog istraživanja.

Upravljanje financijskim resursima u sklopu poslovanja baštinskih ustanova podrazumijeva planiranje proračuna kako za cjelokupnu djelatnost baštinske ustanove tako i za aktivnosti zaštite koje se planiraju provoditi. U knjižnicama je stoga moguće provoditi metode planiranja proračuna prema McKayu (2003) koje uključuju:

- *Linijski proračun (eng. line-item budgeting)*

Linijski proračun je najjednostavniji način planiranja proračuna koji uključuje navođenje stavki u proračunu prema odjelima i iznosom koji je potreban za određenu aktivnost. Takav način planiranja proračuna donosi najmanje informacija o tome kako su troškovi povezani s ciljevima i programima pojedinih odjela baštinske ustanove.
- *Planiranje proračuna na temelju jednadžbe (eng. formula budgeting)*

Ovakav se način planiranja proračuna intenzivno koristio do 90-ih godina prošlog stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama, Ujedinjenom Kraljevstvu i Europi. Odnosi se na način raspodjele i planiranja financijskih resursa prema izračunu do kojega se dolazi primjenom određene jednadžbe, tj. svojevrsnog algoritma. Takvim je načinom moguće odrediti cjeloviti iznos za određenu aktivnost ili pak postotak koji se dodjeljuje određenom odjelu i/ili za određenu aktivnost.
- *Proračun prema programima (eng. programme budgeting)*

Ovaj način planiranja proračuna naglašava usluge i aktivnosti koje se provode u baštinskoj ustanovi. Troškovi se na taj način planiraju za točno određene aktivnosti i usluge koje se namjeravaju provoditi u određenom razdoblju. Ovaj način planiranja proračuna omogućuje usklađivanje zahtjeva za financijskim sredstvima s ciljevima organizacije.
- *Proračun prema izvedbi (eng. performance budgeting)*

Planiranje proračuna prema izvedbi ovisi o izračunu troškova za svaku aktivnost ili uslugu koju je u određenom razdoblju proveo neki od odjela baštinske ustanove.

Proračun se planira na način da se pojedinačni troškovi pomnože (ponderiraju) s predloženom razinom aktivnosti.

- *Sustav planiranja proračuna prema programima* (eng. *planning programming budgeting system*)

Ova metoda planiranja proračuna smatra se jednom od složenijih budući da okuplja širok spektar elemenata koji utječu na raspodjelu i upravljanje financijskim sredstvima. Planiranje proračuna primjenom ove metode proširuje pristup planiranja koji uzima u obzir samo programe i uključuje određivanje ciljeva baštinske ustanove, odabir posebnih ciljeva koji su od posebne važnosti za baštinsku ustanovu, prikupljanje podataka kako bi bilo moguće odrediti ciljeve, odabir najprikladnijeg načina ostvarivanja ciljeva i dr.

- *Proračun nulte baze* (eng. *Zero-based budgeting*)

Ova metoda se odnosi na dodjelu financijskih sredstava na temelju učinkovitosti provedbe aktivnosti. Pri planiranju proračuna financijski resursi dodijeljeni odjelu, za aktivnost ili uslugu kreću od nule. Time se izbjegava način ponavljanja prethodno planiranih (i uhodanih) proračuna što omogućuje raspodjelu i upravljanje financijskim sredstvima na uvijek svjež i učinkovit način.

Pri upravljanju financijskim resursima *analiza troškova i koristi* (eng. *cost-benefit analysis*) ili pak *analiza troškova* (eng. *cost analysis*) koriste se pri identifikaciji troškova kao i dobiti koja se ostvaruje ulaganjem. U kontekstu knjižnica, analiza troškova i koristi odnosi se na određivanje društvene koristi usluge koju knjižnica nudi. Njome se olakšava donošenje odluka o prihvatljivosti knjižničnih usluga. Analiza troškova i koristi značajna je u vrednovanju uspješnosti knjižnica budući da se njome povezuju troškovi kao i uspješnost usluge u odnosu na krajnje korisnike (Mihalić 2012). Ove analize također omogućuju prepoznavanje rizika neučinkovitog ulaganja u određene aktivnosti i/ili usluge te se sukladno rezultatima takvih analiza sredstva mogu preraspodijeliti. U ekonomskom okviru moguće je koristiti metodu usporedbe/komparacije kojom se omogućuje usporedba načina upravljanja financijskim resursima u srodnim ustanovama. Usporedba financiranja provodi se i na međunarodnoj razini kako bi se uočile sličnosti i razlike u financiranju baštinskih ustanova kao i načini njihovog financiranja. Takve se usporedbe smatraju teško izvedivima, posebice u odnosu na arhive budući da je njihova organizacija i poslovanje ovisna o upravama pojedinih zemalja koje nužno ne moraju imati sličnosti (Cadell 1999). Primjenom navedenih metoda može se primijetiti i

potreba za traženjem dodatnih financijskih sredstava kako bi bilo moguće osigurati učinkovito upravljanje financijskim resursima.

Pravni okvir, kako je i navedeno, uključuje problematiku praćenja pravnih dokumenata i autorska prava, provedbu pravnih dokumenata i njihovu implementaciju u poslovanje baštinskih ustanova, promjene pravne regulative koja se odnosi na pitanja zaštite pisane baštine, ali i na poslovanje baštinskih ustanova općenito. U pravnom okviru, a u kontekstu baštinskih ustanova, koristi se *metoda usporedbe/komparacije* pravnih okvira unutar kojih djeluju knjižnice koja se provodi na međunarodnoj razini. Istraživanje koje je provedeno na inicijativu UNESCO-a u suradnji s IFLA-om imalo je za cilj dobivanje uvida u zakonodavne okvire koji se primjenjuju na narodne knjižnice na međunarodnoj razini kako bi se izrada novih zakona pojednostavila. Rezultati takvog istraživanja donose opće smjernice izrade zakonodavnih okvira primjenjivih na narodne knjižnice (Gardner 1971). Time se omogućuje sagledavanje ukupnosti pravnog okvira koji se odnosi na navedeno područje te usporedba s drugim pravnim okvirima kako na institucionalnoj tako i na međunarodnoj razini (Krtalić i Hasenay 2011).

U pravu se primjenjuju i *metode tumačenja prava* koje se sastoje od niza metoda poput jezičnog tumačenja, logičkog tumačenja, ciljnog tumačenja i dr. (Tomić 2020, 110-115), no te su metode karakteristične za pravo te bi s obzirom na to, njihova primjena zahtijevala ekspertizu stručnjaka s tog područja.

### **3.4.3. Metode u edukativnom aspektu**

Edukativni aspekt modela sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine odnosi se na neformalno obrazovanje koje uključuje razne oblike stalnog i stručnog osposobljavanja osoblja baštinskih ustanova; formalno obrazovanje koje uključuje problematiku određivanja korpusa znanja, vještina i kompetencija budućih informacijskih stručnjaka potrebnih za obavljanje poslova zaštite kao i samu provedbu nastavnih aktivnosti u smislu pedagoških kompetencija za njihovu provedbu uključujući i metodičke i didaktičke kompetencije te različite aktivnosti u provedbi edukacije korisnika koji se koriste građom baštinskih ustanova pri čemu je u prvom planu prilagodba edukativnih aktivnosti ciljanim korisničkim skupinama.

Obrazovanje informacijskih stručnjaka i osoblja baštinskih ustanova može se provoditi na formalnoj, neformalnoj i informalnoj razini dok se pojam edukacija koristi u smislu prijenosa znanja o pravilnom rukovanju građom korisnicima baštinskih ustanova. Formalno se obrazovanje razmatra u smislu visokoškolskog obrazovanja informacijskih stručnjaka. Od formalnog obrazovanja na tako visokoj obrazovnoj razini očekuje se obrazovanje



informativskih stručnjaka koje će im omogućiti poznavanje osnova problematike koju obuhvaća zaštita te razumijevanje stečenih znanja koje će u konačnici moći implementirati u svoj stručni rad u baštinskim ustanovama. Formalnim se obrazovanjem također postiže razvijanje svijesti o potrebi i važnosti zaštite kao i odgovornosti koju je potrebno odrediti pri obavljanju aktivnosti zaštite. Neformalnim se obrazovanjem u prvom redu smatra stručno osposobljavanje osoblja baštinskih ustanova kojim se nastoji omogućiti stalno stručno usavršavanje s obzirom na područja koja su u praksi prepoznata kao znanja koja je potrebno nadograditi. Polazi se od temeljne pretpostavke da obrazovanje informativskih stručnjaka ne završava po završetku njihovog formalnog obrazovanja već se od njih očekuje da ta znanja trajno dopunjavaju te da se usavršavaju po pitanjima zaštite. Osim institucionaliziranih oblika prijenosa znanja koja se ubrajaju u formalno i neformalno obrazovanje informativskih stručnjaka, postoje i brojni drugi načini kojima je moguće dopuniti znanja o zaštiti na informalan način. U tom se slučaju od informativskih stručnjaka prvenstveno očekuje samostalno praćenje znanstvene i stručne literature s područja zaštite baštine, pohađanje raznovrsnih seminara te drugih organiziranih i više ili manje strukturiranih aktivnosti na kojima je moguće razmijeniti postojeća znanja i usvojiti nova (Hasenay, Krtalić i Šimunić 2011).

U okviru edukativnog aspekta svakako je potrebno spomenuti zamku u razumijevanju zaštite kao procesa ili aktivnosti kojom se bave samo specijalizirani stručnjaci poput restauratora i konzervatora. Prema razumijevanju zaštite kao složenog pojma i prema ranije spomenutoj piramidi zaštite jasno je kako je to samo djelomično točno. Naime, na operativnoj razini zaštite i u provedbi preventivne zaštite kao aktivnosti najšireg obuhvata, zaštitom se na svakodnevnoj bazi bave informativski stručnjaci zaposleni u baštinskim ustanovama. Stoga je moguće zaključiti kako se zaštitom mogu baviti i informativski stručnjaci koji ne posjeduju sofisticirana znanja o metodama koje se primjenjuju poglavito na tehničkoj razini. Uvidima u problematiku koja razmatra složenost aktivnosti zaštite prije svega je potrebno razvidjeti i definirati osnovne preduvjete za planiranje, organizaciju i provedbu aktivnosti zaštite. Neka od temeljnih znanja o zaštiti pisane baštine koja je potrebno posjedovati uključuju poznavanje:

- osnovnih koncepata, pojmova i definicija koje uključuje područje zaštite;
- osnovnih značajki materijala pisane baštine;
- vrsta i uzroka oštećenja pisane baštine;
- osnova preventivne zaštite;
- povezanosti zaštite s ostalim dijelovima poslovanja baštinskih ustanova te

- dokumenata na nacionalnoj i institucionalnoj razini (npr. politika zaštite).

Specifična znanja o zaštiti pisane baštine produbljuju problematiku koju obuhvaćaju temeljna znanja. U tom pogledu informacijski stručnjaci uposljeni u baštinskim ustanovama trebaju biti sposobni:

- razumjeti što sve uključuje zaštita pisane baštine;
- razabrati posebnosti materijala pisane baštine;
- primijeniti osnove preventivne zaštite;
- reagirati u slučaju oštećenja građe;
- provoditi procjenu stanja zbirke pisane baštine te
- kompetentno komunicirati s restauratorima i konzervatorima po pitanjima zaštite.

Hasenay, Krtalić i Šimunić (2011) u svom radu naglašavaju važnost razlučivanja temeljnih i specifičnih znanja koja je potrebno usvojiti formalnim obrazovanjem kako bi se aktivnosti zaštite na institucionalnoj razini mogle provoditi učinkovito, svrsishodno, kvalitetno i uspješno. Opće polazište u tom smislu je da se temeljna znanja u formalnom obrazovanju odnose na znanja koja se usvajaju tijekom preddiplomskog studija informacijskih znanosti dok se specifična znanja usvajaju tijekom diplomskog studija. U skladu s gore navedenim temeljnim i specifičnim znanjima, u formalnom je obrazovanju potrebno prepoznati osnovne skupine znanja koja je potrebno prenijeti, a to su:

- znanja o pojmovima i konceptima;
- znanja o materijalima građe u baštinskim ustanovama;
- znanja o vrstama i uzročnicima oštećenja;
- znanja o odnosu zaštite prema ostalim aktivnostima poslovanja baštinskih ustanova;
- znanja o planiranju i upravljanju te
- znanja o kulturološko-društvenoj vrijednosti kulturne baštine i njene zaštite.

Kako je i u prethodnom poglavlju navedeno i ovdje je potrebno uvidjeti važnost sadržaja koji je u fokusu svih edukativnih aktivnosti. Moguće je čak otići i korak dalje te zaključiti da upravo unutar ovog aspekta dolazi do izražaja s jedne strane sinergija "*znanja da*" i "*znanja kako*" i s druge strane razlikovanje ovih pojmova o čemu je bilo riječi u poglavlju 2.1. Dakle, pomno probrani sadržaj je ovdje fokus svih ostalih aktivnosti, a kvalitetno kreiranje sadržaja kao prioritet i imperativ proizlazi iz znanstvenog pristupa ovoj problematici (Krtalić, Hasenay i Aparac – Jelušić 2011; Hasenay 2023). Temeljni izazov pri takvom pristupu je u razlučivanju

razina znanja i načina njegovog prenošenja i u tom smislu treba iznalaziti i prilagođavati metodološke pristupe unutar edukativnog aspekta (Hasenay, Krtalić i Šimunić 2011). Pri razmatranju edukativnog aspekta nije moguće izostaviti i korisnike čija je edukacija po pitanju pravilnog rukovanja iznimno važna kao i potreba za podizanjem razine svijesti koju korisnici imaju o važnosti kako zaštite pisane baštine tako i kulturne baštine općenito. Važno je naglasiti kako se edukacija korisnika može provoditi i na neizravan način koji uključuje osoblje baštinskih ustanova koje pravilnim rukovanjem pisanom baštinom i odnosom prema zbirkama pisane baštine svojim primjerom djeluje na korisnike. Izravnim je načinom moguće djelovati izradom edukativnih materijala koji trebaju biti primjereni ciljanoj skupini korisnika. Razvidno je kako će se edukacija korisnika po pitanju zaštite razlikovati s obzirom na dobnu skupinu korisnika, ali i na njihove interese. Materijali kojima je moguće educirati korisnike knjižnica uključuju postere, videomaterijale, *bookmarke*, upoznavanje s radom knjižnice i pravilima korištenja građe, radionice, seminare i sl. U knjižnicama je edukacija korisnika potencijalno istaknutija nego u arhivima i muzejima s obzirom na to da je knjižnicama osiguravanje dostupnosti građe primarno što se očituje u njihovoj znanstvenoj funkciji (Krtalić i Hasenay 2011/2012).

Edukativni aspekt obuhvaća ključna pitanja (Slika 3.10) vezana za:

- definiranje korpusa znanja o zaštiti;
- uključivanje znanja u formalno obrazovanje;
- osposobljavanje i edukaciju osoblja;
- edukaciju korisnika te
- izradu edukativnih materijala.



**Slika 3.10** Područja ključne problematike u edukativnom aspektu

Razmatrajući ključnu problematiku edukativnog aspekta (Slika 3.10) uočavaju se četiri skupine na kojima je potrebno primjenjivati razne metode kao način rješavanja problema koji se mogu pojaviti:

1. korpus znanja o zaštiti;
2. formalno obrazovanje budućih informacijskih stručnjaka;
3. neformalno obrazovanje stručnog osoblja baštinskih ustanova;
4. edukacija korisnika baštinskih ustanova.

Kako je prethodno spomenuto, definiranje korpusa znanja o zaštiti na svim razinama obrazovanja prvenstveno treba biti rezultat sustavnog i znanstvenog pristupa ovoj problematici. Kvalitetu ovih sadržaja moguće je istraživati upotrebom *bibliometrijskih metoda* posebice *citatne analize*, *ko-citatne analize* te *analize ključnih riječi* o čemu je riječi u strateško-teorijskom aspektu. Rezultat primjene tih metoda omogućuje definiranje ključnih autora i radova iz ovog područja te korpusa znanstvene i stručne literature. Time se definiraju vodeće zemlje, ustanove i područja istraživanja u određenom znanstvenom području. Razvidno je kako rezultati bibliometrijskih istraživanja služe kao dodatni izvor informacija za određivanje relevantne literature.

*Metoda sadržajne analize* znanstvene i stručne literature kao i *metode analize i sinteze* sadržaja koji se prezentira u literaturi s određenog područja pridonose definiranju područja u kojemu se planira obrazovanje na formalnoj razini. Primjer takvog pristupa pronalazi se u istraživanju obrazovanja u području digitalne zaštite. Pregled literature utvrđuje tijek i osnovne značajke

obrazovanja u području digitalne zaštite koje se koriste kako bi se definirale praznine u visokoškolskom obrazovanju po pitanju digitalne zaštite. Istraživanje koje ovo ilustrira provedeno je na uzorku od 60 obrazovnih ustanova na području informacijskih znanosti u Sjedinjenim Američkim Državama i Kanadi na razini diplomskih studija. Prvenstveno su pronađeni kolegiji koji u svojim opisima sadržavaju problematiku digitalne zaštite te su prikupljeni silabusi kolegija. U prvom je dijelu istraživanja provedena analiza kolegija kako bi se odredilo u kojem se području informacijskih znanosti nalaze kolegiji te je u drugom dijelu istraživanja korištena metoda sadržajne analize s ciljem razumijevanja ishoda učenja te znanja i vještina koje je potrebno usvojiti. Sadržajna analiza je uključila teme koje se obrađuju na kolegijima digitalne zaštite, tehnologiju i alate koji se koriste, udžbenike i dodatne materijale kao i vrstu zadataka koji se izvršavaju. U sklopu istraživanja upotrijebljena je i *bibliometrijska metoda citatne analize* literature koja se koristi u sklopu kolegija. Provedeno istraživanje rezultiralo je saznanjima o rastu obrazovanja na području digitalne zaštite te se njime uočilo nekoliko područja koje je moguće poboljšati kao na primjer putem veće zastupljenosti relevantne literature kako bi se stvorila baza literature specifična za područje digitalne zaštite u kojoj su zastupljena (naj)značajn(ij)a djela iz ovog područja (Yoon, Murillo i Anders McNally 2021).

*Metoda intervju* s ispitanicima uključenim u područje zaštite dovodi do saznanja o eventualnim segmentima koji nedostaju u obrazovnim programima. Istraživanje o zaštiti provedeno 90-ih godina na međunarodnoj razini s ispitanicima povezanim s IFLA-om rezultiralo je i općenitim preporukama za obrazovne aktivnosti na međunarodnoj razini. Ispitanici su prepoznali važnost potrebe za širokim opsegom obrazovanja budućih stručnjaka na način da budu spremni odgovoriti na probleme zaštite u digitalnom okruženju. Jedna od preporuka je i potreba za osvješćivanjem javnosti o potrebama za zaštitom kako analognih tako i digitalnih materijala kao i potreba za međunarodnim forumom za sve koji podučavaju zaštitu u obrazovnim ustanovama na području informacijskih znanosti (Cloonan 1997, 183). *Anketa* se primjenjuje i u istraživanjima stalnog stručnog osposobljavanja knjižničara. Istraživanje provedeno tijekom 2018. uključilo je knjižnice Sveučilišta u Rijeci te se odnosilo na razdoblje od 2013. do 2017. Ciljevi istraživanja uključivali su ispitivanje zadovoljstva programima u koje su ispitanici bili uključeni, zatim pitanje postoji li podrška uprave kao i navođenje razloga zbog kojih knjižničari nisu prisustvovali nekim oblicima stručnog osposobljavanja te dobivanje uvida u dodatne potrebe za edukacijom. U istraživanje su uključeni knjižničari Sveučilišta u

Rijeci te su rezultati istraživanja pokazali kako knjižničari redovito sudjeluju u programima stručnog osposobljavanja koji su im ponuđeni. Rezultati su također ukazali na potrebu za dodatnim programima edukacije te se u prijedlozima prepoznaje i potreba za edukacijom u području knjižničnih službi i usluga, informacijskih alata, javnog zagovaranja i dr. Autorice su potrebu za zaštitom građe svrstale u temu knjižničnih službi i usluga (Heberling Dragičević i Kosić 2018). Na temelju navedenih istraživanja valja zaključiti kako se primjenom metoda ankete i intervjua dobiva uvid u potrebe za organizacijom edukacije o zaštiti građe kako na formalnoj tako i na neformalnoj razini. Rezultati takvih istraživanja imaju potencijal u planiranju dodatnih sadržaja u području upravljanja zaštitom pisane baštine.

*Metoda usporedbe* ima svoju primjenu u analiziranju i usporedbi obrazovanja u području informacijskih znanosti u različitim zemljama. U tom je pogledu provedena usporedba obrazovnih programa u Sjedinjenim Američkim Državama i Ukrajini. Takvim se istraživanjem omogućuje uvid u sličnosti i razlike u pristupu obrazovanju budućih informacijskih stručnjaka, ali i prostor za poboljšanje obrazovnih programa s ciljem praćenja trendova (Chukanova 2015). Uključivanje znanja u formalno i neformalno obrazovanje podrazumijeva upotrebu metoda karakterističnih za područja pedagogije, metodike i didaktike pogotovo u pogledu prijenosa znanja o zaštiti i upravljanju zaštitom pisane baštine. Na primjer, moguće se koristiti *nastavnim metodama* poput monoloških ili dijaloških govornih metoda (Bjedov 2016). Na primjeru Centra za stalno stručno usavršavanje knjižničara koji djeluje pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici moguće je primijetiti primjenu *metoda poučavanja* u izvođenju kako tečajeva uživo tako i onih online. Uobičajene metode poučavanja koje se koriste su *predavanje, rasprava, vježbe, čitanje i rad na tekstu, samostalno učenje* i dr. (Centar za stalno stručno usavršavanje knjižničara 2023). Primjena metoda će se razlikovati ovisno o tome radi li se o formalnom visokoškolskom obrazovanju ili neformalnom obrazovanju stručnog osoblja baštinskih ustanova s obzirom da ishodi učenja koje je potrebno ostvariti nisu jednaki na formalnoj i neformalnoj razini. Edukacija korisnika također nalaže upotrebu pedagoških, metodičkih i didaktičkih metoda posebno kada se radi o pripremi i izvođenju radionica na temelju kojih se prenose znanja o pravilnom rukovanju zbirkama pisane baštine kao i o podizanju razine svijesti o važnosti zaštite pisane baštine, ali i izradi edukativnih materijala (Hasenay, Krtalić i Šimunić 2011).

#### **3.4.4. Metode u materijalno-operativnom aspektu**

Materijalno-operativni aspekt uključuje planiranje i provedbu aktivnosti koje su potrebne za procjenu stanja zbirke pisane baštine, procjenu i nadzor uvjeta pohrane građe – mikroklimatske

uvjete, procjenu brzine propadanja materijala što uključuje čitav niz metoda koje se koriste u istraživanjima svojstava materijala, rukovanje i prijevoz zbirki pisane baštine te primjenu metoda i tehnika zaštite pisane baštine. Razmatranje navedenih aktivnosti potrebno je sagledati počevši od planiranja aktivnosti preventivne zaštite/konzervacije i pasivne konzervacije pisane baštine koja obuhvaća najširi spektar aktivnosti zaštite kako je i opisano piramidom zaštite u potpoglavlju 3.3. Zaštita pisane baštine. Pasivnom konzervacijom obuhvaća se cjelokupni fond određene baštinske ustanove. U tom pogledu potrebno je osigurati sprječavanje svih štetnih utjecaja na pohranu i zaštitu pisane baštine. Aktivna konzervacija se promatra na razini pojedinačnih zbirki i primjeraka pisane baštine na kojima je potrebno provesti određene jednostavnije metode zaštite poput dezinfekcije ili čišćenja. Restauracija se odnosi na zaštitu određenih i vrlo vrijednih jedinica pisane baštine kojima su potrebni specijalizirani zahvati te predstavlja posljednji izlaz kada je u pitanju intervencija na materijalima pisane baštine.

U materijalno-operativnom aspektu provodi se implementacija mjera koje su predviđene politikom zaštite određene baštinske ustanove što ukazuje na povezanost strateškog planiranja i s ovim aspektom. Važno je da se navedene aktivnosti provode sukladno politici zaštite koja između ostalog uključuje i kriterije za primjenu određenog pristupa zaštiti pisane baštine na institucionalnoj razini. Pisana baština podložna je propadanju te neadekvatni uvjeti pohrane ili nepažljivo i nestručno rukovanje istom oštećuju materijale od kojih se ona sastoji.

Oštećenja koja nastaju na taj način utječu na strukturu i svojstva materijala pisane baštine. S obzirom na navedeno moguće je razlikovati fizikalnu, kemijsku i mehaničku vrstu oštećenja. *Fizikalna vrsta oštećenja* odnosi se na fizikalne promjene materijala kojima se mijenja energijsko stanje tvari dok njen sastav može ostati nepromijenjen. Pri *kemijskim vrstama oštećenja* odvijaju se kemijske promjene, tj. kemijske reakcije pri kojima se mijenja sastav tvari što znači da tvar koja je prošla kroz određenu kemijsku promjenu nije više ista po svome sastavu kao ona prije promjene. Kemijske i fizikalne promjene međusobno su povezane na način da se kemijskom promjenom stanja tvari mijenja i njeno energijsko stanje, tj. uvijek se kao posljedica kemijske promjene javlja fizikalna promjena u većem ili manjem intenzitetu i to na način da se energija (najčešće toplinska) oslobađa iz sustava pri odvijanju egzotermnih reakcija ili pak energija ulazi u sustav (ponekad se krivo definira da se energija troši) pri odvijanju endotermnih reakcija. Isto tako važno je spomenuti da je za odvijanje kemijske reakcije potrebna u pravilu manja količina energije koja se naziva energija aktivacije ( $E_a$ ). Upravo činjenica da je za odvijanje kemijske reakcije potrebna energija aktivacije znači da fizikalna promjena može

uzrokovati kemijsku reakciju kojom će se promijeniti sastav tvari. Treća vrsta su *mehanička oštećenja* koja se odnose na oštećenja koja nužno ne moraju sadržavati kemijske i fizikalne promjene, no ipak uzrokuju oštećenja pisane baštine. Primjer takvog oštećenja je zaderani hrbat na knjižnoj građi ili pocijepani papir koji nije promijenio ni svoj kemijski sastav ni energijsko stanje, a evidentno je oštećen (Hasenay 2023).

Osim vrsta oštećenja potrebno je razmotriti i uzroke, tj. uzročnike propadanja materijala pisane baštine. Njih je moguće podijeliti u dvije skupine odnosno na unutarnje/intrinzične i vanjske/ekstrinzične uzroke propadanja. *Unutarnji/intrinzični uzroci propadanja* odnose se na svojstva materijala pisane baštine koja proizlaze iz samog načina proizvodnje materijala te na kvalitetu sirovina koje se koriste pri njihovoj proizvodnji. *Vanjski/ekstrinzični uzroci propadanja* materijala pisane baštine odnose se najčešće na tzv. mikroklimatske uvjete okoline kao što su vlaga, atmosferski zagađivači, temperatura zatim biološki uzročnici i naravno ljudski faktor kao jedan od glavnih uzroka oštećenja. Dakle, vanjski uzroci propadanja materijala pisane baštine podrazumijevaju i mikroklimatske uvjete pohrane i uvjete smještaja zbirke pisane baštine. Ovi čimbenici su međusobno jako povezani te na primjer razlike u temperaturi i relativnoj vlažnosti mogu imati izrazito negativne utjecaje na materijale pisane baštine. Pri osiguravanju optimalnih uvjeta pohrane potrebno je uzeti u obzir samu prirodu zbirke pisane baštine, lokalne klimatske uvjete, zgradu u kojoj se pisana baština pohranjuje, načine pohrane građe i mogućnosti osiguravanja optimalnih vrijednosti temperature i relativne vlažnosti. Osim temperature i relativne vlažnosti, jedan od vanjskih uzroka propadanja je i svjetlost koju je potrebno redovito nadzirati i po mogućnosti regulirati kako bi se smanjila potencijalna oštećenja materijala pisane baštine. Važno je razumjeti kako se djelovanjem svjetlosti odvijaju ireverzibilne kemijske reakcije koje se nastavljaju čak i nakon izlaganja pisane baštine njegovom djelovanju. Svjetlost ima kumulativno djelovanje što znači da će jaka svjetlost u kratkom vremenu uzrokovati jednaka oštećenja kao slabija svjetlost u dugom vremenskom razdoblju. Kako bi se preventivno djelovalo na štetne utjecaje svjetlosti, u baštinskim je ustanovama potrebno smanjiti izlaganje građe svjetlosti, gdje je to moguće eliminirati UV zračenja te poduzeti sve mjere pri kojima će izlaganje građe svjetlosti biti samo u nužnim situacijama. Dakle, osiguravanje optimalnih mikroklimatskih uvjeta odnosi se istovremeno i na kontrolu, tj. regulaciju i na nadzor navedenih uzročnika u prostorima za pohranu i korištenje pisane baštine. Ovo je vrlo važno razumjeti jer često baštinske ustanove nemaju sredstava i mogućnosti nabave sofisticirane i specijalizirane opreme za regulaciju mikroklimatskih uvjeta



te je potrebno tražiti rješenja u okviru postojećih mogućnosti. Pri tome je bolje poduzeti bilo kakve mjere nego čekati nabavu skupe opreme, tako na primjer praćenje temperature i vlažnosti prostora jednostavnim mjernim uređajem može u bitnoj mjeri pružiti informacije za provedbu aktivnosti dostatnih za dobru zaštitu materijala. Na materijale pisane baštine štetno utječu i atmosferski zagađivači koji se mogu podijeliti na plinovite i krute zagađivače. Plinoviti se zagađivači najčešće odnose na ispušne plinove i industrijska zagađenja od kojih su najčešći sumporov dioksid, sumporovodik i dušikov dioksid. Navedeni plinoviti zagađivači su topljivi u vodi te u dodiru s vlagom iz zraka stvaraju kiseline koje oštećuju materijale zbirke pisane baštine na način da povećaju kiselost materijala ili deformiraju materijal. Čak i ugljikov dioksid koji je prirodno prisutan u atmosferi i koji ne možemo ubrojiti u zagađivače, može destruktivno djelovati jer u kontaktu s vlagom iz zraka stvara ugljičnu kiselinu koja štetno djeluje na materijale pisane baštine. Kruti zagađivači odnose se najčešće na čađ, prašinu, masnoće i razne druge nečistoće. Oni su higroskopnog karaktera što znači da na sebe vežu vodu što može rezultirati pojavom plijesni ili nastajanjem kiselina. Materijali poput fotografija su posebno osjetljivi na djelovanje krutih zagađivača. Biološki uzročnici oštećenja najčešće se sa stajališta materijala pisane baštine odnose na plijesni, glodavce i kukce. Sprječavanje pojave plijesni usko je povezano s regulacijom temperature i relativne vlažnosti zraka u prostorima u kojima se pohranjuje i koristi pisana baština te ostalim mjerama preventivne zaštite kao što je na primjer održavanje zadovoljavajućih higijenskih uvjeta. Isto se može primijeniti i na prisutnost glodavaca i kukaca u baštinskim ustanovama budući da je higijenskim mjerama i održavanjem čistoće prostora kao i redovitim pregledom spremišta moguće osigurati preventivnu zaštitu zbirke pisane baštine (Adcock, Varlamoff i Kremp 2003, Patkus 2003).

U preventivnu zaštitu s obzirom na materijalno-operativni aspekt ubraja se i organizacijska aktivnost mjera zaštite koja se odnosi na planiranje mjera u slučaju katastrofa i upravljanje rizicima na institucionalnoj razini. U tom je pogledu nužno sagledati i upravljati čimbenicima rizika koji mogu utjecati na zgradu, osoblje, korisnike i zbirke pisane baštine pohranjene u baštinskim ustanovama. *Planiranje mjera u slučaju katastrofa* najčešće se očituje u izradi plana mjera kojim će se baštinska ustanova voditi ukoliko dođe do katastrofe. Sastoji se od pet ključnih faza:

- *Procjena ugroženosti* faza je u kojoj je potrebno prepoznati vanjske i unutarnje opasnosti kao i procijeniti postojeće mjere zaštite.

- *Mjere preventivne zaštite* u suštini se ponajviše odnose na poduzimanje mjera nakon procjene ugroženosti te uključuju vatrodajne i vatrogasne sustave, protuprovalne sustave te procjenu rizika. Procjena rizika i način upravljanja rizikom će biti detaljnije objašnjena u nastavku.
- *Mjere pripravnosti* uključuju redovito pripremanje, pregledavanje i ažuriranje planova evakuacije i spašavanja, raspored vatrogasnih uređaja, plinskih i vodovodnih instalacija i sl.
- *Spašavanje* je faza u kojoj se slijede svi prethodno uspostavljeni obrasci ponašanja pri spašavanju i evakuaciji osoblja, korisnika i građe.
- *Saniranje posljedica* kao posljednja faza, odnosi se na određivanje prioriteta za restauraciju i konzervaciju, procjenu troškova tih zahvata, jednostavnije postupke sanacije građe koje može obaviti osoblje baštinske ustanove poput sušenja navlažene građe na zraku i dr. (Adcock, Varlamoff i Kremp 2003).

Upravljanje rizikom može se shvatiti kao sve što organizacija ili pojedinac mogu učiniti da razumiju i utječu na potencijalne negativne čimbenike koji usporavaju ili sprečavaju ostvarenje ciljeva ustanove, a uključuje identifikaciju mogućih čimbenika, njihovu analizu i utvrđivanje prioriteta u pogledu različitih rizika. Važno je biti svjestan negativnih čimbenika kako bi ih se moglo izbjeći, eliminirati ili smanjiti. Također je važno prepoznati prihvatljive rizike kako bi korištenje resursa bilo učinkovito raspodijeljeno. Upravljanje rizicima je kontinuirani proces koji je potrebno neprestano analizirati i učiniti učinkovitijim s obzirom na situacije koje se mogu dogoditi. Upravljanje rizicima na takav način osigurava minimalizaciju negativnih čimbenika koliko god je to moguće. Jedan od načina identifikacije rizika se očituje u prepoznavanju deset čimbenika negativnog utjecaja. Izvori fizičkog propadanja mogu biti nepravilno rukovanje, neprikladno skladištenje, transport kojim je moguće uzrokovati deformacije, lomove, trošenje i habanje materijala pisane baštine. Na zbirke pisane baštine i baštinske ustanove općenito mogu utjecati i kriminalni čimbenici, tj. lopovi i vandali čiji motivi mogu biti financijski ili pak potpuno nepredvidljivi i iracionalni. Oni mogu uzrokovati uništenje ili deformiranost građe, a ponekad i njen nestanak. Uzroci koji mogu biti izvor požara mogu uključivati curenje plina, neispravnu električnu opremu, pušenje, podmetanje požara itd. te mogu uzrokovati vrlo pogubna oštećenja zbirki pisane baštine. Oštećenja od vode koja mogu uzrokovati štetu su poplave, oštećene vodovodne cijevi, meteorološke nepogode, npr. kiša, itd., a neke od tipičnih oštećenja su mrlje, deformacije, korozivna i erozivna oštećenja i sl. Kao što

je već navedeno, štetočine poput glodavaca i kukaca također su česti uzročnici propadanja te mogu uzrokovati oštećenja kao što su mrlje, gubitak dijelova, slabljenje uveza i sl. Industrija, građevinarstvo te vozila i općenito rizici koji predstavljaju zagađivače mogu uzrokovati tamnjenje, mrlje i promjenu boje materijala pisane baštine dok utjecaj svjetlosti pak može uzrokovati blijedenje boje i/ili pojavu žućenja papira. Neodgovarajuća temperatura i relativna vlažnost uzročnici su propadanja koji se mogu pojaviti zbog lokalne klime, sunčeve svjetlosti, grijača i klimatizacije te mogu uzrokovati pucanje, deformaciju, omekšavanje i slična oštećenja materijala pisane baštine. Posljednji čimbenik je tzv. disocijacija koja predstavlja pojam koji opisuje uzroke oštećenja kao posljedicu lošeg dokumentiranja građe zastarjelošću hardvera i softvera, promjenama u osoblju ustanove te u prvom redu može uzrokovati gubitak informacija i pristupa zbirkama pisane baštine. Promišljanje o rizicima moguće je učinkovito sagledati u šest slojeva neposrednog okruženja koji mogu negativno utjecati na zbirke pisane baštine. Potrebno je uzeti u obzir ambalažu za smještaj pisane baštine kao i podršku za izlaganje (na primjer police), prostoriju u kojoj je pisana baština pohranjena, zgradu u kojoj se ta prostorija nalazi i naravno zemljopisno uže i šire područje u kojem se može locirati sama zgrada. Pri tome treba imati na umu da istovremeno svi ovi slojevi mogu i negativno utjecati na zbirke pisane baštine te je potrebno uspostaviti siguran i prikladan prostor za pohranu i izlaganje. Drugi način identifikacije rizika predstavlja podjela rizika na tri različite vrste pojava u smislu njihove učestalosti, odnosno podjela na rijetke događaje, uobičajene događaje i kumulativne procese.

- *Rijetki događaji* su oni koji se događaju rjeđe od svakih 100 godina. To su događaji koji se mogu dogoditi svakih nekoliko godina iz nacionalne perspektive, ali iz globalne perspektive se možda događaju rutinski, gotovo svakodnevno. Ovdje govorimo o događajima kao što su poplave, krađe, veliki požari ili potresi itd.
- *Uobičajeni događaji* su događaji koji se mogu dogoditi mnogo puta u jednom stoljeću, a izravno ih se doživljava iz perspektive osoblja baštinske ustanove, tj. moguće je pretpostaviti da je dio osoblja bio izravan svjedok takvog događaja. U ovom slučaju govorimo o manjim požarima, curenju vode, nesrećama, sitnim krađama ili pak preopterećenom prostoru za pohranu itd.
- Događaji koji se percipiraju kao *kumulativni procesi* mogu se događati kontinuirano ili povremeno, no vrlo često. Ovdje se može govoriti o primjerima predmeta koji kontinuirano i ubrzano “stare” – istrošenost određenog predmeta, žućenje stranica, blijedenje, korozija i sl.

Na temelju svih prethodno navedenih elemenata i parametara koji ih određuju omogućena je procjena rizika pomoću tzv. ABC ljestvice kojom se može izračunati veličina rizika (eng. MR – *magnitude of risk*). U ABC ljestvici element A kvantificira učestalost štetnog događaja ili stopu pojavljivanja procesa (prosječno vrijeme između dva štetna događaja), element B ukazuje na veličinu gubitka vrijednosti, a C element ukazuje na koji udio odnosno postotak vrijednosti ukupne građe utječe rizik, odnosno koji udio ukupne baštine o kojoj skrbimo je izložen riziku od nekontroliranog propadanja. Svakom od elemenata je moguće dodijeliti brojčanu vrijednost od 1 do 5 te se zbrajanjem svih elemenata ostvaruje kvantifikacija veličine rizika MR. Na temelju tako kvantificiranih podataka moguće je odlučiti koji i koliki je rizik prihvatljiv za instituciju te na temelju tog planirati aktivnosti zaštite odnosno upravljati rizicima koji potencijalno mogu utjecati na zbirke pisane baštine. Ovaj je koncept prvenstveno namijenjen muzejima, no bez obzira na to moguće ga je primijeniti na bilo koju pojavnost kulturne baštine i baštinsku ustanovu (Pedersoli Jr., Antomarchi, C, i Michalski 2016).

U područje pasivne konzervacije ubraja se i procjena stanja zbirke pisane baštine. Procjena stanja se u širem smislu odnosi na opću procjenu stanja zbirke putem koje je moguće kreirati i procijeniti potrebe za njenom zaštitom, a u užem smislu se odnosi na sustavnu procjenu kemijskog i fizičkog stanja zbirke te je jedna od važnih etapa planiranja zaštite. Procjenu stanja je moguće provesti na nacionalnoj ili institucionalnoj razini. Na nacionalnoj razini omogućuje se uvid u probleme zbirke općenito dok na institucionalnoj razini procjena stanja pruža podatke kojim će se osigurati dobro planiranje zaštite i upravljanje istom. Procjenom je stanja moguće predvidjeti i moguće rizike te usmjeriti neke od aktivnosti zaštite na smanjivanje potencijalnih rizika. Postoje tri osnovne metode procjene stanja fonda: opća procjena zaštite, procjena stanja fonda i procjena stanja pojedinačnih zbirki. *Opća procjena zaštite* je usmjerena na procjenu fizičkog okruženja unutar kojeg je smještena pisana baština, organizacijsku politiku i resurse te aktivnosti koje utječu na skrb o pisanoj baštini. *Procjena stanja fonda* je statistička studija koja pruža podatke o fizičkom stanju zbirke na temelju podataka dobivenih procjenom određenog uzorka (Hasenay et al. 2011; Brown 2005). Nizozemska metoda *Universal procedure for archive assessment* (UPAA) je model, tj. metodološki pristup koji arhivistima omogućuje pregled fonda u kratkom vremenskom razdoblju temeljem statistički pouzdanih uzoraka. Navedenim se metodološkim pristupom određuje statistički pouzdan uzorak, a dobiveni se podaci koriste kako bi se utvrdile potrebe za konzervacijom ili restauracijom, ali i izrada popisa prioriteta unutar zbirke i gradiva unutar zbirke (Havermans, Marres i Defize 1999). Postoji i

metodološki pristup razvijen za opis stanja u knjižnicama – *Universal procedure for library assessment* (UPLA) i kao i onaj razvijen za opis stanja općenito u informacijskim ustanovama – *Universal procedure for preservation assessment (museums, archives, libraries)* (UPPA(MAL)). Unutar ovih metodoloških pristupa vrlo važan segment u njihovoj primjeni predstavlja tzv. atlas oštećenja odnosno priručnik koji služi kao alat pri procjeni stanja i stupnja oštećenosti i koji u pravilu sadržava kategorije oštećenja (npr. mehanička oštećenja, kemijska oštećenja i sl.), ali i svojevrzne parametre opsega i kvantifikacije tih oštećenja<sup>8</sup>. U Hrvatskoj je područje procjene stanja zbirke nedovoljno istraženo te postoji nekoliko primjera u kojima je ono provedeno. UPA methoda je provedena u Državnom arhivu u Rijeci, a procjena stanja knjižničkog fonda provedena je kao pilot projekt Odsjeka za informacijske znanosti u Knjižnici Filozofskog fakulteta u Osijeku. Rezultati obaju procjena stanja su doveli do sveobuhvatnog pregleda oštećenja, ali i potencijalnih rizika za moguća nova oštećenja. Na temelju dobivenih rezultata Knjižnica Filozofskog fakulteta u Osijeku bila je u mogućnosti kvalitetnije usmjeriti aktivnosti zaštite kako bi se stanje fonda dugoročno poboljšalo (Hasenay et al. 2007; Hasenay 2023).

Ključna pitanja (Slika 3.11) u području materijalno-operativnog aspekta odnose se na:

- definiranje, nadzor i regulaciju mikroklimatskih uvjeta u spremištima za pohranu pisane baštine
- procjenu stanja zbirke pisane baštine
- organizaciju poslovanja po pitanju upravljanja zaštitom pisane baštine
- pohranu i rukovanje materijalima pisane baštine
- primjenu (specifičnih) metoda i tehnika zaštite
- upravljanje rizicima i pripravnost baštinskih ustanova za slučaj katastrofe.

---

<sup>8</sup> U ovim atlasima razina oštećenja, tj. opseg i kvantifikacija oštećenja opisani su i definirani na vrlo lucidan, praktičan i učinkovit način. Naime, kao stupanj oštećenja uzima se mogućnost korištenja jedinice građe pisane baštine pri čemu su u tom smislu razrađeni stupnjevi kao što su npr. stupanj oštećenja koji definira jedinicu građe koju je moguće koristiti bez ikakvih ograničenja što znači da je stupanj oštećenja zanemariv, tj. građa je neoštećena ili npr. možemo građu svrstati u skupinu u kojoj će korištenje građe izazvati dodatna oštećenja na građi ili je pak građa neupotrebljiva što znači da ima najviši stupanj oštećenja. Unutar svakog stupnja moguće je još i opisno dodijeliti intenzitet oštećenja, npr. malo, umjereno i jako oštećeno. Na ovaj način se u metodološkom smislu nastojalo u što većoj mjeri izbjeći subjektivnost u procjeni razine oštećenja, a to je uspješno postignuto stupnjem procjene mogućnosti korištenja svake pojedine jedinice građe. Dakle, potpuno je jasno može li se građa koristiti s obzirom na stupanj i intenzitet njenog oštećenja što ovu procjenu čini poprilično objektivnom.



**Slika 3.11** Područja ključne problematike u materijalno-operativnom aspektu

Ključna problematika u materijalno-operativnom aspektu (Slika 3.11) složenija je od problematike koju je moguće prepoznati u ostalim aspektima upravljanja zaštitom pisane baštine. Sukladno tome moguće je zaključiti kako je spektar metoda koje je moguće koristiti znatno veći.

Pri procjeni stanja pisane baštine koriste se *metode opće procjene zaštite, procjene stanja fonda i procjena stanja pojedinačnih zbirki* te, kao što je prethodno navedeno, konkretne metode za procjenu stanja *Universal procedure for archive assessment (UPAA), Universal procedure for library assessment (UPLA) i Universal procedure for preservation assessment (museums, archives, libraries) (UPPA(MAL))*, ali i *statističke metode* kojima se ostvaruje uvid u brojčane pokazatelje opisanog i procijenjenog stanja zbirki pisane baštine.

U Republici Hrvatskoj su tijekom posljednje dvije godine provedena dva istraživanja u kojima se koristila metoda ankete kojom se nastojalo procijeniti stanje muzejskih čuvaonica i preventivne zaštite u hrvatskim muzejima te upravljanja rizikom u hrvatskim muzejima. Tijekom 2021. provedena je anketa o stanju muzejskih čuvaonica i preventivne zaštite koja je uzorkom obuhvatila 162 muzeja. Pripremne radnje za izradu upitnika uključivale su pregled statističkih podataka iz Registra muzeja Muzejskog dokumentacijskog centra (MDC). Statistički podaci su obuhvatili broj i vrstu muzeja kao i ukupnu količinu muzejskih predmeta i zbirki koje se pohranjuju u hrvatskim muzejima. Također se na temelju pravnih dokumenata

ustanovilo kako je propisano da svaki muzej treba imati muzejsku čuvaonicu kako bi zadovoljio minimalne uvjete poslovanja što se već pri usporedbi s podacima iz MDC-ovog Registra pokazalo nerealnim za stvarno, evidentirano stanje. Jedan od prepoznatih problema po pitanju zaštite muzejskih predmeta su restauratorske i/ili preparatorske radionice čije je postojanje također predviđeno zakonskim okvirom. Anketni upitnik sadržavao je pitanja vezana za vrste prostora za čuvanje, površinu čuvaonica te predviđanje potreba za prostorom; pitanja vezana za preventivnu zaštitu odnosno opremljenost prostora, fizičko-tehničku zaštitu, održavanje mikroklimatskih uvjeta, zaštitu od požara i poplava te provedbu pravila preventivne zaštite koja se odnose na primjerenu pohranu i rukovanje predmetima; pitanja vezana za upravljanje građom i njenim otpisom kao i izloženosti fundusa muzeja. Zaključci do koji se došlo obradom podataka, odnosno prikupljenih odgovora, upućuju na činjenicu kako izrazito mali broj muzeja ima prostor čuvaonice, brojni muzeji imaju velik broj predmeta na nedostatan broj osoblja, a kao jedan od ključnih problema ističe se nedovoljna opremljenost postojećih čuvaonica što rezultira nezadovoljavajućom razinom preventivne zaštite (Marić i Vranešević 2021). Kao što je prethodno navedeno, u Republici Hrvatskoj je provedeno još jedno anketno istraživanje na uzorku muzejskih ustanova. Tim je istraživanjem obuhvaćeno područje upravljanja rizikom te je tako izrađen posebni anketni upitnik RIZIK koji se sastojao od 73 pitanja. Pitanja su podijeljena u četiri skupine unutar kojih su se nalazila pitanja vezana za opće podatke o ustanovi, podatke o zgradi u kojoj je smješten muzej i zbirka koje muzej pohranjuje, pitanja vezana za financijske resurse i naposljetku pitanja vezana za posjetitelje muzeja. RIZIK anketni upitnik omogućio je ustanovama koje su sudjelovale u istraživanju da osim popunjavanja anketnog upitnika ujedno, prolazeći kroz pitanja, procjene spremnost ustanove u slučaju katastrofa i prepoznaju potencijalne rizike. Anketnim je upitnikom obuhvaćeno 188 hrvatskih muzeja. Poteškoće pri provedbi ovog istraživanja pokazale su se u složenosti anketnog upitnika te je vrlo mali broj sudionika u istraživanju popunio upitnik u cijelosti te izradio procjenu rizika za zbirke koje pohranjuju. No, unatoč tome rezultati su ukazali na potrebu za poboljšanjem svih područja, od zaštite zgrade do organizacije poslovanja po pitanju upravljanja rizicima i spremnosti na katastrofe (Ljubić Tobisch, Pavić, Širec i Matulić Bilac 2022).

Razvidno je kako rezultati ovih anketnih istraživanja mogu pomoći pri donošenju odluka na nacionalnoj i institucionalnoj razini s obzirom na usmjeravanje resursa u preventivnu zaštitu i premošćivanje nedostataka koji su primijećeni u hrvatskim muzejima. Rezultati također ukazuju na probleme povezane s neprikladnim prostorom unutar kojega su smješteni muzeji,

nedovoljna financijska sredstva za opremanje čuvaonica potrebnim uređajima za nadzor i održavanje mikroklimatskih uvjeta te nedovoljne ljudske resurse kao i potrebu za učinkovitijim upravljanjem rizicima. Svi navedeni nedostaci utječu na stanje zbirke pohranjenih u hrvatskim muzejima te je s obzirom na materijalno-operativni aspekt u njima prepoznato nekoliko ključnih područja problematike koje se okupljaju u materijalno-operativnom aspektu.

Procjena stanja zbirke pisane baštine u najužem smislu detaljnije se fokusira na istraživanje stanja materijala pisane baštine, tj. istraživanje raznovrsnih svojstava materijala od kojih je sačinjena pisana baština. To je područje primjene brojnih metoda koje je moguće definirati i sagledati na nekoliko načina. Pri tome je osnovna njihova podjela na *destruktivne* i *nedestruktivne metode*. S obzirom na karakter pisane baštine i ranije spomenute vrijednosti koje ona posjeduje te naravno i potrebu za zaštitom njenih materijala, potpuno je razvidno da se pri istraživanju svojstava materijala od kojih je pisana baština sačinjena, preferiraju i isključivo koriste nedestruktivne metode istraživanja. Pregled takvih metoda poprilično je sveobuhvatno obrađen i može se pronaći u kapitalnoj publikaciji, tj. svojevrsnoj enciklopediji nedestruktivnih metoda u istraživanju materijala baštine (Janssens i van Grieken 2004), a što se tiče papirne građe svakako treba istaknuti pregled nedestruktivnih metoda koji je nedavno objavljen (Brown et al. 2020). Za detaljnije razmatranje primjene ovih, često u literaturi nazvanih *instrumentalnih metoda*, potrebno je barem na osnovnoj razini razumjeti principe i zakonitosti na temelju kojih je moguće određivanje svojstava materijala. Jedna od osnovnih podjela u tom smislu je podjela na:

- *opće fizikalno-kemijske metode* kao što su metode mjerenja mase i određivanja gustoće materijala, metode za određivanje veličine čestica, mjerenje temperature tvari i faznih transformacija, kalorimetrijske metode, metode određivanja viskoznosti te površinskog i međufaznog napona, metode određivanja topljivosti i sl.;
- *elektrokemijske metode* kao što su metode za određivanje količine elektriciteta i električne provodljivosti, metode za određivanje ravnotežnih napona elektrokemijskih sustava, raznovrsne polarizacijske metode – potencio- ili galvano-statska polarizacija, potencio- ili glavano-dinamička polarizacija, elektrokemijska impedancijska spektroskopija (EIS), razne tranzijente metode i sl., kao i čitav niz elektroanalitičkih metoda koje se koriste u svrhu kvalitativne i kvantitativne karakterizacije materijala;



- *optičkokemijske i spektrokemijske metode*<sup>9</sup> predstavljaju veliku grupu metoda koje uključuju emisijsku i plamenu spektroskopiju, rendgensku i apsorpcijsku spektrometriju, infracrvenu (IR) i Ramanovu spektrometriju, refraktometrijske i polarimetrijske metode, metode zasnovane na pojavama fluorescencije i fosforescencije te metode zasnovane na pojavi rasapa (difrakcije) svjetlosti;
- *ostale metode* kao što su metode za određivanje električne permitivnosti i dipolnog momenta, metode koje uključuju korištenje radioaktivnih izotopa i zračenja, masena spektroskopija, nuklearna magnetna rezonancija (NMR), kromatografske metode<sup>10</sup> i sl. (Skoog, Holler i Crouch 2007; Skoog et al. 2014; Harris 2007).

Sve ove metode, iscrpno nabrojane i opisane kojih bi uvelike nadišlo smisao i karakter ove disertacije, karakteristične su za znanost o materijalima te se radi o vrlo sofisticiranim metodama za koje su potrebna specifična znanja o strukturi i sastavu materijala, ali i upotrebi raznih i vrlo sofisticiranih instrumenata kojima se navedene metode izvode (Vučetić i Ranogajec 2022; Brown et al. 2020). Razvidno je kako će za njihovu primjenu biti potreban predmetni stručnjak te kako iz tog razloga možda nisu toliko zastupljene u baštinskim ustanovama na operativnoj razini, tj. u procesu upravljanja zaštitom pisane baštine na institucionalnoj razini. Međutim, važno je naglasiti da se u primjeni ovih metoda unutar materijalno-operativnog aspekta vidi veliki potencijal pri čemu je glavni izazov stvaranje mreže zainteresiranih čimbenika za suradnju pri čemu informacijske ustanove trebaju biti proaktivni inicijatori ovakve suradnje. Podaci dobiveni primjenom metoda procjene stanja fonda, bili oni rezultat opće procjene ili pak primjene neke specifične metode analize, od iznimne su važnosti pri planiranju i organizaciji poslovanja po pitanju upravljanja zaštitom pisane baštine. Njihovo stavljanje u kontekst poslovanja baštinske ustanove osigurava pomoć pri donošenju odluka o prioritetima za zaštitom u čemu se očituje i veza prema strateško-teorijskom i ekonomsko-pravnom aspektu u smislu izrade programa i politika zaštite te raspodjele i upravljanja financijskim sredstvima.

---

<sup>9</sup> U literaturi je moguće pronaći i podjelu koja uključuje metode tzv. *atomske spektroskopije* kao što su atomska apsorpciona spektrofotometrija (AAS) koja je vrlo precizna analitička metoda, zatim optička i masena atomska spektrometrija i sl. i metode tzv. *molekularne spektroskopije* u koje se ubrajaju ultraljubičasta i vidljiva (UV-VIS) spektroskopija, infracrvena (IR) i Ramanova spektrometrija, ali i nuklearna magnetna rezonancija (NMR) i molekularna masena spektrometrija.

<sup>10</sup> U pojedinoj literaturi ova se metoda razmatra kao zasebna skupina tzv. *separacijskih metoda* koje uključuju plinsku i tekućinsku kromatografiju – podvarijanta tekućinske kromatografije je tekućinska kromatografija visoke učinkovitosti (djelotvornosti) tzv. HPLC metoda koja je izuzetno precizna analitička metoda, zatim se u toj skupini razmatraju i kromatografija superkritičnih fluida, kapilarna elektroforeza i sl.

U primjeni (specifičnih) konkretnih tehnika i metoda zaštite pisane baštine potrebno je uzeti u obzir i specifičnost pisane baštine koja se očituje u njoj dvojnjoj prirodi odnosno činjenice da se sastoji od materijala kao nositelja informacije/sadržaja te samog sadržaja/informacije. U tom je smislu potrebno razmotriti provedbu mjera zaštite uzimajući u obzir terminološku vertikalu pojmova u zaštiti.<sup>11</sup> Primjena metoda će se razlikovati u primjeni koncepta zaštite sadržaja i u primjeni koncepta zaštite izvornika. Unutar koncepta zaštite izvornika razlikuju se korektivni i preventivni pristup zaštiti (Krtalić i Hasenay 2010).

Unutar korektivnog pristupa zaštiti<sup>12</sup> moguće je koristiti *metode konzervacije i restauracije* u koje se uključuju *metoda tradicionalne ručne restauracije* koja predstavlja stručne zahvate na pojedinačnim primjercima pisane baštine u obimu i intenzitetu koji treba biti prilagođen stupnju oštećenja i pojedinačnoj vrijednosti jedinice građe na kojoj se intervenira, zatim *metode laminacije i delaminacije, metoda dolijevanja papirne kaše i ojačavanja listova te metode masovne zaštite*. Unutar korektivnog pristupa kao preliminarna metoda često se koristi metoda mikroskopiranja<sup>13</sup>, a moguće je primijeniti i mnoge postupke kojima se odvijaju pripremni procesi prije primjene konkretne metode ili skupa postupaka okupljenih pod pojmom metode masovne zaštite. To su *postupci čišćenja, bijeljenja i uklanjanja mrlja, odvajanje slijepljenih listova, postupci masovne neutralizacije nerazvezanih knjiga i svežnjeva te postupci masovne neutralizacije pojedinačnih dokumenata* (Ogden 1999; Caswell-Olson 2019; Conway 1999a). U preventivnom pristupu moguće prepoznati metode koje se primjenjuju s ciljem da njihovi rezultati doprinesu osiguravanju optimalnih mikroklimatskih uvjeta spremišta za pohranu zbirke pisane baštine, pravilnog rukovanja zbirka te učinkovitog upravljanja rizicima štetnih čimbenika na zgradu, osoblje, korisnike i zbirke pisane baštine. Moguće je prepoznati postupke kontrole i nadzora mikroklimatskih uvjeta koji se provode upotrebom prikladnih instrumenata

---

<sup>11</sup> Terminološka vertikala pojmova objašnjena je u potpoglavlju 3.3. Zaštita pisane baštine te je prikazana Slikom 3.1.

<sup>12</sup> U okviru ovog pristupa često se koriste metode tzv. umjetnog (eng. *artificial*) i/ili ubrzanog (eng. *accelerated*) starenja (eng. *aging*). Princip primjene ovih metoda je u osnovi vrlo jednostavan i svodi se na stvaranje umjetnog okruženja (modelna otopina, ekstremni mikroklimatski uvjeti i sl.) koje će izazvati ubrzano starenje (propadanje) materijala i promjenu njegovih svojstava. Na taj je način moguće procijeniti vrijeme u kojem će taj materijal zadržati osnovna i poželjna svojstva, tako je npr. moguće procijeniti da će neki papir u normalnim mikroklimatskim uvjetima zadržati poželjna svojstva nekoliko stotina godina, a npr. neki optički medij će biti siguran za pohranu digitalnih podataka sto godina ili da će neki kvalitetan mikrofilm poslužiti u svrhu pohrane podataka čak i do tisuću godina. Vidljivo je da bi se provođenje eksperimenata bez primjene ovih metoda poprilično odužilo (Shahani 1995; Manso, Pessanha i Carvalho 2006; Area i Cheradame 2011; Akilan i Suneet 2020; Zou, Uesaka i Gurnagul 1996; Porck 2000).

<sup>13</sup> Metoda mikroskopiranja se ubraja u optičke metode i u pravilu se koristi za više ili manje precizne uvide u strukturu materijala. Tako je npr. metodom mikroskopiranja moguće odrediti duljinu i širinu celuloznih vlakana u papiru, ali i dimenzije i strukturu nekih drugih sastojaka papira kao što su pigmenti i sl. (Estaugh i Walsh 2004).

i uređaja kao što su na primjer ovlaživači i odvlaživači zraka, termo-higrometri, klimatizacijski uređaji i sl. Također su prisutni postupci preventivnog umatanja građe u zaštitne folije te ambalažiranje materijala upotrebom materijala arhivske kakvoće odnosno beskiselnih materijala. U procesu upravljanja rizicima već je navedena konkretna *ABC metoda* kojom se kvantificiraju rizici (Cunha 1988; Pedersoli Jr., Antomarchi i Michalski 2016).

U konceptu zaštite sadržaja prepoznaje se pristup preformatiranja unutar kojega se mogu izvoditi *metode digitalizacije* i *mikrofilmiranja*. Potrebno je napomenuti i mogućnost upotrebe konkretnih *metoda digitalne zaštite* budući da se digitalizacijom stvara novi digitalni surogat koji se može promatrati kao novi „izvornik“ koji ima svoj sadržaj. Naime, digitalni surogat zahtijeva postupke i aktivnosti zaštite kako bi se osigurala njegova dugoročna pohrana koja će nadalje omogućiti pristup sadržaju. U tom je smislu moguće prepoznati upotrebu *metoda migracije, metoda enkapsulacije i metoda emulacije* (Hoeven, Lohman i Verdegem 2007; Hedstrom s.a.; Brown 2013; Conway 1996).

Iz prethodno navedenog razvidno je da unutar ovog aspekta postoji čitav niz raznovrsnih metoda koje se primjenjuju u istraživanjima materijala, ali i u provedbi praktičnih i svakodnevnih poslova informacijskih stručnjaka. Iscrpno i sveobuhvatno istraživanje svih metoda koje se unutar ovog aspekta mogu koristiti višestruko bi nadmašilo obim i karakter ove disertacije te je stoga naglasak stavljen na odabir metoda i njihovih karakteristika koje se zapravo najčešće koriste i koje je moguće uzeti u obzir pri razmatranju problematike upravljanja zaštitom pisane baštine.

### **3.4.5. Metode u kulturološko-društvenom aspektu**

Kulturološko-društveni aspekt uključuje određivanje i primjenu kriterija vrednovanja i odabira građe za čuvanje i zaštitu te stvaranje novih usluga, odnosno usluga s dodanom vrijednosti kao doprinos društvenom razvoju.

Baštinske ustanove čuvari su kulture i kulturne baštine te iz tog aspekta imaju izravnu poveznicu s kulturnim identitetom zajednice unutar koje djeluju na lokalnoj, regionalnoj ili nacionalnoj razini. Njihove baštinske funkcije, kao što je već navedeno, predstavljaju jedno od polazišta za otkrivanje zajedničkih aktivnosti koje mogu provoditi s obzirom na svoje sličnosti, ali i određuju načine na koje one djeluju u određenoj zajednici. Kao što je prethodno navedeno, u knjižnicama je naglašena znanstvena funkcija koja je u izravnom odnosu s korisnicima ustanove i zbirke koje ona pohranjuje i čuva. U tom je smislu neophodno osigurati dostupnost zbirka pisane baštine. Muzeji će se prvenstveno, vodeći se primarnom animacijskom

funkcijom, oslanjati na prezentaciju i interpretaciju predmeta koje pohranjuju kako bi posjetiteljima predstavili svoje funduse i njihove vrijednosti. Arhivi će pak svoje napore usredotočiti na zaštitu i pohranu gradiva što je u biti njihova primarna svrha. Iz baštinskih funkcija mogu proizaći i osnove poslanja određene vrste baštinske ustanove, no potrebno je i pozicionirati baštinsku ustanovu u društveni kontekst unutar kojeg djeluje, koliko je povezana sa zajednicom te koje su potrebe zajednice u širem smislu, ali i potrebe konkretnih korisnika baštinske ustanove u užem smislu. U tom pogledu svaka baštinska ustanova sama za sebe treba sagledati i odrediti koje su njene snage odnosno pronalaze li ih u zbirkama pisane baštine, uslugama koje nude korisnicima ili je to nešto treće. Ukoliko je snaga baštinske ustanove u zbirkama pisane baštine tada je prvenstveno potrebno ustanoviti kriterije za određivanje prioriteta za zaštitu. Ako je pak primarna snaga prepoznata u uslugama koje baštinska ustanova nudi tada postoje brojni pokazatelji uspješnosti kojima je moguće procijeniti kvalitetu i učinkovitost usluga. Pri određivanju prioriteta za zaštitu i čuvanje građe također je potrebno uzeti u obzir vrijednost pisane baštine koju ona ima za korisnike, kao i brojna druga pitanja od kojih je jedno od najvažnijih prepoznavanje korisničkih potreba ili jednostavnije rečeno prepoznavanje načina na koji se građa koristi.

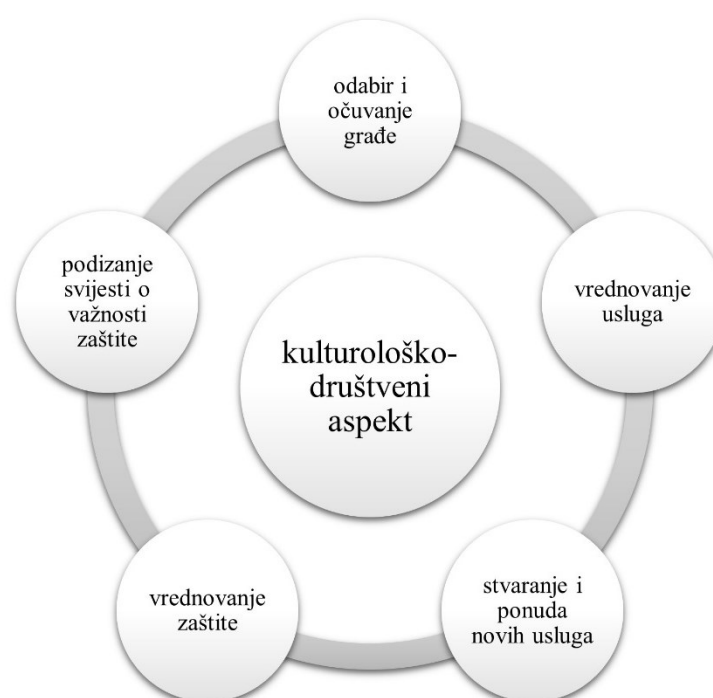
Važnost kulturološko-društvenog aspekta očituje se i u stvaranju novih usluga. Jedan od danas uobičajenih načina stvaranja novih usluga je prezentacija pisane baštine primjenom metode digitalizacije. Digitalizirana pisana baština se predstavlja na nove i inovativne načine kojima, se uz pomoć informacijske i komunikacijske tehnologije, omogućuje pristup ne samo korisnicima baštinskih ustanova već i široj, zainteresiranoj javnosti. Važnost ovog aspekta za interpretaciju pisane baštine moguće je prepoznati u vrijednostima koje su sastavni dio procesa upravljanja zaštitom pisane baštine kao i u novim uslugama koje je moguće ponuditi na temelju istih. Vrijednosti pisane baštine te pravovremeno i učinkovito zaštićena pisana baština temelji su učinkovite, svrhovite i primjerene prezentacije i interpretacije pisane baštine, pri čemu se ubrzani razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije pokazao ključnim čimbenikom i svojevrsnim pokretačem interpretacijskih aktivnosti. Mogućnosti atraktivnih i brzih rezultata u smislu interpretacije otvorile su na neki način baštinske ustanove široj javnosti. U razmatranju interpretacije pisane baštine kao jednog od rezultata učinkovitog upravljanja zaštitom pisane baštine, dolazi do svojevrsnog pomaka fokusa baštinskih ustanova. One se pri interpretaciji fokusiraju na alate kojima mogu prezentirati vrijednosti koje posjeduju u svojim zbirkama pisane baštine, ali i na nove usluge koje mogu ponuditi. Time upravljanje zaštitom pisane

baštine pohranjene u baštinskim ustanovama postaje neodvojivo od pristupa i prezentacije koji predstavljaju elemente učinkovite interpretacije pisane baštine (Horvat i Hasenay 2021).

Vrijednost zaštite pisane baštine očituje se primarno u stvaranju novih usluga s dodanom vrijednošću kojima se pridonosi kulturnom i društvenom razvoju te životu zajednice unutar koje određena baštinska ustanova posluje. Učinkovito i svrsishodno upravljanje zaštitom pisane baštine omogućuje baštinskim ustanovama iskorištavanje potencijala koju pisana baština posjeduje, a koji se ponajprije očituje u njenim vrijednostima poglavito informacijskoj.

Kulturološko-društveni aspekt uključuje ključna pitanja (Slika 3.12) koja se odnose na:

- odabir i očuvanje pisane baštine;
- vrednovanje usluga;
- stvaranje i ponudu novih usluga;
- vrednovanje zaštite te na
- podizanje razine svijesti o važnosti zaštite pisane baštine



**Slika 3.12** Područja ključne problematike u kulturološko-društvenom aspektu

Kulturološko-društveni aspekt uključuje problematiku (Slika 3.12) koja se odnosi na aktivnosti baštinskih ustanova po pitanju zaštite koje imaju kulturološko-društveni značaj za korisnike baštinskih ustanova, ali i zajednicu unutar koje baštinska ustanova djeluje. Baštinske ustanove prezentiraju i interpretiraju vlastite zbirke te pomoću novih tehnologija postaju konkurentne na

'tržištu' kulture. U tom smislu one imaju važnu ulogu u zaštiti kulturne baštine, ali i odgovornost održivog korištenja resursa koje koriste u svojim izložbenim, marketinškim i drugim aktivnostima. Kulturološko-društveni aspekt stoga u svojoj ključnoj problematici obuhvaća pitanja koja su povezana sa zbirkama pisane baštine, osobljem i korisnicima.

Zbirke pisane baštine, kao što je navedeno, posjeduju vrijednosti koje pružaju jedan od temelja za njihov odabir za čuvanje i pohranu. Ovdje svakako dolaze do izražaja i vrijednosti koju zbirke pisane baštine imaju za korisničku zajednicu. Uvidi u mišljenje korisnika o vrijednostima pisane baštine, korištenju zbirki pisane baštine i događanjima u kojima pisana baština ima središnju ulogu mogu se ostvariti primjenom *metode ankete* kao na primjer anketa o percepciji muzeja i *metode promatranja* budući da je nenametljivim promatranjem moguće dobiti uvid u ponašanje korisnika (Vujić 2014). Također je vrlo važno istraživati iskustva korisnika usluga baštinskih ustanova kako u smislu njihova zadovoljstva tako i načina na koji koriste građu u baštinskim ustanovama, a tu je svakako i važno pitanje načina traženja informacija (Krtalić, Faletar Tanacković i Hasenay 2016; Johnson 2003; Sadeh 2008; Manning, Raghavan i Schütze 2009; Petković i Majlinger-Tanocki 2019; Miklošević 2017; Aksu Dunya i De Groot 2019; Moslavac 2020; Buzzi et al. 2013; Pavlović i Juric 2020). U kontekstu kulturološko-društvenog aspekta moguće je provoditi i *sadržajnu analizu* pojedinih zbirki pisane baštine kao što je na primjer zavičajna zbirka. Rezultati takve analize imaju potencijal dubljeg razumijevanja vrijednosti pisane baštine, ali i grupiranja sadržaja/informacija koji se može koristiti u aktivnostima prezentacije i interpretacije (Karić 2010; Toljan 2019; Đikić 2012). Takav pristup problematici stvaranja novih usluga osigurava postojanje korpusa znanja o određenoj zbirci pisane baštine koji proizlazi kao izravni rezultat učinkovitog upravljanja zaštitom pisane baštine.

#### **3.4.6. Zaključno o metodama u upravljanju zaštitom pisane baštine**

Metode koje svoju primjenu pronalaze u području upravljanja zaštitom pisane baštine ukazuju na iznimnu multidisciplinarnost područja budući da se u sveobuhvatnom i sustavnom promatranju metoda primjećuje mogućnost upotrebe metoda iz raznovrsnih područja kao što su npr. ekonomija, pravo, kemija, tehničke znanosti i dr. Potrebno je naglasiti kako se u literaturi često miješaju pojmovi metode, tehnike i alati te se u ovom radu vodilo onime što je bilo zastupljeno u određenoj literaturi i što se pokazuje svrsishodno za razmatranje u kontekstu problematike kojom se bavi ova disertacija, a to je prvenstveno upravljanje zaštitom pisane baštine. To se ograničenje posebice očituje kod metoda strateških analiza, metoda planiranja

proračuna i upravljanja rizicima. Također je moguće uočiti preklapanje upotrebe određenih metoda poput metode komparacije, metoda ankete i intervjua, studije slučaja i sadržajne analize, ali i metoda koje su specifične za određeni aspekt upravljanja zaštitom pisane baštine. To se poglavito odnosi na materijalno-operativni aspekt koji je obuhvatom ključne problematike i potencijalnih područja istraživanja koja uključuje, znatno opsežniji od ostalih aspekata. Razlog tomu je praktična realizacija svih aspekata u materijalno-operativnom aspektu budući da se unutar njega implementiraju planovi, programi i politike zaštite, ostvaruju se financijski planovi te se odvija primjena znanja o upravljanju zaštitom pisane baštine. Pitanje implementacije prethodno navedenih metoda kao i kriterija za njihov odabir u praksi zahtijeva i uvide iz prakse kako bi u konačnici bilo moguće oblikovati metodološki okvir koji je primjenjiv na upravljanje zaštitom pisane baštine te je upravo iz tog razloga provedeno dodatno istraživanje u raznovrsnim konkretnim baštinskim ustanovama.

Literaturnim su pregledom obuhvaćeni temeljni koncepti koji se odnose na područje upravljanja zaštitom pisane baštine, ali i na širi kontekst u smislu kulture i kulturne baštine. Iz sadržaja koji uključuju aspekte modela sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine razvidno je kako upravljanje zaštitom pisane baštine kao metodologija posebnog znanstvenog istraživanja ima svoj predmet istraživanja, probleme koje unutar raznovrsnih tema istražuje i proučava, a rješava ih primjenom metoda istraživanja koje u svojoj ukupnosti sačinjavaju metodologiju karakterističnu za ovo područje. U prethodnim je poglavljima jasno ukazano na postojanje terminologije specifične za ovo područje te je usustavljen okvir temeljnih pojmova koji su pak jednoznačno definirani počevši od poimanja zaštite pa sve do koncepta upravljanja zaštitom pisane baštine. Područje upravljanja zaštitom pisane baštine na taj način zadovoljava epistemološke pretpostavke nužne za znanstveni pristup ovoj problematici. U suštini je ova problematika, posebno promatrana kroz prizmu konteksta baštinskih ustanova koje pohranjuju zbirke pisane baštine, postavljena u područje informacijskih znanosti, no dodatno ju karakteriziraju i dodirne točke s mnogim drugim znanstvenim područjima. Pri traženju rješenja unutar određene konkretnije problematike u području upravljanja zaštitom pisane baštine moguće je dakle korištenje širokog spektra metoda što je i logično s obzirom na složenost samog područja. Razvidno je da se u okviru prethodno navedenog, postavlja i dodatni izazov koji se ogleda u kreiranju svojevrstnih tipoloških kriterija za klasifikaciju svih ovih metoda što onda posljedično u problemski orijentiranom pristupu upravljanju zaštitom pisane baštine može pridonijeti i učinkovitijoj praksi u baštinskim ustanovama.

## **4. Metodologija provedenog istraživanja**

Na temelju pregleda znanstvene i stručne literature područje upravljanja zaštitom pisane baštine definirano je kao složeno područje koje je moguće razmatrati kao metodologiju posebnog znanstvenog istraživanja. Pregledom osnovnih sadržaja vezanih za znanost i znanje, te metodologiju i metode, uspostavljena je teorijska podloga temeljem koje je moguće razmatrati metode koje se koriste u području upravljanja zaštitom pisane baštine. Definirani su temeljni elementi koji se odnose na upravljanje zaštitom pisane baštine, poglavito kultura, kulturna baština, pisana baština i općenito poimanje problematike zaštite u baštinskim ustanovama. Upravljanje zaštitom sagledano je iz perspektive pet aspekata modela sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine te je unutar svakog od njih definirana ključna problematika. Na temelju pregleda literature sagledane su i okupljene metode koje se koriste u području upravljanja zaštitom pisane baštine, a odnose se prvenstveno na problematiku razrađenu u strateško-teorijskom aspektu, ekonomsko-pravnom aspektu, edukativnom aspektu, materijalno-operativnom aspektu te kulturološko-društvenom aspektu.

### **4.1. Cilj istraživanja, istraživačka pitanja i hipoteze**

Cilj istraživanja je istražiti, analizirati i klasificirati metode koje se koriste u području upravljanja zaštitom pisane baštine sa svrhom identificiranja metodološkog okvira koji je primjenjiv na to područje kao i na specifičnosti pisane baštine. Metode se u tom smislu sagledavaju u kontekstu modela sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine i njegovih ključnih aspekata. Istraživanjem se također ispitala upotreba metoda u praksi hrvatskih baštinskih ustanova. Postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Postoje li pored već definiranih i neki dodatni elementi (ontološki, terminološki, tipološki) koji upotpunjuju sveobuhvatni pristup upravljanju zaštitom pisane baštine?
2. Kako i kojim putem se može doći do potpunijeg sagledavanja elemenata sveobuhvatnog pristupa upravljanju zaštitom pisane baštine?
3. Koje se metode i u kojoj mjeri koriste u baštinskim ustanovama za istraživanje područja upravljanja zaštitom pisane baštine?
4. Jesu li metode koje se koriste u baštinskim ustanovama u skladu s teorijskim uvidima u metodološki okvir upravljanja zaštitom pisane baštine?

Na temelju istraživačkih pitanja, oblikovane su osnovne hipoteze istraživanja:



1. Upravljanje zaštitom pisane baštine složen je proces koji zahtijeva upotrebu širokog spektra metoda.
2. Metode koje je moguće koristiti u istraživanju područja upravljanja zaštitom pisane baštine su nedovoljno iskorištene.
3. Upoznavanje baštinskih ustanova s teorijskim postavkama metodološkog okvira upravljanja zaštitom pisane baštine dovest će do novih ideja koje će unaprijediti njihovo poslovanje i učinkovitost ispunjenja njihovog poslanja.

## **4.2. Metodologija i uzorak istraživanja**

U skladu sa željenim ciljem, istraživačkim pitanjima i postavljenim hipotezama provedeno je istraživanje kojim se metodom polustrukturiranog intervjua ispitalo na koji se način provodi proces upravljanja zaštitom pisane baštine u Republici Hrvatskoj. Naime, baštinske su ustanove one koje provode aktivnosti upravljanja zaštitom pisane baštine te su uvidi iz prakse izrazito važni kako bi se uočilo „stvarno“ stanje primjene metoda kojima se postiže ili pak pokušava postići učinkovito provođenje aktivnosti zaštite na institucionalnoj razini.

Uzorak se sastojao od 8 raznovrsnih baštinskih ustanova koje provode aktivnosti zaštite na institucionalnoj razini te su uključene u donošenje odluka i odgovora na probleme i na nacionalnoj razini, a u istraživanje je uključen i jedan specijaliziran laboratorij za istraživanje materijala koji prvenstveno djeluje na tehničkoj razini upravljanja zaštitom pisane baštine i uzet je kao primjer primjene rezultata znanstvenih istraživanja u praksi, tj. iskustava prijenosa (metodoloških) znanja iz visoke razine znanstvenih istraživanja u praktična rješenja u području zaštite baštine općenito i specifično kada je u pitanju zaštita pisane baštine. Uzorkom su obuhvaćene dvije knjižnice, dva arhiva, četiri muzeja i kako je već spomenuto jedan laboratorij. Oblikovanjem uzorka istraživanja uzelo se u obzir to da odabrane institucije u nekom segmentu svoga poslovanja s obzirom na upravljanje zaštitom pisane baštine djeluju na određenim razinama zaštite.

Na strateškoj razini djeluju:

- Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu
- Hrvatski državni arhiv (Zagreb)
- Muzejski dokumentacijski centar (Zagreb)

Na tehničkoj razini djeluje:

- Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu (Novi Sad)

Na operativnoj razini djeluju:

- Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek
- Državni arhiv u Osijeku
- Nacionalni muzej moderne umjetnosti (Zagreb)
- Muzej Slavonije Osijek
- Muzej likovnih umjetnosti (Osijek)

S obzirom na to da je materijalno-operativni aspekt modela upravljanja zaštitom pisane baštine onaj u kojemu se realiziraju svi aspekti modela, bilo je potrebno odabrati ustanovu koja se može referirati i na sofisticiranije metode istraživanja kulturne baštine općenito. Za potrebe detaljnijeg uvida u organizaciju takvog poslovanja odabran je već spomenuta Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu koji djeluje pri Tehnološkom fakultetu Univerziteta Novi Sad.

Pitanja koja su postavljena ispitanicima pomno su i individualno pripremljena kako bi odražavala posebnost kako baštinskih ustanova tako i Laboratorija u Novom Sadu. Priprema za izradu pitanja postavljenih u intervjuu uključivala je detaljan pregled mrežnih stranica ustanova koje su uključene u istraživanje kao i ključnih dokumenata poput strateških planova, financijskih planova, misija i vizija ustanova i sl. Time su se u obzir mogle uzeti posebnosti svake od ustanova i na temelju preliminarnih istraživanja njihove djelatnosti pripremljena su pitanja koja će osim uvida u „stvarno“ stanje provedbe procesa upravljanja zaštitom pisane baštine ukazati i na spremnost upotrebe metoda kojima se cijeli proces može obogatiti na način da se odgovarajućim metodama rješavaju problemi koji su od iznimne važnosti za upravljanje zaštitom pisane baštine. Također se u obzir uzela i činjenica kako se problemi, koji se pojavljuju kao ključni i kao prepreka učinkovitom i svrsishodnom upravljanju zaštitom pisane baštine, u suštini ne razlikuju od onih koje je moguće pronaći u znanstvenoj i stručnoj literaturi iz ovog područja. Na ovaj se način došlo do svojevršnih pripremnih elaborata za svaku ustanovu i to se pokazalo kao izvrsna podloga za kvalitetno provođenje konkretnih intervju.

Intervju se sastojao od osam grupa okvirnih pitanja koja je po potrebi, i s obzirom na vrstu ustanove, bilo moguće dodatno proširiti i prilagoditi. Pri provedbi intervju su na samom početku postavljena dva pitanja kojima se nastojao ostvariti uvid u načine definiranja pisane baštine ovisno o vrsti baštinske ustanove kao i definiranje samog pojma upravljanja zaštitom iste. Pri oblikovanju tih dvaju pitanja polazilo se od pretpostavke kako se u stručnoj i znanstvenoj literaturi ti pojmovi često upotrebljavaju na drugačiji način od onoga kako se

upotrebljavaju u praksi. Razumijevanje tih pojmova u praksi može ukazati i na probleme u poimanju pisane baštine, ali i na neke dodatne elemente koji se mogu smatrati dijelom procesa upravljanja zaštitom pisane baštine. Budući da se istraživanjem nastojao ostvariti uvid u cjelokupni proces upravljanja zaštitom pisane baštine ostala su se pitanja odnosila na aktivnosti koje se mogu prepoznati u strateško-teorijskom, ekonomsko-pravnom, edukativnom, materijalno-operativnom i kulturološko-društvenom aspektu modela sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine. Unutar svakog od tih načelno zadanih pitanja postavljena su potpitanja kojima se nastojao dobiti uvid u načine kojima se rješavaju određenih problemi odnosno metode koje se koriste u području. Svim su ispitanicima, bez obzira na vrstu ustanove, postavljena ista unaprijed određena glavna pitanja, no potpitanja su se razlikovala na način da odražavaju specifičnosti ustanove te njihovih strateških i godišnjih planova. Intervjui su provedeni u razdoblju od lipnja do studenoga 2022. Neki od intervjua provedeni su uživo dok su neki provedeni uz pomoć Zoom online platforme za komunikaciju na daljinu. Snimke provedenih intervjua su detaljno transkribirane uz upotrebu online alata za transkripciju *Transkriptor* te se svaka transkripcija ostvarena pomoću navedenog alata provjeravala i ispravljala. Ispravci su se odnosili na pogreške koje su se dogodile pri pretvorbi glasovnog zapisa u tekst. Na temelju transkripcije provedena je sadržajna analiza te je svaki od ispitanika kodiran oznakom koja ga je označavala. Tako su se kodovi za ispitanike u knjižnicama označavali sa K1, K2, za ispitanike u arhivima A1 i A2, za ispitanike u muzejima M1, M2, M3 i M4 te za ispitanika u Laboratoriju O1 (ostalo). Sadržajnom analizom prvenstveno su grupirani odgovori na pitanja prema aspektima. Svaki od odgovora nadalje je opisan kraćom rečenicom kako bi bilo moguće prepoznati temu koja se pojavljuje u odgovoru. Na temelju takve analize bilo je moguće izdvojiti sličnosti i razlike s obzirom na ustanovu čiji je zaposlenik sudjelovao u istraživanju, ali i najčešće istaknute probleme s kojima se susreću pri provođenju procesa upravljanja zaštitom pisane baštine. Pri analizi su se izdvajale i metode koje su ispitanici naveli kao neke od metoda kojima se poglavito koriste pri provedbi upravljanja zaštitom pisane baštine.

Kako bi bilo moguće sagledati spremnost baštinskih ustanova na upotrebu metodološkog okvira za upravljanje zaštitom pisane baštine, nakon provedbe intervjua oblikovan je anketni upitnik kojim se ispitalo:

- koji od aspekata se prepoznaje kao potencijalni prvi korak u provođenju upravljanja zaštitom pisane baštine;

- prikladnost metoda koje se koriste u poslovanju te
- mišljenje o unapređenju procesa upravljanja zaštitom pisane baštine koje je moguće postići upotrebom novih metoda koje su precizno odabrane za rješavanje određenog problema.

Anketni upitnici su poslani tijekom veljače 2023. te je na njih odgovorilo 7 od 9 ispitanika koji su sudjelovali i u prvom dijelu istraživanja u kojem su se provodili polustrukturirani intervjui. Anketni je upitnik izrađen pomoću *Microsoft Obrazaca* te je poslan izravno na e-mail adrese ispitanika koji su potom bili i telefonski obaviješteni. Anketni upitnik i transkripti intervjua dostupni su u prilogu.

## 5. Rezultati i rasprava

Oblikovanje smjernica za izradu metodološkog okvira upravljanja zaštitom pisane baštine osim analitičko-sintetičkog pristupa literaturi kojim se ostvaruje temeljno razumijevanje pojmova vezanih za znanost, metodologiju i metode kao i teorijska podloga područja upravljanja zaštitom pisane baštine uključuje i uvide iz prakse.

### 5.1. Rezultati analize strateških dokumenata i ostale dokumentacije ispitivanih baštinskih ustanova

Analiza koja je prethodila provedbi intervjua uključila je pregled javno dostupnih dokumenata koji se odnose na strateško planiranje baštinskih ustanova, kako dugoročnih tako i kratkoročnih planova, te kako je prethodno navedeno, financijskih planova, misija i vizija ustanova i dr. Priprema je također uključila i pregled mrežnih stranica ustanova odabranih za sudjelovanje u istraživanju kako bi se prikupilo što više informacija na temelju kojih su se priredili individualni intervjui s obzirom na djelatnosti baštinskih ustanova. Analiza strateških dokumenata i mrežnih stranica je osim toga imala za cilj ostvarivanje preliminarnog uvida u strateško planiranje poslovanja ustanova, planiranje proračuna i raspodjelu financijskih sredstava kako za redovno poslovanje tako i za zaštitu, analizu okruženja te postavljanje ciljeva u određenom razdoblju. Pažnja se posebno obratila na dijelove u kojima su se spominjale aktivnosti zaštite kao i metode koje su se koristile pri izradi strateških planova, godišnjih planova i programa rada.

#### *Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu (NSK)*

Misija i vizija NSK jasno postavljaju temelje njenog djelovanja. Naime, njima se NSK određuje kao ustanova sa značajnim doprinosom nacionalnom znanstvenom i kulturnom razvoju, koja izgradnjom svojih zbirki i usluga koje nudi promiče kulturnu baštinu, stjecanje znanja i istraživanja te potiče razvoj knjižničnog sustava Republike Hrvatske. Temeljne djelatnosti NSK obuhvaćaju razvojnu i matičnu djelatnost, bibliografsku djelatnost, informacijsku djelatnost i usluge, *djelatnost pohrane, zaštite i konzervacije*, obrazovnu djelatnost, nakladničku te izložbenu i promotivnu djelatnost (Nacionalna i sveučilišna knjižnica 2023). Od posebnog interesa za pripremu provedbe intervjua koji je karakterističan za NSK je njena djelatnost pohrane, zaštite i konzervacije te će se u svjetlu upravljanja zaštitom razmatrati strateški dokumenti, ali i informacije o navedenoj djelatnosti od interesa. Na mrežnim stranicama NSK se navodi kako zaštita građe uključuje preventivne i kurativne mjere cjelokupnog fonda koje se

provode sustavno uz pomoć širokog spektra metoda i tehnika. Tako se u NSK primjenjuju metode mikrofilmiranja novinske građe (od 1940.), digitalizacija građe (od 2003.) te konzervacija i restauracija u koje se ubraja čišćenje i dezinfekcija građe, laminacija, metoda dolijevanja papirne kaše i dr. Izdvaja se provedba preventivne zaštite kojom se nastoji usporiti proces propadanja zbirke koje NSK pohranjuje s ciljem osiguravanja dostupnosti građe. Zanimljivo je istaknuti kako se kao jedna od aktivnosti u djelatnosti zaštite, pohrane i konzervacije navodi i slikovno dokumentiranje događanja. Od ključnih dokumenata izdvajaju se *Strategija razvoja Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu do 2026. godine*<sup>14</sup> te *Plan rada za 2022. godinu*.

*Strategija razvoja Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu do 2026. godine* dugoročni je strateški plan razvoja koji obuhvaća analizu stanja koja uključuje zakonske okvire unutar kojih NSK posluje uključivo sa svim raspoloživim resursima kao što su financijski i ljudski resursi, podaci o fondu, uslugama i korisnicima, infrastrukturi i tehničkoj opremljenosti Knjižnice. Pri izradi Strategije koristile su se *metode usporedne analize* i *metoda strateške analize – SWOT analiza* s ciljem ostvarivanja uvida u čimbenike koji utječu na poslovanje Knjižnice i ostvarivanje ciljeva u odnosu na prethodni dokument strategije razvoja NSK do 2020. kao i postavljanje djelatnosti NSK u širi međunarodni kontekst s ciljem uvida u trendove i odgovora na izazove s kojima se knjižnična djelatnost nosi u širem kontekstu. U sklopu Strategije i određivanja ciljeva u razdoblju do 2026. valja izdvojiti:

- *Poseban cilj 1.2. Zaštita, digitalizacija i očuvanje građe* koji se odnosi na unapređivanje djelatnosti zaštite, digitalizacije i očuvanja građe kako tradicionalnih tako i digitalnih zbirki NSK. Unapređenje se vidi u izradi normativnih dokumenata i kvalitetnijem upravljanju zaštitom na način da se povežu podaci o zbirkama i postupcima provedenim na građi. Također se prepoznaje potreba za unapređivanjem postupanja u kriznim situacijama.
- *Poseban cilj 1.3. Znanstvena refleksija, kreativna interpretacija i prezentacija građe* koji se odnosi na unapređivanje korištenja zbirke koje NSK pohranjuje na način da se osiguraju uvjeti i mogućnosti ne samo za pristup građi već i njeno istraživanje i analizu. Također se planira unaprijediti znanstvena istraživanja na samoj građi koju NSK pohranjuje s ciljem omogućavanja interpretacijskih aktivnosti koje se prepoznaju kao kvalitetan način promocije zbirke NSK.

---

<sup>14</sup> Dostupno na <https://www.nsk.hr/strategija-razvoja-nsk-do-2026/> (2023-04-17)

- *Poseban cilj 2.4. Sustavno upravljanje rizicima* cilj je koji se odnosi na podržavanje integriranog pristupa planiranju djelovanja u području upravljanja rizicima. Prepoznaje se kako su zgrada i zbirke NSK izložene izvjesnim rizicima te kako je potrebno unaprijediti dosadašnju praksu.

*Planom rada za 2022. godinu*<sup>15</sup> NSK obuhvaća aktivnosti programa redovne djelatnosti i razvojne programe koji se planiraju za 2022. Redovnom djelatnosti u 2022. nastojalo se postići osiguravanje dostupnosti zbirki hrvatske pisane baštine kao i objavljene baštine, obrada obveznog primjerka, izgradnja zbirki posebne vrste i znanstveno-stručne literature, izrada tekuće nacionalne bibliografije te *sustavno provođenje zaštite i digitalizacije građe* i druge aktivnosti. Razvojni programi za 2022. su između ostaloga bili usmjereni na digitalizaciju građe te rad na projektu Ministarstva kulture i medija *e-Kultura Digitalizacija kulturne baštine*. Također se navodi planiranje novih razvojnih programa NSK, ali i nastavak rada na prethodno započetim projektima među kojima se izdvaja projekt *Konzervatorsko-restauratorskog informacijskog sustava*. U planu rada se nadalje navode odjeli NSK i njihov plan rada za 2022. U prilog ostvarivanju provedbe sustavne zaštite i digitalizacije građe ide činjenica da se u pojedinim odjelima kao što je na primjer Zbirka rukopisa i starih knjiga u planu rada navode poslovi zaštite i digitalizacije koji se planiraju za 2022. Valja posebno izdvojiti plan rada Odjela zaštite i pohrane koji će svoje redovno poslovanje nastaviti u vidu provođenja aktivnosti zaštite – praćenje uvjeta smještaja građe, istraživanje i procjena stanja građe, pregled novopridošle građe, konzervacija i restauracija, zaštitno opremanje građe, mikrofilmiranje, digitalizacija i dr. U planu se navodi i suradnja s drugim odjelima NSK po pitanjima zaštite građe, savjetodavna uloga Odjela zaštite i pohrane, rad na informacijskim sustavima za upravljanje podacima i dokumentacijom vezano za konzervatorske i restauratorske radove. Na samom kraju plana rada, navode se ciljevi planiranih programa uključivo s pokazateljima učinkovitosti kojima će se mjeriti učinkovitost provedenih ciljeva.

#### *Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek*

Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek (GISKO), knjižnica je s dvojnou funkcijom što se odražava i u načinu njene organizacije poslovanja, kao i misiji i viziji ustanove. GISKO osigurava dostupnost građe građanima Osijeka i Osječko-baranjske županije, ali ujedno

---

<sup>15</sup> Dostupno na <https://www.nsk.hr/planovi-rada/> (2023-04-17)

prikuplja, obrađuje, organizira i čuva te osigurava pristup građi u svrhu studiranja i znanstvenog rada. GISKO je središnja matična knjižnica na području grada Osijeka, Osječko-baranjske županije i Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

U dokumentu *Strateški plan Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek 2021. – 2025.*<sup>16</sup> provedena je analiza okruženja unutar kojega GISKO djeluje. Navedena je analiza provedena uz pomoć *metode strateške analize* odnosno *SWOT analize* kojom su uočeni unutarnji i vanjskih čimbenici poslovanja na poslovanje Knjižnice. U nastavku Strateškog plana navode se aktivnosti, projekti i programi koji se planiraju izvesti u razdoblju od 2021. do 2025. Aktivnosti, planovi i programi se nadalje razlažu prema skupinama djelatnosti unutar kojih se navode konkretne aktivnosti, pokazatelji uspješnosti provedbe aktivnosti kao i odjeli koji su nositelji određenih aktivnosti. U Strateškom planu se izrijekom ne navode aktivnosti vezane za zaštitu, no iz Strateškog plana je vidljivo kako se pri osiguravanju infrastrukture planiraju nabaviti Compactus police te se planira zamjena drvene stolarije. Navedene se aktivnosti mogu izravno povezati sa zaštitom građe budući da se njima ne osigurava samo zgrada Knjižnice i prostorno rješenje već i poboljšanje pohrane građe. Također se planiraju aktivnosti održavanja kulturno-promotivnih aktivnosti koje uključuju izložbe, predavanja i radionice za korisnike svih uzrasta. U sklopu aktivnosti koje se odnose na stručno osposobljavanje osoblja zanimljivo je izdvojiti aktivnost provođenja istraživanja koja su povezana s fondom i uslugama Knjižnice što se može usko povezati s istraživanjima pisane baštine jednako kao i s prethodno navedenim planiranjem kulturno-društvenih aktivnosti koje se temelje na zavičajnoj zbirci.

*Program knjižnične djelatnosti Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek za 2022. godinu*<sup>17</sup> obuhvaća planove redovne i posebne djelatnosti za 2022. Zaštita knjižnične građe segment je redovnih djelatnosti Knjižnice te se navodi plan za provedbu aktivnosti preventivne i kurativne zaštite. Navodi se kako je Knjižnica svoje napore od 2005. usmjerila na preventivnu zaštitu knjižnične građe te se u tom pogledu orijentira na zaštitno umatanje pojedinih primjeraka te nabavu ambalaže za novine i časopise. Kurativna se zaštita provodi na spomeničkoj građi obveznog primjerka, ali se odnosi i na postupke osnovne zaštite građe. Postupci koji se provode su prevezivanje i uvezivanje građe. U Planu se također navode planirane edukativne aktivnosti za korisnike i knjižnične djelatnike koje Knjižnica provodi u sklopu matične djelatnosti.

---

<sup>16</sup> Dostupno na <https://www.gskos.unios.hr/index.php/sluzbeni-dokumenti/> (2023-04-17)

<sup>17</sup> Dostupno na <https://www.gskos.unios.hr/index.php/sluzbeni-dokumenti/> (2023-04-17)



U *Pravilniku o uvjetima i načinu korištenja knjižnične građe i usluga*<sup>18</sup> nalaze se upute za pravilno rukovanje knjižničnim zbirkama, ponašanje u prostorima Knjižnice uopće te posebno čitaonice kao i obveze korisnika u slučajevima oštećenja ili gubitka knjižnične građe. Zaštita građe se dovodi u odnos s pružanjem usluga fotokopiranja te se navode ograničenja u kojima Knjižnica nije u mogućnosti pružiti uslugu upravo zbog zaštite građe u koju se ubraja restaurirana građa, novine, oštećena građa ili građa iz posebnih zbirki.

#### *Hrvatski državni arhiv*

Osnovna zadaća Hrvatskog državnog arhiva (HDA) izravno je povezana sa zaštitom budući da HDA prikuplja i čuva arhivsko gradivo kojemu je dužan osigurati pristup građanstvu Republike Hrvatske. HDA svoju djelatnost obavlja u skladu s pravnim propisima te aktivnosti koje obavlja obuhvaćaju vođenje evidencije o gradivu u inozemstvu koje je od značaja za Republiku Hrvatsku, informacijsko-dokumentacijsku službu na području Republike Hrvatske, poticanje stvaratelja da primjereno organiziraju dokumentarno gradivo, nadzor rada arhiva i ostalih imatelja, izrađivanje obavijesnih pomagala, promociju arhiva i arhivskog gradiva i dr. Aktivnosti izravno povezane sa zaštitom arhivskog gradiva odnose se na provedbu sigurnosnog i zaštitnog snimanja te konzervaciju i restauraciju. Pri HDA-u djeluje i Središnji laboratorij za restauraciju i konzervaciju koji obavlja konzervatorsko-restauratorske radove na arhivskom gradivu (Hrvatski državni arhiv 2022).

*Godišnji plan i program rada ustanove za 2022. godinu*<sup>19</sup> navodi aktivnosti koje se odnose na programe i aktivnosti osiguravanja dostupnosti i korištenja arhivskog gradiva, uključenost korisnika i javnosti, dugoročno očuvanje arhivskog gradiva te podršku razvoja arhivskoj službi u Republici Hrvatskoj. U sklopu svoga rada HDA sudjeluje u programima i projektima digitalizacije arhivskog gradiva s ciljem osiguravanja veće dostupnosti, organizira izložbe za korisnike i širu javnost, osmišljava filmske programe koje nudi svojim korisnicima, potiče i provodi znanstveno-istraživačku djelatnost, surađuje s visokoškolskim ustanovama kao i srednjim školama. Vezano za aktivnosti i programe koji se odnose na dugoročno očuvanje gradiva, HDA:

---

<sup>18</sup> Dostupno na <https://www.gskos.unios.hr/index.php/sluzbeni-dokumenti/> (2023-04-17)

<sup>19</sup> Dostupno na <http://www.arhiv.hr/hr-hr/O-nama/Dokumenti/Planovi> (2022-04-17)

- pruža podršku stvarateljima u upravljanju dokumentacijom u obliku nadzora nad zaštitom dokumentarnog gradiva i organizacije tečajeva namijenjenih djelatnicima pismohrana koji svakodnevno rukuju gradivom,
- nastoji osigurati prostorne kapacitete za pohranu arhivskog gradiva kao i osigurati adekvatne uvjete u postojećim spremištima,
- oprema arhivsko gradivo zaštitnom ambalažom,
- provodi redovne programe konzervacije i restauracije,
- provodi istraživanja koja prethode konzervaciji i restauraciji,<sup>20</sup>
- provodi mikrofilmiranje i digitalizaciju.

*Pravilnik o korištenju arhivskim gradivom te radu čitaonica Hrvatskog državnog arhiva* između ostalog propisuje pravila ponašanja u prostorima HDA te kućni red u čitaonicama kao i načine pravilnog rukovanja i postupanja s arhivskim gradivom.

#### *Državni arhiv u Osijeku*

Državni arhiv u Osijeku (DAOS), kao područni državni arhiv, prema Statutu<sup>21</sup> obavlja arhivsku službu za lokalnu i regionalnu samoupravu na području Osječko-baranjske županije. Osnovne zadaće DAOS-a uključuju vođenje evidencije i dokumentacije o javnom arhivskom i dokumentarnom gradivu tijela javne vlasti, obavljanje stručnog nadzora nad gradivom kod imatelja, skrb za gradivo pohranjeno u Arhivu kao i njegovu dostupnost i integritet, provedbu konzervacije i restauracije kao i snimanje gradiva i druge zadaće arhiva. Djelatnost koju DAOS obavlja u skladu je sa zakonskim propisima te se odnosi na one prethodno navedene kod HDA. *Godišnji plan i program rada ustanove za 2022. godinu*<sup>22</sup> utemeljen je na *Nacionalnom planu razvoja arhivske djelatnosti za razdoblje od 2020. do 2025.* te se njime opisuje organizacijska struktura i poslovna zaduženja djelatnika DAOS-a, objašnjavaju predloženi plan investicijskog održavanja i opremanja kao i programi za 2022. te se na samom kraju sukladno Sistematizaciji poslova državnih arhiva prikazuju poslovi redovne djelatnosti kao i posebni programi planirani za 2022. Već se u samoj organizacijskoj strukturi DAOS-a uočava važnost zaštite kojoj arhivi, sukladno njima primarnoj baštinskoj funkciji čuvanja, pridaju veliki značaj. Odjeli zaduženi za

---

<sup>20</sup> Preliminarna istraživanja odnose se na provedbu mikroskopskih istraživanja, kemijskih ispitivanja, povijesnih istraživanja i dr.

<sup>21</sup> Dostupno na <https://www.dao.hr/index.php/arhiv/dokumenti> (2022-04-17)

<sup>22</sup> Dostupno na <https://www.dao.hr/index.php/arhiv/dokumenti> (2022-04-17)

obradu dijelova arhivskog gradiva koje se pohranjuje u DAOS-u vode brigu i o zaštiti tog dijela gradiva, a u sklopu DAOS-a djeluje i poseban odjel, Odjel za konzervaciju, restauraciju i zaštitu arhivskog gradiva. U Godišnjem se planu stavlja naglasak na ulaganja u rješavanje problema prostora za pohranu gradiva. U tom se smislu navodi veliko ulaganje koje se odnosi na osiguravanje prostora unutar kojega će se premjestiti i pohraniti do 20 000 dužnih metara arhivskog gradiva, osigurati prostor za potrebe digitalizacije arhivskog gradiva kao i za restauratorsku radionicu za papir i kožu. DAOS u godišnjem planu također navodi kako je u okviru sudjelovanja u projektu *Digitalizacija kulturne baštine* potrebno fokus djelovanja svih odjela za zaštitu i obradu usmjeriti na obavljanje poslova pripreme gradiva za digitalizaciju. Osim toga, od navedenih se odjela očekuje procjena potrebe za konzervacijom i restauracijom gradiva prije nego li ono bude digitalizirano. Zaštita gradiva u DAOS-u kao redovna djelatnost obuhvaća nabavku zaštitne ambalaže za opremanje gradiva, skrbništvo nad arhivskim gradivom te manipulativne poslove. Također se planiraju kulturno-društvene aktivnosti, aktivnosti stručnog osposobljavanja kako osoblja DAOS-a tako i djelatnika u pismohranama koji skrbe za dokumentarno gradivo. Godišnji plan navodi važnost sustavnog provođenja preventivne zaštite arhivskog gradiva koje se pohranjuje u arhivskim spremištima, ali i u pripremi gradiva za korisnike. Također se ističu poslovi manjeg obima vezani za konzervaciju i restauraciju gradiva prije njegove digitalizacije kao i pri pripremi gradiva za izložbe te preuvezivanje. Navedene poslove obavlja Odjel za konzervaciju, restauraciju i zaštitu arhivskog gradiva te osim toga se bavi poslovima izrade zaštitne ambalaže kao i dokumentiranjem svih konzervatorsko-restauratorskih radova. Valja napomenuti kako Odjel za konzervaciju, restauraciju i zaštitu građe obavlja poslove izrade ambalaže i preuvezivanja i za vanjske naručitelje.

*Nacionalni plan razvoja arhivske djelatnosti za razdoblje 2020. – 2025.*<sup>23</sup>

Potreba za izradom plana razvoja arhivske djelatnosti na nacionalnoj razini rezultat je rasprava koje su se vodile pri izradi novog Zakona o arhivima i arhivskoj djelatnosti budući da su uočene mnoge promjene koje utječu na arhivsku djelatnost. Arhivska je zajednica prepoznala važnost prilagodbe novom okruženju te su u obzir pri izradi *Nacionalnog plana* uzeli potrebe arhivske djelatnosti kao što su dostupnost gradiva, razvoj digitalnog arhiva, infrastruktura, prostorni kapaciteti kao i usluge koje nude korisnicima. Na temelju navedenog je provedeno strateško

---

<sup>23</sup> Dostupno na <https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Nacionalni%20plan%20razvoja%20arhivske%20djelatnosti%202020.-%202025..pdf> (2023-04-17)

planiranje s jasno određenim ciljevima koje je potrebno ostvariti u razdoblju od 2020. do 2025. Pri izradi Nacionalnog plana provedena je analiza postojećeg stanja arhivske službe Republike Hrvatske koja je uključila analizu nadležnosti arhiva, zaštitu i obradu gradiva, dostupnost gradiva i ljudske resurse. Analiza je izrađena na temelju upitnika koji je obuhvatio sve državne arhive u Republici Hrvatskoj. Pitanja postavljena upitnikom odnosila su se na ljudske resurse, arhivsko gradivo pohranjeno u arhivima i izvan njega te prostor arhiva. Analiza postojećeg stanja u području zaštite i obrade gradiva ukazala je na problem prostornih kapaciteta arhivskih spremišta kao i na problem zgrada u kojima su arhivi smješteni budući da njihovo stanje nije zadovoljavajuće s obzirom na potrebe arhiva i provedbu učinkovite zaštite arhivskog gradiva. U sklopu analize postojećeg stanja doneseni su zaključci kojima se utvrdila važnost kulturno-društvenog djelovanja arhiva, potpore imateljima i stvarateljima arhivskog gradiva izvan arhiva, primjereni zakonodavni okvir za zaštitu elektroničkog gradiva i dr. Na temelju analize stanja oblikovani su ciljevi koje je potrebno ostvariti u petogodišnjem razdoblju kako bi bilo moguće unaprijediti arhivsku djelatnost Republike Hrvatske.

#### *Muzejski dokumentacijski centar*

Muzejski dokumentacijski centar (MDC) središnja je informacijsko-dokumentacijska ustanova mreže muzeja Republike Hrvatske koja osim dokumentacijske i informacijske djelatnosti, ima i savjetodavnu funkciju te sudjeluje u razvoju mreže muzeja. Svojim radom MDC nastoji osigurati djelovanje u svim aspektima koji se odnose na muzeje kao što su promidžba muzeja, predlaganje novih zakonodavnih okvira muzejske djelatnosti, provedba programa stručnog osposobljavanja, pristup građi, suradnja muzejskih ustanova kako u Republici Hrvatskoj tako i na međunarodnoj razini (Muzejski dokumentacijski centar 2023).

#### *Strateški plan rada Muzejskog dokumentacijskog centra (MDC-a) 2016. – 2018.<sup>24</sup>*

U Strateškom planu MDC-a provedena je analiza okruženja u kojem MDC djeluje i to upotrebom *metode strateške analize okruženja* tj. *SWOT analizom*. Također je provedena analiza dionika kojom se MDC prepoznaje kao ustanova koja surađuje s hrvatskim i međunarodnim muzejima, ostalim baštinskim ustanovama, vjerskim zajednicama, raznim stručnim udruženjima i dr. Strateškim planom određeni su opći ciljevi koje je potrebno ostvariti u vremenskom razdoblju od 2016. do 2018. kako bi se ostvarila misija MDC-a. Jedan od općih

---

<sup>24</sup> Dostupno na <https://mdc.hr/hr/mdc/o-nama/dokumenti-mdc-a/> (2023-04-17)

ciljeva je informatizacija i digitalizacija MDC-a i muzejske baštine u Hrvatskoj koji između ostaloga podrazumijeva zaštitu i promidžbu muzejske građe. Navedeni se cilj većinom povezuje s digitalizacijom i projektima razvoja dostupnih online zbirki kao što je na primjer *Digitalna muzejska baština online*.

U *Programu rada Muzejskog dokumentacijskog centra za 2022. godinu*<sup>25</sup> navode se programi koji se planiraju izvoditi u redovnoj djelatnosti MDC-a kao i posebni programi, izdavačka djelatnost, kulturno-društvene aktivnosti te aktivnosti u sklopu informatizacije i digitalizacije MDC-a. Za aktivnosti koje se planiraju provoditi navode se kraći opisi kao i ciljevi te načini vrednovanja i planirani financijski resursi. Neke od aktivnosti su povezane sa zaštitom i pisanom baštinom kao što su:

- *Nabava opreme za održavanje i obradu građe dijateke* u sklopu kojega se nabavlja oprema koja će omogućiti jednostavnije čišćenje, pregled i obradu dijapozitiva kako bi se osigurao kvalitetniji proces digitalizacije.
- *Književna baština u muzejima* odnosno tematski vodič koji sadržava ostavštinu i/ili predmete iz života književnika koji su djelovali u Republici Hrvatskoj ili su rođeni u njoj. U izradi tematskog vodiča navodi se upotreba metoda istraživanja „za stolom“ (eng. *desk research*) kao i anketna istraživanja.
- *Personalni arhiv zaslužnih muzealaca* je projekt koji je rezultirao bazom koja okuplja biografske i bibliografske podatke, objavljene knjige i ocjenske radove, elaborate, projekte i drugu građu koja se odnosi na značajne osobe u muzejskoj djelatnosti Republike Hrvatske.
- *Okrugli stol: Plakat – procjena vrijednosti (kulturno-povijesna / tržišna vrijednost)* aktivnost je koja se odnosi na raspravu o vrijednostima muzejske građe, u ovom slučaju plakata, u svrhu upravljanja imovinom, otkupa ili osiguranja.

### *Muzej likovnih umjetnosti*

Muzej likovnih umjetnosti (MLU) prikuplja, obrađuje, čuva, istražuje i prezentira umjetničku baštinu. U *Katalogu informacija*<sup>26</sup> navodi se njegova djelatnost koja obuhvaća gore navedeno, ali i izdavačku djelatnost te prodaju izdanja i/ili proizvoda u svrhu promocije muzejske djelatnosti. U organizacijskoj strukturi razlikuju se Odjel muzejskih zbirki koji se nadalje dijeli

---

<sup>25</sup> Dostupno na <https://mdc.hr/hr/mdc/o-nama/dokumenti-mdc-a/> (2023-04-17)

<sup>26</sup> Dostupno na <http://www.mlu.hr/index.php/pravo-na-pristup-2> (2023-04-18)

na pojedine zbirke pohranjene u MLU, Odjel dokumentacijskih zbirki, Odjel za pravne, računovodstvene i tehničke poslove, Pedagoško-edukativni odjel i Odjel knjižnice i odnosa s javnošću. Informacije o zaštiti se klasificiraju kao tajne kako ovim Katalogom informacija tako i Statutom MLU-a. Jedini podaci o tome navode se kratko kao aktivnosti:

- *sigurnost i zaštita* koje uključuju zaštitu i planiranje u slučaju katastrofa te preventivne mjere te
- *restauracija i konzervacija muzejske građe* u sklopu koje se provodi evidencija predmeta koji su restaurirani.

#### *Muzej Slavonije Osijek*

Muzej Slavonije Osijek (MSO) najveći je muzej općeg tipa u Republici Hrvatskoj koji pohranjuje izrazito bogat i raznovrstan fundus. Misija MSO deklarira kako Muzej prikuplja, istražuje i čuva kulturnu baštinu istočne Hrvatske, a posebno se fokusira na regionalnu baštinu koja ima nacionalni značaj. MSO obavlja izložbenu i izdavačku djelatnost, komunicira baštinu koju pohranjuje te surađuje s obrazovnim i znanstvenim ustanovama koje djeluju u Osijeku i Osječko-baranjskoj županiji kao i s drugim muzejskim ustanovama. Također provodi zaštitu muzejske građe i dokumentacije, konzerviranje i restauraciju muzejske građe te brigu o dokumentarnom i arhivskom građivu. Organizacijska struktura MSO podijeljena je u 11 odjela od kojih su za ovo istraživanje područja upravljanja zaštitom pisane baštine značajni:

- *Dokumentacijski i informacijski odjel* koji brine za dokumentacijsku građu koja se prikuplja od samog osnutka MSO.
- *Odjel knjižnice* u kojem se pohranjuje, obrađuje i čuva izrazito bogat i vrijedan fond u kojem su posebno značajne zavičajne zbirke.
- *Odjel edukacije i promidžbe* u sklopu kojega se organiziraju edukativne aktivnosti u vidu radionica i izložbi, izrađuju i izdaju edukativne publikacije te odvijaju kulturno-društvene aktivnosti, komunikacija s javnosti i dr.
- *Služba muzejskih tehničara* je odjel čija je primarna zadaća zaštita i očuvanje muzejske građe. Djelatnici Odjela obavljaju i provode mjere preventivne i pasivne konzervacije kao i čišćenje građe i druge jednostavnije zahvate (Muzej Slavonije Osijek 2023).

#### *Nacionalni muzej moderne umjetnosti*

Nacionalni muzej moderne umjetnosti (NMMU) specijalizirana je muzejska ustanova koja obavlja muzejsku djelatnost koja uključuje prikupljanje i zaštitu likovne umjetnosti na području

Republike Hrvatske. Također pohranjuje i čuva muzejsku dokumentaciju, organizira izložbene aktivnosti, obavlja izdavačku djelatnost, organizira kulturno-društvene aktivnosti poput predavanja, provodi digitalizaciju građe, osigurava dostupnost zbirke koje pohranjuje i dr. (Nacionalni muzej moderne umjetnosti 2022; Statut 2021). U *Izvešću o radu Muzeja za 2020. godinu*<sup>27</sup> navode se mjere preventivne zaštite koje uključuju zaštitu i opremanje umjetnina pri izlaganju, pakiranje umjetnina i pohranu u muzejskim čuvaonicama pri čemu se koriste beskiselinski materijali. Preventivna zaštita uključuje i kontrolu mikroklimatskih uvjeta i praćenje stanja umjetnina koje su izložene. U sklopu NMMU djeluje i konzervatorsko-restauratorska radionica čiji djelatnici redovno sudjeluju u pripremi izložbenih aktivnosti kako u NMMU tako i u pripremi umjetnina za posudbu.

#### *Laboratorija za ispitivanje materijala kulturnog nasleđa, Novi Sad*

Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu (Laboratorija) djeluje u sklopu Katedre za inženjerstvo materijala pri Tehnološkom fakultetu Novi Sad. Laboratorija provodi istraživanje stanja povijesnih materijala, razvija nove materijale u svrhu zaštite kulturne baštine te razvija nove metode za istraživanje materijala. Laboratorija provodi ispitivanje materijala pokretne i nepokretne kulturne baštine, identificira slikarske tehnike i tehnologije izvođenja slikarstva te utvrđuje autentičnost na temelju istraživanja korištenih pigmenata, veziva i tehnika. U sklopu svoje djelatnosti Laboratorija obavlja i savjetodavnu ulogu u vidu davanja preporuka za optimalne postupke sanacije materijala te konzervacije i restauracije. Također organizira edukaciju za konzervatore i restauratore koja obuhvaća pristupe proučavanju materijala kulturne baštine, primjenu metoda za istraživanje materijala, razvoj i primjenu novih materijala i dr. (Katedra za inženjerstvo materijala 2018).

Pregledom dokumenata, kojima se ustanove odabrane za sudjelovanje u istraživanju vode pri organizaciji poslovanja, omogućilo je razumijevanje načina organizacije njihovog poslovanja općenito kao i u organizaciju poslova zaštite. Valja zamijetiti kako je u većini slučajeva zaštita u nekom vidu zastupljena u raznim vrstama dokumenata počevši od strateških dugoročno primjenjivih dokumenata do godišnjih planova rada. Dubljim uvidom u aktivnosti zaštite koje se provode u odabranim ustanovama, razvidno je kako se zaštita uglavnom svodi na konzervaciju, restauraciju i digitalizaciju te, u manjem obimu, na provedbu preventivnih mjera. Preventivne mjere većinom uključuju ambalažiranje građe te nadzor mikroklimatskih uvjeta u

---

<sup>27</sup> Dostupno na <https://nmmu.hr/akti-muzeja-i-ostali-dokumenti/#> (2023-04-17)

spremištima za pohranu građe. Literaturnim je pregledom već utvrđeno kako baštinske ustanove bez obzira na vrstu, imaju ključne probleme s nedostatkom financija, prostora i osoblja što se pokazalo točnim i u analizi stanja Nacionalne strategije arhivske djelatnosti 2020.-2025. Također je moguće ustvrditi kako se u baštinskim ustanovama provode istraživanja zbirke koje se pohranjuju i čiji se rezultati nerijetko predstavljaju na znanstvenim i stručnim skupovima u svrhu stručnog usavršavanja osoblja baštinskih ustanova. Osim istraživanja zbirke baštinskih ustanova, utvrđeno je kako se pri izradi dokumenata kojima se planiraju aktivnosti koriste metode kao što su SWOT analiza (GISKO, NSK, MDC), ankete (MDC, NSK, GISKO), metoda istraživanja „za stolom“ (eng. *desk research*) (MDC), metoda usporedbe (NSK) te se spominju konkretne metode zaštite kao što je laminacija, čišćenje građe, digitalizacija, mikrofilmiranje, dolijevanje papirne kaše (NSK, MDC, HDA, DAOS) i dr. Također je moguće primijetiti uključenost gotovo svih ustanova u kulturno-društvene aktivnosti kojima se nastoji prezentirati građa i osigurati joj dostupnost. Specifična ustanova koja je odabrana kao dio uzorka je Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu koja djeluje prvenstveno na tehničkoj razini, razlikuje se od ostalih po tome što se bavi sustavnim pristupom istraživanju materijala od kojega je izrađena pokretna i nepokretna kulturna baština. Koriste se specifičnim metodama koje zahtijevaju visoku razinu stručnosti i znanja s ciljem donošenja odluka o najprikladnijim načinima konzervacije i restauracije građe.

Nužno je navesti ograničenje u pripremi materijala za provedbu intervjua. Naime, tijekom 2022. mrežne stranice NMMU i MSO bile su izradi te se nije moglo pronaći puno informacija o njihovoj djelatnosti.

## **5.2. Rezultati i analiza rezultata intervjua**

Provedeni intervjui s osobljem baštinskih ustanova koje u području upravljanja zaštitom pisane baštine djeluju na strateškoj, tehničkoj i operativnoj razini i specifičnog Laboratorija na tehničkoj razini prikazani su i analizirani prema skupinama pitanja oblikovanih i grupiranih unutar aspekata modela sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine. S obzirom da se radi o dubinskim polustrukturiranim intervjuima, svaki je intervju detaljno analiziran zasebno, a integralni transkripti intervjua nalaze se u prilogu ove disertacije. Tablica 5.1 prikazuje ilustrativne citate kao odgovore na postavljena pitanja, zatim sadržajno tumačenje odgovora od strane istraživača koje je nastalo nakon transkripcije i tijekom same analize intervjua što je vrlo važno zbog sadržajnog strukturiranja odgovora i predstavlja podlogu za daljnju analizu te teme



koje se pojavljuju u odgovoru koji je ispitanik dao na postavljeno pitanje. Tema podrazumijeva i probleme koji su istaknuti kao značajni za poteškoće pri upravljanju zaštitom pisane baštine kao i metode koje se koriste u provođenju upravljanja zaštitom pisane baštine što zajedno sa sadržajnim tumačenjem odgovora vodi ka daljnjoj analizi.

**Tablica 5.1** Rezultati provedenih intervjuja s pripadajućim temama i tumačenjem odgovora ispitanika

	<b>UP_1: Što smatrate pod pojmom pisana baština?</b>	<b>Sadržajno tumačenje odgovora</b>	<b>Tema</b>
K1	„Pisana baština u našoj ustanovi ima više zapravo smjerova. Prvo što je pisana baština kad se promatramo kao narodna knjižnica, to bi bila zavičajna zbirka i sva pisana ostavština i sva građa koju imamo unutar zavičajne zbirke. Tu bi onda bila i spomenička zbirka, legati, ostavštine, a zatim pisana baština nas kao sveučilišne knjižnice bi bio obvezni primjerak (...) Zatim treće što bih računala pod pisanom baštinom (...) bi bila i naša spomenička zbirka (...) sva građa koju posjedujemo do 1945. godine.“	Pisana baština se definira u kontekstu ustanove te se dijeli na dvije razine s obzirom na dvojnu funkciju ustanove. Pisanom baštinom se smatra zavičajna zbirka, pisana ostavština, spomenička zbirka, legati i obvezni primjerak.	Definiranje pisane baštine
K2	„...osnovu kulture, osnovu civilizacije i nositelja najviših vrijednosti u kulturnim dostignućima koja se prenose i moraju sačuvati da traju i da tu svoju misiju vrše što je dulje moguće.“	Pisana baština se definira u širem kontekstu. Smatra se osnovom kulture i civilizacije te nositeljem vrijednosti u kulturnim dostignućima iz prošlosti i sadašnjosti koje je potrebno	Definiranje pisane baštine

		očuvati za buduće generacije, ali i za upotrebu u sadašnjosti.	
A1	„Pisana baština je puno širi kontekst od onoga kojim se bavi samo arhivska zajednica. Pisana baština obuhvaća i javnu i privatnu. Obuhvaća i arhivsku i knjižnu, često i muzejsku. Ima jedan dio baštine pisane koji se preklapa u sve tri zajednice (...) to su poglavito i najčešće fotografije, razglednice, plakati i sitni tisak, karte, projekti, nacrti dakle takvo gradivo ili građa što je isto jedan terminološki problem. Sve je to pisana baština, a arhivska zajednica specifično brine o njoj, o onom dijelu pisane baštine koji se ili čuva u samim arhivskim ustanovama ili se čuva kod samih stvaratelja i imatelja izvan arhivskih ustanova.“	Pisana se baština definira u kontekstu baštinskih ustanova, u općem kontekstu te specifičnom kontekstu arhivske zajednice. Smatra se kako je pisana baština javna i privatna, arhivska, knjižna i muzejska građa. U arhivskoj se zajednici to odnosi na gradivo koje se čuva u samim arhivskim ustanovama ili kod stvaratelja i imatelja izvan arhivskih ustanova. Prepoznaje se terminološki problem – gradivo ili građa.	Definiranje pisane baštine Razlika u shvaćanju pisane baštine Opis pisane baštine kao aspekt zaštite Zaštita pisane baštine Problem: razlika u terminologiji
A2	„Dakle, pisana baština u cjelini i uključuje bilo što što je pisano bez obzira dakle, na ove naše tradicionalne podjele na vrste građe. Unutar te pisane baštine u širem smislu u našem zakonodavstvu i u našim djelatnostima ponekad se govori o arhivskoj građi, o knjižnoj građi, o	Pisana se baština definira u širem kontekstu hrvatskog zakonodavstva i baštinskih ustanova kao arhivsku, knjižnu i muzejsku građu.	Definiranje pisane baštine Zaštita pisane baštine Opis pisane baštine kao aspekt zaštite

	<p>muzejskoj građi. Dakle postoje određena preklapanja tih definicija. Pojedini komadi, da tako kažem, pisane građe mogu se istovremeno smatrati knjižnom i muzejskom i arhivskom građom (...) i u principu radi se o onom dijelu općenito pisanog materijala koji je netko prepoznao kao svoju baštinu. To može biti na kolektivnoj razini, to može biti na individualnoj razini, može biti, recimo, više onako na nacionalnoj razini nešto promatrano kao pisana baština od nacionalnog značaja, a može biti i određenoj instituciji, određenoj djelatnosti također nešto važno kao dio vlastite baštine.“</p>	<p>U užem smislu pisana se baština definira kao sav pisani materijal koji se smatra baštinom na kolektivnoj, individualnoj, nacionalnoj i institucionalnoj razini. Navodi se kako je zaštita pisane baštine regulirana propisima i zakonima te potrebama zaštite građe.</p>	
M1	<p>„Kad govorimo o pisanoj baštini kod nas onda naravno prva asocijacija je u svakom slučaju na samu knjižnicu kao takvu. (...) ...sama dokumentacija u nekom trenutku već postaje muzejska građa da tako kažemo. Kad govorimo o knjižnoj građi, dakle ona asocijacija na pisanu ostavštinu. Mi tu moramo ipak razlučiti dakle našu priručnu stručnu knjižnu građu od dakle baštinske građe. (...) Međutim, od pisane građe mi tu naravno, imamo i notnih zapisa i dokumentacijske građe.</p>	<p>Pisana baština se definira u širem kontekstu vlastite ustanove s obzirom na djelatnost i odjele unutar ustanove. Pisana baština se asocira ponajviše s knjižnom građom, no navodi se važnost muzejske dokumentacije i ostale muzejske građe koja se može ubrojiti u pisanu baštinu poput notnih zapisa.</p>	<p>Definiranje pisane baštine Razlika u shvaćanju pisane baštine Opis pisane baštine kao aspekt zaštite Suradnja baštinskih ustanova Terminologija: pisana ostavština / pisana baštinska</p>

			građa / pisana građa
M2	<p>„Osim umjetničke građe na papiru koja bi ulazila u vaše istraživanje naravno da čuvamo i svu propisanu muzejsku dokumentaciju koja je također građa na papiru i također ima status kulturnog dobra. To se prvenstveno odnosi na inventarne knjige koje imamo klasične papirnate vođene do unatrag nekoliko godina. U muzeju postoji i sekundarna dokumentacija koja je također građa na papiru.“</p>	<p>Pisana baština se definira u kontekstu ustanove te se navodi važnost sekundarne dokumentacije koja ima status kulturnog dobra (inventarne knjige). Pisanu baštinu se dovodi u odnos s knjižnicom unutar ustanove koja je namijenjena djelatnicima.</p>	<p>Definiranje pisane baštine Sekundarna dokumentacija</p>
M3	<p>„...u našem zakonodavstvu drugačije se tretira i definira, registrira kulturno dobro unutar muzeja i knjižnica (...) Dakle na tu građu koja je muzejska pisana baština, ako ćemo ju bez obzira na nositelja definirati, onda je ona dosta široka i odnosi se na puno više ovaj različitih predmeta.“</p>	<p>Pisanu baštinu se stavlja u širi kontekst kulturne baštine i asocira ju se s muzejskim predmetom. Prepoznaju se razlike u terminologiji i zakonodavstvu, a vezano za registraciju kulturnih dobara. Navodi se mogućnost sagledavanja pisane baštine kao muzejskog predmeta bez obzira na materijalni nositelj.</p>	<p>Definiranje pisane baštine Definiranje kulturne baštine Razlika u shvaćanju pisane baštine</p>

M4	<p>„...načini, pristupi i metode rada s tim našim artefaktima koji leže u toj izbici su bile jasno definirane (...) kroz zakone o muzejskoj djelatnosti (...) Dakle, baština ne postoji bez da je negdje evidentirana. Ako ćemo je evidentirati to podrazumijeva masu nekakvih metapodataka koje morate imati uz to. (...) osnivanjem ovog muzeja u njega je došla i pisana građa (...) dobili smo jedan zavidan fundus knjiga i muzej ima zavidnu knjižničnu zbirku i ima svoju knjižicu od prvog dana osnivanja.... (...)</p>	<p>Pisana baština se stavlja u širi kontekst kulturne baštine koja se definira unutar ustanove u skladu sa zakonodavnim okvirom Republike Hrvatske.</p> <p>Pisana baština se u kontekstu ustanove definira kao rukopisna i knjižna građa koja je pridošla u Muzej njegovim osnivanjem.</p> <p>Pisana se baština asocira s knjižnicom koja djeluje unutar ustanove.</p>	<p>Definiranje pisane baštine</p> <p>Definiranje kulturne baštine</p> <p>Opis pisane baštine kao aspekt zaštite</p> <p>Digitalizacija muzejske građe kao metoda</p> <p>Metapodaci kao vid zaštite</p>
	<p><b>UP_2: Kako biste definirali pojam upravljanja zaštitom i kako ga provodite unutar vlastite ustanove?</b></p>	<p><b>Sadržajno tumačenje odgovora</b></p>	<p><b>Tema</b></p>
K1	<p>„Upravljam baštinom svakako prilagođeno kompleksnosti dvojnih funkcija. (...) Najviše usmjeravamo očuvanje tog obveznog primjerka, koliko je moguće, na očuvanje zavičajne zbirke, kako sam i rekla, koje su nam zbirke najvažnije, tako da i višak financijskih resursa (...) je uvijek onda usmjeren na razvoj i unapređenje zavičajne zbirke...“</p>	<p>Upravljanje zaštitom pisane baštine pa i upravljanje zaštitom općenito se definira u kontekstu ustanove te se usmjerava na način poslovanja s obzirom na dvojni funkciju ustanove i upravljanje zbirkama.</p>	<p>Definiranje upravljanja zaštitom pisane baštine</p> <p>Dugoročni pristup građi</p>

		Upravljanje zaštitom dovodi se u odnos s dugoročnim pristupom građi te se navodi kako je pristup zaštiti usmjeren prema razvoju zbirke (npr. zavičajne zbirke).	
K2	„Prije svega fantastičnu dokumentaciju, objedinjenost svih mogućih informacija i po mogućnosti krovni nadzor (...) mi kao jedan mali Odjel ovdje u Knjižnici pokušavamo izaći iz naših vrata i prikazati [znanja o zaštiti] da bi ljudi koji to praktično, knjižničari, koji svakodnevno rade s građom, a koji put nisu svjesni (...) tih rizika i oštećenja koja se tako mogu prouzročiti.“	Kvalitetno i učinkovito upravljanje zaštitom povezuje se s dokumentacijom i informacijama o pojedinim predmetima te nadzorom kao i suradnjom stručnjaka različitih profila. U tom procesu prepoznaje se važnost edukacije osoblja na operativnoj razini kao i podizanja razine svijesti o važnosti zaštite.	Definiranje upravljanja zaštitom pisane baštine Dokumentacija kao dio upravljanja zaštitom pisane baštine Suradnja stručnjaka iz različitih područja Podizanje razine svijesti o važnosti zaštite
A1	„Upravljanje zaštitom je postupak ili niz postupaka. Cijeli proces koji je (...) uokviren zakonskim normativima (...) arhivska djelatnost (...) nastoji već desetljećima (...) usmjeriti svoju pažnju prema zaštiti gradiva u nastajanju kako bi ono slijedom brige o njemu, tijekom njegovog životnog ciklusa izvan arhiva	Upravljanje zaštitom definira se kao niz postupaka koji ima svoj legislativni aspekt koji definira pristupe zaštiti. Upravljanje zaštitom kreće već od samog	Definiranje upravljanja zaštitom pisane baštine Karakter informacijske ustanove

	<p>kad dođe u arhiv već bilo na neki način (...) zaštićeno da ga samo pohranimo...“</p> <p>„Kada govorimo o zaštiti pisane baštine, onda imamo (...) neka dva stožerna oslonca te zaštite. Jedan je materijalna ili fizička zaštita druga je intelektualna zaštita i ne možemo uopće razlučiti što je od toga važnije...“</p>	<p>arhivskog gradiva u nastajanju.</p> <p>Zaštitu pisane baštine dijeli se na dva aspekta – materijalnu/fizičku i intelektualnu zaštitu.</p>	<p>Životni ciklus arhivskog gradiva</p> <p>Digitalno arhivsko gradivo</p>
A2	<p>„Upravljanje zaštitom trebalo bi obuhvatiti i planiranje zaštite te provođenje mjera zaštite. Planiranje zaštite je dakle, odabir mehanizama zaštite na dulji rok koji se smatra prikladnima i onda poduzimanje određenih mjera u okviru takvog koncepta.“</p>	<p>Upravljanje zaštitom definira se kao planiranje i provođenja mjera zaštite.</p>	<p>Definiranje upravljanja zaštitom pisane baštine</p>
M1	<p>„Muzej građu štiti sukladno propisima i zakonima...“</p> <p>„Ako govorimo o pisanoj građi, ona je mahom, dakle, papir kao takav i sukladno tome se poduzimaju mjere za očuvanje samoga papira. (...) papir ne možete držati u vlažnom, ne možete u presuhom. Ako je prevlažno, on se raspada zbog vlage, nabubri i raspadne se, ako ga u presuhom, on se osuši i raspadne se.“</p> <p>„Nama preostaje u postojećim uvjetima da stvorimo najbolje što je moguće, prvenstveno kad govorimo o zaštiti same građe.“</p>	<p>Upravljanje zaštitom definira se u okviru muzejskog zakonodavstva te pohrane i čuvanja muzejske građe.</p> <p>Smatra se kako zaštita građe ovisi o materijalu od kojeg je građa izrađena.</p> <p>Pisanu građu se poistovjećuje s papirom kao materijalom.</p>	<p>Definiranje upravljanja zaštitom pisane baštine</p> <p>Materijalno-operativni aspekt upravljanja zaštitom pisane baštine</p> <p>Praćenje mikroklimatskih uvjeta</p> <p>Preventivna zaštita</p>

	<p>„...izuzetno vrijedna građa čuva se najčešće u beskiselinskim mapama. (...) Evo to su osnove preventivne zaštite...“</p>		<p>Problem: zgrada (nenamjenski građena)</p>
M2	<p>„Iskreno teško skrbimo. Svakako smo svi svjesni važnosti te dokumentacije međutim, realna situacija u kojoj živimo i radimo nam jako otežava ispuniti sve zahtjeve koje bismo imali i osobno naše profesionalne odgovornosti, a naravno i propisne zakonske regulative. (...) dokumentacija jako opširna. S obzirom na realne okolnosti, s obzirom na skučenost prostora, neadekvatnu opremu...“</p> <p>„Problem je, naime, što nedovoljno je prostora za sve naše djelatnosti i za izložbene, a naročito za ove spremišne. Naše muzejsku čuvaonice za umjetničku građu su nedovoljno velike, nedovoljno opremljene i u nezadovoljavajućim uvjetima...“</p>	<p>Upravljanje zaštitom stavlja se u kontekst rada ustanove.</p> <p>Upravljanje zaštitom baštine i sekundarne dokumentacije kao pisane baštine smatra se djelovanjem unutar zakonskih okvira i već postojećih okvira poslovanja – financija, prostora i osoblja.</p>	<p>Problemi:</p> <p>opsežna zbirka, neadekvatna zgrada, nedovoljno osoblja, neadekvatna oprema, nedovoljno financija</p> <p>Suradnja baštinskih ustanova</p> <p>Definiranje upravljanja zaštitom pisane baštine</p>
M3	<p>„Mi se unutar naše kuće trudimo da se koriste beskiselinski papiri, folije, oprema, namještaj, (...) fizički prostor je problematičan...“</p>	<p>Upravljanje zaštitom i skrb pisanom baštinom stavlja se u kontekst rada ustanove te ga se poistovjećuje s konkretnim postupcima koji se poduzimaju da bi građa bila zaštićena i</p>	<p>Definiranje upravljanja zaštitom</p> <p>Problem: fizički prostor</p>



		<p>pohranjena u adekvatnim uvjetima.</p> <p>Smatra se kako je praktično provođenje zaštite odvojeno od teorijskog razmatranja zaštite na način da je u teorijskom smislu teže razumjeti sve što se događa u praksi.</p>	
	<b>P1-ST: Analizirate li svoje poslovno okruženje?</b>	<b>Sadržajno tumačenje odgovora</b>	<b>Tema</b>
K1	<p>„Mi kako i za strateški plan, tako i za bilo kakva veća stručna pitanja imamo Stručno vijeće na kojem onda dogovaramo [strateški plan] (...) To nam je i zakonska obaveza...“</p> <p><b>*SWOT</b> Kolegica ju je sugerirala i mi smo prihvatili.</p> <p><b>*Mjerite li i na koji način učinkovitost ustanove/odjela?</b></p> <p>„Pa kratkoročno vidimo samo nekakve brojke. Zapravo najveća analiza i pogotovo onda u matičnoj službi dolazi na kraju godine. Mi pišemo i ovaj naš godišnji izvještaj za koji onda slažemo, vidimo što smo, gdje smo. Također u matičnoj službi upisujemo i podatke za sustav statistike koji je sada ujednačen za sve vrste knjižnica.“</p> <p>„Imamo i izračune pokazatelja uspješnosti. (...) Sada smo i predavali</p>	<p>Analiza okruženja povezuje se sa strateškim planom unutar kojega se planiraju i navode djelatnosti kojima će se ustanova baviti u nekom narednom razdoblju.</p> <p>Pri izradi strateškog plana osoblje zajednički izrađuje strateški plan na temelju onoga što je postignuto u proteklom razdoblju i onoga što se planira u budućnosti.</p> <p>Navodi se kako je izrada strateškog</p>	<p>Analiza poslovnog okruženja SWOT analiza Statističke metode Usporedba kao metoda</p>

	<p>analize statistike za prethodnu godinu, kao i svake godine, što nam je također onda jedna analiza koliko smo imali čega, trebamo li imati više, trebamo li imati manje...“</p>	<p>plana zakonska obveza te se izrada plana odrađuje i odobrava na dvije razine – ravnatelj i voditelji odjela te stručna vijeća.</p> <p>Odabir metode analize okruženja temelji se na dogovoru unutar ustanove te postoji mogućnost korištenja različitih metoda ukoliko se pokažu korisnima.</p>	
K2	<p>„Da vam odmah kažem, ja sam direktno iz tog praktičnog dijela i nisam radio istraživanja kod kojih dolazim tek kad radimo izvješće...“</p>	<p>S obzirom na tu posebnost odjela, ne sudjeluje se u izradi strateških analiza već u izradi izvješća i analizi brojčanih pokazatelja.</p>	<p>Izrada izvješća</p> <p>Analiza brojčanih pokazatelja</p>
A1	<p>„Nismo radili do sada u tom dijelu poslovanja SWOT analize zato što su nam u pravilu i način financiranja, način odlučivanja, način planiranja poslova redovnih i programskih [zadani] (...) često SWOT analiza ne bi i imala neku svrhu i smisao kao u poslovanjima koja imaju i neki način komercijalnoga funkcioniranja. Ovdje, to ima smisao ili bi</p>	<p>Smatra se kako SWOT analiza ne bi imala svrhe u analizi poslovnog okruženja budući da arhivska djelatnost nema način komercijalnog poslovanja. Smatra se kako bi eventualno imala svoju primjenu</p>	<p>Problem: digitalizacija gradiva (opsežan posao), korisničke potrebe</p> <p>Analiza poslovnog okruženja</p>

	<p>imalo smisao na razini budžetskog definiranja...“</p> <p>„...mi najviše zapravo svoje snage kapaciteta trošimo na naše korisnike, a to je nešto što ti ne možeš isplanirati, to je nešto čemu se ti prilagođavaš...“</p>	<p>pri planiranju proračuna.</p> <p>Smatra se kako su godišnji programi način planiranja koji je nerijetko potrebno prilagođavati s obzirom na korisničke potrebe ili trendove istraživanja i pravnih potreba javnosti.</p>	<p>Razlike u poslovanju baštinskih ustanova</p> <p>Digitalizacija kao metoda Analitička obrada gradiva</p> <p>Suradnja s drugim ustanovama</p>
A2	<p>„...analizu smo radili i formalno. Mi smo još davno prije tamo negdje 2007., 2009. imali jedan projekt analize arhivske službe. U Republici Hrvatskoj je bio jedan projekt gdje smo imali nizozemskog partnera, njihov nacionalni arhiv plus još određen broj stručnjaka i iz tog projekta smo (...) onda i neke mjere i ciljeve strategije definirali i tamo negdje od 2009. godine arhivi rade svoje strateške planove bilo tako da pojedini arhivi..“</p> <p>„Bila je SWOT analiza u ovome projektu koji smo imali sa Nizozemcima i određena analiza vam je i u podlozi ovog nacionalnog plana, pri čemu to nije toliko formalizirano kroz SWOT ili nekakvu sličnu metodologiju, nego zapravo kroz prikupljanje određenih podataka i onda nazovimo to tako analizu tih podataka.“</p> <p><b>*Mjerite li učinkovitost svojih odjela?</b></p>	<p>Analiza poslovnog okruženja se povezuje s analizom arhivske službe u Republici Hrvatskoj i analizama koje su se provodile tijekom 2009. U sklopu tih analiza provedena je i SWOT analiza kao i drugačiji načini prikupljanja podataka tijekom izrade nacionalnog plana arhivske službe.</p>	<p>Analiza poslovnog okruženja</p> <p>SWOT analiza</p> <p>Strateški plan</p> <p>Prikupljanje podataka o poslovanju</p> <p>Statistički podaci</p>

	<p>„U principu to ne radimo sustavno postoje određeni pokazatelji, ali ne postoji mehanizam koji bi onda sustavno pratio pokazatelje i nakon čega bi se onda eventualno i analizirale određene stvari i mijenjale određene stvari.“</p>		
M1	<p>„...u nekom periodu od 3 godine donosimo strateški plan za petogodišnje razdoblje koji se, istina, revidira (...) Svake godine ja radim novi praktički strateški plan ili revidiram, ali ozbiljni dokument se donosi na razini od 5 godina. Ministarstvo traži na trogodišnjem periodu...“</p> <p>„Kad govorimo o analizi okruženja ne treba zanemariti ni prostor u kojem se nalazimo, ne treba zanemariti okolnosti koje postoje u državi pa i šire (...) Porast energenata nužno će se odraziti na funkcioniranje samoga Muzeja, tako da...“</p>	<p>Analiza poslovnog okruženja povezuje se s izradom strateških planova te SWOT analize, ne samo poslovanja Muzeja već i cjelokupnog okruženja u kojem funkcionira.</p> <p>Analiza poslovnog okruženja se povezuje i sa širim kontekstom države u kojoj ustanova funkcionira pa i šire.</p> <p>U analizi pri izradi strateškog plana odrađena je i analiza korisnika na temelju iskustva muzejskog pedagoga.</p>	<p>Analiza poslovnog okruženja SWOT analiza</p> <p>Problem: dugoročni planovi, porast potrebe za troškovima energenata</p> <p>Iskustvena analiza</p>
M2	<p>„Zapravo ne na nekom nivou znanstvene analize. Nažalost, time se jednostavno ne stignemo baviti.“</p> <p>„Naravno da se mjerimo sa ostalim ustanovama, ali zapravo ne na nekoj</p>	<p>Analiza okruženja se ne provodi u sklopu već se dostavljaju podaci MDC-u kako bi mogao izrađivati</p>	<p>Analiza poslovnog okruženja</p>

	<p>znanstvenoj bazi. Budući su muzeji u Hrvatskoj zapravo potkapacitirane i male ustanove, pretpostavljam da bi se više takvih podataka moglo tražiti u Muzejskom dokumentacijskom centru u kom je pak, poslanje da sabere, analizira, uspoređuje te rezultate.“</p>	<p>analize s obzirom na tražene podatke.</p> <p>Prikupljaju se podaci o broju posjetitelja, broju posudbi, o broju izložbi i sl., no unutar ustanove se isti ne analiziraju već je na temelju njih moguće zaključiti što je potrebno poboljšati.</p>	
M3	<p>„Dakle mi vodimo Registar muzeja i galerija Hrvatske. Postoji nešto što je upisnik. (...) to je jedna formalna baza podataka koja se vodila pri Ministarstvu kulture, a ona se sad vodi kod nas, to je zadovoljeno formalno, ali naš stručni registar vode naše dokumentaristice. (...) Godišnje se ažuriraju svi ti podaci o radu naših muzejskih institucija. (...) na temelju toga se stiče uvid u stanje dokumentiranosti, digitaliziranosti, osoblja, zastupljenosti osoblja bilo kog aspekta. Dakle, taj stručni registar koji mi vodimo u MDC-u se ažurira upravo zbog toga da se ima uvid u stanje i problematiku muzejske zajednice.“</p>	<p>Analiza okruženja sastoji se od prikupljanja podataka o muzejskoj djelatnosti koji se okupljaju u stručnom registru koji vode dokumentaristi MDC-a. Na temelju prikupljenih podataka stvara se uvid u stanje i problematiku muzejske zajednice.</p> <p>Ukoliko se na temelju tih podataka uoče problematična područja ili područja koja je dodatno potrebno istražiti, provode se</p>	<p>Analiza poslovnog okruženja</p>

		<p>istraživanja ili dodatne aktivnosti.</p> <p>Podaci okupljeni u stručnom registru se koriste za donošenje strateških odluka.</p>	
M4	<p>„Odgovor bi bio ne. (...) Zašto bi mi analizirali potrebe okruženja? Mi imamo možda nešto drugo što nam je primarnije, a to je educiranje okruženja...“</p>	<p>U ovoj se ustanovi ne provode analize poslovnog okruženja upotrebom metoda već se na temelju iskustva, npr. poznavanja korisnika i njihovih potreba, donose određene odluke.</p>	<p>Analiza poslovnog okruženja.</p> <p>Anketa kao metoda.</p>
O1	<p>„Da pa mi smo deo fakulteta. Deo smo organizacione jedinice fakulteta, kao što na nekim kao što postoji departman za materijale, mi smo i deo departmana za materijale i deo fakulteta. Nastavnici smo na departmanu za materijale i to je organizaciona jedinica fakulteta, ali i sama Laboratorija je druga organizaciona jedinica Fakulteta.“</p> <p><b>*Također ako biste mogli opisati u kojoj mjeri nove teorijske spoznaje na području same baštine i njene zaštite utječu na vaš rad?</b></p> <p>„Pa utječe jako to što čitamo čime se susrećemo i vidimo na konferencijama i tako dalje, ali najviše možda dolazi do</p>	<p>Laboratorija je ustrojena kao organizacijska jedinica Fakulteta te se strateški usklađuje sa strategijama Fakulteta.</p>	<p>Ustrojbena jedinica</p> <p>Usklađivanje sa strategijom nadređene ustanove</p> <p>Praćenje literature iz područja</p>

	izražaja u momentu u kojem imamo problem, znači neki realan problem.“		
	<b>P2-EP: Smatrate li legislativni okvir unutar kojeg djelujete dostatnim/primjerenim za Vašu djelatnost?</b>	<b>Sadržajno tumačenje odgovora</b>	<b>Tema</b>
K1	<p>„Kao matična knjižnica sudjelujemo u svim savjetovanjima. Kada je bio Zakon o knjižnicama koji je, kao što znamo, imao u prvom krugu jako puno primjedbi i sva sreća neke su bile prihvaćene.“</p> <p>„...vidimo da ako nije bio uspostavljen neki čvrsti legislativni okvir na terenu je zapravo ispao jako veliki nered. Sami kolege nisu dobro shvatili i drugačije percipiraju neke pojmove. Ako to nije dobro definirano i posebno naglašeno u zakonu u praksi će ispasti baš nered.“</p> <p><b>*Što biste vi kao netko iz prakse zamijetili da je potrebno poboljšati obzirom na samu provedbu zaštite unutar ustanove s obzirom na Pravilnik o zaštiti?</b></p> <p>„Stari Pravilnik je stvarno već prastari i poprilično neprimjenjiv.“</p>	Ustanova sudjeluje u e-savjetovanjima za zakone i pravilnike koji se tiču knjižnične djelatnosti u RH te zamjećuju potrebu za promjenama pomoću iskustva u praksi.	Legislativni okvir Problem: nerazumijevanje legislativnog okvira u praksi, nerazumijevanje osnivača, neadekvatna mjerila za izradu standarda, zastarjeli pravilnici i zakoni, revizija i otpis Pravilnik o zaštiti
K2	<p>„...to je jedina stvar u kojoj isto pokušavamo izvući jednu važnu pouku o preventivnoj zaštiti koja je u stvari kruna apsolutno svega. Stvari koje čuvamo i pazimo, koja nam je od izuzetne važnosti. Naravno da ćemo se prema tome postaviti drukčije i onda recimo u tom postoje</p>	S obzirom na posebnost Odjela, legislativni okvir dovodi u vezu s izlaganjem građe, posudbom građe za izlaganje i okvirima	Legislativni okvir Izlaganje umjetnina

	<p>određena pravila neposušivanja građe koja je izlagana recimo osobito vizualni materijali poput akvarela, originalnih crteža i nekih koje zakonski se ne smiju izlagati nakon jedne izložbe moraju odležati nekakvih 5 ili 10 godina.“</p>	<p>koje je potrebno zadovoljiti kako bi građa bila izložena sukladno s propisima.</p>	
A1	<p>„Sudjelovali smo. Dakle, taj postupak izrade novoga zakona je bio od Ministarstva kulture tako definiran jer Ministarstvo kulture je predlagatelj novoga zakona. (...) formirano jedno stručno povjerenstvo.“</p> <p><b>*Jeste li koristili nekakve metode na temelju čega ste dolazili do nekakvih zaključaka?</b></p> <p>„Jedan je iskustvo koje mi kao stručna zajednica imamo sa dosadašnjom legislativom.“</p> <p>„Temeljem analize dosadašnjeg postupanja i zakonodavstva i iskustva. Drugo je prilagodba europskom zakonodavnom okviru (...), a treće su operativne potrebe koje se nameću novim načinom administracije i novim načinom funkcioniranja, općenito nastajanja, čuvanja, pohranjivanja i predaje gradiva arhivu i tu ima korjenitih izmjena.“</p>	<p>Ustanova sudjeluje u e-savjetovanjima koja se tiču pravilnika i propisa koji se odnose na arhivsku struku. Također osoblje na višim instancama sudjeluje u izradi legislativnih mjera koje se odnose na arhivsku djelatnost i primjenjuje unutar arhivske zajednice u svojstvu savjetodavnog tijela. Prostor za poboljšavanje legislativnog okvira vidi se u izmjenama i dopunama zakona. Odluke na temelju kojih su se donosili prijedlozi pri stvaranju novog Zakona, donosile su se ne temelju iskustva te</p>	<p>Legislativni okvir Iskustvo kao temelj donošenja odluka Analiza dosadašnjeg postupanja Problem: potkapacitirano osoblje, edukacija osoblja, elektroničko gradivo, nepostojanje repozitorija</p>



		analize dosadašnjeg rada, na temelju potrebne prilagodbe EU te promjenama koje se događaju u arhivskoj zajednici (npr. elektroničko gradivo).	
A2	<p>„Ono što je karakteristično za ovaj naš arhivski zakon jest to da je on pomalo po meni previše formalan ionako previše rađen prema modelu upravljanja upravnih postupaka i slično...“</p> <p>„Njegova prva verzija je bila u dobroj mjeri drukčija i onda je u procesu filtriranja raznih prijedloga i mišljenja došlo do toga da je u zakon po meni stavljeno previše sadržaja iz ovih starih vremena i starih propisa, tako da je previše formalan, previše inzistiranja na određenim procedurama koje su nepotrebne. Primjerice, imate odredbe o osnivanju arhiva jer bi to trebalo biti nešto što bi država trebala poticati. Dakle, ako netko privatna osoba, poduzeće. vjerska zajednica. udruga hoće osnovati svoj arhiv neka osnuje svoj arhiv. Dakle, to bi trebalo biti nešto što ne treba opterećivati procedurom.“</p>	<p>Ustanova i ispitanik bili su uključeni u proces e-savjetovanja za novi Zakon o arhivima i arhivskoj djelatnosti.</p> <p>Legislativni okvir smatra se formalnim i reguliranim te se oslanja na procedure koje su nepotrebne s obzirom da se temelje na starim zakonima.</p>	<p>Legislativni okvir</p> <p>Problem: normiranost zakona, nemogućnost osnivanja privatnih arhiva</p>
M1	<p>„...taj Zakon o muzejima je doživljavao promjene, porođajne muke koje su trajale. Od samih početaka sam bio poprilično</p>	<p>Ustanova i osoblje su uključeni u e-savjetovanja o</p>	<p>Legislativni okvir</p>

	<p>uključen. Poslije toga, dakle bit ću iskren nešto slabije. Uglavnom sam pratio u kom pravcu idu promjene kao takve. Te promjene nisu donijele, dakle nešto spektakularno i nije se ni za očekivati iz samih zakona u konačnici pravilnici znaju biti bitniji nego možda sam zakon kao takav. Dakle konkretna provedba dakle, samoga zakona...“</p> <p>„Ako je nekakav izazov u postojećim zakonima o muzejima, to je u svakom slučaju financiranje.“</p> <p>„Kada govorimo o recimo tiskanoj građi, mi smo tu uspjeli digitalizirati cjelokupnu baštinu na njemačkom jeziku odnosno ispričavam se, sve novine tiskane na njemačkom jeziku. To je projekt od milijun kuna digitalizacije. (...) Mi smo dali našu građu koja je digitalizirana...“</p>	<p>zakonima koji se primjenjuju na njihovu djelatnost – Zakon o muzejima i Zakon o knjižnicama. Pravilnici se smatraju bitnijim od Zakona s obzirom da se odnose na konkretnu provedbu.</p>	<p>Problem: financiranje, knjižnica, preventivna zaštita, opsežna zbirka Sudjelovanje u međunarodnim projektima</p>
M2	<p>„...mi smo prvenstveno dakle školovani kao kustosi. Mi nismo pravnici i teško se nosimo sa muzejskim zakonima. Mi tek zapravo u primjeni ustanovimo što tu nije dorečeno ili je drugačije definirano...“</p>	<p>Smatra se kako je u praksi moguće uočiti mnoge nedostatke legislativnog okvira koji se primjenjuje na muzeje i muzejsku djelatnost, no kako se zajednica sa svojim komentarima ne može adekvatno izraziti s obzirom na to da ne poznaju pravo u tom smislu.</p>	<p>Legislativni okvir</p>

M3	<p>„Mi smo to kao kuća, naravno, pratili, komentirali svi zajednički, nešto nismo. Ja sam upozorila da postoje dva različita zakonodavna pogleda na istu, jedinicu baštinsku jedinicu i to smatram najvećim problemom kod te registracije i odnosa prema tom kulturnom dobru.“</p> <p>„Dakle, moramo definirati što je predmet kulturne baštine i kako se on registrira, (...) To je startna pozicija jer ne mogu se ponašati prema istoj jedinici građe drugačije jer je ona predmet naše pisane baštine bez obzira na što se odnosi.“</p>	<p>Ustanova i osoblje su pratili e-savjetovanje Zakona o muzejima i Zakona o knjižnicama. Smatra se vrlo važnim jednako definiranje i registracije kulturnog dobra bez obzira na njegovu pojavnost u svim baštinskim ustanovama.</p>	<p>Legislativni okvir</p> <p>Problem: predmet kulturne baštine, registracija kulturnog dobra</p>
M4	<p>„...još nismo sredili svoje registre kulturne baštine. (...) [odredite] što je to nacionalno, što je to međunarodno kulturno blago, što je to lokalno...“</p>	<p>Legislativni okvir se povezuje s potrebom za jasnijim određivanjem odgovornosti za pojedine dijelove djelatnosti te se prepoznaje važnost izrade adekvatnih registara kulturne baštine kojima će se jasno odrediti što je to kulturno dobro i na kojoj razini (nacionalno, međunarodno, lokalno itd.)</p>	<p>Legislativni okvir</p> <p>Određivanje odgovornosti</p> <p>Registri kulturne baštine</p>
O1	<p>„To je u zakon je ušlo, oni su sad menjali zakon i upravljanje uopšte u kulturnom</p>	<p>Prepoznaje se da se kao članovi</p>	<p>Legislativni okvir</p>

	<p>nasleđu. Da mora da se urade predistraživački radovi da li za izradu projekta prije nego što se uopšte krene u posao ili u momentu kada se recimo raspisuje javna nabavka za obnavljanje neke tvrđave, ali ono što nije detaljno opisano jeste kakvi su to predistraživački radovi i mi smo tu negde možda što je vezano opet za ono vaše prvo pitanje, strateško planiranje, pogrešili što smo tu – pustili i nismo učestvovali u izradi tog zakona.“</p>	<p>akademske zajednice slabo informiraju o javnim savjetovanjima za Zakone koji se primjenjuju na kulturnu baštinu i to se smatra nedostatkom.</p>	<p>Problem: nedovoljna uključenost akademske zajednice Upravljanje kulturnom baštinom Predistraživački radovi Edukacija konzervatora</p>
	<p><b>P3-EP: Na koji se način Vaša ustanova financira?</b></p>	<p><b>Sadržajno tumačenje odgovora</b></p>	<p><b>Tema</b></p>
K1	<p>„Mi već za dodatne projekte i programe nemamo dovoljno sredstava. Znači to ili tražimo dodatna sredstva od nekakvih sponzora...“</p> <p><b>*Iznalazite dodatne financijske resurse?</b></p> <p>„Tako je. To je namjenski. Sve su namjenska sredstva.“</p> <p>„...već se u 9. mjesecu pišu projekti, programi za Ministarstvo kulture za iduću godinu. Znači uvijek je potrebno razmišljati dosta ranije i onda u skladu s time pisati i ostale projekte...“</p> <p><b>*Na temelju čega donosite odluke o raspodjeli sredstava?</b> „Ravnateljica donosi na početku plan konkretno za nabavu građe.“</p>	<p>Ustanova se financira prema ustaljenim postupcima od Ministarstva znanosti i obrazovanja, Ministarstva kulture i medija, Grada Osijeka i Osječko-baranjske županije. Dobivena financijska sredstava smatraju se nedostatnim za dodatne projekte ili programe što rezultira traženjem dodatnih izvora financiranja. Sredstva se raspodjeljuju na</p>	<p>Ekonomski okvir</p> <p>Problem: nedostatna financijska sredstva, povećani režijski troškovi</p> <p>Preventivna zaštita</p> <p>Dodatna financijska sredstva</p>

	<p><b>* Koji su kriteriji odabira građe za preuvezivanje za koje se planiranju financijska sredstva?</b></p> <p>„Ima 2 kriterija. Ima zapravo ako je samo nekakav preuvez ili nešto, to je građa, struka koja se više ne može kupiti, koja je jako skupa (...) S time da uvijek nastojimo i odvojiti dio zavičajne građe koji je zapravo jedan vid manji – koji zahtijevaju malo veći zahvat kao manju restauraciju...“</p> <p>„Kupovali smo i neke zaštitne omote, kutije i to i za građu sitnoga tiska. (...) Prije nekoliko godina, a ima sad to već više godina kad su poskupili materijali smo prestali s ovim preventivnim uvezom u folije. To je bilo jako skupo za naš veliki fond...“</p>	<p>institucionalnoj razini na temelju plana rada.</p> <p>Kriteriji odabira građe za postupke zaštite odnose se na to koliko je građe predviđeno za preuvezivanje i koja građa zahtijeva restauraciju. Materijali za preventivnu zaštitu su se prestali nabavljati zbog nedostatka financijskih sredstava.</p>	
K2	<p>„...nisam baš siguran da bi to bilo dostatno da mi nismo otvoreni prema vanjskim imateljima i projektima na kojima dodatno plus toga dobivamo jednu izvjesno i vidljivost, jedan renome kroz to što radimo, a zapravo i dodatna sredstva.“</p> <p><b>*Na koji način unutar svog odjela određujete prioritete u financiranju?</b></p> <p>„Unapređenje i uvođenje nekih novih načina i tretmana i materijala. (...) najvažniji dio u investiranju u materijale koje koristimo, poboljšavanja alata (...) Fokus je na konzerviranju.“</p>	<p>Financije kojima Odjel raspolaže smatraju se nedostatnim te se rješenje vidi u kontaktu s vanjskim imateljima i projektima na kojima surađuju.</p> <p>Raspodjela sredstava unutar Odjela se uglavnom odnosi na nabavu kvalitetnijih materijala potrebnih</p>	<p>Ekonomski okvir</p> <p>Dodatna financijska sredstva</p>

		za konzervaciju kao i potrebnih alata.	
A1	<p>„Mi smo javna ustanova, osnivač Republika Hrvatska, resorno ministarstvo, Ministarstvo kulture iz budžeta financira plaće djelatnika, sav hladni pogon, svi režijski troškovi, troškovi, sve investicijsko održavanje i nove infrastrukturne investicijske ovaj zahvati koji mogu doći. Dakle, to je u cijelosti ustanova financirana iz budžeta Republike Hrvatske.“</p> <p>„Osim što u programskom dijelu, dakle, programa koji su kulturno-prosvjetna djelatnost se javljamo na natječaj gradova i županije ili možemo se javiti na neke fondove.“</p> <p>„...15-20 godina se pokušava riješiti dodatne prostorne kapacitete za Državni arhiv u Osijeku. Sada smo došli u fazu da se to čini izglednim.“</p> <p><b>*Na koji se način financira knjigoveška i restauratorska radionica?</b> „Ona je samo jedan od odjela Državnog arhiva u Osijeku, nažalost, u ovom trenutku samo s jednim čovjekom i sa čovjekom koji ima srednju stručnu spremu. Doduše ima položen stručni ispit za arhivskog tehničara-konzervatora i on vrlo stručno odrađuje sve na razini na kojoj on to može odraditi i vodi dokumentaciju o tome. Sve se dokumentira, zahvati koji se rade.</p>	<p>Ustanova se financira prema ustaljenim protokolima iz proračuna Republike Hrvatske te se u programskom dijelu ustanova javlja na natječaje Grada ili Županije.</p> <p>Raspodjela sredstava unutar Arhiva je unaprijed definirana i kontrolirana za sve Odjele Arhiva</p>	<p>Ekonomski okvir</p> <p>Problem: spremišta, velika količina gradiva</p> <p>Knjigoveška i restauratorska radionica</p>

	Uglavnom su to prevezi i ambalažiranje.“		
A2	<p>„Financijska sredstva odobrava Ministarstvo kulture. Tu postoji jedan dio koji je za recimo tako tekuće troškove poslovanja, plaće, režije i osnovne materijalne troškove i to je nešto što se kontinuirano financira u određenom opsegu i postoje sredstva koja su vezana za određene projekte. Dakle, prijavite određene programske aktivnosti, projekte i onda dobijete ili ne dobijete sredstva. Postoji dakle određena količina sredstava na raspolaganju i svi arhivi daju svoje zahtjeve. Mogu se prijaviti i drugi, dakle ne samo arhivi i onda Ministarstvo donese odluku o financiranju tih programa. Dakle to je onaj glavni dio i jedan dio sredstava su vlastiti prihodi. Nešto sredstava ima, dakle iz europskih ovih fondova i to su nam trenutno glavna razvojna sredstva.“</p> <p><b>*Kako se određuju prioriteti u financiranju unutar Vaše ustanove?</b></p> <p>„Dakle u principu Odjeli arhiva daju prijedloge i onda se ti prijedlozi razmotre na poslovodnom ovaj kolegiju. Po potrebi se i dodatno razmotre pa dorade i što već je i onda na kraju dakle, na prijedlog poslovnog kolegija ravnatelj donese odluku o tome koji će ovaj programi biti prijavljeni za sljedeće razdoblje.“</p>	Ustanova se financira od strane Ministarstva kulture i medija te nešto od vlastitih prihoda i europskih fondova. Sredstva se raspodjeljuju na temelju prijedloga Odjela Arhiva te se donosi odluka o tome koji će se programi prijaviti u nadolazećoj godini.	Ekonomski okvir Raspodjela financijskih sredstava

M1	<p>„...nama je osnivač Republika Hrvatska, a djelujemo u gradu Osijeku i Osječko-baranjskoj županiji. Dakle, doista naše je djelovanje izvan okvira samoga grada...“</p> <p>„Mi smo imali stručno vijeće gdje smo dogovorili programe za iduću godinu pa da vidimo... (...) ...programe treba pripremiti i njihovu financijsku konstrukciju. To je ono što se možemo uklopiti u postojeću [financijsku konstrukciju], nešto ćemo dodati, nešto ćemo planirati iz drugih izvora i to. Isto tako da vidimo što je prioritetno za restauraciju...“</p> <p>„...sve potrebe za preventivnom, će se poslati našem Tehničkom odjelu koji će to objediniti i napraviti otprilike prioritete...“</p>	<p>Ustanova se financira od strane osnivača, tj. RH te Grada Osijeka i Osječko-baranjske županije.</p> <p>Financijska se sredstva smatraju nedostatnima s obzirom na tip muzeja te količinu i raznolikost građe koju pohranjuje.</p> <p>Dodatna financijska sredstava omogućuju djelomično ostvarivanje određenih ciljeva, no problem se očituje u spremnosti sponzora na suradnju.</p> <p>Financijska se sredstva raspodjeljuju na stručnom vijeću na temelju planova i prioriteta koje Odjeli predlažu.</p> <p>Smatra se kako predstavljanje SWOT analize ili upotrebe neke druge metode analize građe, spremišta ili financijske strukture</p>	<p>Ekonomski okvir</p> <p>Problem: nedostatna financijska sredstva,</p> <p>Dodatna financijska sredstva</p> <p>Raspodjela financijskih sredstava</p> <p>Financiranje aktivnosti zaštite</p> <p>SWOT analiza</p>
----	---	---	---



		ne bi bilo od pomoći pri prisnaživanju zahtjeva financijerima.	
M2	<p>„...Ministarstvo kulture je naš temeljni osnivač financira, a dakle, naš hladni pogon, konkretno, dakle naše troškove poslovanja i naravno naše plaće i dio našega programa. Drugi dio programa se financira od Grada Zagreba, a vrlo mali dio i dalje iz nekih trećih izvora. (...) Treća vrsta financiranja su neka sponzorska ili slična financiranja koja su još uvijek vrlo u niskim iznosima, odnosno radi se o dofinanciranju pojedinih projekata prema nekim dodatnim ugovorima i svakako to nije neki dio na kojeg se mi možemo baš s pouzdanjem unaprijed osloniti na njega, računati.“</p> <p>„Prema odluci stručnog vijeća Ravnatelj prijavljuje godišnji program u kojem su obuhvaćeni i ovi muzejski zahtjevi u smislu čuvanja zbirke, dakle, restauracije i prevencije, izložbeni projekti, eventualno neki istraživački, nažalost, u najmanjem obimu, a onda zahtjevi edukacije odnosno programi edukacije i promocije raznih u raznim... Dakle tek onda se taj program koji ravnatelj predlaže Ministarstvu i kasnije Gradu Zagrebu</p>	<p>Ustanova se financira od strane osnivača, tj. Ministarstva kulture i medija, Grada Zagreba i trećih izvora odnosno sponzorstva ili njima sličnim izvorima. Sredstva se raspodjeljuju na već ustaljeni način – prema odluci stručnog vijeća. Tako osmišljeni projekti i programi se prijavljuju nadležnim tijelima koja odobravaju sredstva. Restauratorska se radionica financira na jednak način.</p>	<p>Ekonomski okvir Problem: otkup umjetnina Raspodjela financijskih sredstava Restauratorska radionica</p>

	odobrava nad nadležnim tijelima i dobiva sredstva prema tome.“		
M3	„...postoje prioriteti i ono za što imamo projekciju da bi se uopće moglo financirati.“	Ustanova se financira kao i sve ostale – od strane Ministarstva kulture i medija te Grada Zagreba. Prioriteti u financiranju se određuju prema iskustvu okruženja Republike Hrvatske. Sredstva za manje zahvate i potrebe se najčešće odobravaju dok se za veće projekte često ne dobiju potrebna sredstva.	Ekonomski okvir Problem: nedostatne financije, prostor
M4	„Dakle, mi imamo unutar svog proračuna vlastita sredstva i sredstva osnivača. Što znači vlastita sredstva? Osnivač je nama primaran i on daje gro. (...) Mi moramo vrlo jasno deklarirati svoje potrebe. Znači napraviti plan za narednu godinu koji ne počinje sa izložbom...“	Ustanova se financira iz vlastitih sredstava i sredstava osnivača – Ministarstva kulture i medija kao i Grada Osijeka. Financijska se sredstva planiraju unaprijed prema planiranom proračunu te projektima i programima.	Ekonomski okvir Problem: nedostatne financije, povećani režijski troškovi

O1	<p>„Dobro znači jedna stvar je to što dobijamo platu od države kao nastavnici. Druga stvar je što ispitivanja koja radimo naplaćujemo i to što sam i napomenula na mom predavanju različitu cenu, recimo postoji za ustanove kulture, različito je za industriju.“</p> <p>„Kroz evropske projekte, kroz naše republičke projekte i što se tiče tih nalaženja financija, moram da kažem da još uvijek imamo tu sreću da korisnici sami dolaze kod nas.“</p>	<p>Laboratorija se dijelom financira iz državnog proračuna, no također ispitivanja koja provode se naplaćuju ovisno o ustanovi za koju se ispitivanje provodi. Smatra se kako je prijava na europske i državne projekte solidan način ostvarivanja dodatnih financija.</p> <p>Tim se samostalno brine za pronalazak korisnika kojima bi mogli biti od koristi sa svojom djelatnosti. Financije se unutar tima raspodjeljuju na temelju odrađene količine posla koju je odradila određena osoba u timu.</p>	<p>Ekonomski okvir</p> <p>Dodatna financijska sredstva</p> <p>Raspodjela financijskih sredstava</p>
	<b>P4-ED: Potiče li se stručno osposobljavanje na razini ustanove ili je ono individualno?</b>	<b>Sadržajno tumačenje odgovora</b>	<b>Tema</b>
K1	<p>„Dapače, sada novim standardima za narodne knjižnice čak 1 % financijskih sredstava bi se trebao iz proračuna izdvajati za to. (...) Mislim da je bilo jako</p>	<p>Navodi se kako je edukacija osoblja ograničena financijama osim u</p>	<p>Edukacija osoblja</p> <p>Stručno osposobljavanje</p>

<p>puno prilike i za nekakvu edukaciju po interesima i afinitetima sada putem Zoom-a. Na razini institucije se to potiče. Svatko može dobiti priliku, sada veću ili manju što se tiče financijskoga dijela...“</p> <p><b>*Smatrate li da je vaše i znanje vaših djelatnika, odnosno vaših kolega zadovoljavajuće s obzirom na područje zaštite?</b> „Mislim da je to nešto gdje uvijek možemo učiti više s tim da ono što osobno zamjećujem i u kontaktu sa kolegama, novim kolegama i u kontaktu sa studentima. (...) da zapravo treba osvijestiti i stalno raditi na toj nekakvoj edukaciji. Baš velikim riječima bih napisala osvješćivanju.“</p> <p>„Organizirano ne u obliku nekakvih seminara, tečajeva i edukacija jer to nismo imali niti mi međusobno zapravo što nam vjerojatno nedostaje... (...) Tko najbolje s tom građom od kolega rukuje, taj onda i donosi građu i sve objašnjava i pokazuje korisniku.“</p>	<p>slučaju edukacija putem Zoom platforme koje su u zadnjih nekoliko godina dostupne potpuno besplatno.</p> <p>Na razini institucije se omogućuje jednaka prilika svima, no potrebno je imati određenu ideju, pripremljeno izlaganje i sl. kako bi se osigurala financijska sredstva za odlazak na skup.</p> <p>Edukacija osoblje u području zaštite važna je i potrebna kako bi osoblje imalo znanja o pravilnom rukovanju građom.</p> <p>Organizirane edukacijske radionice o rukovanju građom za korisnike se ne provode s obzirom da niti samo osoblje nije imalo prilike sudjelovati u takvim radionicama.</p> <p>Prenošenje znanja se</p>	<p>Znanja iz područja zaštite</p> <p>Osvješćivanje o važnosti zaštite</p> <p>Edukacija korisnika</p>
--	---	--

		bazira na individualnoj razini osoblje-korisnik.	
K2	„...posjećujemo stručne skupove u kojima sudjelujemo i kao predavači sa posterskim prezentacijama..“	Osoblje Odjela sudjeluje na stručnim skupovima te rade na tome da osmisle radionicu / tečaj koji bi se odnosio na baštinu i bio namijenjen knjižnicama. Navodi se kako je osmišljavanje i provedba takvog projekta zahtjevno budući da u njega moraju biti uključeni i drugi dionici NSK. Planiraju se i realiziraju radionice praktične naravi poput izrade papira koje su namijenjene širokoj publici. Ciljana se skupina ne odabire na poseban način već se radionice osmišljavaju neovisno o tome.	Edukativni aspekt Edukacija osoblja Edukacija korisnika Organizirani tečajevi iz područja zaštite Ciljana skupina Radionice namijenjene korisnicima
A1	„Dakle, to su znanja i kompetencije koje oni [djelatnici u pismohranama] kroz tri grupe pitanja na stručnom ispitu pokažu,	Navodi se kako Arhiv omogućuje tečajeve za osposobljavanje i	Edukativni aspekt

	<p>dobivaju certifikat koji se upisuje u radnu knjižicu.“</p> <p><b>*Osposobljavanje osoblja</b> „...svatko sebi odabire kao svoju stručnu literaturu koju će rado pogledati. Što je novo što je u priručniku kao što je našim stručnim časopisima objavljeno, u publikacijama i tako dalje, na web stranicama međunarodnoga arhivskog vijeća, Hrvatskog arhivističkog društva i tako dalje, to je ta nekakva osobna razina. Drugo su naši stručni skupovi bilo u Hrvatskoj, bilo u okruženju, u inozemstvu. Na te stručne skupove uvijek po određenom ključu koji se dogovorimo idu naši djelatnici ili kao predavači ili kao slušatelji sudionici, to je ta neka druga razina stručnog osposobljavanja i treće je ono što provodi Hrvatski državni arhiv kao matična ustanova, a to su povremeni jednodnevni ili dvodnevni seminari...“</p> <p>„...svaki korisnik kad dođe u čitaonicu dobije stroge upute. (...) Nastojimo maksimalno izaći u susret, ali način postupanja s gradivom, što se s gradivom smije, kako ga se koristi, kako ga se preslaguje i pregledava što se smije za tim stolom, a što se ne smije za tim stolom. Svi dobiju upute kada dođu raditi.</p>	<p>polaganje stručnih ispita za djelatnike u pismohranama.</p> <p>Stručno osposobljavanje osoblja Arhiva se provodi na nekoliko razina: osobnoj razini koja uključuje proučavanje literature i ostalih korisnih i novih informacija te na institucionalnoj razini koja uključuje sudjelovanje na stručnim skupovima te na razini stručnog osposobljavanja od strane Hrvatskog državnog arhiva u vidu seminara ili stručnih rasprava.</p> <p>Odabir osoblja koje prisustvuje skupovima ili seminarima se interno dogovara.</p> <p>Edukacija korisnika se odvija na individualnoj razini osoblje-korisnik.</p>	<p>Edukacija osoblja izvan arhiva</p> <p>Edukacija osoblja</p> <p>Edukacija korisnika</p>
A2	<p>„Dakle, taj se plan opet radi na temelju neke analize potreba i tu su onda</p>	<p>Stručno osposobljavanje</p>	<p>Edukativni aspekt</p>

	<p>definirani profili i kompetencije koje su prioriteta u određenom razdoblju i onda na temelju interesa u odjelima, interesima pojedinaca i raspoloživim naravno sredstvima i vremenom se utvrdi konkretan opseg osposobljavanja – koji zaposlenici, s kojim programima, od programa usavršavanja do zapravo i doktorskog studija.“</p> <p>„Primjerice, kod nas imate kad se uspoređujemo s nekim zemljama gdje je taj sustav malo ozbiljnije postavljen imamo recimo dosta praznina, da tako kažem, u području reagiranja u izvanrednim situacijama. Imamo nešto, rekao bih i smanjeni opseg kompetencija u području upravljanja digitalnom baštinom i digitalizacijom...“</p>	<p>osoblja se provodi u vidu plana stručnog osposobljavanja koji se izrađuje na temelju analiziranja potreba te definiranih profila i kompetencija koji su prepoznati kao prioriteta.</p> <p>Prepoznaju se nedostaci u znanjima u području zaštite, a posebice u području reagiranja u izvanrednim situacijama, upravljanja digitalnom baštinom i digitalizacijom.</p> <p>Edukacija korisnika se odvija na individualnoj razini osoblje-korisnik.</p> <p>Organiziraju se tečajevi i stručni ispiti za stvaratelje gradiva.</p>	<p>Edukacija osoblja</p> <p>Edukacija korisnika</p> <p>Analiza potreba i kompetencija</p> <p>Digitalna baština</p>
M1	<p>„Nužno je, to, a kad govorimo recimo o edukaciji kad govorimo o dakle interpretaciji same baštine. Tu su ako već ne inovacije, onda barem nužno se upoznavati s drugom praksom jer dolaze neke nove ideje.“</p>	<p>Edukacija osoblja smatra se izrazito važnom te ju se povezuje s interpretacijom baštine. Osoblje osim</p>	<p>Edukacija osoblja</p> <p>Edukacija korisnika</p> <p>Interpretacija baštine</p>

	<p><b>*Edukativne aktivnosti za posjetitelje</b></p> <p>„Ključni problem za edukaciju je nepostojanje stalnog postava. Nemamo stalni postav jer nemamo prostor gdje ćemo tu cjelokupnu građu organizirati.“</p>	<p>vlastitog posla treba sudjelovati i u projektima te iako znanstveni rad nije primaran imaju mogućnosti sudjelovati i u tome. Muzejski pedagozi organiziraju mnoštvo radionica za korisnike koje se provode sustavno i planirano.</p>	<p>Edukativne aktivnosti</p> <p>Problem: nepostojanje stalnog postava</p>
M2	<p>„Zapravo ono na čemu mi radimo je da se educiramo, da nastojimo napraviti najbolje što je moguće u datim okolnostima. Pokazalo se i to i u potresnoj situaciji koliko god bila strašna.“</p> <p>„Naravno, sve te edukativne igraonice, radionice, predavanja, vodstva, naravno, uvijek se zapravo tiču i zaštite kulturne baštine. Naravno moraju bit prilagođene uzrastu i interesu korisnika, ali kažem od vrtičke do umirovljeničke naglašava se naravno samo na primjeren način kako se i zašto čuva kulturna baština i mislim da je to zapravo bitan dio svih naših edukativnih programa budući komuniciramo kulturnu baštinu u njenom totalu onda je to naravno sve i u smislu edukacije o zaštiti čuvanju i važnosti.“</p>	<p>Osoblje Muzeja se neprestano trudi educirati te sudjeluje na stručnim skupovima.</p> <p>Odluke o edukaciji osoblja donose se na institucionalnoj razini te su financije ponekada ograničavajući faktor.</p> <p>Edukativne aktivnosti korisnika vezane su uz izložbene aktivnosti te su često povezane sa zaštitom kulturne baštine.</p> <p>Edukativne aktivnosti su prilagođene</p>	<p>Edukacija korisnika</p> <p>Edukacija osoblja</p> <p>Izvanredne situacije</p>



		različitim skupinama korisnika.	
M3	<p>„Pogotovo sada, pošto vi sada imate i Zoom edukacije i to ne zahtijeva nekakav dodatni materijalni trošak djelatnika. Inače se unaprijed planira.“</p> <p>„Mi inače smo mjesto gdje se polažu stručni ispiti za muzejska zvanja. Mi smo ustanova koja pokušava educirati zajednicu, u kojoj se stječu osnovna znanja, a da bi mi to sve mogli raditi, mi moramo se usavršavati aktualne problematike koju pratimo.“</p>	<p>Smatra se kako svaki zaposlenik ima potrebu usavršavanja znanja koja se tiču njegove profesije. Ističe kako su Zoom edukacije otvorile nove načine usavršavanja djelatnika te je jedna od njihovih prednosti što ne zahtijevaju dodatna financijska sredstva.</p> <p>Osoblje redovito sudjeluje na skupovima i edukacijama te aktivno sudjeluju u raznim strukovnim udruženjima.</p>	<p>Edukacija osoblja Edukacija vanjskih korisnika</p>
M4	<p>„Osnovno stručni ispit pa onda viši, pa visoki i tako dalje. Vrlo aktivno se moraju... stručno [usavršavati]“</p>	<p>Stručno osposobljavanje smatra se dijelom zvanja svakog zaposlenika koji dodatna znanja, kompetencije i vještine dobivaju polaganjem stručnog</p>	<p>Edukacija osoblja</p>

		ispita za određeno radno mjesto.	
O1	<p><b>*Edukacija konzervatora i restauratora</b> „Da muzejske radnike, bilo je tu svakakvih profila, znači tih struka uključenih u proces zaštite. Pa, mi smo u stvari njima pokazivali ono što mi radimo kada oni nama donesu uzorak i držali smo prvo znači teorijski deo pa smo onda držali praktički deo i to je bilo podjeljeno prema nekim tim našim oblastima kojima bavimo, pa smo imali nepokretno kulturno nasleđe, pa pokretno kulturno nasleđe, znači slike i novi materijali za zaštitu, i to i četvrta je bila u stvari pisanje projekata i takvih stvari.“</p>	<p>Pripremaju se i provode edukacije koje se sastoje od teorijskog i praktičnog dijela te su namijenjene za pojedince koji su različitih struka i koji su uključeni u proces zaštite kulturne baštine. Takve su edukacije rezultirale kvalitetnijom i svrsishodnijom komunikacijom između prakse i akademske zajednice. U sklopu Katedre za kulturno naslijeđe provodi se obrazovanje novih stručnjaka prema određenom kurikulumu te se odvijaju razmjene kolega i studenata kao i posjete kolega iz drugih zemalja.</p>	<p>Edukativni aspekt Edukacija vanjskih suradnika Problem: različita terminologija, nerazumijevanje teorije i prakse Edukacija studenata</p>

	<b>P5-MP: Provodite li u sklopu ustanove planirano ispitivanje stanja Vašeg fonda?</b>	<b>Sadržajno tumačenje odgovora</b>	<b>Tema</b>
K1	<p>„Pa kako sam i rekla zapravo pa isto individualno i onda izabiremo te primjerke koji će ići na neku zaštitu, umatanje što se odnosi na zavičajnu građu i te nekakve intervencije. Neki kako da kažem organizirani pristup i uopće praćenje stanja zbirke vidimo iz svakodnevnoga rada i kolege koji su svaki dan u fondu...“</p> <p><b>*Je li moguće, unatoč ograničenjima fokusirati se možda samo na jednu zbirku?</b> „Nije sve samo u jednoj prostoriji nego pa jedan je tu, jedan je dolje kod obrade, na različitim lokacijama u zgradi, tako da sam tu mislila da su i to prostorna ograničenja i kada bi se radila analiza stanja fonda znači taj prostor gdje bi se to radilo bi trebalo opet skroz drukčije organizirati.“</p> <p><b>*Mislite li da bi to bio možda dobar način za donošenje jasnih odluka o nekakvim prioritetima u zaštiti?</b> „Baš sam to htjela reći, to bi moglo biti smjernica znači ono uporište. Vidite zbog ovoga stanja, takvog stanja nama hitno treba to, to i to jer što se nama događa. (...) Znači i kada bismo imali jednu takvu analizu, ja mislim stanja bi zapravo to bili jako dobri argumenti za novi prostor, nove</p>	<p>Navodi se kako se u sklopu ustanove ne provodi organizirani pristup zaštiti niti praćenju stanja zbirke. Praćenje stanja zbirke je rezultat individualnog poznavanja zbirke za koju se određeni zaposlenik brine. Smatra se kako je teško provesti analizu stanja samo jednog dijela fonda budući da se zbirke zbog ograničenja prostorom pohranjuju u različitim spremištima. Smatra se kako bi analiza stanja fonda bio kvalitetan način ili alat za donošenje odluka o zaštiti, smjernica za provođenje postupaka zaštite, ali i argument za novi prostor, više</p>	<p>Materijalno-operativni aspekt</p> <p>Problem: neuvjetna spremišta, veličina zbirke, nedostupna građa, ograničeni prostor</p> <p>Ispitivanje stanja</p>

	<p>poboljšanje uvjeta ili povećanje financijskih sredstava, za, ne znam, spremište ili za potpuno novu zgradu.“</p>	<p>financijskih sredstava i sl.</p> <p>Smatra se kako trenutno ne postoji mogućnost preventivnog djelovanja na građu koja se nalazi u spremištima.</p>	
K2	<p>„...nama je najvažnije, dakle pohrana građe. Tu je počelo i uz naravno i rukovanje građom i jer je bitno praćenje mikroklimatskih uvjeta. (...) u to vam znači spadaju 4 puta godišnje deratizacija, dezinfekcija, motrenje, zapisivanje i na mjesečnoj bazi mjerenja i pisanja izvješća, fotografiranje, razne opaske. Dakle, to je taj preventivni dio.“</p> <p>„Dakle, građa se odabire prema vrijednosti, prema ugroženosti, prema potrebi za neko izlaganje za nekakvu, već prema tome, ali i po jednom određenom redu redovnom postupku.“</p> <p>„...stanje zbirke poznajemo onoliko koliko nam voditelji zbirke dopuste, a usudio bih se reći gotovo neograničeno. Siguran sam da znaju kolike smo stvari učinili za dobrobit njihovih izlaganja njihove naprosto prisutnosti.“</p>	<p>Najvažnijom se smatra pohrana građe te se navodi važnost pravilnog rukovanja građom i praćenja mikroklimatskih uvjeta u kojima je građa pohranjena.</p> <p>Na redovitoj se bazi provode mjere preventivne zaštite poput deratizacije, dezinfekcije, prozračivanja, izbjegavanje izvora topline i sl.</p> <p>Poznavanje stanja zbirke i ovdje je na svojevrsnoj individualnoj razini poznavanja stanja zbirke od strane</p>	<p>Materijalno-operativni aspekt</p> <p>Mikroklimatski uvjeti</p> <p>Deratizacija</p> <p>Dezinfekcija</p> <p>Motrenje</p> <p>Mjerenje temperature i vlage</p> <p>Fotografiranje</p> <p>Preventivna zaštita</p> <p>Kurativna zaštita</p> <p>Laminacija</p> <p>Restauracija</p> <p>Odabir građe</p>

		voditelja određene zbirke.	
A1	<p>„Prvo pratimo mikroklimu i to redovito zato što imamo djelatnike... Skrbnici vode brigu da evidentiraju redovito stanje vlage, temperature, vode brigu o osvjetljenosti i zaštiti od svjetla. Da kad je pretoplo ugase radijatore. Mi to sve evidentiramo, ali ne možemo puno utjecati na mikroklimu.“</p> <p>„...kad se ukaže potreba ili u nekim redovitim intervalima pregledaju gradivo u spremištima, procjene što od toga treba staviti u neki postupak i tako se to odradi. Mi smo pokušali kod nekih velikih revizija matičnih knjiga (...) da se onda pišu i bilješke o tome u kakvom stanju je nešto i što je neophodno pod hitno restaurirati, što bi bilo dobro restaurirati, što se ne smije uopće koristiti jer se raspada. To je jedan isto tako vid ovaj utvrđivanja stanja...“</p>	<p>Navodi se kako se u sklopu praćenja stanja arhivskog gradiva provode one aktivnosti koje je moguće provoditi u spremištima, poput praćenja mikroklimatskih uvjeta, prozračivanja, prilagođavanja osvjetljenja i sl. Preventivnom zaštitom smatra se pregled gradiva u spremištima i procjena postoji li neki dio gradiva koji zahtjeva određene zahvate. Postojala je inicijativa izrade metodološkog lista za ispitivanje stanja gradiva te se gradivo također pregledava tijekom izvođenja revizija.</p>	<p>Materijalno-operativni aspekt Praćenje mikroklimatskih uvjeta Problem: neuvjetna spremišta, prostor, održavanje adekvatnih mikroklimatskih uvjeta Fizička zaštita Preventivna zaštita Ispitivanje stanja Revizija</p>
A2	<p>„Mi smo prije koliko, 14 godina u okviru ovog projekta Analize stanja arhivske službe u Hrvatskoj imali i analizu stanja gradiva u spremištima po jednoj</p>	<p>Navodi se važnost razlikovanja digitalnog i analognog gradiva budući da se</p>	<p>Materijalno-operativni aspekt</p>

<p>metodologiji koja je uobičajena u Nizozemskoj. Tako je na određen način uzimanjem uzorka po određenoj statističkoj metodi dobije se procjena količine oštećenog gradiva pojedinim vrstama oštećenja.“</p> <p>„Konkretno kad govorite o Odjelu za zaštitu i obradu gradiva, kod njih se utvrdi i osim ovih tekućih poslova na zaštiti kao što su nadzor spremišta, izdavanje građe i slično definira se opseg poslova na sređivanju, opseg poslova na opisu gradiva, opseg poslova na nekakvim posebnim projektima, količina gradiva koje će se poslati na restauriranje, količina gradiva koja će se poslati na snimanje i svaki odjel onda ima svoj popis poslova i za svakog zaposlenika se radi raspored njegovih poslova...“</p> <p>„...kolege iz Odjela za zaštitu i obradu gradiva predlažu koje bi gradivo trebalo obraditi i onda kolege u laboratoriju vide koji su njihovi kapaciteti za pojedine vrste zahvata i onda dogovori za svaku vrstu zahvata koliko se gradiva može u jednoj godini napraviti i onda se odrede prioriteta.“</p>	<p>ispitivanje stanja i poznavanje stanja takvog gradiva provodi na različite načine s obzirom na specifičnosti gradiva. Prije 14 godina u sklopu projekta Analize stanja arhivske službe u RH, ispitivalo se stanje arhivskog fonda upotrebom Universal Procedure for Archival Assessment za gradivo na papiru i pergameni. Navodi se kako stanje digitalnog gradiva ovisi o organizaciji i informacijskim sustavima u kojima je gradivo pohranjeno. Raspodjela poslova u svim odjelima Arhiva pa tako i Odjela za zaštitu i obradu gradiva odvija se prema godišnjem planu poslova kojim se definira opseg poslova.</p>	<p>Ispitivanje stanja Universal Procedure for Archival Assessment Digitalno gradivo Kriteriji za restauraciju Raspodjela poslova</p>
--	---	--

		<p>Gradivo za restauraciju se prema prijedlogu Odjela za zaštitu i obradu gradiva prenosi u Središnji laboratorij za konzervaciju i restauraciju kako bi se na njemu mogli odraditi zahtjevniji zahvati poput restauracije.</p>	
M1	<p><b>*Kriteriji za određivanje prioriteta u zaštiti</b> „Naravno, stanje prije svega. (...) Prva stvar je naravno urgentnost, druga stvar je mogućnost. Tako da evo to je nekako, osnovni nekakvi kriteriji.“</p> <p>„Mi po zakonu moramo dakle moramo voditi... dakle svakih 5 godina se mora provesti revizija građe. U pravilu, ovo bi trebalo se ona provesti i prilikom svake promjene ravnatelja (...) imamo recimo jedan od problema, a to je razmještaj građe na različitim lokacijama. (...) U uvjetima u kojima djelujemo to je gotovo pa nemoguće.“</p>	<p>Navodi se važnost poznavanja stanja fundusa jer je stanje građe jedan od načina određivanja prioriteta za zaštitu. Navode se i dva dodatna kriterija – urgentnost i mogućnost.</p> <p>MDC-ovo se istraživanje o stanju muzejskih čuvaonica i preventivne zaštite u Republici Hrvatsko smatra vrlo korisnim kako bi se javnost mogla upoznati s problemima koji su već odavno jasni</p>	<p>Materijalno-operativni aspekt</p> <p>Problem: smještaj građe na različitim lokacijama, količina građe, manjak zaposlenika, uvjeti čuvanja, nenamjenska zgrada</p> <p>MDC-ovo istraživanje Preventivna zaštita</p>

		<p>samoj muzejskoj zajednici.</p> <p>U sklopu ustanove provode se postupci preventivne zaštite te manji restauratorski zahvati.</p>	<p>Praćenje mikroklimatskih uvjeta</p> <p>Restauracija</p> <p>Čišćenje</p> <p>Fotografiranje</p>
M2	<p>„...nastojimo pratiti sve uvjete da smo barem svjesni koji su uvjeti. Pratimo vlagu i temperaturu u svim dijelovima Muzeja, bez obzira što na dio toga nažalost ne možemo utjecati.“</p> <p>„Svakako preveliki je broj komada da bi se on redovito cijeli pregledao. Pregledava se ako ne češće, onda svakako s revizijama. Revizije su uvijek provođene prema zakonskim onim regulativama koje su se mijenjale, odnosno da učestalo se mijenjala, a recimo kod nas u muzeju u proteklih nekoliko godina stjecajem svih mogućih okolnosti mi smo, dakle, u posljednjih 10 godina 4 puta radili reviziju.“</p>	<p>Ispitivanje stanja se ne provodi nekom posebnom metodom već se oslanja na podatke koje se dobiju tijekom revizije fundusa. Revizija nije detaljan pregled građe već se njome provodi preliminarni pregled građe.</p> <p>Ustanova je sudjelovala u MDC-ovom istraživanju o stanju muzejskih čuvaonica i preventivne zaštite. Smatra se kako je stanje muzejske čuvaonice NMMU nezadovoljavajuće te se to poistovjećuje s većinom muzeja u RH budući da se radi o improviziranim</p>	<p>Materijalno-operativni aspekt</p> <p>Problem: manjak osoblja, nedostatni prostor, nedostatak radnog depea</p> <p>Ispitivanje stanja</p> <p>MDC-ovo istraživanje o stanju muzejskih čuvaonica i preventivne zaštite</p> <p>Revizija</p>



		prostorima koji su neadekvatni za pohranu građe.	
M3	„Mi se unutar naše kuće trudimo da se koriste beskiselinski papiri, folije, oprema, namještaj, (...) taj fizički prostor je problematičan.“	Ne navodi se način ispitivanja stanja građe već pojašnjava na koji se način oprema građa kako bi se preventivno zaštitila.	Materijalno-operativni aspekt Problem: neadekvatan prostor
M4	„Dakle, naši kustosi zbirku imaju podijeljenu u ovaj odnosno cjelinu. Fundus je podijeljen u zbirke i oni među sobom dijele te zbirke i vode te zbirke. Odgovorni su za te zbirke. One su pohranjene u depoima. S obzirom na razinu adekvatnosti u hrvatskim muzejima mi smo tu dobri. (...) On [kustos] je dužan redovito pregledavati, provjeravati i onda izdvajati ono što u tom trenutku je sazrelo da se pošalje na neki od restauratorskih zahvata. Ne mora to bit uvijek nekakva ne znam ti nego održavanje, čišćenja.“ „Nadalje, postoje mjere i takozvane fizičke zaštite. Dakle od protupožara, protuprovale, videonadzora i tako dalje. (...) Dakle sve se to provjerava vrlo redovito i upisuje se u knjigu održavanja.“	Poznavanje stanja fundusa smatra se izrazito važnim te navodi kako za pojedine zbirke brinu određeni kustosi koji su odgovorni za njih. Revizija se i u ovoj ustanovi provodi prema propisima te je također jedan od načina na koji je moguće ustvrditi stanje zbirke.	Materijalno-operativni aspekt Revizija Fizička zaštita Fumigacija Tretiranje insekticidima Čišćenje

O1	<p>„Pa ono što radimo jeste utvrđivanje stanja znači dijagnostiku stanja različitih vrsta materijala i u tom smislu nam je zadatak da otkrijemo ustvari ono što dođe kod nas, to je već neka posledica i mi utvrdimo tu posledicu i onda idemo unazad da vidimo šta je bio mehanizam, a šta je bio uzrok.“</p> <p>„Pravi put koji ja mislim je, urađen sad u ovom projektu, mislim da je to super jeste što je prvo urađeno znači ispitivanje svega što postoji od radova na srpskom, engleskom, ruskom, francuskom, svega na tu temu. To što kažu kao desk research, a onda je odabrano na koje će se lokalitete ići da se to uzorkuje...“</p>	<p>U sklopu rada Laboratorija provode se različite metode kojima se ispituje stanje i sastav materijala objekta kulturne baštine koji je potrebno zaštititi ili sanirati.</p> <p>Djelatnici Laboratorija provode i ispitivanja stanja materijala s ciljem pružanja najprikladnijih mjera zaštite ili čišćenja materijala te upotrebe kompatibilnih materijala s materijalom od kojeg je objekt kulturne baštine izrađen.</p> <p>U svom se radu osim analitičkim metodama koriste i analitičko-sintetičkim pristupom literaturi iz područja na temelju kojeg okupljaju dostupna stručna i znanstvena znanja iz područja od interesa.</p>	<p>Materijalno-operativni aspekt</p> <p>Utvrđivanje stanja materijala</p> <p>Metode:</p> <p>umjetno starenje, desk research, elektronska i svjetlosna mikroskopija, XRF analiza, FTIR analiza, Raman spektroskopija, ispitivanje mehaničkih karakteristika, termovizijska snimanja, kolorimetrijske karakteristike, živina porozimetrija, nanoporoznost, niskotemperaturna apsorpcija zlata, UV spektroskopija</p>
----	---	---	--

	<b>P6-KD: Na koji način planirate kulturološko-društvene djelatnosti i ciljane skupine za takve aktivnosti?</b>	<b>Sadržajno tumačenje odgovora</b>	<b>Tema</b>
K1	<p>„Za sve aktivnosti većinom imamo plan (...) Naša autorska izložba je uvijek i taj baš konkretno na pisanu baštinu orijentirana zavičajnu u Mjesecu hrvatske knjige.“</p> <p>„Sama istraživanja da smo imali baš za izložbe, nismo imali. Znači imali smo druge vrste istraživanja, ne znam i čitateljske i što se tiče događanja i toga. Za izložbe nismo, ali mislim da to jednostavno znamo kako zajednica diše zato što jako je veliki interes za lokalnu baštinu i...“</p>	<p>Kulturološko-društvene aktivnosti se planiraju na godišnjoj razini te se u većem dijelu odnose na izložbe.</p> <p>Izložbe orijentirane na pisanu baštinu se organiziraju tijekom Mjeseca hrvatske knjige i temelje se na zavičajnoj zbirci.</p> <p>Određivanje ciljane skupine za potrebe osmišljavanja izložbi i drugih aktivnosti se većinom temelje na iskustvu, zainteresiranosti pojedinaca te poznavanju lokalne zajednice.</p>	<p>Kulturološko-društveni aspekt</p> <p>Određivanje ciljane korisničke skupine</p> <p>Izložbe</p>
K2	<p>„...nismo dovoljno uključeni, ali nećemo čekati da nas pozovu i ja ću pokušati inzistiram da se to ne događa, da ne bi se smjela jedna jedina izložba otvoriti bez da mi pomognemo vizualno eventualno, a druga stvar da ih držimo dalje od svjetla.“</p>	<p>Uloga Odjela za zaštitu u kulturološkom i društvenom smislu vidi se u podizanju razine svijesti pri izlaganju građe i</p>	<p>Kulturološko-društveni aspekt</p> <p>Izložbe</p>

		<p>prezentaciji kulturne baštine. Smatra se kako u taj segment nisu dovoljno uključeni.</p>	
A1	<p>„...pa tako, dakle, nekako im nastojimo približiti to što znači doći u Arhiv što znači doći u čitaonicu, što znači zatražiti nešto, što znači dobiti to na stol, što znači to okrenuti, pretražiti, pogledati, uslikati i onda napraviti plakat u školi što su to u Arhivu uradili. To je ta neka neka razina edukacije i onda tako je sa osnovnom školom, tako je sa srednjom školom, tako dolaze i srednjoškolci. (...) E sad tu bude ili neka kartografska radionica dolje u dvorani ili bude za one najmlađe studente, možda prvi susret s Arhivom, neki nikada nisu bili pa ih se provede kroz Arhiv, pa pokaže čitaonica, kako se podnosi zahtjev što se traži, kako se istražuje, što je to signatura fonda, što su osnovne arhivske evidencije, što i tako. Dakle, u tom smislu, to su neke edukacije koje su zato da ljudi imaju svijest i da znaju gdje su došli i kako istraživati.“</p>	<p>Kulturološko-društvenom djelatnosti smatraju se edukativne aktivnosti koje se planiraju i odrađuju s učenicima osnovnih i srednjih škola te studentima pri čemu se iste upoznaje s Arhivom i njegovim gradivom.</p> <p>U planu su nove radionice i edukacije za djelatnike u pismohranama raznih ustanova te podcast za javnost kojim bi se obuhvatile teme vezane za osobne digitalne i analogne dokumente.</p> <p>Kulturološko-društvenom aktivnosti smatra se i izložbena djelatnost Arhiva.</p>	<p>Kulturološko-društveni aspekt</p> <p>Izložbe</p> <p>Suradnja s drugim ustanovama</p> <p>Problem: sistematizacija radnog mjesta arhivskog pedagoga</p> <p>Podizanje razine svijesti</p>
A2	<p>„Dakle, postoje različite korisničke skupine koje su na ovaj ili onaj način</p>	<p>Kulturološko-društvenom</p>	<p>Kulturološko-društveni aspekt</p>

	<p>vezane ili se mogu vezati uz arhiv. Imamo i različite dobne skupine. Imamo dosta posjeta djece školske dobi. Osnovna škola i srednja škola imamo organizirane sadržaje koji uključuju i upoznavanje sa gradivom koje bi čisto onako vizualno ili po nekoj priči mogli moglo biti zanimljivo tom uzrastu, ali isto tako imamo je nekoliko radionica koje mogu biti dosta ove zanimljive za taj uzrast. Zato imamo i korisnike u kategoriji recimo to tako umirovljenika. Također, ovaj za koje se povremeno organiziraju određene aktivnosti. Tu su onda i studenti. Suradujemo sa više fakulteta koji također onda dolaze, ovaj čak i tih nekih praktičnih stvari koje se mogu odraditi. U cjelini smo kao arhiv dosta povezani i sa ovim našim najintenzivnijim korisnicima.“</p>	<p>djelatnosti smatraju se organizirani posjeti učenika koji se upoznaju s Arhivom i gradivom Arhiva te imaju i nekoliko radionica koje su im zanimljive.</p> <p>Arhiv ostvaruje suradnju s više fakulteta te se studentima omogućuje odrađivanje praktičnih zadataka u Arhivu.</p> <p>Izložbena djelatnost se organizira na način da se izložbama obilježavaju značajni događaji te se neke izložbe organiziraju na inicijativu određenih organizacija ili pojedinaca.</p>	<p>Izložbe Korisničke skupine Suradnja s drugim ustanovama</p>
M1	<p>„Komuniciramo dakle izložbena djelatnost, publicistička djelatnost.“ „...postoji dakle, ona komunikacija u nekom najširem smislu, a to su onda recimo vodstva, predavanja, radionice... dakle komunikacija baštine u smislu neposredne komunikacije.“</p>	<p>Kulturološko-društvena djelatnost Muzeja se očituje u komunikaciji putem izložbene i izdavačke djelatnosti, vodstva, predavanja i radionice kojima se komunicira baština.</p>	<p>Kulturološko-društveni aspekt Izložbe Izdavačka djelatnost</p>

		Također se izrađuju i edukativni materijali za posjetitelje.	
M2	<p><b>*Upotreba sekundarne dokumentacije u pripremi izložbi</b></p> <p>„Često neki podatak koji nam je u istraživanju važan, pohranjen u nekoj od tih dokumentacija, a nije, a nije dostupan u bazi podataka o umjetnici. Naravno da je to isto <i>work in progress</i> svakim danom sve više podataka iz tih raznih dokumentacija ulazi u bazu, ali to je jedan, dugotrajan proces...“</p>	<p>Izložbena djelatnost NMMU se planira tematski u već unaprijed određenim okvirima samog prostora i ustaljenog načina organiziranja izložbi.</p> <p>Sekundarna se dokumentacija često koristi pri planiranju izložbi.</p> <p>Smatra se kako se javnost, tj. publika udaljila od muzeja općenito što je posljedica proteklih nekoliko pandemijskih godina te da zaštita građe može imati uzaludan karakter ukoliko ne postoji publika koja će tu zaštićenu građu znati cijeliti i prepoznati.</p>	<p>Kulturološko-društveni aspekt</p> <p>Izložbena djelatnost</p> <p>Sekundarna dokumentacija</p> <p>Problem: javnost nije senzibilizirana za posjete muzejima</p>
M3	<p>„...Imamo i sad se trenutno radi na obradi tih skenova i tak dalje. (...) Razvijamo online katalog koji će povezati naše</p>	<p>Kulturološko-društvena aktivnost</p> <p>povezuje se s</p>	<p>Kulturološko-društveni i materijalno-</p>

	<p>različite baze podataka različite građe gdje ćete te vi odmah moći (...) vidjet što imamo u Fototeci, što imamo u zbirci rukopisa, što imamo u knjižnici, što je pisao, šta je donirao, razumijete, dakle.“</p>	<p>vidljivosti građe i komunikacijom baštine, s digitalizacijom građe, mrežnim stranicama, online katalozima i sl.</p>	<p>operativni aspekt Digitalizacija Mikrofilmiranje Fizička zaštita</p>
M4	<p>„Nadalje imamo obrnuto gdje mi ulazimo u kurikulum obrazovnih ustanova i u jesen obilazimo sve osnovne i srednje škole i kažemo gledajte mi vam možemo ponuditi kroz ovu godinu te, te i te izložbe. Na njih se naslanjamo, znači kao i u nastavi. (...) Mi ulazimo u njihov kurikulum. Oni prihvaćaju naš kurikulum i djecu dovode ovdje. Onda u određenim skupinama i tako dalje i u određenom broju i to bude i od... bude normalno i predškolski i iz vrtića.“</p> <p><b>*Ciljana skupina</b> „...Može se znate, ali puno vremena i nešto novaca, a to je teško naći, ali bi bilo potrebno, ne da bi bilo potrebno nego... Često, često se razbacujemo sa, sa zaključcima, sa nekim konkluzijama koje nisu to jer nismo postavili uopće premise, a ne da su ispravne. Dakle, nismo napravili istraživanje i to bi trebalo.“</p>	<p>Kulturološko-društveno djelovanje vidi se u suradnji s osnovnim i srednjim školama, fakultetima i drugim skupinama korisnika. Smatra se kako bi anketa ispitivanja javnosti o samom Muzeju i njegovim uslugama bila značajan alat za donošenje odluka o pripremi izložbi i odabiru same ciljane skupine korisnika. Prepoznaje se kako za takvo ispitivanje nisu potrebna visoka financijska sredstva te da se kroz suradnju s akademskom zajednicom mogu provesti takva istraživanja.</p>	<p>Kulturološko-društveni aspekt Suradnja s drugim ustanovama Ciljana skupina</p>

O1	<p>„Pa dobro, naši konzervatori su dosta svesni te važnosti, ali utječemo značajno na tok izvođenja, dokumentacije, zaštite, čuvanja.... Nekako nije ono proba i greška kako da kažem, a vidim da su i oni ljudi onako ponosni na sebe. Svi su nekako odjednom neki naučnici, kupili su neke imale mikroskope, sami se bave fotografisanjem.... nekako je potstaklo i njih da uče, da čitaju radove. da idu na konferencije. To je prije nekako bilo četkica, bojica malo da se uradi retuš i gotovo, a sad i oni nekako isto zovu nas pa daj vidi šta imam, kupili ljudi mikroskop...“</p>	<p>Smatra se da svojim radom mogu utjecati na način i hodogram izvođenja konzervatorskih i restauratorskih radova kako bi svima bilo jasno na koji je način potrebno istražiti materijale prije samog početka izvođenja radova. Ukazuje se na važnost izrade dokumentacije i praćenja stručne literature kao i na upotrebu manjih alata kojima se mogu izvoditi određena snimanja stanja materijala.</p>	<p>Kulturološko-društveni aspekt Podizanje razine svijesti</p>
	<p><b>P6-DK: Imate li dodatni komentar na upravljanje zaštitom pisane baštine?</b></p>	<p><b>Sadržajno tumačenje odgovora</b></p>	<p><b>Tema</b></p>
K1	<p>„Svatko, bez obzira na financije i može se educirati u tom smjeru, barem da znamo ono osnovno što, kako, kada, u kojim slučajevima. Uvijek možemo raditi na tome da si osvijestimo da to čuvamo za naredne generacije, da to nije nešto što ni sada negdje možemo pronaći sa klikom na internetu. Taj dio mislim da ne zahtijeva puno financijskih ulaganja. Na promociji</p>	<p>Naglašava se važnost edukacije javnosti, korisnika i osoblja te podizanja razine svijesti o važnosti kulturne baštine i njenih vrijednosti.</p>	<p>Edukativni aspekt Podizanje razine svijesti</p>



	i uopće isto osvješćivanju i te pisane baštine i naših lokalnih...“		
K2	„Gledajte najbolji je dio, a to čekamo i sredstva od Ministarstva da mi tu bazu više dovedemo u jedno ozbiljnije stanje jer se selila sa jednog servera ili nečega na drugdje jer mi imamo nevjerovatno puno fotodokumentacije. Znače koja zauzima puno, puno, puno mjesta, a ne možeš to jednostavno zanemariti, a druga stvar, to je osnova prapočelo restauratorskog zahvata. Znače vi ne možete napraviti jednu crticu bez da ste sve snimili, opisali. Dakle značaj dokumentacije je neprocjenjiv. Međutim, mi imamo opet tu sreću da imamo ljude koji su za to zainteresirani.“	Naglašava se važnost izrade kvalitetne baze dokumentacije i fotodokumentacije koja je izrazito važna pri izvođenju postupaka zaštite.	Fotografiranje Dokumentacija
A2	„...malo više sustavnosti i dugoročnog planiranja ne bi škodilo našim institucijama. Dosta se posla u našim institucijama, radi malo i po inerciji. Dakle, bez mjerenja nekog dugoročnog učinka i vaganja mogućnosti da se sa postojećim resursima dobije više.“	Smatra se kako je u Republici Hrvatskoj i baštinskim ustanovama potrebno dugoročno planiranje aktivnosti zaštite i sustavan pristup.	Sustavno provođenje aktivnosti zaštite Dugoročno planiranje
O1	„Recimo naši mikrobiolozi preko naše laboratorije često idu i uzimaju briseve i rade, radimo mi smo tako uključeni u papir i onda tačno za sve te mikroorganizme da vide koje sve tu postoje. Ovaj, ja kažem živuljke, dal' su bakterije, dal' su lišajevi, šta je (vjerojatno plijesan – opaska ispitivača)? I daju	Smatra se kako bi za zaštitu pisane baštine bilo važno uključiti stručnjake različitih profila kako bi se moglo utvrditi stanje materijala i primijeniti metode te odraditi	Suradnja stručnjaka različitih profila

<p>preporuku koji fungicidi, biocidi da se koriste da bi se taj papir zaštitio. To je isto vrlo značajno. Oni su tehnolozi, ali mikrobiolozi.“</p> <p>„Ljudi su se toliko izveštali s tom papirnom građom, da oni prosto znaju i vrstu papira i boju i razne, razne sad tu stvari koje mogu da se dese. Njima uglavnom bi te metode služile za potvrdu da se recimo vidi šta je bilo organsko vezivo za fiksiranje i takve stvari, ali im daleko potrebniji su mikrobiolozi, zbog čuvanja.“</p>	<p>istraživanja koja bi pružila temelj samim aktivnostima zaštite.</p>	
---	--	--

### 5.3. Rezultati i analiza rezultata anketnog istraživanja

Anketni je upitnik, kao što je prethodno navedeno, poslan ispitanicima nakon provedenog i analiziranog intervjua s ciljem produblivanja uvida u njihovo razumijevanje važnosti pojedinog aspekta modela sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine. Za svaki je aspekt postavljeno ista tri zatvorena pitanja kojima se nastojalo utvrditi smatraju li se već korištene metode s obzirom na pojedini aspekt dostatnima za uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine te kolika je spremnost i otvorenost baštinskih ustanova za upotrebu novih metoda u poslovanju. Na samom kraju upitnika postavljena su dva otvorena pitanja kojima se ispitanicima pružila mogućnost:

- da dodaju vlastite komentare s obzirom na to koji je aspekt po njihovom mišljenju ključan za pokretanje promjena u procesu upravljanja zaštitom pisane baštine, ali i poslovanju baštinskih ustanova općenito te
- da navedu vide li primjenu određenog alata ili online platforme, čija bi svrha bila donošenje informiranih odluka o upotrebi metoda, kao nešto što bi unaprijedilo poslovanje baštinskih ustanova.

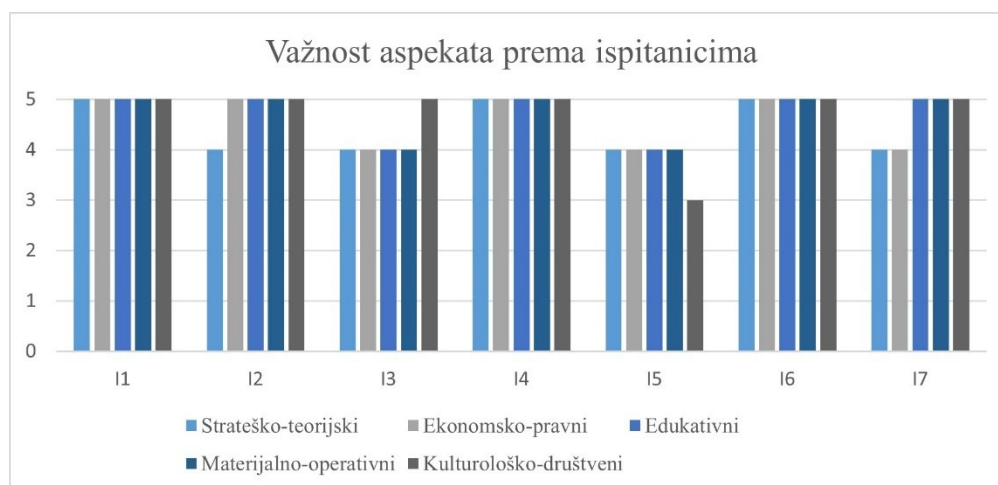
Ispitanici koji su ispunili anketne upitnike bili su označeni kodovima od I1 do I7. Analiza rezultata ankete je provedena prema postavljenim pitanjima te će unutar svakog od postavljenih

pitanja biti navedeni specifični odgovori za svaki aspekt. U nastavku će se rezultati analize koristiti u raspravi kao komentar na rezultate intervjua, a svaka od analiza popraćena je završnim komentarom kao svojevrsnim uvidom u ove rezultate i polazištem za daljnju raspravu.

### 5.3.1. Važnost aspekta za uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine

Prvo pitanje koje je postavljeno ispitanicima za svaki pojedini aspekt odnosilo se na to koliko smatraju da je dotični aspekt i sve što je uključeno u njegovu realizaciju važno za uspješno upravljanje zaštitom. Na Slici 5.1. vidljivo je kako:

- ispitanici I1, I4 i I6 smatraju sve aspekte podjednako važnim u upravljanju zaštitom pisane baštine,
- ispitanik I2 smatra kako su svi aspekti osim strateško-teorijskog izrazito važni,
- ispitanik I3 smatra kulturološko-društveni aspekt izrazito važnim, a sve ostale aspekte važnima,
- ispitanik I5 smatra da kulturološko-društveni aspekt nije niti važan niti nevažan u upravljanju zaštitom pisane baštine, a sve ostale aspekte važnima te
- ispitanik I7 smatra edukativni, materijalno-operativni i kulturološko-društveni aspekt izrazito važnima, a strateško-teorijski i ekonomsko-pravni važnima u upravljanju zaštitom pisane baštine.



**Slika 5.1** Ocjena važnosti aspekata prema ljestvici (1 – izrazito nevažan, 3 – niti važan niti nevažan, 5 – izrazito važan)

Razmatrajući odgovore kao cjelinu razvidno je da ispitanici uočavaju važnost primjene svih aspekata pri sveobuhvatnom pristupu problematici upravljanja zaštitom pisane baštine. To je izuzetno pohvalno i otvara dobar prostor za daljnji napredak u smislu primjene dodatnih metoda

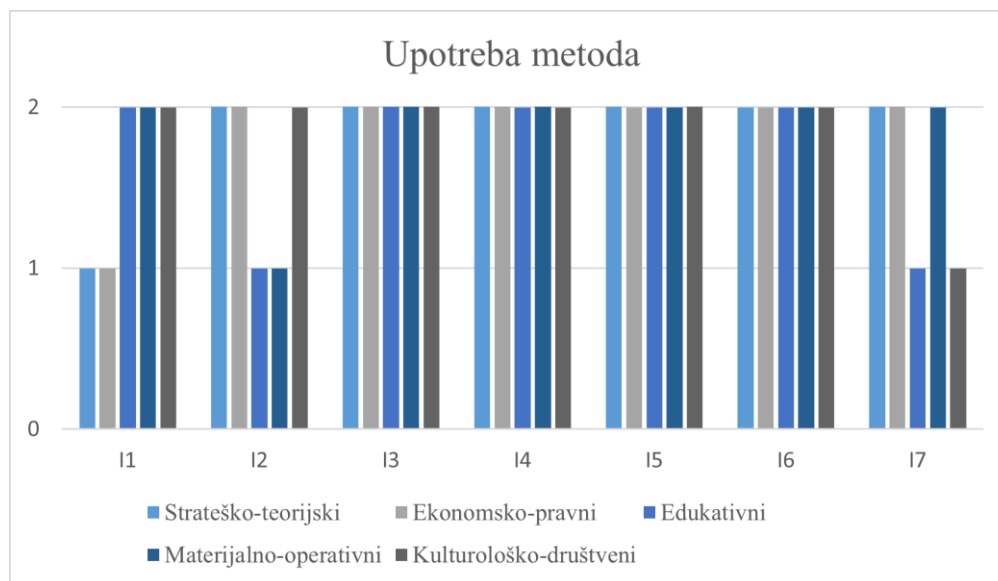
unutar svih aspekata. Jedan od problema koji se dugo vremena mogao uočiti u praksi je poprilično parcijalno razumijevanje problematike zaštite. Naime, zaštita se dugo vremena poimala kao isključivo tehničko pitanje rezervirano za malu skupinu visoko specijaliziranih stručnjaka dok rezultati ovog anketnog istraživanja upućuju na zadovoljavajuću razinu razumijevanja važnosti pristupa ovoj problematici iz perspektive svih aspekata. Ni jedan odgovor nije prepoznao neki od aspekata kao nevažan ili izrazito nevažan i to je sjajan rezultat kako u svjetlu dobre prakse u istraživanim ustanovama tako i u svjetlu izazova sveobuhvatnosti, postavljenog pri izgradnji modela upravljanja zaštitom pisane baštine.

### **5.3.2. Korištene metode unutar svih aspekata kao podloga za uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine**

Drugo pitanje na koje su ispitanici odgovarali odnosilo se na to koliko trenutno korištene metode s obzirom na područje pojedinog aspekta upravljanja zaštitom pisane baštine omogućuju njegovo uspješno provođenje. Na Slici 5.2 vrijednost 0 odnosi se na odgovor Ne, vrijednost 1 odnosi se na odgovor Da, a vrijednost 2 odnosi se na odgovor Ne znam te je vidljivo kako:

- ispitanik I1 smatra kako trenutna upotreba metoda u područjima edukativnog, materijalno-operativnog i kulturološko-društvenog aspekta omogućuje uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine, a u strateško-teorijskom i ekonomsko-pravnom ne,
- ispitanik I2 ne zna zadovoljavaju li trenutno korištene metode uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine s obzirom na strateško-teorijski i ekonomsko-pravni aspekt, za materijalno-operativni i edukativni aspekt smatra kako metode nisu dostatne dok u kulturološko-društvenom aspektu smatra metode zadovoljavajućim,
- ispitanik I3 ne može procijeniti omogućuju li korištene metode uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine,
- ispitanik I4 smatra kako metode koje se koriste u područjima edukativnog i kulturološko-društvenog aspekta omogućuju uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine, a za ostale aspekte nije se mogao odrediti,
- ispitanik I5 smatra kako su metode koje se koriste u ekonomsko-pravnom, edukativnom i materijalno-operativnom aspektu dovoljne za uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine, a za preostale aspekte isto se nije mogao odrediti,

- ispitanik I6 smatra kako trenutno korištene metode u procesu upravljanja zaštitom u potpunosti zadovoljavaju njegovo uspješno provođenje,
- ispitanik I7 smatra kako metode zadovoljavaju uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine samo u materijalno-operativnom aspektu, za strateško-teorijski i ekonomsko-pravni nije se mogao odrediti, a za edukativni smatra kako trenutna upotreba metoda ne omogućuje uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine.



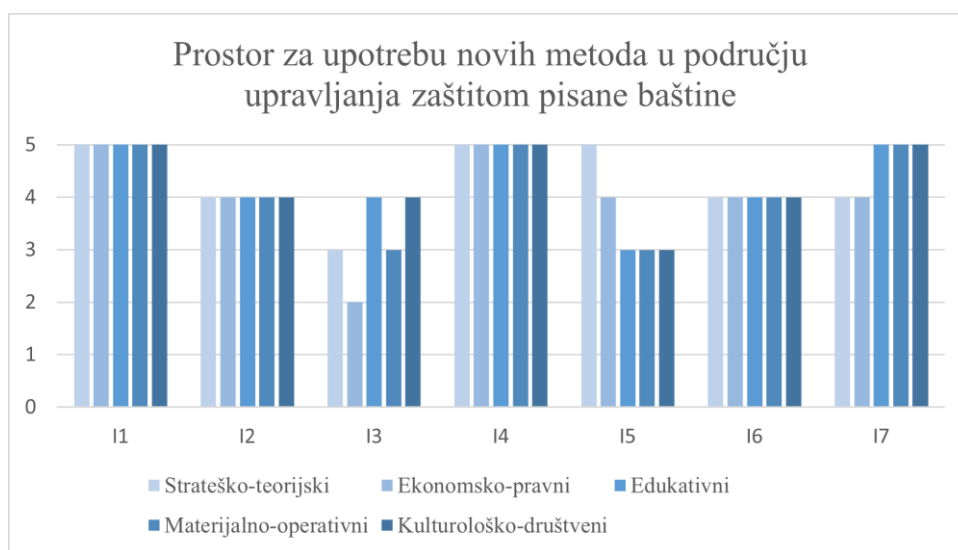
**Slika 5.2** Korištenje metoda i uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine (0 – Ne, 1 – Da, 2 – Ne znam)

Odgovori na ovo pitanje razmatrani kao cjelina, indikativni su u svjetlu činjenice da većina njih (40 %) predstavljaju odgovore koji impliciraju nedostatnost primijenjenih metoda i neznanje (ili više svojevrsnu nesigurnost) u vezi s dostatnošću primijenjenih metoda. Tu svakako treba uvidjeti prostor za daljnju diseminaciju znanja o metodama koje se primjenjuju u zaštiti pisane baštine što otvara i nove izazove u smislu daljnje edukacije predmetnih stručnjaka u području zaštite pisane baštine. Tu se svakako postavlja i pitanje percepcije uspješnosti provedenih aktivnosti u području zaštite pisane baštine što na svojevrsan način produbljuje gore navedeni prostor bolje prakse i dodatne edukacije.

### 5.3.3. Prostor(i) za uvođenje novih metoda unutar svih aspekata i prostor(i) za poboljšanje ukupnog upravljanja zaštitom pisane baštine

Posljednje zatvoreno pitanje postavljeno u svim aspektima odnosilo se na to da ispitanici pokušaju odrediti koliko ima mogućnosti za uvođenje novih metoda te samim time poboljšanje upravljanja zaštitom pisane baštine. Na Slici 5.3 moguće je primijetiti kako:

- ispitanici I1 i I4 smatraju kako u svim aspektima postoji prostor za uvođenje novih metoda i poboljšanje upravljanja zaštitom pisane baštine;
- ispitanici I2 i I6 smatraju kako ima malo prostora za uvođenje novih metoda i poboljšanje upravljanja zaštitom pisane baštine
- ispitanik I3 smatra kako u edukativnom i kulturološko-društvenom aspektu postoji malo prostora, za strateško-teorijski i materijalno-operativni aspekt nije se mogao odrediti te u ekonomsko-pravnom aspektu vidi najmanje prostora za uvođenje novih metoda i poboljšanje upravljanja zaštitom pisane baštine;
- ispitanik I5 najviše prostora za uvođenje novih metoda i poboljšanje upravljanja zaštitom pisane baštine vidi u strateško-teorijskom aspektu, nešto manje prostora u ekonomsko-pravnom dok se za ostale aspekte nije mogao odrediti;
- ispitanik I7 najviše prostora za napredak u upotrebi novih metoda i poboljšanja upravljanja zaštitom pisane baštine vidi u edukativnom, materijalno-operativnom i kulturološko-društvenom aspektu dok za preostale aspekte također uviđa mogućnosti poboljšanja.



**Slika 5.3** Prostor za upotrebu novih metoda u području upravljanja zaštitom pisane baštine (1 – nema prostora, 3 – niti ima niti nema prostora, 5 – ima prostora)

Uvidi u rezultate analize ovih odgovora promatranih kao cjelina otvaraju veliki prostor za unapređenje razumijevanja kako samih metoda tako i njihove primjene u praksi. Niti jedan odgovor nije bio da nema prostora za upotrebu novih metoda što jasno ukazuje na činjenicu da su odgovorni u anketiranim baštinskim ustanovama svjesni važnosti nadgradnje postojeće prakse i iznalaženja novih mogućnosti za uspješnije upravljanje zaštitom pisane baštine. Nadležne uprave ovih ustanova, prije svega Ministarstvo kulture i medija, trebaju ovdje prepoznati izazove iznalaženja sustavne primjene novih, potencijalno učinkovitijih metoda za poboljšanje postojeće prakse, dobra volja na ispitivanim razinama evidentno postoji. Isto tako i akademska zajednica i istraživački instituti koji se na znanstvenoj razini bave problematikom zaštite pisane baštine trebaju prepoznati ovaj prostor i sve više ga ispunjavati sustavnom edukacijom, novim teorijskim i stručnim dostignućima, ali i publikacijama koje će približiti ovu problematiku stručnjacima u praksi.

#### **5.3.4. Otvorena pitanja u anketnom upitniku**

Posljednja dva pitanja, kako je prethodno navedeno, bila su pitanja otvorenog tipa u kojemu su ispitanici imali prostora iznijeti svoje mišljenje o aspektima i načinu odabira metoda za rad u području upravljanja zaštitom pisane baštine. Odgovori na postavljena pitanja su kako slijedi:

- 1. Koji od navedenih aspekata upravljanja zaštitom pisane baštine vidite kao potencijalni prvi korak odnosno pokretač promjena i napretka u upravljanju zaštitom pisane baštine i upravljanju informacijskim ustanovama općenito?*

„Samo svi navedeni aspekti zajedno u interaktivnom odnosu prema arhivskome gradivu mogu donijeti cjelovitu zaštitu. Dio zaštite koji se odnosi na odgovornost samih stručnih djelatnika je tek dio sveukupnog postupanja koje ovisi o upravljačkim strategijama, a koje se mogu provoditi samo podržane materijalnim i financijskim sredstvima koje treba osigurati kao uvjet bez kojeg nema cjelovite zaštite.“ (I1)

„Materijalno-operativni aspekt: neophodno je osigurati ljudske i materijalne resurse adekvatne zahtjevnosti baštinjenog. Ustanove kojima je baština povjerena podkapacitirane su stručnim kadrom, prostornim uvjetima i opremom.“ (I2)

„Ekonomsko-pravni, ali s najviših razina (nacionalnih) prema dolje.“ (I3)

„Edukacijski.“ (I4)

„Strateški, operativni i edukativni aspekt.“ (I5)

„Smatram da bi primat trebao imati edukativni aspekt koji treba biti prvim korakom koji donosi promjene i vodi napretku i boljem upravljanju zaštitom pisane baštine. Materijalno-operativni također je značajan jer taj segment obuhvaća djelovanje s kojim se svakodnevno susrećemo, a kulturološko-društveni aspekt pripada skupini dragocjenih i primjenjivih nastojanja pri vrednovanju i postavljanju pisane baštine na važno mjesto i u okvire koje zaslužuje.“ (I6)

„Svi su povezani i izuzetno važni.“ (I7)

Važnost određivanja "prvog koraka" u upravljanju zaštitom pisane baštine treba prvenstveno prepoznati kao polazište koje će pokrenuti aktivnosti unutar svih ostalih aspekata. Vidljivo je da su odgovori poprilično dispergirani po tom pitanju, no i dalje se može prepoznati poprilično proaktivna uloga odgovornih u smjeru promišljanja daljnjih aktivnosti. Za pretpostaviti je da je tome doprinijelo i ovo istraživanje. "Prvi korak" očito ovisi o više čimbenika, prvenstveno o specifičnosti ustanove, zatim i o okruženju u kojem ustanova djeluje, isto tako i o svjesnosti o važnosti zaštite, ali i o svojevrsnoj razini (upravljačke) razvijenosti u pogledu upravljanja zaštitom pisane baštine. U anketiranim se ustanovama novija i učinkovitija rješenja unutar procesa upravljanja zaštitom pisane baštine (Slika 3.5 a) očito vide kao rezultat inicijativa unutar različitih aspekata što je i u suglasnosti s teorijskom pretpostavkom unutar korištenog modela upravljanja zaštitom pisane baštine u kojoj se pretpostavlja da svaki od razmatranih aspekata gotovo ravnopravno i legitimno može biti prvi korak u poduzimanju mjera učinkovitijeg upravljanja navedenim procesom.

2. Smatrate li da bi upotreba alata ili online platforme za donošenje informiranih odluka o primjenama metoda i kriterijima za njihov odabir unaprijedila poslovanje kako Vaše



informatijske ustanove tako i općenito poslovanje u području upravljanja zaštitom pisane baštine? Molim Vas za kratki završni komentar.

„Naravno da bi upotreba zajedničkih alata koji bi podatke slijevali u jedinstvenu bazu bila najbolji i sveobuhvatni izvor relevantnih informacija za donošenje informiranih i utemeljenih odluka na temelju egzaktnih podataka.“ (I1)

„Pisana građa u muzejskoj ustanovi u kojoj radim prvenstveno je ugrožena lošim materijalno-operativnim uvjetima, manjkom stručnih i tehničkih djelatnika, nedostatnim i neadekvatnim spremištima i radnim prostorima te nedostatkom opreme. Budući da je brigu o pisanoj (a i drugoj) povjerenoj nam baštini svakako potrebno unapređivati smatram da bi rečeni alati ili platforme mogle pomoći kao relevantni i pouzdani izvori referentnih informacija.“ (I2)

„Gotovog alata da, ali prilagodljivog svim vrstama i veličinama knjižnica.“ (I3)

„Smatram da bi upotreba online platforme unapredila značajno upravljanje pisanom baštinom.“ (I4)

„Ne, može se i bez online platforme.“ (I5)

„Svakako! Sve metode čijim odabirom možemo unaprijediti naše poslovanje, poglavito u području upravljanja zaštitom pisane baštine su dobrodošle. Informatički alati ili online platforme naročito su prikladne zahvaljujući tomu što su dostupne i većim dijelom jednostavne za korištenje.“ (I6)

„Dobra i pravovremena informiranost je ključ za unapređivanje svekolikog poslovanja pa tako i poslovanja u području upravljanja zaštitom pisane baštine.“ (I7)

Većina anketiranih ispitanika se slaže da bi upotreba svojevrstnih (online) alata i/ili platformi bila korisna, no ipak ne svi ispitanici. Izrada takovih alata i/ili platformi je vrlo zahtjevna i traži

od autora vrlo široki spektar znanja, od predmetno stručnih i praktičnih znanja, preko informatičkih i tehničkih znanja do pitanja održivosti takovih rješenja s obzirom na potrebu za stalnim osvježavanjem sadržaja i potrebu za interaktivnošću takvih resursa. Uz podršku od strane nadležnih dionika na strateškoj razini ipak se čini da je ideja ostvariva, a razmatranja metodološkog okvira upravljanja zaštitom pisane baštine unutar ove disertacije mogu poslužiti kao svojevrsno polazište pri razmatranju izrade ovakvih rješenja.

## **5.4. Rasprava**

Razmatrajući analizirane rezultate provedenih polustrukturiranih dubinskih intervjua i ankete, razvidno je kako se u odabranim ustanovama upravljanje zaštitom pisane baštine ne promatra, a posljedično i ne provodi kao izdvojena aktivnost, tj. ne provodi se sustavno i sveobuhvatno već uglavnom parcijalno u sklopu upravljanja poslovanjem baštinskih ustanova. Uočljivo je kako postoje specifični problemi koji utječu na uspješno provođenje procesa upravljanja zaštitom pisane baštine te će se rezultati istraživanja raspraviti tematski s obzirom na aspekte modela upravljanja zaštitom pisane baštine u svjetlu problema koji utječu na njegovo provođenje te isto tako i kroz prizmu upotrebe metoda na institucionalnoj razini u odabranim baštinskim ustanovama. Valja napomenuti kako razmatranja u raspravi treba razumjeti u kontekstu konkretnih ustanova koje su sudjelovale u istraživanju, ali i šire, kako u svjetlu teorijskih razmatranja unutar ove disertacije, tako i u općem smislu, tj. u nacionalnom kontekstu za sve slične ustanove u sustavu. Naime, za pretpostaviti je kako se zaključci mogu na svojevrsan način poopćiti i odnositi na sve baštinske ustanove u Republici Hrvatskoj budući da su odabrane ustanove matične u odnosu na ostatak ustanova. Upravo iz tog se razloga zaključci do određene mjere i na osobit način mogu poopćiti na stanje u Republici Hrvatskoj, ali i još šire na općenitu upotrebu metoda u području upravljanja zaštitom pisane baštine.

### **5.4.1. Terminološko određenje pojmova**

Pojmovi pisane baštine i upravljanja zaštitom pisane baštine u prethodnim su poglavljima literaturnog pregleda definirani u širem smislu te su određeni i u smislu u kojem će se koristiti u svrhu istraživanja primjene metoda koje se koriste u području upravljanja zaštitom pisane baštine s ciljem određivanja metodološkog okvira primjenjivog na ovo specifično područje. Uvidi iz prakse baštinskih ustanova pokazali su se iznimno važnim i u tom terminološkom kontekstu budući da se oba pojma drugačije razmatraju u arhivima, knjižnicama i muzejima.

Razlog tomu nalazi se u specifičnosti pojedinih ustanova koje, bez obzira na činjenicu da pohranjuju pisanu baštinu istu razumijevaju na drugačiji način. Terminološko određenje pojmova u tom smislu može utjecati na sveobuhvatno upravljanje zaštitom pisane baštine budući da se drugačije poimanje onoga što je potrebno zaštititi u kontekstu baštinskih ustanova odražava i na organizaciju i provedbu samog upravljanja procesom zaštite pisane baštine.

### *Pisana baština*

Pojam pisane baštine se u većini slučajeva definira u kontekstu određene baštinske ustanove te se povezuje sa zbirkaama koje se pohranjuju i čuvaju u konkretnoj ustanovi (K1, M1, M2), ali se definira i u širem kontekstu (K2, A1, A2, M3, M4) (Tablica 5.2)

**Tablica 5.2** Poimanje pojma pisana baština s obzirom na vrstu baštinske ustanove

<i>Pisana baština</i>	
<i>Arhiv</i>	arhivsko gradivo, dokumentarno gradivo, digitalno gradivo, pisani materijal koji se smatra baštinom
<i>Knjižnica</i>	zavičajna zbirka, pisana ostavština, legati, obvezni primjerak, sitni tisak, dio kulture i nositelj vrijednosti
<i>Muzej</i>	sekundarna dokumentacija, primarna dokumentacija, pisana baština, pisana ostavština, pisana građa, rukopisna građa, tiskana građa, plakati, hemerotečna građa, građa na papiru, knjižna građa, knjižnična građa

Tablica 5.2 zorno prikazuje razlike u poimanju pojma pisana baština. Pisana baština se u knjižnicama prvenstveno povezuje sa zbirkaama koje posjeduju određenu vrijednost kao što su zavičajna zbirka, legati i obvezni primjerak (K1). U muzejima se pak pisanom baštinom smatra knjižnična građa (M1, M2), knjižna građa, rukopisna građa (M4), sekundarna dokumentacija (M1, M2), pisana građa, tiskana građa, notni zapisi kao i građa na papiru (M1). Arhivi pisanu baštinu definiraju u širem smislu kao građu pohranjenu u baštinskim ustanovama, a u užem smislu svojih ustanova kao arhivsko gradivo koje pohranjuju i arhivsko gradivo u nastajanju koje se nalazi kod stvaratelja/imatelja (A1, A2). Također je prisutno razumijevanje pojma u najširem smislu kao izravne poveznice s kulturom i identitetom te ju se prepoznaje i kao kulturno dobro (K2, M3). Raznoliko shvaćanje pojma pisane baštine razumljivo je s obzirom

da na nacionalnoj razini još uvijek ne postoji implementirana nacionalna politika ili program zaštite pisane baštine kojim bi se jednoznačno odredio pojam na nacionalnoj razini. U skorije vrijeme inicijative u tom smislu nije nedostajalo<sup>28</sup> no još uvijek se čeka implementacija predloženih rješenja. Time bi se baštinskim ustanovama omogućile jasne smjernice na temelju kojih bi građu koju pohranjuju, a koja se ubraja u pisanu baštinu tretirale na jednak način. S tog bi se gledišta omogućio i osnovni temelj za sveobuhvatno planiranje procesa upravljanja zaštitom pisane baštine kako na nacionalnoj tako i na institucionalnoj razini u svim baštinskim ustanovama bez obzira na vrstu i primarnu baštinsku funkciju.

#### *Upravljanje zaštitom pisane baštine*

Upravljanje zaštitom pisane baštine se, kao i pojam pisane baštine, kod većine ispitanika smješta u kontekst ustanove. Arhivi i muzeji upravljanje zaštitom promatraju kroz prizmu aktivnosti koje se provode unutar određenih zakonodavnih okvira odnosno kao mjere zaštite koje je potrebno provoditi (A1, A2, M1, M2, M4). U knjižnicama se ovaj pojam povezuje s upravljanjem zbirkama (K1) i podizanjem razine svijesti (K2). Valja primijetiti kako svaka od baštinskih ustanova pri razumijevanju pojma upravljanja zaštitom pisane baštine pretežno obuhvaća samo jedan segment unutar sveobuhvatnosti koje ono kao proces objedinjuje. S obzirom da upravljanje zaštitom pisane baštine obuhvaća sustavno planiranje svih dostupnih resursa, kako ljudskih tako i financijskih, u svrhu osiguravanja trajnosti i dostupnosti pisane baštine u skladu s misijom ustanove potrebno je proširiti shvaćanje pojma na način da se ono unutar ustanove razumijeva kao pojam koji uključuje mnoštvo aktivnosti. Zaključno je moguće ustvrditi kako je različito poimanje pojma upravljanje zaštitom posljedično povezano s primarnom baštinskom funkcijom određene vrste ustanove te kako je potrebno i dalje raditi na usklađivanju terminoloških određenja unutar problematike upravljanja zaštitom pisane baštine.

#### **5.4.2. Analiza poslovnog okruženja i praćenje učinkovitosti**

Utvrđeno je kako se u upravljanju baštinskim ustanovama na nacionalnoj i institucionalnoj razini provodi strateško planiranje poslovanja. Baštinske ustanove su i zakonski obvezne izrađivati strateške planove unutar kojih trebaju definirati dugoročne i kratkoročne ciljeve svog

---

<sup>28</sup> Dokument Prijedlog nacionalnog programa zaštite pisane baštine koji je izradila Radna skupina Hrvatskog knjižničkog vijeća. Dostupno na: <https://min-kulture.gov.hr/kulturne-djelatnosti-186/knjiznicna-djelatnost-361/hrvatsko-knjiznicno-vijece-522/biljeske-sa-sjednica-663/arhiva-2031/2031> (2022-04-17)

poslovanja (ili u širem smislu djelovanja) u određenom razdoblju. Planiranje upravljanja zaštitom pisane baštine dijelom je strateškog planiranja ustanove, no ono se u pravilu ne provodi sveobuhvatno već se često odnosi na planiranje parcijalnih aktivnosti koje se uglavnom odnose na samo jedan segment odnosno pretežito na planiranje mjera korektivne zaštite ili digitalizaciju građe u određenoj baštinskoj ustanovi. Parcijalni pristup strateškom planiranju upravljanja zaštitom pisane baštine očituje se možda ponajbolje na primjeru knjižnica gdje se aktivnosti zaštite odnose na pojedinačne zbirke od značajnije vrijednosti kao što su na primjer zavičajne zbirke ili na jedinice pisane baštine koje će se koristiti u izložbenim aktivnostima. Takav pristup i stajalište na neki način onemogućavaju sveobuhvatni pristup planiranju upravljanja zaštitom pisane baštine na razini ustanove i njenog cjelokupnog fonda. Strateško planiranje upravljanja zaštitom pisane baštine treba se temeljiti, između ostaloga, i na poznavanju stanja fonda i potreba zbirke za zaštitom što elementarno nedostaje u gotovo svim istraživanim baštinskim ustanovama. Ova činjenica ukazuje na nekoliko važnih stvari. Prva je čisto teorijske naravi koja se odnosi na povezanost i konvergentnost aktivnosti unutar svih aspekata. Problematika procjene stanja i procjene potreba za zaštitom nalazi se unutar materijalno-operativnog aspekta, a vidljivo je kako krucijalno utječe na aktivnosti strateškog planiranja koje se razmatra unutar strateško-teorijskog aspekta. Na neki suštinski način može se ustvrditi da je strateško planiranje u području zaštite pisane baštine zapravo posljedica procjene stanja i (opće) procjene potreba za zaštitom. Uzimajući ovo u obzir razvidno je da je u metodološkom smislu procjena stanja prioritet u odnosu na strateško planiranje u području zaštite pisane baštine i upravo kauzalna (uzročno/posljedična) povezanost ovih aktivnosti je razlog manjkavosti prepoznatih unutar strateškog planiranja zaštite pisane baštine unutar istraživanih baštinskih ustanova. Druga stvar koja proizlazi iz prethodno navedenih činjenica je u principu upravljačke naravi. Naime, vrlo je važno provoditi procjenu stanja i potreba za zaštitom na što je više moguće jednoznačan, objektivan i uniforman način. Parcijalni, opisni i subjektivni pristupi ovim aktivnostima nikako nisu poželjni. To nameće potrebu za planiranjem ovih aktivnosti na najvišoj (nacionalnoj) strateškoj razini, tj. u okviru nadležnog ministarstva. Tu se na neki način strateška razina upravljanja treba spustiti na operativnu razinu te kreiranjem uniformnog metodološkog okvira (npr. putem distribucije jedinstvenih (online) obrazaca) omogućiti prikupljanje podataka o kvantitativnom i kvalitativnom stanju zbirke pohranjenih u baštinskim ustanovama. Dobrobiti ovakvog pristupa bili bi višestruki, osim što bi pružili jedinstven i sveobuhvatan uvid u cjelokupni (nacionalni) korpus pisane baštine pružili bi i izvrsnu podlogu za strateško planiranje

kako na nacionalnoj razini tako i na pojedinačnim institucionalnim razinama. Kako je već i spomenuto ovo je upravljačko, tj. organizacijsko pitanje na koje odgovor treba potražiti na najvišoj razini. Ustanove same po sebi često nemaju dovoljno kapaciteta za iznalaženje rješenja za razvoj i sustavne metodološke implementacije aktivnosti za procjenu stanja građe i potreba za zaštitom dok bi npr. ekspertna skupina na nacionalnoj razini ovo pitanje s lakoćom riješila i mogla predložiti sustavno, učinkovito i uniformno rješenje. Iz svega navedenog razvidno je da je upravo problematika strateškog planiranja u baštinskim ustanovama ponajbolji primjer potrebe za povezanosti, isprepletenosti i prožimanja sadržaja unutar svih aspekata.

Analiza poslovnog okruženja također je jedna od tematskih kategorija koja se pojavljuje unutar strateško-teorijskog aspekta. Ona, kao što je navedeno u potpoglavlju 3.4.1. Metode u strateško-teorijskom aspektu, može uključivati mnoge metode spoznavanja okruženja unutar kojeg određena ustanova djeluje. Također omogućuje dublje razumijevanje konteksta unutar kojeg određena ustanova djeluje u pogledu čimbenika koji utječu na poslovanje baštinske ustanove. Kako je već ranije spomenuto strateško planiranje prepoznaje se kao zakonska obveza te je u sklopu izrade strateških planova potrebno provesti određenu analizu okruženja. Baštinske ustanove u većini slučajeva provode SWOT metodu analize okruženja koja im omogućuje spoznavanje snaga i slabosti kao unutarnjih čimbenika utjecaja te prilika i prijetnji kao vanjskih čimbenika utjecaja na poslovanje. Valja naglasiti kako se u baštinskim ustanovama navedena metoda smatra korisnom budući da rezultati takve analize imaju primjenu kao pomoć pri donošenju odluka kod strateškog planiranja (K1, M1). U baštinskim ustanovama se prepoznaje spremnost za upotrebu i drugih metoda kojima bi se dodatno spoznalo kako što uspješnije strateški planirati aktivnosti na dugoročnoj ili kratkoročnoj bazi (K1, M2). Također primjećuje se ograničenje u primjeni takvih metoda. Naime, način i organizacija rada baštinskih ustanova, posebice arhiva, se provodi prema ustaljenim principima kako financiranja tako i djelovanja unutar strogo zadanih pravnih okvira te se primjena analize okruženja smatra potencijalno nepotrebnom (A1).

Pri praćenju učinkovitosti rada baštinske ustanove općenito, ali i pojedinih odjela ili aktivnosti u knjižnicama se ponajviše provode praćenja prema pokazateljima uspješnosti. Na temelju takvih i drugih statističkih podataka, donose se odluke o preraspodjeli poslova unutar knjižnice te, npr. o ukidanju i/ili oblikovanju novih usluga (K1). Prikupljanje brojčanih podataka također je karakteristično za muzeje gdje se redovno prikupljaju podaci o, npr. broju posjetitelja ili broju

izložbi (M2, M3). Prikupljeni podaci primjenom statističkih metoda vrlo jednostavno mogu pružiti osnovu za usporedbu ustanova prema broju programa koji su izvedeni u određenom razdoblju, broju korisnika/posjetitelja, pristigloj građi, provedenim mjerama zaštite i sl. Na taj je način moguće pozicionirati određenu baštinsku ustanovu unutar okruženja u kojem djeluje, a u odnosu na srodne ustanove.

Razvidno je kako se strateško upravljanje poslovanjem baštinskih ustanova provodi kako na nacionalnoj tako i na institucionalnoj razini prema već unaprijed ustaljenim i dugogodišnje primjenjivanim načinima rada. U tom smislu treba prepoznati svojevrsnu hermetičnost istraživanih baštinskih ustanova po ovom pitanju. Analiza poslovnog okruženja se provodi gotovo deklarativno kako bi bila dijelom strateških planova ili kako bi se zadovoljili obrasci planiranja aktivnosti i donošenja odluka na strateškoj razini. Upotreba metoda strateškog planiranja je gotovo neprimjetna te se svodi na SWOT analizu strateškog planiranja koja je jednostavna za primjenu, često se koristi te je način njene izrade poznat. Rezultati takvih analiza smatraju se korisnima u pogledu osnaživanja zahtjeva za novim prostorom, dodatnim financijama i dr., no rijetko se primjenjuju na taj način. Strateško planiranje upravljanja zaštitom pisane baštine i aktivnosti zaštite općenito također se odvijaju prema ustaljenim obrascima te ne postoji sustavno praćenje potreba za zbirkama koje bi informiralo odluke o upravljanju zaštitom pisane baštine u pogledu strateškog planiranja aktivnosti na institucionalnoj razini. Također se prepoznaje potreba za implementacijskim rješenjima u okvirima nacionalnih strateških dokumenata i/ili programa zaštite pisane baštine kojim bi se usmjerilo sustavno planiranje upravljačkih aktivnosti. Na kraju treba spomenuti i vrlo zanimljivu činjenicu koja ukazuje na izostanak istraživanja korisničkih potreba koje bi bile uključene u strateško planiranje općenito, a onda posljedično i na strateško planiranje u području zaštite pisane baštine. Na tragu već ranije opsežno spomenute potrebe za povezanosti svih aspekata ovdje bi se radilo o potrebi povezanosti strateško-teorijskog i kulturološko-društvenog aspekta. Na neki način ispitivane ustanove u strateškom planiranju okrenute su više tzv. poslovnim izazovima i formalnim zahtjevima za izradom strateških planova. U tom smislu je moguće razumjeti i razlike koje se uočavaju usporedbom naših i inozemnih institucija (Katavić i Vrana 2018).

#### **5.4.3. Ekonomsko-pravni okvir poslovanja**

Unutar problematike koju uključuje ekonomsko-pravni aspekt primjećuje se nedostatak primjena metoda planiranja proračuna na institucionalnoj razini. Razlog tomu je već ustaljeni

način financiranja redovne djelatnosti baštinskih ustanova, ali i aktivnosti i programa koje one provode na godišnjoj razini. Način djelovanja Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu u pogledu traženja dodatnih financijskih sredstava dobar je primjer prakse vezano za ekonomski okvir upravljanja zaštitom pisane baštine.

#### *Financiranje baštinskih ustanova*

Baštinske ustanove se, kao što je navedeno, financiraju na ustaljeni način iz proračuna Republike Hrvatske odnosno resornog ministarstva – Ministarstva kulture i medija. Ostali financijski resursi najčešće dolaze od osnivača dotične ustanove, a to su u pojedinim slučajevima uprave gradova u kojima se baštinska ustanova nalazi, ali i od ureda županije na području njene nadležnosti. Baštinske ustanove također imaju priliku ostvariti financijska sredstva vlastitom djelatnosti, no to je često zanemariv iznos s obzirom na izdatke s kojima se baštinske ustanove susreću. Planiranje proračuna odvija se na godišnjoj bazi s obzirom na raspoloživa financijska sredstva (K1, A2, M1, M2). Baštinske ustanove također imaju mogućnost prijave programskih aktivnosti u kulturi gdje mogu ostvariti dodatna financijska sredstva za pojedine aktivnosti kao što su na primjer izložbe ili u pogledu zaštite, restauracija i konzervacija značajnih primjeraka pisane baštine (K1, A1, M1, M3). Raspodjela financijskih sredstava baštinske ustanove odvija se također prema ustaljenim obrascima. Naime, u pravilu Stručna vijeća baštinskih ustanova i ravnatelji razmatraju pristigle prijedloge za razne aktivnosti koje osoblje, odnosno odjeli baštinske ustanove, predlažu te financijska sredstva odvajaju za ono za što se odluči da je primarno prema planu rada (K1, A2, M1, M2). Donošenje odluka se često odvija prema iskustvu, raspoloživim financijskim sredstvima i aktivnostima koje se smatraju pogodnima za izvođenje u određenom razdoblju (M1, A1, A2). U ovom dijelu pozornost treba obratiti na važnu činjenicu koja proizlazi iz rezultata provedenog istraživanja, ali isto tako je u relaciji i s teorijskim, tj. literaturnim uvidima povezanim s tom problematikom. Naime, pri planiranju proračuna u dijelu koji se odnosi na financiranje zaštite uočava se potpuni izostanak primjene kriterija za tzv. prioritizaciju mjera zaštite građe, tj. utvrđivanje prioriternih potreba za zaštitom pisane baštine pohranjene u baštinskoj ustanovi. U suštini mogu se prepoznati dva metodološka pristupa rješavanju pitanja prioritizacije. Prvi se svodi na kriterij vrijednosti građe, kako na razini zbirke tako i na razini pojedinačnih primjeraka građe. Prema tom kriteriju prioritet ima vrjednija građa, a svaka ustanova treba odrediti svojevrstne aksiološke kriterije za vrednovanje građe koju posjeduje. Na temelju brojnih općih kriterija vrijednosti i principa unutar kojih se one mogu razmatrati svrsishodnim se pokazuje izrada svojevrstne



aksiološke ljestvice u kojoj bi ključni bili kriteriji važni za dotičnu ustanovu. Ova aktivnost treba biti vrlo operativna i treba se provoditi upravo u kontekstu i na mjestima gdje je baština pohranjena, *in situ*. Nitko ne može bolje procijeniti vrijednost pisane baštine od stručnjaka koji su u konkretnom dodiru s njom i u tom smislu ne treba čekati da neka tehnička i/ili strateška razina učini prve korake u tom smjeru. S obzirom na navedeno, treba prepoznati ogroman metodološki potencijal i prostor za provedbu raznih aktivnosti unutar konkretnih baštinskih ustanova. Drugi pak kriterij za prioritizaciju potreba za zaštitom je utvrđivanje (trenutne) ugroženosti građe. Prema tom kriteriju prioritet ima građa koja je najviše ugrožena i kojoj prijeto ubrzano propadanje i/ili gubitak njenih svojstava i vrijednosti. Ovaj pristup prioritizaciji također je vrlo operativan i svodi se na metodološki pristup koji uključuje upravljanje rizicima, što obuhvaća procjenu rizika, ali i opis i procjenu stanja u kojem se građa nalazi (Hasenay 2022a; 2022b). Upravljanje rizikom u baštinskim ustanovama je metodološki jako dobro razrađeno i samo ju je potrebno prilagoditi specifičnostima u konkretnoj ustanovi na operativnoj razini (Pedersoli Jr., Antomarchi, C, i Michalski 2016). Isto tako, procjena stanja građe koja se provodi unutar materijalno-operativnog aspekta se i ovdje kao i u prethodnim razmatranjima o strateško-teorijskom aspektu pokazuje ključnim preduvjetom za sustavan pristup kreiranju (financijskih) potreba za zaštitom pisane baštine unutar baštinskih ustanova. Uz sve navedeno, traženje financijskih sredstava iz drugih izvora također se može smatrati dobrim načinom financiranja aktivnosti za koje nije bilo moguće izdvojiti sredstva iz proračuna. U tom smislu upravama baštinskih ustanova na raspolaganju stoje brojni i kreativni načini iznalaženja puteva dodatnog financiranja aktivnosti.

#### *Financiranje aktivnosti zaštite*

Financiranje aktivnosti zaštite odvija se u sklopu planiranja proračuna za baštinsku ustanovu te se odluke donose na temelju određenih kriterija. U nedostatku prethodno navedenih sustavnih kriterija, kao kriterija odabira građe za zaštitu i financiranje, istraživane ustanove se uglavnom drže parcijalnih kriterija u smislu hitnosti provedbe određene aktivnosti (M1), a povezano s mogućnostima koje se odnose na raspoloživa financijska sredstva, ali isto tako se odlučuju i za provedbu ustaljenih i rutinskih aktivnosti koje se najčešće svode na prevezivanje građe (K1, A1). Ipak, određeni financijski iznosi u baštinskim ustanovama, poglavito arhivima i muzejima, odvajaju se za preventivnu zaštitu odnosno nabavu opreme za ambalažiranje pisane baštine (A1, M1, M3), ali se događa da se u knjižnicama, iako nije moguće generalizirati, odustaje od

ulaganja u materijale za preventivnu zaštitu upravo zbog nedostatka financijskih sredstava (K1). Restauracija je iznimno skup postupak koji se može primijeniti na samo pojedine primjerke pisane baštine te je za nju potrebno izdvojiti velike financijske iznose. Rješenje parcijalnog financiranja zaštite moguće je pronaći u spoznavanju potreba zbirki pisane baštine za zaštitom te sustavnim djelovanjem u vidu piramide zaštite. To bi uključivalo u prvom redu financiranje aktivnosti preventivne i pasivne zaštite/konzervacije koje su, kao što je navedeno u prethodnim poglavljima disertacije, iznimno važne za cjelokupnu pisanu baštinu neke ustanove i za njih nije uvijek potrebno izdvajati velika financijska sredstva. Restauracija kao izrazito financijski zahtjevna aktivnost ima premali utjecaj na provedbu zaštite unutar određene baštinske ustanove te bi trebalo razmotriti raspodjelu sredstava koja bi uključivala financiranje pretežito preventivnih aktivnosti. Pri tome u prvi plan dolaze kriteriji selekcije i odabira građe za upućivanje na restauratorske zahvate, a to je također povezano s gore spomenutim kriterijima prioritizacije. Vrlo specifičan slučaj kao primjer dobre prakse može se prepoznati u aktivnostima Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu koji se dijelom financira iz državnog proračuna Republike Srbije, a dijelom vlastitom djelatnošću. Budući da se bave istraživanjem materijala, imaju mogućnost ponuditi usluge koje mogu naplatiti te proaktivno rade na tome da pronađu korisnike kojima bi njihove usluge bile od koristi. Također prijava na europske projekte jedan je od značajnih izvora dodatnih financijskih sredstava, ali osim toga sudjelovanje u europskih projektima otvara mogućnosti suradnje i provedbe raznih istraživanja (O1). Razmatrajući taj primjer dobre prakse moguće je uvidjeti i prostor koji se otvara i unutar našeg nacionalnog sustava, a taj put ide od pojedinačne izvrsnosti koja se ugrađuje u sustav. U tom smislu bi se trebalo od strateške razine očekivati veća otvorenost i kooperativnost u rješavanju uvijek prisutnih problema financijske naravi.

#### *Primjena, implementacija i mijenjanje zakonske regulative*

Baštinske ustanove u Republici Hrvatskoj djeluju u jasno određenom zakonodavnom okviru unutar kojega se propisuju zakoni, pravilnici, propisi i standardi koje baštinske ustanove moraju poštivati kako bi se njihova djelatnost provodila u skladu sa zadanim okvirom. Taj je okvir rigidan i često u praksi i primjeni zakonodavne regulativne dolazi do poteškoća u razumijevanju zakona na operativnoj razini (K1, M2). S druge pak strane razmatrajući legislativni okvir kao cjelinu vidljivo je da je problematika koju taj okvir pokriva na neki način prerogulirana, tj. postoje brojni zakonski i podzakonski akti unutar ovog područja, a kada se dođe na razinu

njihova tumačenja i interpretacije situacija je često nejasna i zbunjujuća. Prilika za promjene zakonske regulativne vidljiva je upravo u tom segmentu te se u proteklih nekoliko godina struka uključila u izradu novih zakona koji se primjenjuju na djelatnost baštinskih ustanova u Republici Hrvatskoj. Osoblje baštinskih ustanova na višim instancama kao što je ravnateljstvo ili matična služba sudjelovalo je u radnim skupinama (K1, A1) za donošenje novih zakona ili su se uključili kao dio stručnog osoblja na operativnoj razini koje je komentiralo zakone u procesu e-savjetovanja (A2, M1, M3). Odluke o promjenama koje je potrebno donijeti i unijeti u zakonodavni okvir pretežno se donose na temelju iskustva rada u baštinskim ustanovama i uočavanju problema u njihovoj implementaciji te analizi postupanja u odnosu na zakonodavni okvir (A1, K1). To se čini kao dobar put jer je na taj način moguće smanjiti jaz između, s jedne strane, sadržaja i brojnosti zakonskih propisa i s druge strane njihove primjene u praksi. Poteškoće se primjećuju u tome što osoblje baštinskih ustanova bez obzira na razinu uključenosti u donošenje ili izmjene zakona, ima malo utjecaja na samu zakonsku regulativu te se često donose dopune ili izmjene zakona nakon njegovog donošenja (A1, K1). Na primjeru rezultata intervjua i iskustva Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu, zanimljivo je istaknuti kako su djelatnici kao dio akademske zajednice prepoznali problem pasivnosti pri uključivanju u promjene njihovog zakonodavnog okvira koji se odnosi na kulturnu baštinu. Novim je izmjenama određeno kako se prije bilo kakvih intervencija na kulturnoj baštini moraju odraditi tzv. predistraživački radovi, no s druge pak strane nije naznačeno što se točno smatra tim predistraživačkim radovima (O1). Uključivanje akademske zajednice i struke je svakako primjer dobre prakse i to bi u tom konkretnom slučaju pomoglo pri definiranju opsega i načina provedbe predistraživačkih radova kojima bi se stručnjaci u području postavili kao važni dionici procesa donošenja izmjena zakonodavnog okvira, ali i dionici izvedbe predistraživačkih radova na kulturnoj baštini. Na temelju ovog primjera, ali i općenito, može se ustvrditi da je sadržajna i implementacijska dimenzija legislativnog okvira ključna u stvaranju zakonskih preduvjeta u provođenju učinkovitog upravljanja zaštitom pisane baštine. Pri stvaranju sadržaja legislativnog okvira i njegovih implementacijskih rješenja ključnu ulogu trebaju imati operativna i tehnička razina dok strateška razina ovdje treba poslužiti kao podrška u procesu stvaranja tog okvira. Svakako u taj proces bi trebalo uključiti i akademsku zajednicu od koje bi trebalo očekivati dodatne poticaje u smislu transfera znanja o novim dostignućima koje treba ugraditi u legislativni okvir kako je to učinjeno u većini razvijenih zemalja unutar EU. Kao i kod ekonomskih pitanja i ovdje bi trebalo očekivati veću

otvorenost i kooperativnost strateške razine u izgradnji primjerenog legislativnog okvira koji će omogućiti učinkovito provođenje aktivnosti upravljanja zaštitom pisane baštine u baštinskim ustanovama.

Razvidno je kako se aktivnosti zaštite parcijalno financiraju kao izvanredne aktivnosti u baštinskim ustanovama što ukazuje na to kako se zaštita u većini slučajeva ne promatra kao sastavni dio poslovanja baštinskih ustanova. Aktivnosti zaštite koje se planiraju financijskim proračunom i planovima rada u većini slučajeva se odnose na vrlo mali dio ukupne zbirke određene baštinske ustanove. U tom je pogledu nužno izdvojiti restauraciju kao spomenutu metodu zaštite. U preventivnu se zaštitu ulaže malo ili gotovo ništa. U arhivima i muzejima se naglašava važnost nabave beskiselnih materijala za ambalažiranje pisane baštine dok se u knjižnici sve više odustaje od nabave materijala za preventivnu zaštitu zbog nedostatka financijskih sredstava. Ekonomski i pravni okvir se promatraju kao ograničenja kako u planiranju aktivnosti zaštite tako i u planiranju drugih aktivnosti općenito. Rješenja je moguće pronaći u traženju dodatnih sredstava za financiranje određenih aktivnosti, ponudi vlastitih usluga koje donose značajniju financijsku dobit, ali i u primjeni metoda planiranja proračuna koje će omogućiti uvid u drugačije načine raspodjele financijskih sredstava u baštinskim ustanovama. Ekonomski i pravni okvir trebaju se promatrati upravo kao to što i jesu – okviri unutar kojih ustanove djeluju i unutar kojih treba na najprikladniji i učinkovitiji način, na temelju informiranih odluka, organizirati i provoditi upravljanje zaštitom pisane baštine kao integralnog dijela poslovanja baštinske ustanove bez obzira na njenu vrstu.

#### **5.4.4. Edukacija osoblja i korisnika**

Edukativni aspekt uključuje problematiku koja se ne tiče samo stručnog osposobljavanja osoblja po pitanjima zaštite već i edukacije korisnika baštinskih ustanova i zbirke pisane baštine. Edukacija po pitanjima zaštite iznimno je važna pri podizanju razine svijesti o važnosti zaštite te samim time predstavlja preventivno djelovanje na zbirke pisane baštine koje se pohranjuju u baštinskim ustanovama.

##### *Stručno osposobljavanje*

Navodi se kako je stručno osposobljavanje imperativ osoblja baštinskih ustanova budući da se znanja u području mijenjaju pod utjecajem novih tehnologija i novih teorijskih znanja. Kako bi osoblje baštinskih ustanova imalo sposobnost učinkovitog rada unutar određene baštinske

ustanove nužno je da se cjeloživotno i stručno usavršava. U istraživanim baštinskim ustanovama se stručno osposobljavanje osoblja potiče kako na individualnoj tako i na institucionalnoj razini. Temeljno ograničenje koje se navodi je nedostatak financijskih sredstava koji onemogućava zadovoljavanje svih potreba osoblja za stručnim osposobljavanjem (K1, M1, M3). Zbog toga se odluke o stručnom osposobljavanju na institucionalnoj razini donose u sklopu godišnjih planova rada te se navode pri planiranju proračuna. Stručno osposobljavanje osoblja na individualnoj razini temelji se na informalnim načinima obrazovanja koji podrazumijevaju angažman osoblja u praćenju literature i novih dostignuća u području njihovog interesa ili rada (A1). Najčešći oblik stručnog osposobljavanja na institucionalnoj razini je sudjelovanje na seminarima, stručnim skupovima i konferencijama na kojima osoblje često aktivno sudjeluje vlastitim izlaganjima (K1, K2, A1, A2, M2, M3). Rezultat sudjelovanja na takvim aktivnostima je i podnošenje izvještaja o aktivnosti kojim se i ostatak osoblja ima priliku upoznati s novim saznanjima iz određenog područja (M3). Posljednjih nekoliko godina se primjećuje povećana potreba za online edukacijama koje su najčešće besplatne i u tom smislu ne zahtijevaju dodatna financijska sredstva već samo osiguravanje slobodnog vremena osoblja koje u određenom vremenu može pratiti edukaciju (K1, M2, M3). Valja spomenuti primjere Muzejskog dokumentacijskog centra (MDC) i Centra za stalno stručno usavršavanje (CSSU) knjižničara koji organiziraju tečajeve, radionice i seminare kako u fizičkom obliku tako i putem online platformi. Potreba za osmišljavanjem radionica i seminara se u MDC-u pojavljuje iz praćenja stanja u hrvatskim muzejima kao i na temelju statističkih pokazatelja koje okupljaju i analiziraju. Na temelju toga, MDC uočava prostor za provedbu edukativnih sadržaja u onim segmentima koji su se pokazali nedostatno zastupljenima, ali i u praćenju aktualne problematike s kojom se susreće muzejska zajednica (M3).

#### *Znanja o području zaštite*

Ova se tematska cjelina unutar edukativnog aspekta može promatrati na dvije razine – u sklopu stručnog osposobljavanja osoblja i znanja koja osoblje posjeduje i koje je ostvarilo tijekom formalnog obrazovanja. Naglašava se potreba za edukativnim aktivnostima koje će se baviti upravo zaštitom i koje će obuhvatiti sadržaje poput pravilnog rukovanja građom tijekom svakodnevnog rada (K1, K2). Nekoliko ispitanika je navelo kako se nedostatak znanja u zaštiti pokazao u području reagiranja za vrijeme katastrofa odnosno u kriznim situacijama (A2, M2).

Nedostatak znanja u tom području posebno se odnosi na potrebe koji su se tijekom 2020. događali u Zagrebu i Petrinji. Zajednica baštinskih ustanova je u tom trenutku promptno reagirala te su organizirane edukacije, radionice, stručna literatura i drugi materijali koji mogu pomoći u odvijanju aktivnosti u takvim situacijama (M3). Prepoznaje se nedostatak tečajeva i radionica na temu zaštite koji bi bili namijenjeni osoblju baštinskih ustanova (K1, M3) te se u MDC-u kao razlog tome navodi odlazak u mirovinu osobe koja se bavila područjem zaštite. Iz tog je primjera razvidno kako edukacija na području zaštite u određenim slučajevima ovisi o raspoloživom stručnom kadru koje ima vještine, znanja i kompetencije za provedbu edukativnih aktivnosti na temu zaštite. Ovdje se postavlja vrlo važno pitanje znanja, vještina i kompetencija u području zaštite. U teorijskom, ali i u metodološkom smislu svrsishodno je primijeniti koncept usvajanja znanja kroz dosezanje tzv. ishoda učenja. Ishodi učenja ili kako se često nazivaju odgojno-obrazovni ishodi u svojoj suštini predstavljaju jasno iskazane kompetencije, tj. očekivana znanja, vještine i sposobnosti, te vrijednosti i stavove koje oni koji usvajaju određeni sadržaj trebaju steći i moći pokazati po uspješnom završetku određene nastavne teme, programa, stupnja obrazovanja ili odgojno-obrazovnog ciklusa. Dakle, potrebno je što jasnije iskazivati što treba znati i biti u stanju činiti kada je konkretno u pitanju zaštita pisane baštine, a kroz sve to i propitivati načine na koji će stečeno znanje, vještine i kompetencije trebati pokazati. Razinu kompetencije kao mjeru spomenutih dostignuća najbolje je opisati tzv. Bloomovom taksonomijom koja razine kompetencija promatra u okviru svake od tri domene koje se pri tome razmatraju. To su tzv. kognitivna, afektivna i psihomotorička domena. Svaku od razina kompetencija unutar tih domena moguće je okarakterizirati pripadajućim aktivnim glagolima koji najbolje opisuju razinu pripadajuće kompetencije (Churches 2008). Edukativni aspekt upravljanja zaštitom pisane baštine centralno je mjesto za propitivanje i definiranje pitanja znanja, vještina i kompetencija u svim aspektima. Povezujući aspekte, tj. pripadajuće ključne sadržaje unutar svakog aspekta s prethodno spomenutim konceptom određivanja razine kompetencije prema Bloom-, moguće je izraditi svojevrсни višerazinski pregled relevantnih sadržajnih područja unutar problematike zaštite pisane baštine (Tablica 5.3). Podaci u pripadajućoj tablici mogu poslužiti kao izvrsna polazišna osnova za daljnje kreiranje obrazovnih sadržaja u svakom smislu. Pri tome svakako treba još jednom naglasiti kako je sadržajna dimenzija područja upravljanja zaštitom ključna za kreiranje obrazovnih sadržaja u ovom području jer poduka nekvalitetnih i nekompetentnih sadržaja može imati kontraproduktivan učinak. Drugim riječima, uzaludne su upotrebe suvremenih, kvalitetnih i

sofisticiranih metodičkih i didaktičkih metoda bez relevantnih sadržaja klasificiranih prema odgovarajućim razinama složenosti kako je to prikazano u Tablici 5.3.

Nedostatak ekspertize u tom području može se s druge pak strane premostiti suradnjom baštinskih ustanova, ali i suradnjom baštinskih ustanova s akademskom zajednicom. Ilustrativan primjer takvog načina rada su edukacije koje Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu organizira za konzervatore, restauratore i povjesničare umjetnosti kako bi ih upoznali sa svojim načinom rada i rudimentarnim znanjima u ispitivanju materijala (O1). U tom se konkretnom slučaju ne radi o pisanoj baštini već uglavnom o nepokretnoj kulturnoj baštini, no princip suradnje akademske zajednice i dionika na tehničkoj i operativnoj razini zaštite je načelno isti. Takve su edukacije osim pružanja osnovnih znanja o metodama istraživanja materijala podigle i razinu svijesti o potrebi za istraživanjima materijala sofisticiranijim metodama od onih koje se već koriste, a sve kako bi se restauracija i konzervacija nepokretne kulturne baštine što uspješnije i učinkovitije odradila.

**Tablica 5.3** Ključni tematski sadržaji problematike zaštite pisane baštine s pripadajućim razinama kompetencija i tipičnim aktivnim glagolima koji ih opisuju

<b>ASPEKT</b>	<b>PROBLEMATIKA (SADRŽAJ)</b>	<b>RAZINA KOMPETENCIJE (BLOOM)</b>	<b>AKTIVNI GLAGOLI</b>
strateško- teorijski	<b>kontekst u kojem institucija djeluje</b>	2 razumijevanje	interpretirati klasificirati usporediti dati primjer
		4 analiziranje	usporediti okarakterizirati strukturirati povezati
	<b>planiranje i razvoj programa očuvanja</b>	2 razumijevanje	objasniti dati primjer
		3 primjenjivanje	primijeniti upotrijebiti

		izvesti
	6 stvaranje	dizajnirati planirati osmisliti izraditi
<b>politika zaštite</b>	1 memoriranje	opisati identificirati
	3 primjenjivanje	primijeniti
	6 stvaranje	osmisliti izraditi
<b>usporedba institucija "benchmarking"</b>	2 razumijevanje	usporediti
	4. analiziranje	usporediti okarakterizirati povezati
	5 procjena	kritizirati prosuditi testirati
<b>teorijski okvir problematike</b>	1 memoriranje	prepoznati popisati opisati identificirati imenovati locirati pronaći
	2 razumijevanje	interpretirati sumirati zaključiti prepričati klasificirati
	4 analiziranje	usporediti strukturirati



			povezati
ekonomsko-pravni	<b>upravljanje financijskim resursima</b>	3 primjenjivanje	primijeniti upotrijebiti
		4 analiziranje	usporediti strukturirati povezati
		5 procjenjivanje	prosuditi nadzirati
	<b>pronalaženje dodatnih resursa</b>	3 primjenjivanje	obaviti izvesti
		5 procjenjivanje	prosuditi otkriti
		6 stvaranje	planirati osmisлити
	<b>praćenje pravnih dokumenata; autorska prava</b>	1 memoriranje	prepoznati popisati identificirati prizvati imenovati locirati pronaći
	<b>provedba pravnih dokumenata; implementacija</b>	3 primjenjivanje	primijeniti upotrijebiti
		5 procjenjivanje	provjeriti nadzirati testirati
	<b>mijenjanje pravnih dokumenata, tj. pravne regulative</b>	5 procjenjivanje	kritizirati prosuditi otkriti
		6 stvaranje	planirati osmisлити

			izraditi
edukacijski	<b>definiranje korpusa znanja o zaštiti</b>	1 memoriranje	prepoznati popisati opisati identificirati imenovati
		2 razumijevanje	interpretirati sumirati zaključiti klasificirati usporediti objasniti dati primjer
		4 analiziranje	usporediti okarakterizirati skicirati strukturirati povezati
		5 procjenjivanje	provjeriti kritizirati prosuditi otkriti
		6 stvaranje	dizajnirati osmisliti izraditi
	<b>uključivanje znanja u formalno obrazovanje</b>	3 primjenjivanje	primijeniti upotrijebiti izvršiti obaviti izvesti
		5 procjenjivanje	testirati nadzirati

	<b>osposobljavanje i edukacija osoblja</b>	3 primjenjivanje	primijeniti obaviti izvesti	
		6 stvaranje	planirati osmisliti izraditi	
	<b>edukacija korisnika</b>	3 primjenjivanje	primijeniti obaviti izvesti	
		4 analiziranje	organizirati skicirati strukturirati	
		6 stvaranje	planirati osmisliti izraditi	
	<b>izrada edukativnih materijala</b>	4 analiziranje	organizirati skicirati strukturirati	
		6 stvaranje	dizajnirati osmisliti izraditi	
	materijalno- operativni	<b>definiranje, nadzor i regulacija mikroklimatskih uvjeta</b>	1 memoriranje	prepoznati popisati opisati
			2 razumijevanje	interpretirati sumirati zaključiti usporediti objasniti
			3 primjenjivanje	primijeniti izvršiti
4 analiziranje			usporediti	

			organizirati
		5 procjenjivanje	eksperimentirati prosuditi testirati nadzirati
		6 stvaranje	dizajnirati konstruirati planirati osmisliti izraditi
	<b>procjena stanja zbirke</b>	1 memoriranje	prepoznati popisati opisati identificirati imenovati locirati pronaći
		2 razumijevanje	interpretirati zaključiti klasificirati usporediti
		3 primjenjivanje	primijeniti upotrijebiti izvršiti obaviti izvesti
		4 analiziranje	usporediti organizirati okarakterizirati strukturirati povezati

		5 procjenjivanje	provjeriti prosuditi testirati nadzirati
		6 stvaranje	dizajnirati planirati osmisliti izraditi
	<b>organizacija poslovanja po pitanju upravljanja zaštitom</b>	1 memoriranje	popisati opisati identificirati
		3 primjenjivanje	primijeniti upotrijebiti izvesti
		4 analiziranje	organizirati strukturirati povezati
		5 procjenjivanje	kritizirati prosuditi nadzirati
		6 stvaranje	planirati osmisliti
		<b>pohrana i rukovanje materijalima</b>	3 primjenjivanje
	<b>primjena (specifičnih) metoda i tehnika zaštite</b>	1 memoriranje	prepoznati identificirati pronaći
		3 primjenjivanje	primijeniti upotrijebiti obaviti

		6 stvoriti	dizajnirati planirati osmisliti izraditi
	<b>upravljanje rizicima; pripravnost za slučaj katastrofe</b>	1 memoriranje	prepoznati identificirati imenovati locirati
		3 primjenjivanje	primijeniti upotrijebiti
		4 analiziranje	usporediti organizirati povezati
		5 procjenjivanje	postaviti hipotezu prosuditi otkriti nadzirati
		6 stvaranje	planirati osmisliti izraditi
kulturološko- društveni		<b>odabir i (o)čuvanje grade</b>	1 memoriranje
	2 razumijevanje		klasificirati usporediti
	3 primjenjivanje		primijeniti
	4 analiziranje		organizirati okarakterizirati
	5 procjenjivanje		prosuditi
	6 stvaranje		planirati osmisliti

	<b>vrednovanje usluga</b>	2 razumijevanje	klasificirati usporediti
		4 analiziranje	usporediti organizirati povezati
		5 procjenjivanje	prosuditi testirati nadzirati
	<b>kreacija i nuđenje novih usluga</b>	3 primjenjivanje	upotrijebiti
		4 analiziranje	strukturirati povezati
		5 procjenjivanje	testirati otkriti nadzirati
		6 stvaranje	dizajnirati planirati osmisliti izraditi
	<b>vrednovanje zaštite</b>	2 razumijevanje	klasificirati usporediti
		4 analiziranje	usporediti organizirati povezati
		5 procjenjivanje	prosuditi testirati nadzirati
	<b>podizanje svijesti o važnosti zaštite</b>	3 primjenjivanje	primijeniti upotrijebiti
		6 stvaranje	planirati osmisliti izraditi

### *Edukacija korisnika po pitanjima zaštite*

Edukacija korisnika po pitanjima zaštite je u istraživanim baštinskim ustanovama gotovo nepostojeća. U arhivima se ona svodi na dokumente kojima se uređuju pravila ponašanja i rukovanja arhivskim građivom u arhivu te osobnim kontaktom osoblje-korisnik pri dolasku korisnika u prostor čitaonice. Muzeji edukaciju korisnika po pitanjima zaštite povezuju s interpretacijskim aktivnostima i izložbenom djelatnosti. Navodi se kako je zaštita i podizanje razine svijesti o njenoj važnosti sastavni dio izlaganja i predstavljanja kulturne baštine posjetiteljima. Arhivi i MDC također organiziraju edukacije za polaganje stručnog ispita kako arhivista tako i za rad u pismohranama u kojima se skrbi za dokumentarno građivo te za osoblje muzeja. Knjižnice kao i arhivi imaju pravila ponašanja i rukovanja građom u čitaonicama, no u sklopu rada s korisnicima ne provode organizirane edukativne aktivnosti po pitanjima zaštite. Ovdje također treba prepoznati prostor za unapređenje prakse u baštinskim ustanovama tim više što je edukacija korisnika u principu vrlo logičan i jednostavan proces ukoliko se odgovori na nekoliko ključnih pitanja, a to su: Zašto/za što educirati korisnike?; Koja znanja o zaštiti građe treba prenijeti korisnicima?; Kako educirati korisnike? (Krtalić i Hasenay 2011). Više pozornosti korisnicima u baštinskim ustanovama nikad nije na odmet kako je to već i spomenuto u razmatranjima o strateškom planiranju unutar strateško-teorijskog aspekta.

Razvidno je kako u području edukacije osoblja i korisnika po pitanjima zaštite ima poprilično prostora za poboljšanje. Aktivnosti koje se provode često su rezultat trenutne situacije u okolini te se uglavnom poduzimaju nakon što se situacija već odvila. Tu se za primjer mogu uzeti navedeni potresi koji su uzrokovali određena oštećenja na građi koja se pohranjuje u baštinskim ustanovama kao i na samim zgradama. Jedan od ograničavajućih čimbenika organizacije i provedbe stručnog osposobljavanja su i financijska sredstva koja su nedostatna i za provođenje drugih aktivnosti zaštite. Baštinske ustanove su pronašle rješenje u online edukacijama te su se na taj način prilagodile ograničenjima koja nameću financijski resursi. Edukativni je aspekt i u anketi od strane većine ispitanika određen kao važan aspekt u uspješnom upravljanju zaštitom pisane baštine te kao jedan od pokretača promjena u osiguravanju uspješnijeg upravljanja ne samo zaštitom pisane baštine već i upravljanja baštinskim ustanovama općenito. Metode koje imaju potencijal za korištenje (upotrebu) u ovom aspektu, a posebno su vezane za edukaciju korisnika, ne koriste se u dovoljnoj mjeri. U edukativnom aspektu ima izrazito puno prostora za poboljšanje organiziranog pristupa stručnom osposobljavanju za sve profile korisnika i stručnog osposobljavanja osoblja baštinskih ustanova. Prostor za upotrebu metoda očituje se i



u mogućnosti provođenja istraživanja korisnika i osoblja baštinskih ustanova čiji bi rezultati doprinijeli saznanjima o područjima u kojima je potrebno organizirati edukativne aktivnosti po pitanjima zaštite.

#### **5.4.5. Operativna i organizacijska razina poslovanja**

Materijalno-operativni aspekt obuhvaća problematiku osiguravanja dugotrajne pohrane pisane baštine s ciljem osiguravanja njene dostupnosti korisnicima baštinskih ustanova, ali i njenog očuvanja za buduće generacije. Tako široko područje omogućuje primjenu širokog spektra metoda kojima se utvrđuje stanje materijala pisane baštine, stanje fonda pisane baštine, uvjeti pohrane u spremištima i dr. Navedenu je problematiku moguće razmatrati u temama koje su se pojavile tijekom analize provedenih intervjua: procjena stanja fonda, preventivna zaštita i organizacija poslova po pitanju upravljanja zaštitom.

##### *Procjena stanja fonda*

Procjena stanja fonda, kao što je prethodno navedeno u 3. poglavlju, odnosi se na sustavnu procjenu stanja zbirke na temelju kojega se donose informirane odluke o potrebnim aktivnostima zaštite na nacionalnoj ili institucionalnoj razini. Razvidno je kako na nacionalnoj razini u Republici Hrvatskoj ne postoje smjernice kojima bi se baštinske ustanove vodile pri procjeni stanja. Također ne postoji niti obveza provođenja takvih istraživanja s ciljem utvrđivanja stanja pisane baštine na nacionalnoj razini. S obzirom na to, baštinske ustanove procjenu stanja pisane baštine provode svaka na svoj način sukladno struci kojoj pripadaju. Generalno je zajednička situacija u kojoj stanje najbolje poznaju voditelji zbirki određenih ustanova koji tada ujedno i preuzimaju odgovornost za zbirke o kojima skrbe (K1, K2, M2, M4). Također kao jedan vid procjene stanja odnosno bolje rečeno uvida u stanje zbirki pisane baštine navodi se revizija (K1, A1, M1, M2, M4). Tijekom procesa revizije u knjižnicama i muzejima ostvaruje se uvid u oštećenja građe. Razvidno je kako se problemi očituju u oslanjanju na poznavanje stanja zbirke koje ima pojedinac koji za nju skrbi kao i određeno vremensko razdoblje u kojem će se revizija provoditi. Navedeno ponovno ukazuje na tipično parcijalan pristup upravljanju zaštitom pisane baštine i provođenju aktivnosti zaštite. U arhivima se navodi i provedba procjene stanja metodom *Universal Procedure for Archive Assessment* (UPAA) koja je provedena prije 15-ak godina tijekom projekta Analize stanja arhivske službe u Republici Hrvatskoj (A2). Problem koji utječe na nemogućnost procjene stanja fonda u cijelosti pa čak i jedne zbirke, je smještaj građe. Naime, pisana baština se često nalazi u spremištima koja su odvojena i udaljena od glavne zgrade u kojoj se baštinska ustanova

nalazi (K1, A1, M1). Kod procjene stanja fonda, važno je naglasiti i istraživanje stanja materijala kulturne baštine. U tom je pogledu potrebno spomenuti Laboratoriju za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu koji primjenom širokog spektra metoda ispituje sastav primjenom destruktivnih i nedestruktivnih metoda (O1) koje su pojašnjene u prethodnim poglavljima disertacije.

#### *Preventivna zaštita*

Preventivna se zaštita provodi posebno u vidu održavanja, nadzora i kontrole mikroklimatskih uvjeta u spremištima u kojima se pohranjuju zbirke pisane baštine. U tom se pogledu spominje problem neadekvatno opremljenih privremenih spremišta u kojima su pohranjeni dijelovi fonda baštinskih ustanova (K1, A1, M1, M2). To onemogućava sustavno provođenje preventivnih mjera na određenom dijelu fonda te se samim time građa pohranjena u takvim neadekvatnim uvjetima dovodi u opasnost od propadanja. Također se pod preventivnom zaštitom podrazumijeva opremanje građe ambalažom od materijala arhivske kakvoće odnosno ambalažiranje beskiselnim materijalima, pregled građe u spremištima, prozračivanje, deratizacija, dezinfekcija, prozračivanje prostorija, regulacija temperature, upotreba odvlaživača i prilagodba osvjetljenja (K1, K2, A1, M1, M2). Naravno, sve se navedeno provodi u onoj mjeri u kojoj to dopušta prostor unutar kojega je građa pohranjena.

#### *Organizacija poslova po pitanju upravljanja zaštitom*

Organizacija poslova po pitanju upravljanja zaštitom ne provodi se sustavno na razini baštinske ustanove što se posebno očituje u knjižnicama i muzejima. U knjižnicama se poslovi zaštite odnose, kao što je prethodno navedeno, na odgovornost pojedinca koji je zadužen za određenu zbirku (K1). Odjel za zaštitu NSK razlikuje se od toga budući da djelatnici Odjela zaštite i pohrane određuju poslove sukladno svom opsegu posla i planu rada (K2). Poslovi se u arhivima također raspodjeljuju prema godišnjem planu poslova. Tim se godišnjim planom također utvrđuje i količina građe koja se šalje na restauraciju ili digitalizaciju te se svakom odjelu arhiva na temelju plana dodjeljuje opseg poslova za određenu godinu (A2). Važno je naglasiti kako se unutar Odjela za zaštitu i obradu gradiva HDA ne odvijaju samo poslovi zaštite već i poslovi obrade gradiva, opis gradiva, nadzor spremišta i dr. Gradivo za restauraciju se prema prijedlogu Odjela za zaštitu i obradu gradiva prenosi u Središnji laboratorij za konzervaciju i restauraciju kako bi se na njemu mogli odraditi zahtjevniji zahvati poput restauracije (A2). U sklopu muzeja

također djeluju odjeli poput Službe muzejskih tehničara MSO ili Restauratorska radionica u sklopu NMMU (M2, M3). Upravo u organizacijskom smislu treba prepoznati veliki potencijal za unaprjeđivanje aktivnosti na području zaštite pisane baštine. Ranije je već više puta istaknuta važnost procjene stanja pisane baštine i potreba za zaštitom, a svakako je ova aktivnost i preduvjet za provođenje brojnih ostalih mjera unutar gotovo svih aspekata. Također je već i raspravljeno da postoje brojni primjeri dobre prakse koja se u tom smislu provodi, no ovdje je vrijedno spomenuti svojevrsni organizacijsko-metodološki pristup koji uključuje poduzimanje mjera u tri koraka a to su: anamneza, dijagnoza i prijedlog sanacije. Sustavan pristup problematici zaštite na ovaj način razvijen je za neke druge materijale, no u njemu se krije i potencijal primjene na materijale pisane baštine (Vučetić, Ranogajec 2022). Razmatrajući taj koncept primijenjen na građu i materijale pisane baštine može se uvidjeti da anamneza podrazumijeva prikupljanje svih raspoloživih podataka i prateće dokumentacije povezane sa zbirkom ili pojedinačnim primjerkom građe pisane baštine. Pri tome se često možemo susresti s nedostatkom određenih podataka, a sveobuhvatnost mjera unutar ove aktivnosti svakako diktira i vrijednost zbirke ili pojedinačnog primjerka. Ako se radi o kulturnom dobru prikupljanje ovih podataka je i zakonska obaveza. Unutar anamneze može se poduzeti tri koraka koji uključuju identifikaciju zbirke i jedinice građe, zatim prikupljanje povijesno-kulturoloških podataka i prikupljanje podataka o dosadašnjim i budućim (potencijalnim) korisničkim potrebama u vezi s dotičnom zbirkom ili pojedinačnim primjercima građe. Unutar ovih koraka je veliki prostor djelovanja na operativnoj razini u kojem glavnu riječ trebaju imati informacijski stručnjaci stvarajući svojevrsne repozitorije informacija o pisanoj baštini pohranjenoj u baštinskim ustanovama. Izgradnja takovih repozitorija ima višestruku korist jer se iz njih mogu crpiti ne samo informacije za korake unutar anamneze pri opisu stanja i procjene potreba za zaštitom nego i za interpretaciju i prezentaciju<sup>29</sup> vrijednosti pisane baštine. Sljedeći korak je dijagnoza koja uključuje prikupljanje informacija o stanju građe, a ona se provodi na mjestima na kojima je građa pohranjena (in-situ ispitivanja) i u specijaliziranim laboratorijima

---

<sup>29</sup> Prezentacija pisane baštine je u suštini korak koji slijedi nakon uspješno provedenog procesa upravljanja zaštitom pisane baštine i treba je razumjeti kao komunikacijski proces (izvor informacija/pošiljalac → komunikacijski kanal → primatelj informacija). Upravo spomenuti informacijski repozitorij pri tome predstavlja izvor za slanje informacija, tj. predstavlja svojevrsnog pošiljalca koji se onda različitim komunikacijskim kanalima šalje do raznovrsnih korisničkih skupina, tj. primatelja informacija. Ovdje valja primijetiti da se komunikacijski kanali ubrzano razvijaju i mijenjaju pod utjecajem razvoja informacijske tehnologije, a korisničke skupine mogu biti vrlo nehomogene i raznovrsne. Dakle jedino što je na neki način "pod kontrolom" informacijskih stručnjaka i baštinskih ustanova je rad na izvoru informacija, tj. anamneza pisane baštine pohranjene u baštinskim ustanovama i prvenstveno na to treba staviti naglasak na operativnoj razini.

(laboratorijska istraživanja) koja često uključuju i simulacije procesa starenja o čemu je bilo riječi u prethodnim poglavljima. Vrlo je važno napomenuti da je sustavna dijagnostika korak koji je gotovo nezamisliv bez primjene znanstvenih metoda, a sve u cilju: utvrđivanja sastava materijala, identifikacije i kvantifikacije prisutnih oštećenja, tj. posljedica degradacije materijala; utvrđivanja prisutnih mehanizama (procesa) i uzroka (uzročnika) degradacije materijala; detekcije oštećenja koje je nemoguće uočiti vizualnim pregledom materijala<sup>30</sup>; predviđanja i prognoze daljnje degradacije i rizika te u cilju određivanja hitnosti budućih tretmana. Tek sinergijom mjera anamneze i dijagnoze moguće je sustavno pristupiti prijedlozima sanacije materijala. Ukoliko je materijal vrijedan i u bitnoj mjeri oštećen treba ga uputiti na stručni restauratorsko-konzervatorski tretman, no u većini su slučajeva preventivne mjere zaštite dovoljne za operativno upravljanje zaštitom pisane baštine. Drugim riječima, proaktivna uloga u koracima anamneze i povremena dijagnostika su dobra polazišta u planiranju mjera zaštite pisane baštine unutar materijalno-operativnog aspekta upravljanja zaštitom pisane baštine. U tom smislu su potrebni pomoci u smjeru bolje suradnje tehničke i operativne razine zaštite.

Na temelju svega prethodno navedenog, valja zaključiti kako se upravljanje zaštitom pisane baštine iz perspektive materijalno-operativnog aspekta svodi na organizaciju provođenja mjera zaštite unatoč problemima s kojima se baštinske ustanove susreću. Također poznavanje stanja pisane baštine na institucionalnoj razini za sve se baštinske ustanove uglavnom svodi na odgovornost pojedinca koji je zadužen za skrb o određenoj zbirci. Za razliku od svih aspekata, u materijalno-operativnom se navodi najviše metoda koje se koriste pri provedbi upravljanja zaštitom pisane baštine kao što su restauracija, laminacija, digitalizacija, nedestruktivne i destruktivne metode istraživanja materijala kulturne baštine kao i postupci preventivne zaštite koji uključuju nadzor mikroklimatskih uvjeta u spremištima u kojima je pohranjena pisana baština. Razlog tome može biti i pretežno tehnička i operativna razina primjene i provedbe konkretnih aktivnosti zaštite s kojima su baštinske ustanove upoznate s obzirom na svakodnevno poslovanje. U ovom se aspektu očituje potrebna za sustavnom procjenom stanja

---

<sup>30</sup> Ova rana (preliminarna) detekcija oštećenja je za papir kao materijal vrlo važna, čak u većini slučajeva i presudna. Naime, propadanje (deterioracija) materijala se svodi na tri vrste oštećenja: kemijska, fizikalna i mehanička. Najlakše i gotovo jedino moguće je vizualnim pregledom uočiti mehanička oštećenja, no valja razumjeti da su mehanička oštećenja papirne građe često posljedica odvijanja brojnih kemijskih i fizikalnih procesa akumuliranih tijekom vremena. Tako npr. papirni materijali vremenom postaju sve kiseliji (pH vrijednost im se snižava) i to djeluje razarajuće na strukturu i svojstva materijala, no to se ne može uočiti vizualnim pregledom. Kada se jednom dođe do mehaničkih oštećenja onda je često već kasno i materijal je nepovratno oštećen te je stoga potrebno periodično provoditi testna mjerenja kiselosti papira pogotovo u zbirkama i jedinicama vrlo stare građe.

zbirki pisane baštine kako na nacionalnoj tako i na institucionalnoj razini. Važno je naglasiti i prethodno spomenuto istraživanje MDC-a koje se bavilo stanjem čuvaonica u hrvatskim muzejima i preventivnom zaštitom čiji se rezultati podudaraju s rezultatima intervjua provedenih u ovom istraživanju. Primjena metoda procjene stanja pisane baštine rezultirala bi poznavanjem općeg stanja zbirke kako brojčano tako i njihovog materijalnog stanja te bi se tek tada mogle donositi odluke kojima bi se omogućilo uspješno, učinkovito i, možda najvažnije, svrsishodno upravljanje zaštitom pisane baštine. Anketnim se istraživanjem pokazalo kako se materijalno-operativni aspekt također smatra potencijalnim prvim korakom kojim bi se pokrenule promjene u svrhu učinkovitijeg upravljanja zaštitom pisane baštine, a kao neiskorišten potencijal treba prepoznati mogućnosti koje nude brojne (instrumentalne) metode analize materijala opisane u prethodnim poglavljima.

#### **5.4.6. Kulturološka i društvena uloga baštinskih ustanova**

Aktivnosti koje se provode unutar kulturološko-društvenog aspekta uvelike se odnose na poslovanje baštinskih ustanova općenito te uključuju teme planiranje aktivnosti i određivanje ciljanih korisničkih skupina.

##### *Planiranje aktivnosti i određivanje ciljane korisničke skupine*

Aktivnosti koje se provode u baštinskim ustanovama pretežno se odnose na izložbenu djelatnost te organizirane posjete ustanovama koje mogu i ne moraju biti edukativne prirode i rijetko su povezane sa zaštitom što je i utvrđeno u edukativnom aspektu. Kulturološko-društvena vrijednost baštinskih ustanova očituje se i u vidljivosti građe kojom baštinske ustanove na neki način opravdavaju svoju ulogu i financijska ulaganja. Tu se ističu digitalizacija i izložbena djelatnost kao načini komuniciranja zbirke koje baštinske ustanove pohranjuju (A1, M1, M3). Digitalizacija u svakom slučaju omogućuje pristup građi ne samo korisnicima ustanove već i ostalim zainteresiranim pojedincima. Baštinske ustanove, vezano za zaštitu, ponajviše vide svoju kulturološko-društvenu ulogu u podizanju razine svijesti o važnosti kulturne baštine općenito (K1, K2, M2). Također je važno istaknuti kako se pisana baština u muzejima vrlo rijetko nalazi u središtu planiranih aktivnosti kao glavni predmet ili tema na temelju koje će se planirati određena izložbena aktivnost. Ona je često potpora izložbi ili služi za pripremu iste u vidu sekundarne dokumentacije (M1, M2, M4). Planiranje navedenih aktivnosti rijetko se odvija s unaprijed određenom ciljanom skupinom korisnika već se izložbe i druge aktivnosti u baštinskim ustanovama planiraju tematski s obzirom na događanja u zajednici u kojoj djeluju,

važne obljetnice, događanja vezana za baštinske ustanove kao što su Mjesec knjige i Noć muzeja (K1, A1, A2, M2). U knjižnicama se navodi kako se određivanje ciljane skupine često temelji na iskustvu, poznavanju korisnika i zajednice unutar koje knjižnica djeluje (K1). Zanimljivo je za istaknuti da se u MLU u Osijeku prepoznaje potreba za istraživanjem potencijalnih posjetitelja odnosno javnosti općenito uz primjenu metode ankete odnosno anketnog istraživanja u obliku anketnog upitnika (M4). Rezultati istraživanja upućuju na svjesnost da bi takva aktivnost bila od velikog značaja za Muzej jer bi rezultati takvog istraživanja bili kvalitetan alat za donošenje odluka o pripremi izložbi. U arhivima se nastoje organizirati izložbe arhivskog gradiva te posjeti učenika i studenata koji se odvijaju prema već ustaljenim obrascima (A1, A2).

Kulturološko-društveni aspekt u anketnom je upitniku prepoznat kao onaj koji ima veliku važnost za uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine te kao aspekt unutar kojega ima prostora za upotrebu novih metoda u području upravljanja zaštitom pisane baštine. Navedeno se slaže s rezultatima intervjua budući da je razvidno kako se aktivnosti unutar ovoga aspekta provode prema inerciji, na inicijativu osoblja i često odražavaju njihove interese. U području koje ovaj aspekt obuhvaća značajno bi bilo upotrijebiti metode kojima se istražuje mišljenje javnosti i korisnika kao i njihove potrebe vezane za edukativne, promotivne i izložbene djelatnosti baštinskih ustanova koje se temelje na pisanoj baštini. Također je moguće zaključiti kako pisana baština nije dovoljno zastupljena kao samostalni predmet u izložbenim aktivnostima te da tu postoji potencijal za iskorištavanje vrijednosti koje pisana baština posjeduje. Sekundarna vrijednost, kao što je navedeno u trećem poglavlju, upravo je ona vrijednost s kojom baštinske ustanove imaju najviše doticaja pri organizaciji i provedbi kulturnih aktivnosti. Moguće je zamijetiti kako se digitalizacija navodi kao jedno od rješenja vidljivosti pisane baštine, no u tom se slučaju potencijalno zaboravlja materijalni nositelj koji može biti nositeljem estetske, povijesne i drugih vrijednosti. Neke od izložaba<sup>31</sup> koje su se temeljile na pisanoj baštini prikazale su mogućnost njene interpretacije i na taj način.

Provedbom i tematskom analizom dubinskih intervjua mapirano je područje problematike unutar svakog aspekta upravljanja zaštitom pisane baštine koje se prepoznalo u praksi. Ono što je moguće zamijetiti je da se proces upravljanja zaštitom pisane baštine provodi prema ustaljenim praksama i obrascima počevši od strateškog planiranja pa sve do kulturološko-

---

<sup>31</sup> Na primjer izložba Tiskopisi XVI. Stoljeća iz riznice Muzeja Slavonije u Osijeku.

društvene djelatnosti baštinskih ustanova. Isto se potvrdilo i anketom koju su ispunili sudionici budući da je anketnim istraživanjem utvrđena nedostatna upotreba metoda u pojedinim aspektima kao što je na primjer kulturološko-društveni aspekt. S druge pak strane zanimljivo je primijetiti kako se u većini slučajeva ovaj aspekt vidi kao jedan od važnijih za uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine. U pregledu literature kao i u samim intervjuima uočava se niz problema koji utječu na uspješno i učinkovito upravljanje zaštitom pisane baštine. Upravo na te probleme, tj. grupe problema biti će stavljen naglasak u daljnjoj razradi i raspravi.

#### **5.4.7. Smjernice za izradu metodološkog okvira upravljanja zaštitom pisane baštine**

Smjernice za izradu metodološkog okvira upravljanja zaštitom pisane baštine odnosno podloga za njihovu razradu treba nužno uzeti u obzir probleme koji se pojavljuju kao prepreka ostvarivanju uspješnog i učinkovitog upravljanja zaštitom pisane baštine, a koji se prepoznaju kako u pregledu literature s područja tako i u rezultatima provedenog istraživanja metodom polustrukturiranog intervjua sa stručnjacima / osobljem baštinskih ustanova i specifične ustanove kao što je Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu iz Novog Sada. Razmatranjem prepoznatih skupina problema potrebno je iznaći puteve i/ili načine kojima je moguće doći do njihovih rješenja. Tome je moguće pristupiti prepoznavanjem polazišta za oblikovanje metodološkog okvira specifičnog za područje upravljanja zaštitom pisane baštine koji će obuhvatiti moguće puteve i/ili načine rješavanja tih problema te iznalaženjem puteva implementacije takovog metodološkog okvira o čemu će više riječi biti u sljedećim poglavljima.

##### **5.4.7.1. Problemi u ostvarivanju uspješnog upravljanja zaštitom pisane baštine**

Na temelju iscrpnih teorijskih i literaturnih uvida te provedenog istraživanja probleme koji se smatraju preprekom za ostvarivanje uspješnog upravljanja zaštitom pisane baštine moguće je kategorizirati u sedam osnovnih skupina (Slika 5.4):

1. financije
2. legislativa
3. osoblje
4. prostor
5. terminologija
6. proces upravljanja

## 7. promocija

Skupine problema na svojevrsan način odražavaju i aspekte modela sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine, ali i složenost samog područja upravljanja zaštitom pisane baštine. Valja naglasiti kako se navedeni problemi na osobit način prožimaju i kroz literaturni pregled prikazan u 2. i 3. poglavlju ove disertacije te je njihov stvarni utjecaj na planiranje i provođenje uspješnog upravljanja zaštitom pisane baštine potvrđen provedbom istraživanja, tj. intervju s osobljem baštinskih ustanova i Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu u Novom Sadu. U nastavku će se komentirati svaka od gore navedenih skupina problema s osvrtom na literaturni pregled kao i rezultate provedenih intervju i ankete.

### *Financije*

Financiranje baštinskih ustanova, kako je već u prethodnim poglavljima ustanovljeno, predstavlja problem za sustavno i učinkovito planiranje procesa upravljanja zaštitom pisane baštine. Baštinske se ustanove susreću s nedostatnim financijskim resursima što otežava i raspodjelu sredstava za aktivnosti zaštite koje se mogu provoditi u vidu preventivnih mjera. Samim time financije uvelike utječu na provedbu aktivnosti zaštite posebice jer se i ona financijska sredstva koja su raspoloživa za aktivnosti zaštite nerijetko troše na zahtjevne i skupe zahvate kao što je restauracija pisane baštine. U prethodnim je teorijskim poglavljima disertacije, ali i u provedenim intervjuima lako zamijetiti kako se gotovo u svakom segmentu procesa upravljanja zaštitom pisane baštine, financije navode kao gorući problem. Baštinske se ustanove također susreću s povećanjima tekućih troškova koje je potrebno podmiriti te sredstva koja odlaze na tzv. hladni pogon (plaće, režijske troškove i sl.) imaju već unaprijed određene iznose. Baštinske se ustanove sve više okreću prema traženju dodatnih izvora financiranja koje može uključivati sponzorstva ili donacije, ali i prijavu na projekte u sklopu Europske unije. To je nešto što se u intervjuu posebno ističe od strane osoblja Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu u Novom Sadu. Oni su taj segment prepoznali kao kvalitetan način osiguravanja dodanih sredstva, no navodi se kako su za to potrebna znanja i vještine pisanja projekata. Isto je istaknuo i ispitanik M3, ali u smislu prijave na natječaje za financiranje Javnih programa u kulturi. Kao nedostatak kod prijave projekata, bez obzira na to jesu li na međunarodnoj ili nacionalnoj razini, navodi se velika mogućnost odbijanja prijedloga što rezultira utrošenim vremenom i trudom osoblja bez ostvarivanja dodatnih financijskih sredstava. U baštinskim se ustanovama također pojavljuju problemi vezani za muzeje koji se



odnose na otkup umjetnina od nacionalne vrijednosti za koji je potrebno osigurati sredstava u onom trenutku u kojem se za to ukaže potreba. Rješenja navedenih i mnogih drugih problema koji se mogu pojaviti u odnosu na financijska sredstva kojima raspolažu baštinske ustanove prepoznaju se u učinkovitom planiranju raspoloživih sredstava te njihovoj raspodjeli. Metode čijom se primjenom ostvaruje navedeno, odnose se prvenstveno na metode planiranja proračuna. Ekonomski okvir, kako je prethodno navedeno, ne treba smatrati ograničenjem koje sprječava provedbu kako redovnih aktivnosti poslovanja baštinskih ustanova tako i aktivnosti u području upravljanja zaštitom pisane baštine već okvirom unutar kojega je učinkovitim i svrsishodnim planiranjem omogućeno ostvarivanje optimalnih rješenja.

### *Legislativa*

Legislativni okvir unutar kojega baštinske ustanove djeluju prepoznaje se od strane osoblja baštinskih ustanova kao prilično rigidno i normirano okruženje čija je primjena i implementacija u praksi često nejasna. Sudionici u procesu upravljanja zaštitom pisane baštine na operativnoj razini često dolaze u probleme koji se odnose na nerazumijevanje zakonskih odredbi ili nemogućnost njihove konkretne provedbe u praksu. Registracija kulturnih dobara također se pojavljuje kao jedan od problema budući da se, na primjer novim odredbama Zakona o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti nalaže kako su sve knjižnice koje u svom fondu posjeduju građu stariju od 1850. dužne provesti proces proglašavanja iste kulturnim dobrom. Uvidi iz prakse pokazuju kako na terenu postoje poteškoće u razumijevanju pojma kulturno dobro, ali i postupaka koji su zakonski određeni nakon što neka zbirka ili jedinica pisane baštine bude proglašena kulturnim dobrom. Također jedan od problema je i primjena odredbi standarda za knjižnice u praksi. Ova skupina problema se često odnosi na pitanja prostora za pohranu građe. Naime, knjižnice su nerijetko smještene u prostore koji im ne omogućuju praćenje i implementaciju odredbi standarda. U praksi i u literaturi se uviđa potreba za izmjenama zakonskih regulativa kako bi se neke mjere relaksirale te osoblje baštinskih ustanova sudjeluje ne samo u e-savjetovanjima vezanim za legislativni okvir već izravno i u radnim skupinama za njihovu izradu. Tu se ističe potreba razumijevanja strateške razine za djelatnike na operativnoj razini koji se svakodnevno bave pisanom baštinom te se potencijalna rješenja takvih problema nalaze i u istraživanju osoblja na operativnoj razini putem anketa ili intervjuva. Na taj bi se način dobio uvid u probleme primjene i razumijevanja zakona na institucionalnoj i nacionalnoj razini te bi se sukladno tome i zakonskim odredbama pružila mogućnost veće uključenosti operativne

razine u proces odlučivanja. Važno je ipak naglasiti, da pravni okvir, kao i ekonomski, ne treba smatrati ograničenjem provedbe aktivnosti zaštite već okvirom kojem se treba prilagoditi i unutar njega djelovati na najbolji mogući način.

### *Osoblje*

Potkapacitiranost osoblja u smislu nedovoljnog broja zaposlenika u baštinskim ustanovama često se navodi kao problem pri uspješnom provođenju upravljanja zaštitom pisane baštine, ali i poslovanja baštinske ustanove općenito (K1, A1, M2). Planovi rada izrađuju se na godišnjoj razini, no ponekad je teško ograničen broj zaposlenika raspodijeliti na količinu poslova koju je potrebno obavljati. Jedna od prepreka pri uspješnom upravljanju zaštitom pisane baštine je i nedovoljno znanje osoblja baštinskih ustanova po pitanjima zaštite gdje se kao područja na kojima je potrebno dodatno educirati osoblje navode upravljanje u kriznim situacijama, digitalizacija građe i pravilno rukovanje zbirka pisane baštine. U arhivima ispitanik A1 navodi i specifičan problem sistematizacije radnih mjesta koji se odnosi na radno mjesto arhivskog pedagoga koji treba obavljati edukativne i interpretacijske aktivnosti unutar okruženja arhiva. Nemogućnost učinkovite raspodjele poslova u baštinskim ustanovama odražava se i na to da osoblje obavlja poslove za koje nije u potpunosti stručno te se time stvara prepreka u učinkovitom upravljanju zaštitom pisane baštine. Rješenje navedenih problema je moguće iznaći u istraživanju potreba osoblja za područjima u kojima je potrebno provesti dodatno stručno osposobljavanje. Takva se istraživanja potreba mogu provesti pomoću ankete ili intervjua. Također, pri organizaciji edukativnih sadržaja za osoblje ima prostora za uvođenje novih metoda poučavanja te je to također područje koje je potrebno zadovoljiti kako bi se problemi vezani za osoblje i njihovu razinu znanja po pitanjima zaštite mogli premostiti s ciljem ostvarivanja uspješnog upravljanja zaštitom pisane baštine.

### *Prostor*

U literaturi se navodi važnost nadzora i kontrole mikroklimatskih uvjeta spremišta i drugih prostora u kojima se pohranjuju zbirke pisane baštine. To se ujedno u provedbi intervjua uočilo kao izrazito važan problem koji se ističe u svim baštinskim ustanovama. Zgrade u kojima su baštinske ustanove smještene u pravilu nisu namjenski građene za potrebe arhiva, knjižnice ili muzeja što znatno otežava uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine. Problem nedovoljno velikog prostora kojim baštinske ustanove raspolažu rješava se na način da se građa pohranjuje u dislociranim spremištima koja nisu u vlasništvu baštinske ustanove. U njima nije moguće u

potpunosti kontrolirati i nadzirati mikroklimatske uvjete te se baštinske ustanove susreću s paradoksom potrebe očuvanja zbirke koje pohranjuju i potrebe za njihovim smještajem u neadekvatne uvjete zbog kojih građa ubrzano propada. Takav način pohrane građe onemogućava i provedbu procjene stanja građe na institucionalnoj razini pa čak i na razini pojedinih zbirke budući da su često smještene u različitim i udaljenim spremištima.

### *Terminologija*

Terminološko određenje pojmova pisane baštine i upravljanja zaštitom pisane baštine detaljno je opisano u 2. i 3. poglavlju ove disertacije te je u raspravi rezultata intervjuja navedeno kako se ti pojmovi razumijevaju u praksi. Razvidno je kako se ovisno o baštinskoj ustanovi i ispitaniku pojmovi različito definiraju posebice u tome koja se sve građa smatra pisanom baštinom (Tablica 5.2) ili koje sve aktivnosti okuplja upravljanje zaštitom pisane baštine.

### *Proces upravljanja*

Proces upravljanja zaštitom pisane baštine obilježava generalno nerazumijevanje zaštite kao integralnog dijela poslovanja baštinske ustanove bez obzira na njenu vrstu. To rezultira parcijalnim planiranjem aktivnosti zaštite kao i parcijalnim financiranjem istih. Zaštita se često promatra kao izvanredna aktivnost za koju je potrebno iznaći financijske i ljudske resurse kako bi se aktivnosti zaštite mogle odvijati kada je to potrebno. Proces upravljanja se svodi na to da se svi resursi učinkovito organiziraju te strateški dugoročno i kratkoročno planiraju kako bi poslovanje baštinske ustanove moglo biti svrsishodno u svim njenim segmentima pa tako i u upravljanju zaštitom pisane baštine. U procesu upravljanja vidljivi su problemi raspodjele poslova, ali i odgovornosti za zaštitu na institucionalnoj razini. Problem raspodjele poslova povezan je sa skupinom problema koja se odnosi na osoblje gdje je bilo riječi o tome kako raspodjela poslova može utjecati na uspješnost provođenja upravljanja zaštitom pisane baštine. Odgovornost za zaštitu na institucionalnoj razini, kako je prethodno navedeno, pretežno se odnosi na pojedinca kojemu je povjerena skrb za određenu zbirku. Takav način rada i dodjele odgovornosti za zaštitu onemogućava sustavno i sveobuhvatno provođenje upravljanja zaštitom pisane baštine. Rješenje problema koji se mogu pojaviti u ovoj skupini odnose se poglavito na provedbu metoda strateških analiza okruženja unutar kojeg baštinske ustanove djeluju, ali i analize unutarnjih čimbenika utjecaja na poslovanje.

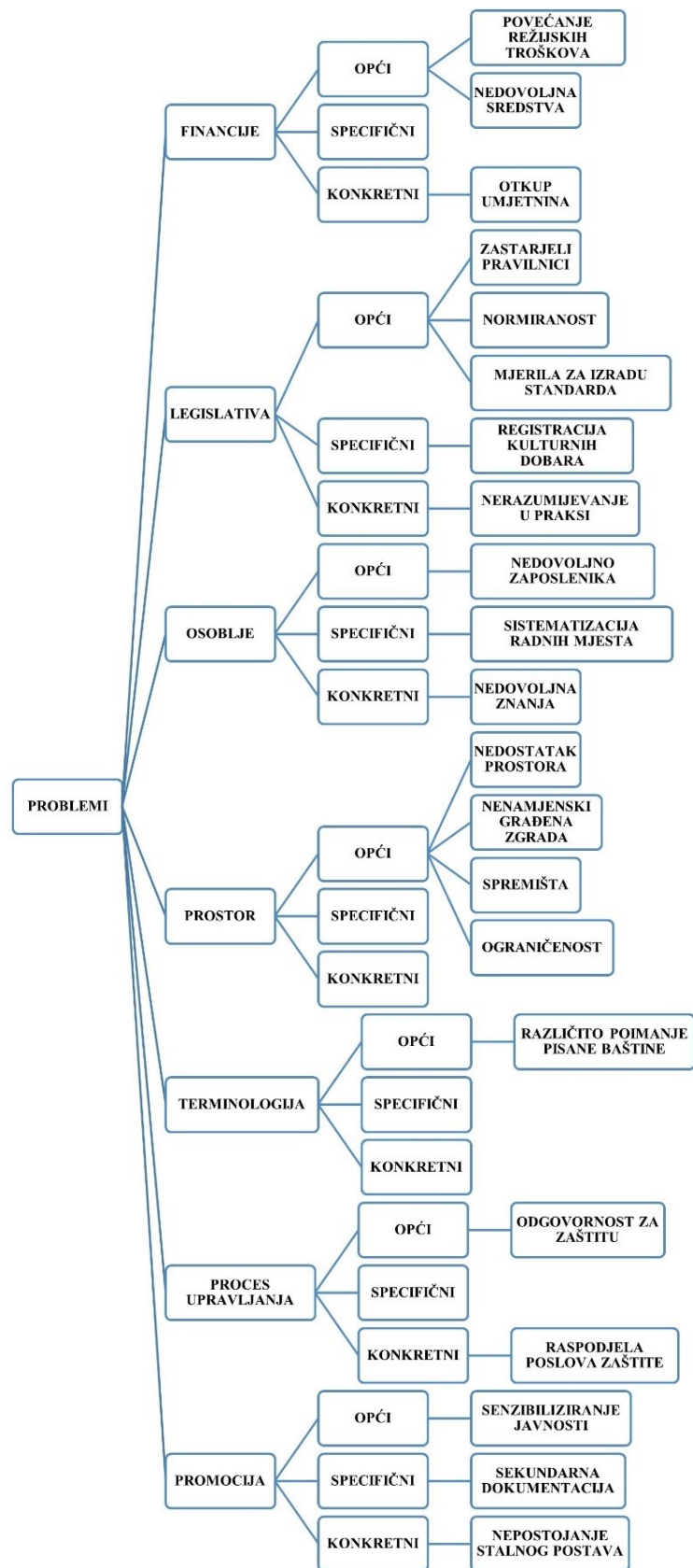
### *Promocija*

Promocija baštinskih ustanova i zbirke pisane baštine teži prevladavanju problema nedovoljne osviještenosti šire javnosti i korisnika o potrebama za zaštitom i njenom važnosti te o vrijednostima pisane baštine. U tom smislu baštinskim ustanovama su na raspolaganju brojne edukativne i interpretacijske aktivnosti koje se uglavnom kao takve i organiziraju. Baštinske ustanove, što posebice naglašava ispitanik M4, navode izrazito važnim istraživanje posjetitelja i njihovih potreba kako bi se na temelju rezultata takvog istraživanja mogle donositi odluke o organiziranju aktivnosti kojima bi se privukli potencijalni i postojeći posjetitelji Muzeja. Promocija se nerijetko povezuje s izložbenim aktivnostima bez obzira na vrstu ustanove. Muzeji u tome vide prostor iskorištavanja sekundarne dokumentacije kao izrazito važnog i brojnog korpusa pisane baštine koji za sada služi samo kao potpora organizaciji izložbi i interpretaciji muzejskih predmeta.

Prethodno nabrojane skupine problema koje se pojavljuju kao svojevrsne prepreke u uspješnom, učinkovitom i svrsishodnom upravljanju zaštitom pisane baštine preklapaju se na određen način s područjima istraživanja koja su određena za svaki od aspekata modela sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine u 3. poglavlju. Za svako područje moguće je pronaći i navesti metode koje je moguće koristiti za unapređivanje cjelokupnog procesa upravljanja zaštitom pisane baštine te je uspostavljena podloga za razmatranje upravljanja zaštitom pisane baštine kao složenog područja koje uključuje primjenu metoda iz mnogih drugih područja. To je razvidno i iz analize skupina problema i njihovih rješenja upotrebom određenih metoda. Ovdje se nakon svojevrsne klasifikacije vrsta problema i pripadajućih metoda kao puteva za njihovo rješavanje tj. prevladavanje, kao temeljno nameće pitanje složenosti i svojevrsne zahtjevnosti pojedine problematike kako sa stanovišta razumijevanja puteva mogućih rješenja tako i sa stanovišta primjene odgovarajućih i učinkovitih metoda za njihovo prevladavanje. Upravo dubinsko razumijevanje sadržaja uključenih u problematiku sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine, jasno definiranje ciljeva koji se žele ostvariti i prepoznavanje složenosti problema koji su prepreka ostvarivanju tih ciljeva osnova su za izgradnju svojevrsnog metodološkog okvira kao jednog od ključnih čimbenika provedbe učinkovitih aktivnosti unutar procesa upravljanja zaštitom pisane baštine.

Na tragu prethodno navedenog, daljnjim razmatranjem navedenih skupina problema, razvidno je kako se unutar svake skupine nalaze problemi koje je moguće razvrstati na *opće, specifične i konkretne probleme* (Slika 5.4).

- *Opći problemi* se odnose na provedbu procesa upravljanja zaštitom pisane baštine neovisno o vrsti baštinske ustanove za koje je potrebno pronaći rješenja na nacionalnoj, ali i na institucionalnoj razini.
- *Specifični problemi* u procesu upravljanja zaštitom pisane baštine predstavljaju probleme koji se odnose na probleme koji su svojstveni određenoj vrsti baštinske ustanove ili zahtijevaju specifična znanja kako bi se njihovom rješavanju pristupilo sustavno i učinkovito.
- *Konkretni problemi* se odnose na situacije i probleme za čije je rješavanje i ublažavanje moguće pronaći konkretno rješenje. Ova se vrsta problema može pojaviti u bilo kojoj od baštinskih ustanova.



Slika 5.4 Temeljni problemi u upravljanju zaštitom pisane baštine i njihova složenost

#### 5.4.7.2. Polazišta za oblikovanje smjernica izrade metodološkog okvira

Smjernice za izradu metodološkog okvira upravljanja zaštitom pisane baštine kao područja metodologije posebnog znanstvenog istraživanja oblikuju se na temelju nekoliko segmenata koji se odnose na:

- dosadašnja saznanja proizašla iz literaturnog pregleda kako područja upravljanja zaštitom pisane baštine tako i literature koja se bavi znanosti, metodologijom i metodama,
- saznanja o upotrebi metoda koja su proizašla iz literaturnog pregleda te provedenog istraživanja metodama dubinskog polustrukturiranog intervjua i ankete te
- probleme koji se pojavljuju kao prepreka za provedbu uspješnog i učinkovitog upravljanja zaštitom pisane baštine.

Pri oblikovanju smjernica za izradu metodološkog okvira prvenstveno je potrebno napomenuti nedostatak formalne definicije samog pojma *metodološki okvir*. Kako je prethodno navedeno u poglavlju 2.4. Metodološki okvir, to omogućuje svojevrsnu slobodu u osmišljavanju novih metodoloških okvira.

Pristup izradi metodološkog okvira za određeno područje omogućuje sveobuhvatan pregled problematike koju to područje uključuje što je izrazito važno, na svojevrsan način i ključno u izradi metodološkog okvira upravljanja zaštitom pisane baštine. Polazeći od pretpostavke kako je upravljanje zaštitom pisane baštine složeno područje, nameće se jedan od načina oblikovanja metodološkog okvira. Taj se način očituje u upotrebi analitičko-sintetičkog pristupa literaturi s područja upravljanja zaštitom pisane baštine za koje se nastoji oblikovati metodološki okvir. Također je nužno razumjeti i samu teorijsku pozadinu pojmova metoda, metodologija i u konačnici epistemološke postavke znanosti te znanja kako bi tijekom izrade metodološkog okvira bilo moguće analizirati i kritički promišljati postojeće metode unutar područja. Metodološki okvir upravljanja zaštitom pisane baštine treba, osim metoda koje imaju svoju potencijalnu primjenu u području upravljanja zaštitom pisane baštine, uzeti u obzir i metode koje se koriste u navedenom području kao i metode iz drugih područja znanstvenog istraživanja. Procesom izrade metodološkog okvira omogućuje se kritičko razmatranje područja, određivanje kriterija ili načina dolaska do metoda koje nisu toliko značajno zastupljene u području, ali su primjenjive na upravljanje zaštitom pisane baštine. Proces oblikovanja smjernica za izradu metodološkog okvira upravljanja zaštitom pisane baštine uključio je i

istraživanje provedeno metodom dubinskog polustrukturiranog intervjua sa stručnjacima iz baštinskih ustanova kao i analize rezultata i njihovu interpretaciju. Uvidi iz prakse važni su kako bi se dobio pregled metoda koje se koriste u baštinskim ustanovama u procesu provođenja upravljanja zaštitom pisane baštine. Takav je način izrade metodološkog okvira prepoznat i u istraživanju koje su proveli McMeekin, Wu, Germeni i Briggs (2020) i koje se detaljnije objašnjava u poglavlju 2.4. Metodološki okvir.

Metoda<sup>32</sup> kao put ili način traženja (znanstvene) istine ili pak odgovora na postavljenu hipotezu omogućuje objektivno promatranje stvarnosti kao i problema koji se nastoji istražiti. Ona je i sastavni dio znanstvenog pristupa rješavanju određenog problema. Naime, kako je prethodno navedeno u drugom poglavlju disertacije, znanstveni pristup slijedi određeni hodogram koji započinje zapažanjem/uočavanjem pojave koju se želi istražiti. Primjenom znanstvenog pristupa u fazi razvijanja istraživačkog plana, naglašava se važnost odabira metode prikladne problemu koji se istražuje. U tom je smislu potrebno poznavati metode koje se znanstveniku, ali i predmetnim stručnjacima u praksi, nalaze na raspolaganju i koje se učestalo koriste, pri čemu je očito ključno posjedovati dovoljno znanja o problematici koju se želi istražiti sve kako bi se bilo sposobno istražiti metode koje imaju potencijal pružiti odgovore na istraživačka pitanja. Tek na temelju dubinskog poznavanja problema koji se želi istražiti, moguće je donijeti informiranu odluku o odabiru metoda. Provedba intervjua s osobljem baštinskih ustanova pokazala je kako se metode koje se koriste u procesu upravljanja zaštitom pisane baštine uglavnom ne provode na ranije opisan (znanstveni) način već prema svojevrsnoj inerciji na način da se koriste metode koje su se koristile i prije tijekom dugog niza godina ili iz navike „zato što je to tako“. Ustaljeni obrasci ponašanja kako vodstva baštinskih ustanova tako i osoblja na nižim hijerarhijskim razinama predstavljaju jedan od općih problema odnosno prepreka pri provođenju uspješnog upravljanja zaštitom pisane baštine. S druge pak strane, Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu iz Novog Sada predstavlja na određen način suprotnost baštinskim ustanovama u provedbi istraživanja na tehničkoj razini i unutar materijalno-operativnog aspekta u kojima koristi upravo znanstveni pristup kojim stvara znanstveno znanje. S obzirom na područje njihovog djelovanja – tehničke znanosti, koriste se složenijim metodama istraživanja materijala koje zahtijevaju specifična znanja. Naravno, od osoblja baštinskih ustanova se ne očekuje razina znanja u kojoj trebaju znati primijeniti nedestruktivne ili destruktivne metode istraživanja materijala, no za očekivati je da ih znaju

---

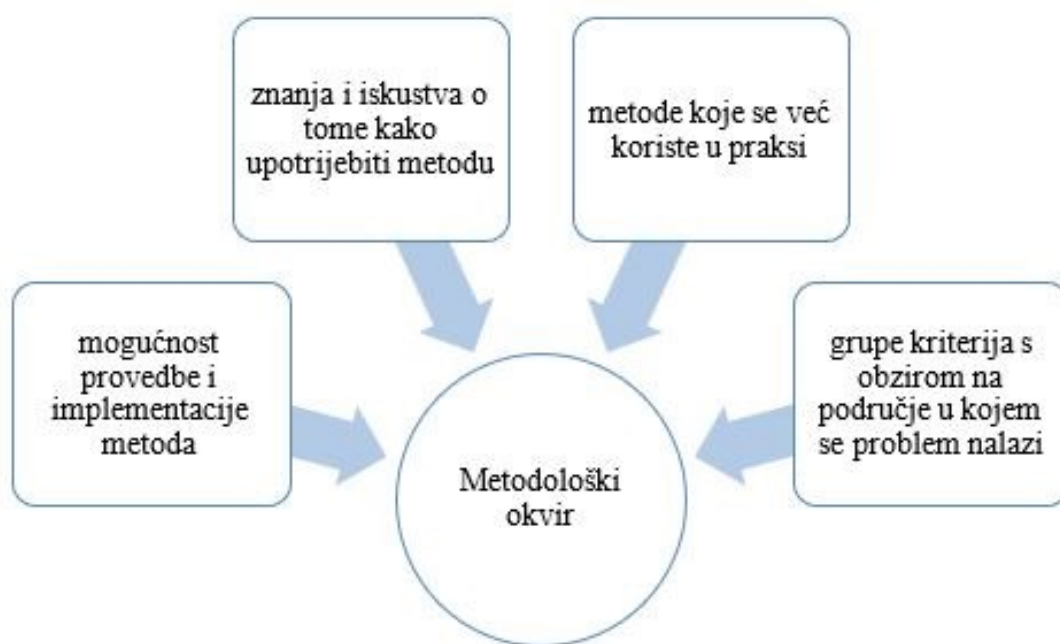
<sup>32</sup> Pojam metoda objašnjen je u poglavlju 2.3. Metoda.



prepoznati ili da su svjesni da one postoje kao jedna od mogućnosti koja ima potencijal korištenja u području upravljanja zaštitom pisane baštine. Metodološki okvir iz područja upravljanja zaštitom pisane baštine ima mogućnost ukazivanja i na metode istraživanja materijala, kao i na mnoge druge koje nisu tako često korištene ili bliske baštinskim ustanovama, a njihova primjena može unaprijediti poslovanje baštinskih ustanova. Jedan od temeljnih problema koji utječu na upotrebu metoda u području upravljanja zaštitom pisane baštine su dugogodišnji ustaljeni obrasci ponašanja pri strateškom planiranju, raspodjeli financijskih sredstava, provedbi aktivnosti zaštite na institucionalnoj razini i dr. pa tako i u primjeni metoda u svim navedenim segmentima.

Metodološki okvir upravljanja zaštitom pisane baštine, na temelju svega prethodno navedenog, treba uzeti u obzir četiri vrste kriterija (Slika 5.5):

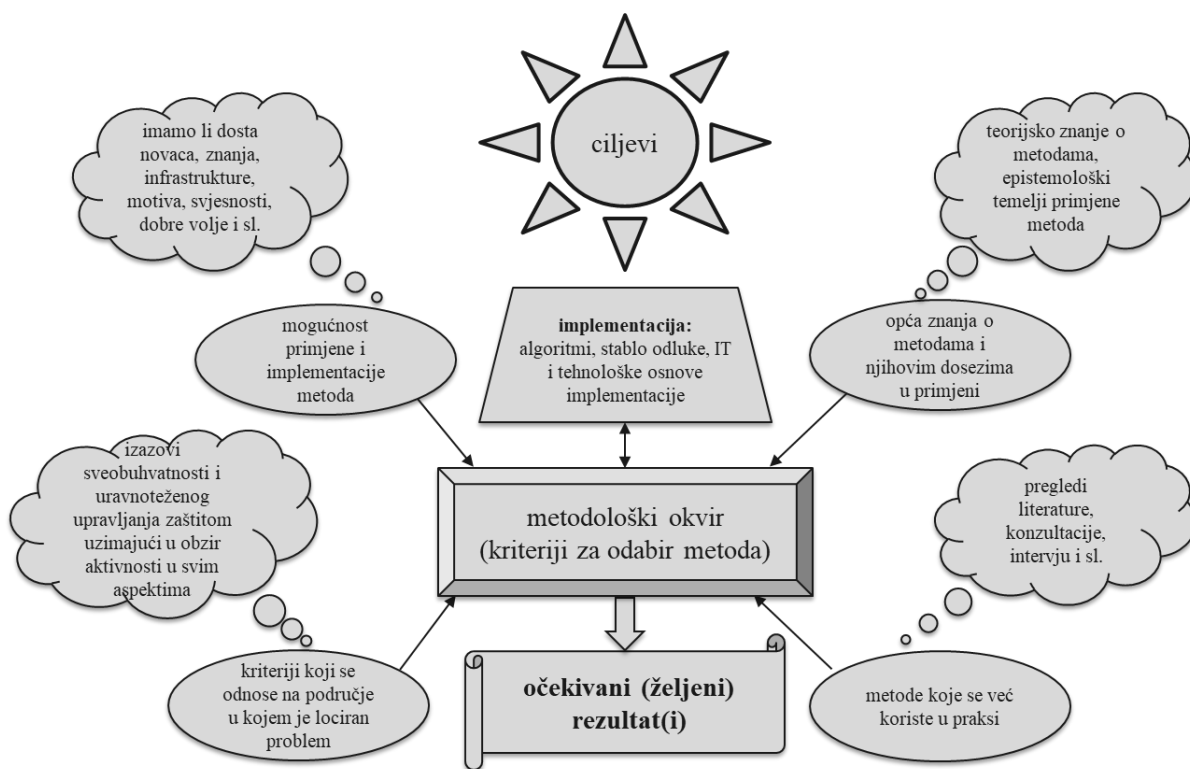
- znanja i iskustva o upotrebi metoda,
- metode koje se već koriste u praksi,
- mogućnost provedbe i implementacije metoda te
- grupe kriterija s obzirom na područje u kojem se problem nalazi.



**Slika 5.5** Polazišta za izgradnju metodološkog okvira upravljanja zaštitom pisane baštine.

Kako je ranije spomenuto učinkovito upravljanje općenito pa tako i upravljanje zaštitom pisane baštine treba biti strogo ciljno orijentirano, a ključni preduvjet za definiranje ciljeva je dubinsko poznavanje problematike. Upravo ostvarivanje postavljenih ciljeva zaštite vodi do očekivanih,

tj. željenih rezultata upravljanja zaštitom pisane baštine. Stoga dubinsko poznavanje (teorijskih) sadržaja artikulirano kroz postavljene ciljeve "obasjava" cjelokupni proces upravljanja zaštitom pisane baštine, tj. na osobit način njegov metodološki okvir kao jedan od ključnih elemenata u čitavom procesu (Slika 5.6).



**Slika 5.6** Metodološki okvir upravljanja zaštitom pisane baštine – kriteriji za odabir metoda

Svi ostali pristupi koji ne bi uključili gore spomenute elemente vode ka neučinkovitim i počesto skupim rješenjima. Dakle, pitanje nedostatka financijskih sredstava na svojevrsan način uopće nije primarno pitanje, tj. nikako ne stoji konstatacija da bi s obilnim financijskim sredstvima svi problemi bili riješeni, tu konstataciju koja se kao svojevrsna "mantra" prenosi s koljena na koljeno u baštinskim ustanovama potrebno je kada je u pitanju upravljanje zaštitom pisane baštine dekonstruirati.

### 5.4.7.3. Putevi implementacije metodološkog okvira

Putevi ostvarenja pomaka i poboljšanja u upravljanju zaštitom pisane baštine očituju se u:

- suradnji baštinskih ustanova,
- interdisciplinarnosti područja upravljanja zaštitom pisane baštine,

- otvorenosti novim znanjima,
- suradnji s drugim (znanstvenim, akademskim i sl.) domaćim i inozemnim institucijama,
- praćenju stručne i znanstvene literature,
- izradi dokumenata koji uključuju procjene rizika, opise stanja i procjene potreba za zaštitom te
- prevladavanju hermetičnosti u provedbi dosadašnje ustaljene prakse i dr.

Budući da su baštinske ustanove u suštini svoga djelovanja srodne ustanove, imaju izrazito velik prostor za suradnju što je ujedno zorno prikazano odnosima baštinskih funkcija (Slika 3.3). Baštinske se ustanove u svom radu mogu nadopunjavati, učiti jedne od drugih te primarno raditi na podizanju razine svijesti o sličnostima koje dijele unutar zajednice arhiva, knjižnica i muzeja. To ne treba značiti kako će svoje poslovanje po pitanju upravljanja zaštitom baštine usmjeriti isključivo na zajedničke napore očuvanja i trajne dostupnosti zbirki pisane baštine koje pohranjuju s obzirom da je razvidno kako uvijek postoje određeni segmenti poslovanja koje nije moguće primijeniti na zajedničkoj razini. No, usmjeravanje na specifičnosti ustanove kada je u pitanju upravljanje zaštitom pisane baštine onemogućava sustavan pristup problematici na nacionalnoj razini te je u tom pogledu potrebno raditi na prostorima suradnje kako bi u konačnici bili postavljeni temelji za zajedničko djelovanje po pitanju upravljanja zaštitom pisane baštine. Upravo jedan od prostora za suradnju očituje se u pisanoj baštini koja se, kako je u trećem poglavlju disertacije definirano, u najvećem broju pohranjuje u baštinskim ustanovama. Baštinske ustanove omogućuju dugoročni pristup pisanoj baštini, a preduvjet toga je očuvana i adekvatno pohranjena pisana baština. Razmatrajući pisanu baštinu kao prostor za suradnju, nameće se pitanje kako to ostvariti s obzirom na probleme koji se pojavljuju, a odnose se najčešće na nedovoljno prostora, nedovoljno osoblja i nedovoljno financija. U prethodnim je poglavljima nekoliko puta naglašeno kako baštinske ustanove okvire unutar kojih djeluju promatraju kao ograničenje za provedbu sustavnih rješenja na institucionalnoj razini što ih sprječava u pronalasku adekvatnih odgovora i u djelovanju u svrhu provedbe učinkovitog poslovanja po pitanjima zaštite. Bivajući usredotočeni na ono što nemaju, ne uspijevaju u potpunosti ostvariti željene ciljeve. Odgovor se pronalazi upravo u učinkovitom upravljanju poslovanjem baštinskih ustanova općenito, što ujedno uključuje i planiranje procesa upravljanja zaštitom pisane baštine. Prethodno navedeni problemi koji se prepoznaju u stručnoj i znanstvenoj literaturi te u praksi, postaju lako prevladavajući izazovi ukoliko se njihovom rješavanju pristupi na sustavan način, birajući prvi korak u procesu upravljanja zaštitom baštine.

Na primjer, prepoznavanje općeg problema nepoznavanja stanja pisane baštine kvalitetan je prvi korak unutar materijalno-operativnog aspekta modela upravljanja zaštitom pisane baštine. Baštinske ustanove mogu, na nacionalnoj razini, surađivati u procjeni stanja pisane baštine poticanjem važnosti poznavanja materijalnog stanja zbirke koje pohranjuju, a koje će usmjeriti sve ostale aktivnosti upravljanja zaštitom pisane baštine. Spoznavanje stanja pisane baštine pomoć je u informiranom donošenju odluka vezano i za financijsku raspodjelu sredstava, potrebu za edukacijom osoblja i/ili korisnika, potrebama za prostorom ili konkretno potrebama zbirke za zaštitom. Neka dodatna područja suradnje baštinskih ustanova očituju se i u:

- registraciji kulturnih dobara koje se u ovom slučaju odnosi na pisanu baštinu,
- organizaciji kulturno-društvenih događanja utemeljenih na vrijednostima pisane baštine,
- prijavi zajedničkih europskih projekata zaštite i prezentacije pisane baštine,
- ispitivanju korisničkih potreba zajednice unutar koje baštinske ustanove djeluju koje će usmjeriti aktivnosti zaštite i prezentacije pisane baštine te
- projektima digitalizacije pisane baštine i dr.

Praćenje stručne i znanstvene literature iz ovog područja omogućuje upoznavanje s relevantnim i recentnim znanjima te je ujedno dijelom informalne, osobne razine stručnog usavršavanja osoblja baštinskih ustanova na svim instancama djelovanja. Na taj se način osim ostvarivanja novih znanja, uočavaju trendovi u području, novi načini rada i potiču se istraživanja na području upravljanja zaštitom pisane baštine. Potreba za izradom dokumenata na nacionalnoj i institucionalnoj razini, a koja se osim procjene stanja zbirke, odnosi i na upravljanje rizicima također je složeno područje. Prethodno navedenim praćenjem stručne i znanstvene literature, moguće je prevladati ustaljene načine izrade takvih dokumenata te primijeniti nove načine uočavanja rizika i njihovog ublažavanja s konačnim ciljem osiguravanja dostupnosti i zaštite zbirke koje baštinske ustanove pohranjuju. Složenost područja upravljanja zaštitom pisane baštine također ukazuje na interdisciplinarnost područja kao i problematike koja se prožima kroz sve aspekte upravljanja zaštitom kada je u pitanju specifično pisana baština. Valja navesti kako je u proces upravljanja zaštitom pisane baštine potrebno uključiti širok spektar aktivnosti koji je moguće zadovoljiti tek ukoliko se problemu zaštite pisane baštine pristupa sustavno i što je više moguće sveobuhvatno. Tu se osiguravanje takvog pristupa upravljanju zaštitom pisane baštine očituje u spremnosti za suradnju s drugim ustanovama iz znanstvene i akademske zajednice koje svojim uvidima i (znanstvenim) pristupom problematici upravljanja zaštitom

pisane baštine mogu doprinijeti radu baštinskih ustanova po ovim pitanjima. Primjer dobre prakse očituje se u već navedenoj suradnji Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu. Put do njihove kvalitetne i učinkovite suradnje s baštinskim ustanovama se nije ostvario u kratkom vremenskom razdoblju već su to pomaci koji se odvijaju dugi niz godina u kojima se stvaralo međusobno povjerenje u provedbi aktivnosti koje su povezane sa zaštitom kulturne baštine. To nije samo primjer dobre prakse u smislu znanstvenog pristupa problematici upravljanja zaštitom već i primjer načina prevladavanja hermetičnosti baštinskih ustanova budući da su prevladavanjem i, u dobroj mjeri, napuštanjem ustaljenih obrazaca poslovanja i provedbe istraživanja na kulturnoj baštini uspjeli ostvariti kvalitetnu suradnju s ustanovom koja se pokazala značajnim dionikom u procesu zaštite kulturne baštine.

Navedeni putevi implementacije metodološkog okvira vode do pitanja načina njegove implementacije koja bi omogućila odabir metode koja je najadekvatnija za rješavanje određenog prepoznatog problema ili skupine problema koji utječu na uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine. Postoji nekoliko mogućnosti konkretne implementacije metodološkog okvira s obzirom na navedenu problematiku.

Kao što je navedeno, ciljno orijentirani način sagledavanja problematike upućuje i na ciljno orijentirani metodološki okvir kojim bi se u vidu *stabla ciljeva* omogućilo promišljanje o tome koji su koraci koji vode do ostvarenja željenog cilja ili idealnog stanja koje se želi postići u određenoj aktivnosti. Stablo ciljeva moguće je hijerarhijski oblikovati kako bi ono sukladno pojedinoj etapi u ostvarivanju cilja, kao prijedlog rješavanja problema koji prijeći ostvarenju cilja, ponudilo metode čijom se upotrebom može prevladati problem i ostvariti cilj.

Na institucionalnoj razini metodološki bi okvir mogao biti implementiran u vidu *priručnika, brošure ili vodiča* koji će omogućiti uvid u pregled određene problematike koja se obrađuje, kao npr. procjena stanja ili nadzor mikroklimatskih uvjeta popraćenih opisom i objašnjenjem metoda koje će omogućiti ispunjavanje određene aktivnosti na učinkovit način. Takav put implementacije i izrade metodološkog okvira pogodan je za određenu aktivnost i/ili problematiku koja se prepoznaje kao ključna za uspješno i učinkovito poslovanje baštinskih ustanova općenito, ali i za područje upravljanja zaštitom pisane baštine. Takvim se metodološkim okvirom umanjuje mogućnost pogrešaka pri izvedbi neke aktivnosti s obzirom na sveobuhvatno predstavljanje problematike u obliku vodiča, brošure i/ili priručnika.

Na temelju suradnje baštinskih ustanova metodološki bi okvir mogao biti implementiran u vidu *online platforme odnosno skupa alata - „toolkita“* koji okuplja metode karakteristične za

područja suradnje s obzirom na opće, specifične i konkretne probleme koje je potrebno riješiti kako bi se ostvarili željeni ciljevi.

Također postoje i sofisticiraniji načini implementacije metodološkog okvira u obliku unaprijed određenih situacija, problema i metoda koje je moguće oblikovati na način da se programiranjem odnosa pitanja i odgovora u obliku stabla odlučivanja korisnika vodi kroz situacije kojima se predlažu odgovarajuće metode za postizanje ciljeva upravljanja zaštitom pisane baštine ili pak za rješavanje konkretnih problema na operativnoj razini. Razvidno je kako se u ovom slučaju radi o prilagodbi metode stabla odluke i/ili odlučivanja koje ima široku primjenu u raznim djelatnostima te se samim time i može izvoditi na razne načine. Njime se omogućuje analiza situacije i djelovanje u koracima ili etapama što je izrazito pogodno za ostvarivanje kako kratkoročnih tako i dugoročnih ciljeva poslovanja te je upravo iz tog razloga pogodno kao jedan od puteva implementacije metodološkog okvira.

## 6. Zaključci

Razmatrajući analitičko-sintetički pristup literaturi, analizu strateških dokumenata i ostale dokumentacije baštinskih ustanova te rezultate analize provedenih dubinskih polustrukturiranih intervjua s ispitanicima iz baštinskih ustanova kao i rezultate analize provedenog anketnog ispitivanja moguće je ustvrditi kako su ostvareni odgovori na sva postavljena istraživačka pitanja te su potvrđene sve postavljene hipoteze. Generalno je moguće donijeti zaključak kako je upravljanje zaštitom izrazito složeno područje koje se njegovim oblikovanjem kao metodologije posebnog znanstvenog istraživanja dodatno usložnjava. Sagledavanjem djelovanja baštinskih ustanova u planiranju, organizaciji i provedbi upravljanja zaštitom pisane baštine kroz prizmu već ustanovljenog modela sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine i njegovih pripadajućih 5 aspekata – strateško-teorijski aspekt, ekonomsko-pravni aspekt, edukativni aspekt, materijalno-operativni aspekt i kulturološko-društveni aspekt, ostvaren je uvid u područja ključne problematike koja se istražuje u području upravljanja zaštitom pisane baštine i upotrebe metoda u pojedinoj ključnoj problematici. U tom je segmentu uočeno kako je potpuna sveobuhvatnost sagledavanja primjene metoda gotovo nemoguća s obzirom na to da se područje upravljanja zaštitom pisane baštine kao metodologija posebnog znanstvenog istraživanja pokazala kao interdisciplinarno područje koje obuhvaća izrazito širok spektar aktivnosti počevši od strateškog planiranja procesa upravljanja zaštitom pa sve do primjene konkretnih metoda tehničkih znanosti koje se koriste pri istraživanju materijala pisane baštine. Na temelju provedenog istraživanja doneseni su konkretni zaključci u kojima se ogleđaju odgovori na postavljena istraživačka pitanja:

- U baštinskim se ustanovama primjenjuju ustaljeni principi rada po pitanju planiranja i provedbe aktivnosti upravljanja zaštitom pisane baštine u svim aspektima modela.
- Donošenje odluka po pitanju upravljanja zaštitom pisane baštine odvija se prema iskustvu i već korištenim i dobro poznatim metodama.
- U baštinskim se ustanovama različito terminološki određuju pojmovi pisane baštine i upravljanja zaštitom pisane baštine.
- Upravljanje zaštitom pisane baštine se u praksi ne provodi sustavno i sveobuhvatno.
- Nepoznavanje stanja zbirke pisane baštine na nacionalnoj i institucionalnoj razini onemogućava donošenje informiranih odluka po pitanjima zaštite.
- Potencijal pisane baštine u prezentacijskim i interpretacijskim aktivnostima nedovoljno je iskorišten.

- Izostaje sustavna provedba stručnog osposobljavanja i stručnog usavršavanja po pitanjima zaštite.
- Nedostaju kriteriji za prioritizaciju aktivnosti zaštite koje se provode u baštinskim ustanovama.
- Najširi spektar metoda moguće je pronaći u materijalno-operativnom aspektu sveobuhvatnog modela upravljanja zaštitom pisane baštine.
- Upotreba metoda u praksi nije u skladu s teorijskim uvidima u metodološki okvir upravljanja zaštitom pisane baštine.

U sklopu istraživanja ove doktorske disertacije provedena je svojevrsna meta-analiza koja je uključila razmatranje epistemoloških postavki upotrebe metoda te određenja znanosti, pregled literature iz područja upravljanja zaštitom pisane baštine i uvide iz prakse na strateškoj, operativnoj i tehničkoj razini provedbe zaštite. Valja naglasiti kako bi se iz svakog dijela mogli donijeti zaključci koji bi se zasebno odnosili na obrađenu problematiku, no tek se iz njihove sinteze omogućuje pristup na temelju kojega su se donijeli opći zaključci u problematici istraživanja polazišta za oblikovanje metodološkog okvira u upravljanju zaštitom pisane baštine:

1. Važnost proučavanja metoda sa stanovišta primjene u institucionalnom kontekstu ogleđa se prvenstveno u potrebi za njihovom uniformnosti u primjeni. U tom smislu imperativno se dolazi do potrebe planiranja aktivnosti na nekoj višoj, npr. nacionalnoj razini (u vidu npr. svojevrsnog "zlatnog standarda"). Ta uniformnost u primjeni metoda je također posljedično izvrsna podloga za suradnju baštinskih ustanova i njihovu usporedbu pri rješavanju problema koji se javljaju u procesu upravljanja zaštitom pisane baštine.
2. Uočava se iznimna važnost potrebe povezivanja sadržaja koji se proučava i primjene metoda u rješavanju problema koji se pojavljuju u okviru određenih sadržaja. U tom smislu sagledavanje složenosti problema i put njihovih učinkovitih rješenja postaju osnova metodološkog pristupa u ostvarenju zadanih ciljeva. Drugim riječima, korištene metode moraju biti u funkciji rješavanja (više ili manje složenih) problema i to treba jasno artikulirati da bi se izbjegla dosadašnja praksa u kojoj se brojne metode (tradicionalno i hermetično) koriste bez jasnog sagledavanja njihovog smisla i učinka. Planiranje i provedba mjera zaštite postiže se učinkovito samo i isključivo kao strogo ciljno provedena aktivnost.
3. Upravljanje zaštitom je složen koncept koji se na neki način još više usložnjava kada se u razmatranje uvedu i pripadajuće metode – pri tome interdisciplinarnost postaje toliko



dominantna da ona dolazi u fokus ove problematike. Složenost koncepta upravljanja zaštitom moguće je primijetiti u svakom od aspekata sveobuhvatnog modela upravljanja zaštitom pisane baštine, no ona posebno dolazi do izražaja u materijalno-operativnom aspektu u kojem se realiziraju aktivnosti svih aspekata te je raspon metoda koje se koriste izrazito velik i odražava interdisciplinarnost područja upravljanja zaštitom pisane baštine.

4. Ciljevi koji se postavljaju pri planiranju i provedbi mjera zaštite proizlaze iz dubinskog poznavanja sadržaja, ali isto tako (možda i više) u povezivanju aspekata radi povezivanja problema i sagledavanja problematike kao cjeline i zato je probleme potrebno razmatrati i razvrstavati po složenosti. Tu do izražaja i u prvi plan dolazi važnost prioritizacije.
5. Iako je provedeno poprilično sveobuhvatno istraživanje, rad ima isključivo konceptualno-teorijski karakter jer tek provedbom svojevrstne meta-analize teorijskih i empirijskih podataka mogu se sveobuhvatno, objektivno i realno sagledati elementi koji čine metodološki okvir upravljanja zaštitom pisane baštine.

Donesene je zaključke potrebno razmatrati u svjetlu izrazito složenog područja upravljanja zaštitom pisane baštine koje se s aspekta upotrebe metoda pokazalo kao strogo ciljno orijentirana aktivnost koja podrazumijeva izrazito opsežno razmatranje problematike na koju se želi primijeniti metoda, kao put odnosno način rješavanja problema koji vode prema određenom cilju. Znanstveni doprinos ovog istraživanja očituje se u navedenim zaključcima i rezultatima istraživanja koja su ukazala na do sada neistražene probleme u području upravljanja zaštitom pisane baštine, a koji se odnose na upotrebu metoda. Također znanstveni se doprinos očituje i u stvaranju temelja, tj. polazišta za izradu serije (online) metodoloških priručnika koji mogu biti prilagođeni određenim specifičnostima koji proizlaze iz karaktera baštinskih ustanova te složenosti problema u području upravljanja zaštitom pisane baštine s ciljem unapređivanja djelatnosti baštinskih ustanova po pitanjima upravljanja zaštitom pisane baštine.

## 7. Popis korištenih izvora i literature

1. Adcock, E. P., Varlamoff, M. T. i Kremp, V. ur. 2003. *IFLA-ina načela za skrb i rukovanje knjižničnom građom*. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo 2003.
2. Akilan, R. i Suneet, K. 2020. "Artificial aging of paper." *Journal of forensics sciences and criminal investigation* 14, br. 1. DOI: 10.19080/JFSCI.2020.14.555879
3. Aksu Dunya, B. i De Groote, S. 2019. "Revision of an academic library user experience survey" *Performance measurement and metrics* 20, br. 1: 48-59. <https://doi.org/10.1108/PMM-10-2018-0026>
4. Area, M. C., i Cheradame, H. 2011. "Paper aging and degradation: recent findings and research methods," *BioResources* 6, br. 4: 5307-5337. Pristupljeno: 14. travnja 2023. <https://bioresources.cnr.ncsu.edu/resources/paper-aging-and-degradation-recent-findings-and-research-methods/>
5. Audi, R. 2019. *The Cambridge dictionary of philosophy*. 3. izd. New York: Cambridge University Press.
6. Australia ICOMOS. 1979. The Australia ICOMOS guidelines for the conservation of places of cultural significance ("Burra charter"). Pristupljeno: 10. ožujka 2023. [https://australia.icomos.org/wp-content/uploads/Burra-Charter\\_1979.pdf](https://australia.icomos.org/wp-content/uploads/Burra-Charter_1979.pdf)
7. Australia ICOMOS. 1988. The Australia ICOMOS guidelines for the conservation of places of cultural significance ("Burra charter"). Pristupljeno: 10. ožujka 2023. [https://australia.icomos.org/wp-content/uploads/Burra-Charter\\_1988.pdf](https://australia.icomos.org/wp-content/uploads/Burra-Charter_1988.pdf)
8. Australia ICOMOS. 2013. The Australia ICOMOS guidelines for the conservation of places of cultural significance ("Burra charter"). Pristupljeno: 10. ožujka 2023. <https://australia.icomos.org/wp-content/uploads/The-Burra-Charter-2013-Adopted-31.10.2013.pdf>
9. Banks, P. i Pillete, R. 2000. *Preservation: Issues and Planning*. Chicago: American library association.
10. Bastalich, W. *Interpretivism, social constructionism and phenomenology*. Pristupljeno: 25. siječnja 2023. <https://lo.unisa.edu.au/course/view.php?id=6745&sectionid=112361>
11. Berčić, B. 2012. *Filozofija: sažeto e-izdanje*. Zagreb: Ibis, 2012. Pristupljeno: 10. ožujka 2023. [https://bib.irb.hr/datoteka/546996.Bercic\\_Filozofija\\_e-izdanje.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/546996.Bercic_Filozofija_e-izdanje.pdf)
12. Bernecker, S. i Pritchard, D. ur. 2011. *The Routledge companion to epistemology*. New York: Taylor & Francis.

13. Betz, F. 2011. *Managing science: methodology and organization of research*. New York: Springer Verlag.
14. Bjedov, V. 2016. "Zastupljenost govornih metoda u poučavanju i učenju hrvatskoga jezika." *Metodički ogledi* 23, br. 2: 77-98. <https://doi.org/10.21464/mo44.232.7798>
15. Brown, K. 2005. "Use of general preservation assessments: process." *Library Resources & Technical Services* 49, 2:90-106.
16. Brown, N., Coppola, F., Modelli, A., Amicucci, F., Lichtblau, D. i Strlič, M. "Non-destructive collection survey of the historical Classense Library. Part I: Paper characterisation." *Heritage science* 8, br. 88. <https://doi.org/10.1186/s40494-020-00432-w>
17. Buckner Higginbotham, B. i Wild, J. W. 2001. *The preservation program blueprint*. Chicago: American library association.
18. Buzzi, M. C., Buzzi, M., Leporini, B. i Marchesini, G. 2013. "Improving user experience in the museum"
19. Cadell, P. 1999. "Financing of archives." *Arhivski vjesnik* br. 42: 93-102. Pristupljeno: 2. travnja 2023. <https://hrcak.srce.hr/10584>
20. Calvi, E., Carignan, Y., Dube, L. i Pape, W. 2006. *The preservation manager's guide to cost analysis*. Chicago: American library association.
21. Centar za stalno stručno usavršavanje knjižničara. 2023. Pristupljeno 10. travnja 2023. <http://cssu.nsk.hr/>
22. Chukanova, S. 2015. "Comparing American and Ukrainian library and information science education." *Slavic & East European information resources* 16, br. 4: 199-210. <https://doi.org/10.1080/15228886.2015.1092069>
23. Churches, A. 2008. *Bloom's Digital Taxonomy*. Članak objavljen: siječanj 2008. [https://www.researchgate.net/publication/228381038\\_Bloom%27s\\_Digital\\_Taxonomy](https://www.researchgate.net/publication/228381038_Bloom%27s_Digital_Taxonomy)
24. Cloonan, M. V. 1997. "Preservation without borders." *Libri* 47: 180-186. <https://doi.org/10.1515/libr.1997.47.3.180>
25. Cloonan, M. V. i Sanett, S. 2001. Survey of preservation practices and plans: draft appendix.
26. Conway, P. 1996. *Preservation in the digital world*. Pristupljeno: 10. ožujka 2023. <https://www.clir.org/pubs/reports/conway2/index/>

27. Conway, P. 1999a. "Conservation treatment for bound materials of value." U: *Conservation Procedures*. Pristupljeno: 15. ožujka 2023. <https://www.nedcc.org/free-resources/preservation-leaflets/7.-conservation-procedures/7.6-conservation-treatment-for-bound-materials-of-value>
28. Conway, P. 1999b. "The relevance of preservation in a digital world." U: *Reformatting*. Pristupljeno: 15. ožujka 2023. <https://www.nedcc.org/free-resources/preservation-leaflets/6.-reformatting/6.4-the-relevance-of-preservation-in-a-digital-world>
29. Creswell, J. W. i Creswell, J. D. 2018. *Research Design: qualitative, quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5. izd. Los Angeles: Sage Publications.
30. Creswell, J. W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 4. izd. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
31. Crumley, J. S. 2009. *An introduction to epistemology*. 2. izd. Toronto: Crumley.
32. Cunha, G. M. 1988. *Methods of evaluation to determine the preservation needs in libraries and archives: a ramhasep study with guidelines*. Pariz: UNESCO.
33. de la Torre, M. 2013. "Values and Heritage Conservation." *Heritage & society* 60, br., 2: 155-166. Pristupljeno: 30. ožujka 2023. <http://orcp.hustoj.com/wp-content/uploads/2015/10/2013-Values-and-Heritage-Conservation.pdf>
34. *Digital Preservation Handbook*, 2015. 2. izd. Digital Preservation Coalition. Pristupljeno: 10. ožujka 2023. <https://www.dpconline.org/handbook>
35. Duff, W. M., Carter, J., Cherry, J. M., MacNeil, H. i Howarth, L. C. 2013. "From Coexistence to Convergence: Studying Partnerships and Collaboration among Libraries, Archives and Museums." *Information research: an international electronic journal* 18, br. 3. Pristupljeno: 18. ožujka 2023. <https://informationr.net/ir/18-3/paper585.html>
36. Đikić, I. 2012. "Značenje Zavičajne zbirke Crisiensia Gradske knjižnice »Franjo Marković« Križevci." *Cris: časopis Povijesnog društva Križevci* 14, 1:320-341. Pristupljeno 12. ožujka 2023. <https://hrcak.srce.hr/clanak/149207>
37. Eden, P., Bell, N., Dungworth, N. i Matthews, G. 1999. "Developing a method for assessing preservation needs in libraries." *Library Management* 20, br, 1:27-34. <https://doi.org/10.1108/01435129910248650>

38. Eden, P. i Feather, J. 1996. "Preservation in libraries and archives in the UK: towards a national policy.", *Library Review* 45, br. 8:33 – 40. <http://dx.doi.org/10.1108/00242539610131616>
39. Eden, P. i Feather, J. 1997. "Preservation policies and strategies in British archives and record offices: a survey." *Journal of the Society of Archivists* 18, br. 1:59-70. Pristupljeno: 20. ožujka 2023. <https://doi.org/10.1080/00379819709511812>
40. Estaugh, N. i Walsh, V. 2004. *The pigment compendium: optical microscopy of historic pigments*. Oxford, Burlington: Elsevier.
41. Faletar Tanacković, S. i Aparac-Jelušić, T. 2010. "Ishodišta za proučavanje međudnosa baštinskih ustanova u 20. stoljeću: počeci teorijskih promišljanja." *Libellarium* 3, br. 2: 183-206. Pristupljeno: 15. ožujka 2023. <https://hrcak.srce.hr/77793>
42. Feather, J. 1990. "National and international policies for preservation." *International Library Review* 22, br. 4: 315-327. [https://doi.org/10.1016/0020-7837\(90\)90030-J](https://doi.org/10.1016/0020-7837(90)90030-J)
43. Feather, J. ur. 2004. *Managing preservation for libraries and archives*. Aldershot, Burlington: Ashgate publishing.
44. Filipović, V. ur. 1989. *Filozofijski rječnik*. 3. dop. izd. Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske.
45. Foot, M. 1999. "Towards a preservation policy for european research libraries." *Liber quarterly* 9, br. 3:323-326. Pristupljeno 23. ožujka 2023. <https://liberquarterly.eu/article/view/10143/12718>
46. Foot, M. 2001. *Building a preservation policy*. Preservation advisory centre.
47. Fredheim, L. H. i Khalaf, M. 2016. "The significance of values: heritage value typologies re-examined." *International journal of heritage studies* 22, no. 6:466-481. <https://doi.org/10.1080/13527258.2016.1171247>
48. Gardner, F. M. *Public library legislation: a comparative study*. Pariz: UNESCO, 1971. Pristupljeno: 5. travnja 2023. <https://eric.ed.gov/?id=ED089757>
49. Gitman, L. J. i McDaniel, C. 2008. *The future of business: the essentials*. 4. izd. Mason: Cengage learning.
50. Gorman, G. E. i Shep, S. J. ur. 2006. *Preservation management for libraries, archives and museums*. London: Facet publishing.
51. Huvila, I. 2016. „Change and stability in archives, libraries and museums: mapping professional experiences in Sweden.“ *Information research: an international electronic*

- journal* 21, br. 1. Pristupljeno: 18. ožujka 2023. <https://informationr.net/ir/21-1/memo/memo5.html>
52. ICOMOS. 2008. *ICOMOS Charter on the Interpretation and Presentation of Cultural Heritage Sites ("Ename Charter")* Pristupljeno: 10. travnja 2023. [https://www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Charters/interpretation\\_e.pdf](https://www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Charters/interpretation_e.pdf)
53. Johnson, J. D. 2003. "On contexts of information seeking." *Information Processing and Management* 39, br. 5: 735-760. [https://doi.org/10.1016/S0306-4573\(02\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S0306-4573(02)00030-4)
54. Harvey, R. i Mahard, M. R. 2020. *The Preservation management handbook: a 21st-century guide for libraries, archives, and museums*. 2. izd. Lanham: Rowan i Littlefield.
55. Hasenay, D. 2022a. *Materijali s predavanja Metode zaštite papirne građe*.
56. Hasenay, D. 2022b *Materijali s predavanja Upravljanje očuvanjem i prezentacijom kulturne baštine*.
57. Hasenay, D. 2023. *Materijali s predavanja Zaštita građe i podataka*.
58. Hasenay, D. i Krtalić, M. 2008. "Terminološki i metodološki aspekti u proučavanju zaštite stare knjižnične građe." *Libellarium* 1, br. 2: 203-220. Pristupljeno: 15. ožujka 2023. <https://hrcak.srce.hr/37156>
59. Hasenay, D., Krtalić, M.; Babić, D.; Delač, F.; Grašić, T. i Gvozdrenović, Z. 2011. "Uloga ispitivanja stanja fonda u zaštiti knjižničnih zbirki." *Knjižničarstvo: glasnik Društva knjižničara Slavonije i Baranje* br. 1-2; 83-95.
60. Hasenay, D, Krtalić, M. i Šimunić, Z. 2011. "Obrazovanje studenata informatologije o čuvanju i zaštiti kulturne baštine – temeljna znanja i njihov prijenos u praksu." *Život i škola* 57, br. 25: 61-75. Pristupljeno: 25. veljače 2023. <https://hrcak.srce.hr/71624>
61. Hasenay D., Krtalić, M. i Gobić Vitolović, I. 2010. "Preservation and conservation of old books." U: *Summer school in the study of old books*. Uredili M. Willer i M. Tomić Zadar: Sveučilište u Zadru. 279-299.
62. Harris, D. C. 2007. *Quantitative chemical analysis*. 7. izd. New York: W. H. Freeman and Company.
63. Hauttekeete, L., Evens, T., De Moor, K., Schuurmana, D., Mannens, E. i Van de Walle, R. 2011. "Archives in motion: concrete steps towards the digital disclosure of audiovisual content." *Journal of Cultural Heritage* 12, br. 4:459-465. <https://doi.org/10.1016/j.culher.2011.04.004>

64. Havermans, J. B. G. A., Marres, P. i Defize, P. 1999. "The development of a universal procedure for archive assessment." *Restaurator* 20, br. 1, 48-55. <http://resolver.tudelft.nl/uuid:9e96b5c2-8c48-4732-9845-ee267a6614ef>
65. Hedstrom, M. n.d. *Digital preservation: problems and prospects*. Pristupljeno: 12. veljače 2023. [http://www.dl.slis.tsukuba.ac.jp/DLjournal/No\\_20/1-hedstrom/1-hedstrom.html](http://www.dl.slis.tsukuba.ac.jp/DLjournal/No_20/1-hedstrom/1-hedstrom.html)
66. Heritage Collections Council. 1998. *Managing collections*. Pristupljeno: 10. ožujka 2023. [https://aiccm.org.au/wp-content/uploads/2020/01/4\\_managing\\_collections.pdf](https://aiccm.org.au/wp-content/uploads/2020/01/4_managing_collections.pdf)
67. Horjan, G. 2020. "Strateško planiranje i upravljanje u nacionalnim muzejima." *Muzeologija* br. 57: 9-240. Pristupljeno: 10. ožujka 2023. <https://hrcak.srce.hr/261827>
68. Horvat, I. i Hasenay, D. 2021. "Interpretacija pisane baštine – potrebna znanja informacijskih stručnjaka." *Vjesnik Bibliotekara Hrvatske* 63, br. 1-2: 389–409. <https://doi.org/10.30754/vbh.63.1-2.804>
69. Hoeven, J., Lohman, B. i Verdegem, R. "Emulation for digital preservation in practice: the results." *The international journal of digital curation* 2, br. 2: 123-132. <https://doi.org/10.2218/ijdc.v2i2.35>
70. Hrvatski državni arhiv. Pristupljeno: 13. travnja 2023. <http://www.arhiv.hr/hr-hr/>
71. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. 2021. "Znanost." Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Pristupljeno 12. ožujka 2023. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=67353>
72. Hrvatska enciklopedija mrežno izdanje. 2021. "Znanje." Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Pristupljeno 12. ožujka 2023. <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=67357>
73. Hrvatski jezični portal. 2023. "Baština." Pristupljeno 10. ožujka 2023. <https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>
74. Jones, A. and Taub, L., eds. 2018. *The Cambridge history of science: volume 1: ancient science*. New York: Cambridge University Press.
75. ICA. n.d.a "Legal Issues." Pristupljeno: 15. ožujka 2023. <https://www.ica.org/en/legal-issues>
76. ICOM. n.d.a. "Legal Affairs Committee." Pristupljeno: 15. ožujka 2023. <https://icom.museum/en/committee/legal-affairs-committee/>

77. ICOM. n.d.a. "Ethics Committee." Pristupljeno: 15. ožujka 2023. <https://icom.museum/en/committee/ethics-committee/>
78. IFLA. n.d.a "Advisory Committee on Copyright and other Legal Matters." Pristupljeno: 15. ožujka 2023. <https://www.ifla.org/units/clm/>
79. IFLA. n.d.a "Advisory Committee on Cultural Heritage." Pristupljeno: 15. ožujka 2023. <https://www.ifla.org/units/cch/>
80. Janssens, K. i van Grieken, R. ur. 2004. *Non-destructive microanalysis of cultural heritage materials*. Elsevier.
81. Jones, A. 2007. *Memory and material culture*. Cambridge, New York: Cambridge university press.
82. Karić, Maja. 2010. "Ostavština dr. Albina Edera u Zavičajnoj zbirci Hrvatskog muzeja turizma - kulturno naslijeđe i povijesno svjedočanstvo razvoja lovranskog turizma." *Zbornik Lovranščine* 1 br. 1:69-87. Pristupljeno: 12. ožujka 2023. <https://hrcak.srce.hr/148213>
83. Katalenac, D. 2000. "Mogućnosti primjene benchmarkinga u upravljanju knjižnicama." *Knjižničarstvo: glasnik Društva bibliotekara Slavonije i Baranje* 4, 1-2: 29 – 45. Pristupljeno 12. ožujka 2023. <https://repositorij.gskos.hr/islandora/object/gskos:55>
84. Katavić, I. i Vrana, R. 2018. "Strateški planovi hrvatskih i inozemnih narodnih knjižnica: sličnosti i razlike." *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 61, br. 1: 287-320. <https://doi.org/10.30754/vbh.61.1.596>
85. Katedra za inženjerstvo materijala. 2018. *Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu*. Novi Sad: Tehnološki fakultet, Univerzitet u Novom Sadu. Pristupljeno: 12. travnja 2023. <https://www.tf.uns.ac.rs/download/nauka/laboratorije/materijali/brosura.pdf>
86. Koontz, C. i Mon, L. 2014. *Marketing and social media: a guide for libraries, archives, and museums*. Lanham: Rowman i Littlefield.
87. Konsa, K. 2007. "Condition survey for the Estonian National preservation policy." *Restaurator* 28, br. 4: 239-255. <https://doi.org/10.1515/REST.2007.239>
88. Kosić, S. i Heberling Dragičević, S. 2018.. "Stručno usavršavanje knjižničara knjižničnog sustava Sveučilišta u Rijeci: stanje, mogućnosti, izazovi." *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 61, br. 2: 305-324. <https://doi.org/10.30754/vbh.61.2.699>



89. Kothari, C. R. 2004. *Research methodology: methods & techniques*. 2. ed. New Delhi: New Age International (P) limited, publishers.
90. Kroeber, A. L. 1963. *Anthropology: culture patterns & processes*. Harcourt, New York: A Harbinger book.
91. Krtalić, Maja. 2010. "Modeli upravljanja zaštitom pisane baštine u knjižnicama." Dokt. disert., Sveučilište u Zadru.
92. Krtalić, M., Bugarski, M. i Hasenay, D. 2010. "Mogućnosti suradnje arhiva, knjižnica i muzeja u zaštiti baštine." U: *14. Seminar arhivi, knjižnice, muzeji: mogućnosti suradnje u okruženju globalne informacijske infrastrukture*, Poreč, 17.-19. studenoga 2010.
93. Krtalić, M., Faletar Tanacković, S. i Hasenay, D. 2016. "Linguists as newspaper users: Perceptions and experiences." *Library & information science research* 38, br. 2:108-116. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2016.04.007>
94. Krtalić, M. i Hasenay, D. 2011. "Zaštita pisane baštine u knjižnicama – analiza stanja i moguće perspektive upravljanja zaštitom hrvatske pisane baštine." *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 54, br. 1/2: 37-66. Pristupljeno: 25. veljače 2023. <https://hrcak.srce.hr/80464>
95. Krtalić, M. i Hasenay, D. 2011/2012. "Edukacija korisnika o zaštiti knjižnične građe – načela i primjeri." *Knjižničarstvo* 15/16, no. 1/2: 9-19. Pristupljeno: 25. veljače 2023. <https://nova.knjiznicarstvo.com.hr/2012/09/14/196/>
96. Krtalić, M. i Hasenay, D. 2012. "Exploring a framework for comprehensive and successful preservation management in libraries." *Journal of documentation* 68, br. 3; 353-377. doi:10.1108/00220411211225584
97. Krtalić, M., Hasenay, D. i Aparac-Jelušić, T. 2011. "Upravljanje zaštitom pisane baštine u knjižnicama – teorijske pretpostavke." *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 54, br. 1/2: 1-36. <https://hrcak.srce.hr/80113>
98. Krtalić, M. i Hasenay, D. 2013. "Overview of qualitative and quantitative research methods in the field of library-material preservation." *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries* 2: 59-69.
99. Lindberg, D.C. i Shank, M.H. eds. 2013. *The Cambridge history of science: volume 2: medieval science*. New York: Cambridge University Press.
100. Lelas, J. 2000. *Teorija razvoja znanosti*. Zagreb: Artresor naklada.

101. Lumer, C. 2010. "What is practical knowledge?" In *The architecture of knowledge: epistemology, agency and science*, edited by M. De Caro i R. Egidi, 105-130. Rim: Carocci.
102. Ljubić Tobisch, V., Pavić, M., Širec, J. i Matulić Bilač, Ž, 2022. "RIZIK – Anketno istraživanje o upravljanju rizicima u hrvatskim muzejima u svrhu bolje procjene, prevencije i smanjenja rizika". *Libellarium: časopis za istraživanja u području informacijskih i srodnih znanosti* 13, br. 1:17-30. <https://doi.org/10.15291/libellarium.3475>
103. Malešić, J. 2015. "Izazovi zaštite pisane baštine: iskustva Nacionalne i sveučilišne knjižnice." *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 58, br. 3/4: 53-66. Pristupljeno: 15. ožujka 2023. <https://hrcak.srce.hr/156681>
104. Manning, C. D., Raghavan, P. i Schütze, H. 2009. *An introduction to information retrieval*. Cambridge university press.
105. Manso, M., Pessanha, S. i Carvalho, M. L. 2006. "Artificial aging processes in modern papers: X-ray spectrometry studies." *Spectrochimica acta part B: atomic spectroscopy* 61, br. 8: 922-928. <https://doi.org/10.1016/j.sab.2006.07.002>
106. Marić, I. i Vranešević, D. 2021. "Stanje i izazovi muzejskih čuvaonica i upravljanja zbirkama u Hrvatskoj." *Muzeologija* br. 58: 44-76. Pristupljeno: 12. travnja 2023. <https://hrcak.srce.hr/280335>
107. McCain, K. i Kampourakis, K. ur. 2020. *What is scientific knowledge: an introduction to contemporary epistemology of science*. New York: Routledge.
108. McKay, D. J. 2003. *Effective financial planning for library and information services*. 2. izd. London: Europa publications limited.
109. McMeekin, N., Wu, Olivia, Gemeni, E. i Briggs, A. 2020. How methodological frameworks are being developed: evidence from a scoping review. *BMC Medical research methodology* 20, 173. doi: <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01061-4>
110. Mejovšek, M. 2013. *Metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima*. 2. ed. Zagreb: Naklada Slap, 2013.
111. Mihalić, M. 2012. "Mjere li samo pokazatelji uspješnosti vrijednost knjižnica?: prema vrednovanju društvenih ciljeva organizacija u kulturi." *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 55, br. 1: 29-44. Pristupljeno: 20. ožujka 2023. <https://hrcak.srce.hr/93680>

112. Milas, G. 2005. *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
113. Milat, J. 2005. *Osnove metodologije istraživanja*. Zagreb: Školska knjiga.
114. Miller, R. L. i Brewer, J. D. eds. 2003. *A-Z of Social Research: a Dictionary of Key Social Science Research Concepts*. London: Sage Publications.
115. Miklošević, Željka. 2017. "Društvena uloga muzeja: okretanje korisnicima i suradnicima." *Muzeologija* no. 54:7-27. Pristupljeno: 12. travnja 2023. <https://hrcak.srce.hr/207383>
116. Ministarstvo kulture i medija. Pristupljeno: 10. veljače 2023. <https://min-kulture.gov.hr/>
117. Moore, K. 1994. *Museum management*. New York: Routledge.
118. Moslavac, A. 2020. "Primjena neprofitnog marketinga i strateško planiranje u visokoškolskoj knjižnici." *Knjižničarstvo: glasnik Društva knjižničara Slavonije, Baranje i Srijema* br. 24:9 – 26. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:186:788326>
119. Muzejski dokumentacijski centar. Pristupljeno: 13. travnja 2023. <https://mdc.hr/>
120. Muzej Slavonije Osijek. Pristupljeno 13. travnja 2023. <https://mso.hr/>
121. Nacionalna i sveučilišna knjižnica. Pristupljeno: 12. travnja 2023. <https://www.nsk.hr/>
122. Nola, R. i Sankey, H. 2007. *Theories of scientific method: an introduction*. Stocksfield: Acumen Publishing Ltd.
123. Noonan, D. 2014. "Digital preservation policy framework: a case study." Objavljeno: 18. lipnja 2014. Pristupljeno: 22. veljače 2023. <https://er.educause.edu/articles/2014/7/digital-preservation-policy-framework-a-case-study>
124. Novikov, A. M. i Novikov, D. A. 2013. *Research methodology: from philosophy of science to research design*. Boca Raton; London; New York; Leiden: CRC Press; Taylor and Francis Group.
125. Park, K. i Daston, L. eds. 2008. *The Cambridge history of science: volume 3: early modern science*. New York: Cambridge University Press.
126. Patkus, B. 2003. *Assessing preservation needs: a self-survey guide*. Andover: Northeast Document Conservation Center. Pristupljeno: 23. siječnja 2023. [www.nedcc.org/resources/downloads/apnssg.pdf](http://www.nedcc.org/resources/downloads/apnssg.pdf)

127. Pavlović, M i Juric, M 2020. "Potrebe i zadovoljstvo korisnika bibliobusa Gradske knjižnice Zadar." *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 63, br. 1-2:309-336. Pristupljeno: 10. travnja 2023. <https://hrcak.srce.hr/252920>
128. Pedersoli Jr., J. L., Antomarchi, C. i Michalski, S. 2016. *A guide to risk management of cultural heritage*. ICCROM, Government of Canada, Canadian conservation institute.
129. Peischl, T. M. 1995. "Benchmarking: a process for improvement." U: *Total quality management in academic libraries: initial implementation efforts: proceedings from the International Conference on TQM and Academic Libraries*, 20-22 travanj 1999. Washington D.C., SAD. 119-122. Pristupljeno: 20. ožujka 2023. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED391538.pdf>
130. Petković, S. i Majlinger-Tanocki, I. 2019. "Ponašanje korisnika pri predmetnom pretraživanju knjižničkog kataloga." *Knjižničarstvo* 23, br. 1: 85-96. Pristupljeno: 11. travnja 2023. <https://hrcak.srce.hr/239613>
131. Poll, R. 2007. "Benchmarking with quality indicators: national projects." *Performance Measurement and Metrics* 8, br. 1:41-53. <https://doi.org/10.1108/14678040710748076>
132. Poll, R. i te Boekhorst, P. 2007. *Measuring quality performance measurement in libraries*. 2. izd. München: K. G. Saur.
133. Porck, H. J. 2000. *Rate of paper degradation the predictive value of artificial aging tests*. Amsterdam: European commission on preservation and access. Pristupljeno: 14. travnja 2023
134. Price P., Jhangiani, R., Chiang, I., Leighton, D. C. i Cuttler. 2017. *Research Methods in Psychology*. 3. ed.
135. Privitera, G. J. 2020. *Research Methods for the Behavioral Sciences*. 3. ed. Los Angeles: Sage Publications.
136. Pruzan, P. 2016. *Research Methodology: the Aims, Practices and Ethics of Science*. Springer. doi:10.1007/978-3-319-27167-5
137. Psillos, S i Curd, M. eds. 2008. *The Routledge companion to philosophy of science*. New York: Taylor & Francis.
138. Rosenberg, A. i McIntyre, L. 2020. *Philosophy of science: a contemporary introduction*. 4. izd. New York: Routledge.
139. Rudnicki, W. i Vagner, I. 2014. "Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company." *The Małopolska School of Economics in Tarnów*

- Research Papers Collection* 25, br. 2: 175-184. Pristupljeno: 10. ožujka 2023. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-1f3e5d27-3aa2-4367-90f4-4e04c765b2ee>
140. Sadeh, T. 2008. "User experience in the library: a case study", *New library world* 109, br. 1/2: 7-24. <https://doi.org/10.1108/03074800810845976>
  141. Schermerhorn, Jr. J. R. *Exploring management*. Hoboken: Wiley, 2012.
  142. Sekol, I. i Maurović, I. 2017. "Miješanje kvantitativnog i kvalitativnog istraživačkog pristupa u društvenim znanostima." *Ljetopis socijalnog rada* 24, br. 1: 7-32. <https://doi.org/10.3935/ljsr.v24i1.147>
  143. Shahani, C. 1995. „Accelerated Aging of Paper: Can It Really Foretell the Permanence of Paper.“ U: *Proceedings from the ASTM/ISR workshop on the effects of aging on printing and writing papers*. Philadelphia, srpanj 1994. Pristupljeno: 14. travnja 2023. <https://www.loc.gov/preservation/resources/rt/AcceleratedAging.pdf>
  144. Shim, J. K. i Siegel, J. G. 2005. *Budgeting basics and beyond*. 2. izd. Hoboken: Wiley.
  145. Skledar, N. 2006. "Metodološke osnove znanstvenih istraživanja." *Sociologija sela* 44, no. 2-3: 309-323. <https://hrcak.srce.hr/93830>
  146. Skoog, D. A., Holler, F. J. i Crouch, S. R. 2007. *Principles of instrumental analysis*. 6. izd. Belmont: Brooks/Cole Cengage learning.
  147. Skoog, D. A., West, D. M., Holler, F. J. i Crouch, S. R. 2014. *Fundamentals of analytical chemistry*. 9. izd. Belmont: Brooks/Cole.
  148. Smith, A. 2007 "Valuing preservation." *Library trends* 56, br. 1: 4-25. doi: 10.1353/lib.2007.0059
  149. Smokrović, N. 2017. *Znanost i metoda: od opće metodologije do metodologije ekonomije*. Zagreb: KruZak.
  150. Stanford Encyclopedia of Philosophy. 2021. "Knowledge how." Objavljeno 20.4.2021. <https://plato.stanford.edu/entries/knowledge-how/>
  151. *Strategija zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja kulturnih kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011.-2015*. Zagreb, srpanj 2011. Pristupljeno: 12. siječnja 2023. <https://min-kulture.gov.hr/financiranje/arhiva-2782/strategija-zastite-ocuvanja-i-odrzivog-gospodarskog-koristenja-kulturne-bastine-republike-hrvatske-za-razdoblje-2011-2015-19858/19858>

152. Szostak, R. 2004. *Classifying science: phenomena, data, theory, method, practice*. Dordrechr: Springer.
153. Su, X., Li, X. i Kang, Y. 2019. "A bibliometric analysis of research on intangible cultural heritage using CiteSpace." *SAGE Open* 9, br. 2. <https://doi.org/10.1177/2158244019840119>
154. Šundalić, A. i Pavić, Ž. 2021. *Uvod u metodologiju društvenih znanosti*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
155. Tanap. n.d. "Conservation methods." Pristupljeno: 12. ožujka 2023. <https://wayback.archive-it.org/10018/20180130101600/http://www.tanap.net/content/archives/conservation/conservation.htm>
156. Tilden, F. 1957. *Interpreting Our Heritage*. 3. izd. Chapel Hill: University of North Carolina.
157. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. 2010. *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
158. Toljan, A. 2019. "Pregled razvoja zavičajne zbirke Gradske knjižnice i čitaonice „Metel Ožegović” Varaždin s naglaskom na njezine posebitosti." U: *Radovi Zavoda za znanstveni rad*, Varaždin 30:623-636. DOI: <https://doi.org/10.21857/ygjwrcjewy>
159. Tomić, I. 2020. "Tumačenje, pravne praznine i načelo zakonitosti." U: *Zbornik radova Pravnog fakulteta Sveučilišta u Mostaru* 1, br 28: 106-128. <https://doi.org/10.47960/2637-2495.2020.28.106>
160. Tuškan Mihočić, Gorana. 2011. "Mjerenje uspješnosti poslovanja u narodnoj knjižnici." *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 54, br. 4:211-224. Pristupljeno: 15. ožujka 2023. <https://hrcak.srce.hr/80085>
161. UNESCO. 2023. "Conventions." Pristupljeno: 13. ožujka 2023. <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/standard-setting/conventions?hub=66535#conventions-on-culture>
162. UNESCO. 2002. *Memory of the world: general guidelines to safeguard documentary heritage*. Priredio Ray Edmondson. Pariz: UNESCO.
163. UNESCO. 1990. *Third Medium-term plan, 1990-1995*. Pariz: UNESCO.

164. UNESCO Institute for Statistics. 2009. "Cultural heritage." Pristupljeno: 30. ožujka 2023.
165. Valetutti, L. 2015. "Cultural heritage preservation in digital repositories: a bibliometric analysis." *SLIS connecting* 4. br. 2. DOI: 10.18785/slis.0402.09
166. Vučetić, S. i Ranogajec, J. 2022. *Metodologija ispitivanja istorijskih maltera*. Novi Sad: Tehnološki fakultet.
167. Vujić, Ž. 2014. "Istraživanje korisnika baštine kao prilog jačanju struke (pa tako i one muzejsko pedagoške)." Pristupljeno: 15. travnja 2023. [http://hrmud.hr/sekcija\\_pedagoga/zbornik\\_6\\_2010/188\\_Vujic\\_Zarka.pdf](http://hrmud.hr/sekcija_pedagoga/zbornik_6_2010/188_Vujic_Zarka.pdf)
168. Vuković, M. 2011. "Pogled na međuodnos baštine, kulture i identiteta." *Arhivski vjesnik* 54, no. 1: 97-113. <https://hrcak.srce.hr/90530>
169. Wang, R., Wanitwattanakosol, J. i Pongwat, A. 2022. "An analysis of intangible cultural heritage key performance indicators by integrative methods." U: *Joint International Conference on Digital Arts, Media and Technology with ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunications Engineering (ECTI DAMT & NCON)*, Chiang Rai, Thailand. DOI: 10.1109/ECTIDAMTNCN53731.2022.9720364
170. Yeatman, A. 1996. "The roles of scientific and non-scientific types of knowledge in the improvement of practice." *Australian Journal of Education* 40, br. 3: 284-301. <https://doi.org/10.1177/000494419604000306>
171. Yoon, A., Murillo, A. P. i Anders McNally, P. 2021. "Digital preservation in LIS education: a content analysis of course syllabi." *Journal of Education for Library and Information Science* 62, br. 1: 61-86. 10.3138/jelis.62.1-2018-0053
172. Zakon o arhivskom gradivu i arhivima. 2018. /eli/sluzbeni/2018/61/1265
173. Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. 2019. /eli/sluzbeni/2019/17/356
174. Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara. 1999. /eli/sluzbeni/1999/69/1284
175. Zelenika, R. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
176. Zelenika, R. i Zelenika, S. 2006. "Klasifikacija znanosti u fokusu metodologije i tehnologije znanstvenoga istraživanja." *Pomorski zbornik* 44, br. 1: 11-40. Pristupljeno: 10. veljače 2023. <https://hrcak.srce.hr/52112>

177. Zou, X., Uesaka, T. i Gurnagul, N. 1996. "Prediction of paper permanence by accelerated aging I. Kinetic analysis of the aging process. "*Cellulose*" br. 3: 243-267.
178. Žugaj, M., Dumančić, K. i Dušak, V. 2006. *Temelji znanstvenoistraživačkog rada: metodologija i metodika*. Varaždin, Fakultet organizacije i informatike.
179. Žukauskas, P., Vveinhardt, J. i Andriukaitiene, R. 2018. *Philosophy and Paradigm of Scientific Research*. IntechOpen. DOI: 10.5772/intechopen.70628



## **8. Sažetak rada**

### **8.1. Sažetak rada na hrvatskom jeziku**

Upravljanje zaštitom pisane baštine složeno je područje koje uključuje organizaciju i planiranje kako financijskih i ljudskih resursa tako i svih aktivnosti kojima se omogućuje sveobuhvatni pristup zaštiti pisane baštine. Sveobuhvatni pristup upravljanju zaštiti pisane baštine omogućuje se kroz aktivnosti u strateško-teorijskom, ekonomsko-pravnom, edukativnom, materijalno-operativnom i kulturološko-društvenom aspektu. Prethodnim se istraživanjima ustanovila upravo ta složenost područja i njegove učinkovite, svrsishodne i uspješne provedbe, no prostor za dodatno istraživanje pronalazi se u načinima ili putevima kojima se to postiže. Odgovor na to pruža uvid u upotrebu metoda znanstvenog istraživanja budući da se njima gradi (znanstveno) znanje i omogućuju pouzdani rezultati istraživanja na temelju kojih je moguće donositi informirane i ciljno orijentirane odluke bez obzira na područje ljudske djelatnosti u kojima se one primjenjuju. Razmatranje područja upravljanja zaštitom pisane baštine sa stanovišta metodologije posebnog znanstvenog istraživanja, obuhvatilo je analitičko-sintetički pristup literaturi kojim se ostvarilo razumijevanje epistemoloških postavki znanosti i upotrebe metoda, razumijevanje metodologije znanstvenog istraživanja te dubinsko razmatranje područja upravljanja zaštitom pisane baštine. U sklopu istraživanja provedeni su i dubinski polustrukturirani intervjui kao i anketna ispitivanja kojima se pružio uvid u praksu provedbe upravljanja zaštitom pisane baštine i upotrebe metoda. Na temelju sinteze saznanja iz svih pojedinačnih dijelova istraživanja daje se prijedlog smjernica za izradu metodološkog okvira koji je primjenjiv na područje upravljanja zaštitom pisane baštine.

Ključne riječi: upravljanje zaštitom pisane baštine, zaštita, metode, metodološki okvir

## **8.2. Sažetak na engleskom jeziku**

Written heritage preservation management is a complex field that includes the organization and planning of both financial and human resources as well as all activities that enable a comprehensive approach to written heritage preservation. A comprehensive approach to the written heritage preservation management is made possible through activities in the strategic-theoretical, economic-legal, educational, material-operational, and cultural-social aspects. Previous research has established this complexity of the field and its effective and successful implementation, but a gap in previous research can be found in the ways or paths by which this is achieved. The answer to this provides insight into the use of scientific research methods since they build (scientific) knowledge and enable reliable research results based on which is possible to make informed and goal-oriented decisions regardless of the field of human activity in which they are applied. Consideration of the written heritage preservation management field from the point of view of the methodology of special scientific research included an analytical-synthetic approach to literature, which achieved an understanding of the epistemological premises of science and the use of methods, an understanding of the methodology of scientific research, and an in-depth consideration of the area of written heritage preservation management. As part of the research, in-depth semi-structured interviews were conducted as well as a survey, which provided insight into the practice of managing written heritage preservation and the use of methods. Based on the synthesis of knowledge from all individual parts of the research, a proposal for guidelines for the development of a methodological framework applicable to the area of written heritage preservation management is given.

Keywords: written heritage preservation management, preservation, methods, methodological framework

## 9. Prilozi

### 9.1. Obrazac anketnog upitnika

Anketni upitnik - "Metodološki okvir upravljanja zaštitom pisane baštine"

Poštovani,

prvenstveno Vam se još jednom zahvaljujem na sudjelovanju u istraživanju u sklopu izrade doktorske disertacije pod nazivom "Metodološki okvir upravljanja zaštitom pisane baštine". Kao što je u intervjuu bilo najavljeno, slijedi drugi dio istraživanja u obliku kratkog i vremenski ne zahtjevnog upitnika za koji nije potrebna posebna priprema. Odgovorima želimo dobiti uvid u Vašu percepciju i stavove o području upravljanja zaštitom pisane baštine kao i o metodama koje se trenutno koriste u Vašem svakodnevnom poslovanju, ali i metodama čijom bi se upotrebom potencijalno unaprijedilo upravljanje zaštitom pisane baštine te općenito upravljanje poslovanjem informacijskih ustanova.

Rezultati ovog kratkog anketnog upitnika će biti priloženi doktorskoj disertaciji te će u obradi biti potpuno anonimni.

Još jednom Vam zahvaljujem na Vašoj suradnji i pomoći!

S poštovanjem,

Ines Horvat

Uvodnik

Područje interesa ovoga istraživanja je područje upravljanja zaštitom pisane baštine koje je moguće definirati kao planiranu i sustavnu organizaciju resursa, kako ljudskih i infrastrukturnih tako i financijskih, kao i svih potrebnih aktivnosti kojima se osigurava trajnost i dostupnost građe u skladu s poslanjem određene ustanove. Sveobuhvatno upravljanje zaštitom postiže se planiranjem i provođenjem aktivnosti koje je moguće svrstati u 5 aspekata - strateško-teorijski, ekonomsko-pravni, edukativni, materijalno-operativni te na samom kraju kulturološko-društveni aspekt.

Slijedi 5 skupina pitanja koja se odnose na aspekte upravljanja zaštitom pisane baštine. Svaki od aspekata je kratko objašnjen. Objašnjenja se temelje na stručnoj i znanstvenoj literaturi i na dragocjenim uvidima u praksu koje ste nam omogućili tijekom provedbe prvog dijela istraživanja, odnosno intervjuja.

### Strateško-teorijski aspekt

Strateško-teorijski aspekt uključuje planiranje i izradu programa zaštite na nacionalnoj i/ili institucionalnoj razini uključujući suvremene teorijske spoznaje o zaštiti građe te praćenje primjera dobre prakse. Pri izradi višegodišnjih strateških planova kao i planova na godišnjoj razini koriste se mnoge metode i analize poslovnog okruženja koje su primjenjive i na područje upravljanja zaštitom pisane baštine i upravljanje informacijskim ustanovama općenito. Česta je upotreba strateških analiza poput SWOT analize i statističkih metoda kako bi bilo moguće analizirati poslovno okruženje te kvalitetnije planirati daljnje korake u poslovanju.

1. Ocijenite važnost aspekta za uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 (izrazito nevažan), 3 (niti nevažan niti važan), 5 (izrazito važan)

2. Omogućavaju li metode koje koristite unutar ovoga aspekta uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine?

\* Moguć je samo jedan odgovor

Da

Ne

Ne znam

3. Ocijenite koliko ima prostora u aspektu za uvođenje novih metoda, a isto tako i za poboljšanje ukupnog upravljanja zaštitom pisane baštine.

1 (nema prostora), 3 (niti ima niti nema prostora), 5 (ima prostora)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Ekonomsko-pravni aspekt

Ekonomsko-pravni aspekt odnosi se na upravljanje dostupnim financijskim resursima kao i na pronalazak dodatnih resursa za provođenje aktivnosti zaštite te praćenje, promjenu i implementaciju zakona, pravilnika i standarda. Upravljanje zaštitom pisane baštine u informacijskim ustanovama planira se i provodi unutar postojećih i unaprijed određenih

financijskih resursa i legislativnih okvira što informacijskim ustanovama često postavlja razne izazove kako u raspodjeli sredstava tako i u primjeni zakonskih odredbi. Izazovi uključuju planiranje proračuna, raspodjelu sredstava za aktivnosti zaštite te potencijalno nerazumijevanje i/ili nemogućnost primjene zakonskih odredbi u praksi.

4. Ocijenite važnost aspekta za uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 (izrazito nevažan), 3 (niti nevažan niti važan), 5 (izrazito važan)

5. Omogućavaju li metode koje koristite unutar ovoga aspekta uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine?

\* Moguć je samo jedan odgovor

Da

Ne

Ne znam

6. Ocijenite koliko ima prostora u aspektu za uvođenje novih metoda, a isto tako i za poboljšanje ukupnog upravljanja zaštitom pisane baštine.

1 (nema prostora), 3 (niti ima niti nema prostora), 5 (ima prostora)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Edukativni aspekt**

Edukativni aspekt upravljanja zaštitom pisane baštine uključuje obučavanje osoblja za provedbu redovitih aktivnosti zaštite i po potrebi za specifične aktivnosti te se odnosi i na uključivanje znanja o zaštiti građe u kurikulum obrazovanja informacijskih stručnjaka. Stručno osposobljavanje smatra se izrazito važnim te predstavlja dio cjeloživotnog obrazovanja osoblja u informacijskim ustanovama. Znanja koja osoblje usvaja formalnim obrazovanjem pružaju kvalitetan temelj za provođenje i planiranje određenih aktivnosti zaštite. Isto tako osoblje se treba trajno usavršavati kako bi steklo i/ili usavršilo znanja, vještine i kompetencije potrebne za sudjelovanje u procesu upravljanja zaštitom pisane baštine. Stoga edukacija osoblja

i korisnika na području zaštite predstavlja svojevrsan izazov za informacijske ustanove budući da tečajevi i radionice na tu temu nisu učestale. Kriteriji odabira znanja o zaštiti kao i način predstavljanja znanja o zaštiti kako osoblju tako i korisnicima mogu predstavljati korak naprijed u podizanju razine svijesti o važnosti zaštite pisane baštine te pružiti temeljna znanja o npr. pravilnom rukovanju građom, optimalnim uvjetima pohrane i sl.

7. Ocijenite važnost aspekta za uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 (izrazito nevažan), 3 (niti nevažan niti važan), 5 (izrazito važan)

8. Omogućavaju li metode koje koristite unutar ovoga aspekta uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine?

\* Moguć je samo jedan odgovor

Da

Ne

Ne znam

9. Ocijenite koliko ima prostora u aspektu za uvođenje novih metoda, a isto tako i za poboljšanje ukupnog upravljanja zaštitom pisane baštine.

1 (nema prostora), 3 (niti ima niti nema prostora), 5 (ima prostora)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Materijalno-operativni aspekt**

Materijalno-operativni aspekt odnosi se na ispitivanje stanja fonda, procjenu uvjeta pohrane građe, procjenu brzine propadanja materijala, rukovanje građom te primjenu metoda i tehnika zaštite. Ovaj aspekt uključuje i aktivnosti svakodnevnog rada informacijskog stručnjaka koji je u doticaju s građom, počevši od njene obrade pa sve do trenutka pohrane, posudbe ili izlaganja kao i operativnu organizaciju aktivnosti zaštite. Izazovi koji se pojavljuju unutar ovoga aspekta uključuju poteškoće s prostorom i spremištima s kojima se informacijske ustanove susreću, donošenje odluka na institucionalnoj razini o provedbi aktivnosti zaštite unutar ustanove,

poznavanje stanja fonda i osiguravanje optimalnih uvjeta pohrane građe. Postoje brojne metode opisa stanja građe (npr. UPA – Universal Procedure for Archival Assessment, UPLA – Universal Procedure for Library Assessment i sl.) koje su primjenjive u informacijskim ustanovama te koje omogućavaju učinkovitu i uspješnu analizu fonda te predstavljaju temelj za donošenje odluka u zaštiti.

10. Ocijenite važnost aspekta za uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 (izrazito nevažan), 3 (niti nevažan niti važan), 5 (izrazito važan)

11. Omogućavaju li metode koje koristite unutar ovoga aspekta uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine?

\* Moguć je samo jedan odgovor

Da

Ne

Ne znam

12. Ocijenite koliko ima prostora u aspektu za uvođenje novih metoda, a isto tako i za poboljšanje ukupnog upravljanja zaštitom pisane baštine.

1 (nema prostora), 3 (niti ima niti nema prostora), 5 (ima prostora)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Kulturološko-društveni aspekt**

Kulturološko-društveni aspekt uključuje određivanje i primjenu kriterija vrednovanja i odabira građe za čuvanje i zaštitu te stvaranje novih usluga s dodanom vrijednosti kao doprinos društvenom razvoju, ali i podizanje razine svijesti o važnosti pisane baštine i kulturne baštine općenito. Izazovi u ovome aspektu odnose se na provedbu istraživanja vezanih za pisanu baštinu, organizaciju i provedbu kulturnih aktivnosti kojima je temelj (pisana) baština te određivanje ciljanih skupina korisnika kojima je moguće prenijeti znanja o (pisanoj) baštini te podići razinu svijesti o važnosti zaštite. Brojne i raznovrsne aktivnosti namijenjene korisnicima

planiraju se na temelju već unaprijed određenih tema predviđenih od strane osoblja informacijskih ustanova i na temelju iskustva i povezanosti sa zajednicom unutar koje informacijska ustanova djeluje.

13. Ocijenite važnost aspekta za uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 (izrazito nevažan), 3 (niti nevažan niti važan), 5 (izrazito važan)

14. Omogućavaju li metode koje koristite unutar ovoga aspekta uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine?

\* Moguć je samo jedan odgovor

Da

Ne

Ne znam

15. Ocijenite koliko ima prostora u aspektu za uvođenje novih metoda, a isto tako i za poboljšanje ukupnog upravljanja zaštitom pisane baštine.

1 (nema prostora), 3 (niti ima niti nema prostora), 5 (ima prostora)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Na samom kraju upitnika bih Vas zamolila da navedete svoja završna razmatranja vezana za područje upravljanja zaštitom pisane baštine i metode koje se koriste unutar područja.

16. Koji od navedenih aspekata upravljanja zaštitom pisane baštine vidite kao potencijalni prvi korak odnosno pokretač promjena i napretka u upravljanju zaštitom pisane baštine i upravljanju informacijskim ustanovama općenito?

--



17. Smatrate li da bi upotreba alata ili online platforme za donošenje informiranih odluka o primjenama metoda i kriterijima za njihov odabir unaprijedila poslovanje kako Vaše informacijske ustanove tako i općenito poslovanje u području upravljanja zaštitom pisane baštine? Molim Vas za kratki završni komentar.

## 9.2. Transkripti intervjua

### K1 – Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek, 2. lipnja 2022.

1. Opišite što za Vas predstavlja pojam pisana baština te na koji način skrbite za nju u okviru Vaše ustanove

Odgovor: Pisana baština u našoj ustanovi ima više zapravo smjerova. Prvo što je pisana baština kad se gledamo kao narodna knjižnica, to bi bila zavičajna zbirka i sva pisana ostavština i sva građa zapravo koju imamo unutar zavičajne zbirke. To bi mi bilo ono prvo najvažnije iz moje perspektive. Tu bi onda bila i spomenička zbirka, legati, ostavštine, a zatim pisana baština nas kao sveučilišne knjižnice, to bi bio obvezni primjerak koji smo do prije 2 godine primali cjeloviti. Sada je u puno manjem obliku, ali još uvijek primamo – jedina smo knjižnica od Zagreba na ovome području, kontinentalnom znači, koja prima obvezni primjerak. Zatim treće što bih računala pod pisanom baštinom kao baštinskim isto dijelom bi bila i naša spomenička zbirka. Znači sva građa koju posjedujemo do 1945. godine. Ne mora biti lokalno vezano, tu imamo Mažuranića, Gundulića, stari hrvatski pisci, nekakvi temelji hrvatske kulture na kojima se zapravo i zasnivala povijest i nastanak Gradske knjižnice 1949. godine.

2. Opišite što za Vas predstavlja pojam upravljanje zaštitom pisane baštine i kako se ono, po Vašem mišljenju, provodi u sklopu Vaše ustanove.

Odgovor: Skoro sve po zbirkama možemo reći, ovo pripada narodnoj knjižnici, ovo pripada sveučilišnoj, tako i upravljanju fondom znači i u spremištima u svemu. Razdvojene su i inventarne knjige. Jedino kroz knjižnični katalog, imamo naravno, svi isto sučelje i isti katalog. Ovo što je obrađeno kroz katalog je znači i odvojeno lokacijama, tako da mi u svakom trenutku zapravo znamo što pripada prvoj funkciji, a što pripada drugoj. Upravljam baštinom svakako prilagođeno, znači i kompleksnosti naših dvojnih funkcija. Samo bismo trebali novi prostor ili dok ne dobijemo novi prostor, po hitnim mjerama nekakvo zatvoreno pravo, zatvoreno spremište tako da nas jako koči, sada već naša veličina u nekom boljem pristupu upravljanju zbirkama jer ponekad to i fizički je nemoguće. Zatim rekla sam trebali smo se razdvajati sada posljednjih godina i evo pogotovo posljednjih, ne znam godinu-dvije se govori opet o našem ostanku kao Gradska i sveučilišna knjižnica i ako se nastavi, mi se topla nadamo tamo graditi. Sad ćemo vidjeti u kojim oblicima i znači koji su to stručni, ja bih rekla i izazovi za onda to, ako ostajemo zajedno.

Potpitanje: Mislite na upravljanje zbirkama, ali i samom zaštitom?

Odgovor: Tako je. Onda ovaj naš koncept tih odvojenih zbirki, odvojene jedne i druge funkcije i slijedno tome zbirki možda onda više nije toliko potreban jer mi smo i u izgradnji zbirki, stalno u pristupu tome, razvijali to da se možemo svakoga trenutka odvojiti i da možemo i jednoj i drugoj knjižnici u nasljeđe ostaviti, ja mislim, dobre temelje. Jedno i drugo se razvijalo u skladu sa standardima. Mi smo kao narodna knjižnica koja ima standarde za narodne knjižnice, pratili smo to isto kao i sveučilišna knjižnica. Onda nam je to opet bila recimo blagodat što smo narodna, pa možemo uz taj obvezni primjerak obavljati taj drugi dio. Zapravo kažem, ja mislim da mi jako dobro funkcioniramo kao knjižnica s dvojnog funkcijom i da jednu i drugu ispunjavamo u najvećoj mogućoj mjeri koju možemo, a onda što se tiče samoga upravljanja i pristupa upravljanju sad ovisno na kojoj razini razmatramo.

Potpitanje: Rekli ste imate nešto u odvojenim spremištima. Bi li onda možda upravljanje zaštitom u okviru ustanove imalo neke veze i sa tim spremištima? Na koji način skrbite za to?

Odgovor: Pa dugoročni pristup zapravo najviše, čekamo... Najviše usmjeravam očuvanje tog obveznog primjerka, koliko je moguće, na očuvanje zavičajne zbirke, kako sam i rekla, koje su nam zbirke najvažnije, tako da i višak financijskih resursa trenutno nekada organizacijski. Znači, ljudski je uvijek onda usmjeren na razvoj i unapređenje zavičajne zbirke. Zato što mi, nažalost, nemamo nekoga tko radi baš u zavičajnoj zbirki, što je u pojedinim knjižnicama u Hrvatskoj rijetkost. Mislim da bi to bio ono zgoditak na lotu. Znači, to je uvijek netko tko se u svoje slobodno vrijeme, recimo slobodno vrijeme i zbog svojih afiniteta bavi time, Znamo što su naše prednosti i nedostaci i onda prema tome se usmjeravam. To je što se tiče zavičajne. Što se tiče obveznoga primjerka, to je baš sada kako sam i rekla, znači na razini Hrvatske je u tijeku ta analiza trenutnoga pravilnika. Mi konkretno smo knjižnica koja je do prije 2 godine dobivala cijeli obvezni primjerak. Sada dobivamo periodičke publikacije, novine, časopise i dobivamo knjige sufinancirane javnim sredstvima. To nam je donijelo puno, puno manji broj OP-a. To je nešto na što ne možemo utjecati znači kao ni ranije, tko će nam što slati, što ćemo dobivati, kako to su nekakve izvanjske, opet okolnosti koje nam diktiraju, kako ćemo upravljati time od trenutka.

3. Analizirate li svoje poslovno okruženje? U Vašem Strateškom planu od 2021. do 2025. godine koji je sad rekla bih najnoviji. Na početku imate i SWOT analizu što znači očito da je izrađena nekakva analiza okruženja u smislu te metode. Tako da me zanima, jeste li to izrađivali unutar ustanove vi kao djelatnici ili ste možda nekog drugog angažirali. Kako je taj proces tekao?

Odgovor: Radila je konkretno najviše jedna kolegica s time da je više nas pokrivalo svoje područje. Ovaj strateški plan je drugi u nizu znači prije toga što nam je puno bilo sada i lakše naravno ga izraditi jer je on bio na nekakvim i smjernicama i temeljima i na osnovu onoga provedenog i neprovedenoga iz prethodnoga strateškoga plana. Meni osobno je vrlo jasan. Meni je čitljivo tako kada je u tabličnom prikazu. Mislim da je analitički i da točno onda u svakom trenutku možemo vidjeti što se očekuje, što smo mi već do sada trebali, što nismo i tako nekakve, jasne su smjernice. Dakle svaki od kolega je iznio neke svoje rekli bismo i želje i pozdrave nešto čemu težimo, gdje se trebamo, prema kojim ciljevima se trebamo razvijati s time da smo i naveli znači i ono što znamo, ne znam, financijski za što su nam potrebni i nekakva financijska sredstva, za što su nam potrebne, nekakve realizacije, što je u našoj moći i što nije u našoj moći u tome. Mi kako i za strateški plan, tako i za bilo kakva veća stručna pitanja imamo Stručno vijeće na kojem onda dogovaramo [strateški plan] što sve knjižnice sada i trebaju imati. To nam je i zakonska obaveza sada, ali i prije, dok nije bila zakonska obaveza, to je postojalo. Nije bilo u tom pisanom i formalnom obliku. Sad to prolazi i procedure, ide i na Senat. Moraju ići imena članova Stručnoga vijeća. Znači postoji na dvije razine. Postoji ravnateljica s voditeljima pojedinih odjela i stručna vijeća koja uz voditelje i još par osoba, malo proširen je sastav. Zapravo zajednički donosimo odluke.

Potpitanje: Zajednički ste odabrali SWOT analizu. Je li to nešto što biste standardno inače odabrali ili ste ju na neki način odabrali unatoč postojanju nekih drugih analiza okruženja? Zbog čega vam je ona baš bila pogodna?

Odgovor: Kolegica ju je sugerirala i mi smo prihvatili.

Potpitanje: Kada biste, na primjer, imali na raspolaganju nekakvu drugu metodu analize okruženja, na primjer, koja bi uključila možda nekih više parametara, na primjer, od nekog pravnog okruženja, samog ekonomskog okruženja itd., biste li možda bili unutar ustanove otvoreni za takvu nekakvu takvu, nekakvu analizu i bi li vam ona donijela nešto više, možda nego sama SWOT analiza, u analizi okruženja?

Odgovor: Da. Dapače. Dobro, ovo smo, znači imali kolegica je priredila, sugerirala rekla, ja mislim da je to OK, možemo li tako? Mi smo prihvatili. Vjerujem da nam je sugerirala nešto drugo ili da nam sada još, kako kažete netko izvana dođe i kaže, vidite, ovo stoji ovako i ono s nekakvim utemeljenjem, dapače. Ne vjerujem da bi bila i prepreka ni što se tiče ravnateljice i nas kao Stručnog vijeća. Mislim da smo uvijek onako otvoreni za nekakve konstruktivne prijedloge i za sve. Tako da.

4. Rekli ste u matičnoj službi imate određene pokazatelje uspješnosti na temelju kojih izražavate je li nešto bolje ili lošije s obzirom na poslovanje? Možete li opisati kako provodite analizu učinkovitosti?

Odgovor: Pa kratkoročno vidimo samo nekakve brojke. Zapravo najveća analiza i pogotovo onda u matičnoj službi dolazi na kraju godine. Mi pišemo i ovaj naš godišnji izvještaj za koji onda slažemo, vidimo što smo, gdje smo. Također u matičnoj službi upisujemo i podatke za sustav statistike koji je sada ujednačen za sve vrste knjižnica. Mi ih upisujemo i naše ćete pronaći pod podacima za narodnu knjižnicu iako nam je osnivač Sveučilište. Znači u tom smo jednom ovom mjerilu. Tako da nam to i onda kada dobivamo matičnu službu, povratne rezultate znači usporedbe imamo. Sad sam izrađivala usporedbe nas i drugih narodnih knjižnica iz naše županije – gdje smo, što smo po novim tipovima knjižnica koje su sada i s obzirom na broj stanovnika i s obzirom na nove standarde. Imamo i nekakve izračune pokazatelja uspješnosti. Imamo i neke, kako da kažem, gotove rezultate i neke koje si sami izvlačimo. Sada smo i predavali analize statistike za prethodnu godinu, kao i svake godine, što nam je također onda jedna analiza koliko smo imali čega, trebamo li imati više, trebamo li imati manje. Ja sam unatrag 10 godina izrađivala i nekakve tablice. Prošle godine također jednu analizu – po pojedinim odjelima koji se bave, pa recimo nabava toliko i toliko građe je došlo, toliko i toliko građe je inventarizirano, onda idemo drugi odjel obrada toliko i toliko građe je inventarizirano kroz sve godine, kroz 10 godina toliko smo imali korisnika, toliko smo imali događanja, toliko smo imali djelatnika. Naravno, djelatnika u cijeloj ustanovi i po pojedinom odjelu s time da mi i kada ste, ne znam na jednom odjelu ne znači da se radi samo posao. Mi često radimo sa jednog odjela poslove pa puno šire kao što i uskačemo onda i naravno uvijek prvo trebamo poslužiti korisnika pa onda idemo i tamo raditi tako da opet i taj broj djelatnika treba uzeti sa zadržkom. Mislim da nam je mjerodavni podatak kada gledamo broj djelatnika u cjelini i broj djelatnika stručnog i nestručnog osoblja nego po pojedinim odjelima, ali nam bude nekakva smjernica. Tijekom godina se smanjivao broj, evo i sada obveznog primjerka, pa imamo manji broj, onda ćemo manje ljudi imati na odjelu obrade. Smanjivao se posjet čitaonicama generalno, znači kolege su se usmjerili na baze podataka, na neke druge poslove, išli su i na posudbu često i tako znači po nekakvim generalnim pokazateljima.

Potpitanje: Većinom su to statistički pokazatelji?

Odgovor: Bude i tako početkom godine ili recimo od jeseni kad se ono kako da kažem preslagujemo s obzirom na potrebe posla i s obzirom na aktivnosti. Potrebno je, raditi i nekakve usporedbe unutar Županije. Dobro mi recimo, budući da smo matična knjižnica i najveća, mi ne možemo raditi unutar Županije, ali recimo kolegama sugeriram, ako smo iz iste Županije 2, 3 knjižnice, 4 istoga tipa da se stave u omjer. Mi recimo, onda bismo trebali s nekim drugim, ne znam evo Rijeka, Zadar znači tko ima otprilike sličan broj stanovnika.

5. Smatrate li vi legislativni okvir unutar kojeg djelujete dostatnim, odnosno postoje li neke situacije koje bi bile potrebne za nekakvu promjenu? Jeste li sudjelovali na primjer u e-savjetovanjima? Što ste predložili i što ste primijetili kao nekakve nedostatke?

Odgovor: Kao matična knjižnica sudjelujemo u svim savjetovanjima. Kada je bio Zakon o knjižnicama koji je, kao što znamo, imao u prvom krugu jako puno primjedbi i sva sreća neke su bile prihvaćene. Jednako smo sudjelovali evo kad je izlazio novi Pravilnik o obveznom primjerku. Sad radimo analizu, vidjet ćemo. Evo i konkretno sam ja bila zadužena za županijski obvezni primjerak i vidimo da ako nije bio uspostavljen neki čvrsti legislativni okvir na terenu je zapravo ispao jako veliki nered. Sami kolege nisu dobro shvatili i drugačije percipiraju neke pojmove. Ako to nije dobro definirano i posebno naglašeno u zakonu u praksi će ispasti baš nered. Recimo onda sudjelovali smo i kada je bio Pravilnik o matičnoj djelatnosti koji je izlazio isto u novije vrijeme i ti standardi za narodne knjižnice. Neke stvari su ja mislim ipak ostale... Mislim da nama stvarno treba neke stvari baš jako jako detaljno objašnjavati da bismo tu funkcionirali kako treba. Konkretno recimo za standarde za narodne knjižnice po meni su, i uspoređujući kod nas stanje na terenu, previsoko bile zadane. Opet to može biti nešto kao ne bih ja onda uvijek to nazivala standard u praksi nego nešto čemu težimo i gdje se trebamo razvijati, ali je jako teško onda opet doći kod osnivača i reći treba to, to, to... Ti njemu sve to nabrojiš što on treba da on ne bi onda tu rekao, ja neću ništa i što zapravo i bude često onda nekakva sprema s jedne strane da blago kažem želja i pozdrava i nekakve naše težnje, a osnivači nešto drugo. Mi imamo pravni temelj na osnovu kojega evo sad konkretno tražimo novi prostor ili gdje tražimo (pa nekad bude zadovoljeno, nekad ne) nove djelatnike. U prošlim standardima je za određivanje prostora knjižnice nije bilo samo mjerilo broj stanovništva i znači potencijalnih korisnika kao što je sada. Bilo je uzeto u obzir i veličina fonda i područje – više različitih kriterija. Sada kada smo mi došli crno na bijelo, kao samo stanovništvo, broj stanovništva nam je pao, nama ispadnu neke knjižnice, konkretno u Županiji da su, super, idealne, zelene su mi u tim tablicama prema standardima, a zapravo tamo u knjižnici ne stane ni igla, knjižnica s djelatnošću za manjine koji imaju jako lijep i bogat fond imaju puno korisnika. Znači to se sve ne uzima u obzir, tako da zapravo taj legislativni okvir je nekada daleko od onoga što je u praksi.

Potpitanje: Također vezano za taj legislativni okvir. Čekamo savjetovanje, između ostalog i za Pravilnik o zaštiti knjižnične građe koji evo nikako da dođe u savjetovanje. Vezano za taj Pravilnik, možda u odnosu na ovaj prošli, što biste vi kao netko iz prakse, što biste zamijetili da je potrebno poboljšati, dodati ili oduzeti s obzirom na samu provedbu zaštite unutar ustanove?

Odgovor: Stari Pravilnik je stvarno već prastari i poprilično neprimjenjiv. Ja znam jer kolegica iz Matične službe je sudjelovala u izradi i ovog pravilnika. To je sad već bilo prije 2-3 godine. Mislim da je to bilo 2019. U međuvremenu se opet još dogodilo mnoštvo drugih stvari. Prespori smo, a promjene oko nas onda nas, nas prelete nekako i što se za.. što će se zapravo i dogoditi s ovim Pravilnikom. U međuvremenu je bila i

ova sva korona i ti potresi. Različite stvari koje nisu tu rekla bih, boom e-knjiga u knjižnicama. Ne znam koliko su detaljno u Pravilniku, ovome koji bi trebao izaći u savjetovanje, koliko su bile obuhvaćene takve nekakve različite specifične situacije i stvarno mislim da bi, sad bi ga trebalo pisati ispočetka i opet sve pročešljati. Ovo što vidimo, ne znam, na terenu recimo konkretno sa postupanjem s građom i kad imamo revizije i otpise. Puno knjižnice imaju problema s time. Nije znači održavan nekakav kontinuitet svih tih revizija i otpisa i s čime se onda nađemo? Nađemo se sa zidom – da ima velika količina, onda tu građe koja bi trebala biti otpisana po različitim kriterijima i sada imamo propisano postotke za 3 vrste kriterija svaki postotak. Nema tu onda previše odstupanja. Može biti sa nekakvim obrazloženjima. Na terenu ispadne isto da ne možemo se uvijek uklopiti u te... Novi prijedlog Pravilnika znam da je trebao ići prema tome može biti određeni postotak znači, ali bez obzira na kriterij. Malo fleksibilnosti oko nekih takvih [kriterija], ali svakako da treba poticati knjižnice na redovito provođenje otpisa, na redovito „češljanje“, kako kažemo fondova, a i sa jasnim određenjem granica što je vrijedno čuvati i što treba, a što stvarno ne treba i što je zastarjelo.

Potpitanje: Koje biste kriterije recimo predložili za to što je vrijedno čuvanja?

Odgovor: Kad idem u stručne nadzore, uvijek naravno im govorim da trebaju čuvati lokalnu baštinu. Potičem ih jako na stvaranje i razvijanje zavičajnih zbirki s time da ih podsjećam i na ovo da nije samo zavičajna zbirka onda u papirnatom obliku, da ne zanemare tu i nekakvu građu sitnog tiska koja im je jako vrijedna i koja im možda sada ne predstavlja nešto, ali za 10-15 godina će im biti jer znam koliko je nama vrijedno ono od prije 30-40 godina i ono što svima nekako nam prođe kroz prste i ne uspijemo uvijek uhvatiti elektroničku građu na našem području, što je isto dosta značajno i na što treba obraćati pozornost. U redu imamo sada i nekoliko projekata i na nacionalnoj razini i za očuvanje tih zavičajnih zbirki elektroničkih i u online okruženju. Znam da ima u okviru Hrvatskog arhiva web-a, da su bile i zavičajne zbirke web-a tako da. Trebamo rekla bih tu baštinu prilagoditi i ovom našem današnjem, ali jednako tako i onome od prije 100 godina i 150 godina. Jako sam im obraćala pozornost na ono – građa stara i rijetka knjiga koja je znači zakonom zaštićena jer sada se pokreće... Dosta se sada radi na evidenciji toga kulturnoga dobra na terenu. Pokreću se registracije kulturnoga dobra, a kolege misle, ne znam čim je knjiga iz 1930. oni su je odmah stavili u staru i rijetku knjigu. Rekoh nemojte si brkati pojmove. Razgraničite, maknite si to jer kad vi navedete zbirku i to su im obrađene knjige i navedu u zbirci zbirka rara – čovjek odmah misli na nešto drugo. Odmah to nosi nekakve zakonske regulative, a zapravo dođeš na policu i pogledaš, a ono, ne znam, knjiga izdana u Njemačkoj iz 1930. godine. Na terenu je znači potrebna i edukacija. Upravo to da oni znaju prepoznati što je za njihovu instituciju, što je vrijedno za područje, jesu li oni na tome području jedini ili ima možda... Imamo i slučajeve u manjim sredinama, iako su manje sredine, a da više institucija čuva baštinsku građu. Znači tu da se nekako dogovore, razgraniče, da ne dolazi opet ni do silnoga gomilanja jer za neke, ne znam, za neko područje skupljamo i mi i jedna vrsta knjižnice, druga treća, čak i školska i narodna i specijalna i mi. Ima li to svrhe? Tako je i da se probamo kako da kažem ujediniti. Mi isto kao matična knjižnica prikupljamo i od drugih, ne znam, i darove i... Kada god pronađem nešto što je znači baštinska ili zavičajna građa narodnih knjižnica koje su na našem području, ja im to vrlo rado, naravno prosljeđujem, s pitanjem – imate li? Šaljemo mislim i drugim kolegama i dalje i po Hrvatskoj tako, ali znači najviše, dobro mi konkretno kao matična knjižnica radimo za naše naravno područje i s tim se najviše i susrećemo kroz darove i kroz bilo kakav, kažem rad na terenu kada vidimo da to treba nekoj drugoj knjižnici ukazujemo i da se to nađe na pravom mjestu jer će i korisnik tražiti najprije u svojoj lokalnoj sredini.

6. Možete li navesti na koji način se vaša ustanova financira? Kako dobivate određene prihode za poslovanje?

Odgovor: Jako kompleksno. Da, znači nama je osnivač Sveučilište i glavninu sredstava dobivamo od Ministarstva znanosti i obrazovanja, a za knjige, posebne projekte i programe što pišemo dobijemo od Ministarstva kulture. To možete sve vidjeti, ne znamo, i po točnim iznosima. Da, matična nsk.hr – tamo ima za Osijek. Od Grada dobijemo za određeni dio zaposlenika i neke materijalne troškove. To je skoro neznatno mislim naspram ostalih i potreba i s obzirom na funkciju koju radimo. Da i nekakvi posebni projekti i programi, ne znam posebne donacije što je recimo na godišnjoj razini ove velike Američkoga veleposlanstva i tako.

Potpitanje: Smatrate li to dovoljno za redovito poslovanje vezano uz samu nabavu, nekakve dodatne aktivnosti koje organizirate?

Odgovor: To sve skoro pokriva osnovne materijalne troškove. Naše su tu plaće. Mi već za dodatne projekte i programe nemamo dovoljno sredstava. Znači to ili tražimo dodatna sredstva od nekakvih sponzora ili molimo da to bude za 0 kuna znači snalazimo po nekim prijateljskim...

7. Vezano uz te donacije. Dakle kad njih dobijete ili sponzorstva, novac koji dođe, on se treba koristiti isključivo za tu aktivnost?

Odgovor: Tako je. To je namjenski. Sve su namjenska sredstva. Nema da sada dobijete novce i da sad ne znate što ćete s njima. Također i za kada pišemo, već se u 9. mjesecu pišu projekti, programi za Ministarstvo kulture za iduću godinu. Znači uvijek je potrebno razmišljati dosta ranije i onda u skladu s time pisati i ostale projekte. Pišemo, ne znam, onda i za Grad i za Županiju i sve tko će sudjelovati u kojemu. Osim nekakvih projekata i programa, za nabavu građe dobijemo otprilike taman koliko nam treba. Za nekakva investicijska ulaganja mislim da dobijemo jako malo i zato pogotovo za ovaj gradski dio bi trebalo više i pogotovo ono osnovno što nam je sada gorući problem je znači spremišta koja imamo i za sveučilišni i za narodni dio su neuvjetna i neki ogranici koji jesu narodna djelatnost su prepuni i sad već isto i žude za obnovom i nove police, ali i skućeni uopće prostor... Tako da – u taj dio djelatnosti bi trebalo više ulaganja.

Potpitanje: Na temelju čega donosite odluke o raspodjeli financijskih sredstava?

Odgovor: Ravnateljica donosi na početku plan konkretno za nabavu građe. Mislim, to se sve na brzinu potroši. Pogotovo sada, u vrijeme kada rastu režije, kad već za 1. mjesec smo dobili režije kao za neke što smo dobili za cijelu godinu. Pitanje hoćemo do kraja godine moći kupiti pola police. Za nabavu građe imamo određeni iznos. Imamo nabavnu politiku. Nema da se kupuje za određeni odjel. Znači kupuje se određeni broj primjeraka knjiga i onda se to razdjeljuje. Također i po ovako nekakvim investicijskim održavanjima. Krenuli smo prije više godina jer se mi nalazimo u secesijskoj zgradi u nekakve veće zahvate pa smo radili ogradu koja se skoro srušila, balkon koji se urušavao. Dio je uvijek od tih većih ulaganja na našoj matičnoj, ovoj središnjoj zgradi i dio je neki od ogranaka dobio. Ove godine je to bio Jug, u nekim malim razmjerima je bila Industrijska četvrt – isto krećenje, radi se struja. Ne znam, prošle, pretprošle godine se radila Retfala. Svake godine da

dobije. Imamo negdje, naravno i hitne intervencije kad nam prokišnjava sva pa se zato taj odjel trebao raditi, a ne neki koji je možda bio na redu.

Potpitanje: U Programu rada je jasno navedeno da dio financijskih sredstava odlazi na zaštitu. Imate jedan segment tog programa koji je baš namijenjen zaštiti. Možete li mi nešto više reći o tome koji su kriteriji za jedinice građe koje u principu odlaze na prevezivanje? Znači na koji način odabirete građu kojoj je potrebna neka zaštita u smislu popravka, prevezivanja?

Odgovor: Ima 2 kriterija. Ima zapravo ako je samo nekakav prevez ili nešto, to je građa, struka koja se više ne može kupiti, koja je jako skupa. Znači da se u omjer uloženoj sada opet isplati. S time da uvijek nastojimo i odvojiti dio zavičajne građe koji je zapravo jedan vid manji – koji zahtijevaju malo veći zahvat kao manju restauraciju bih rekla. Ako pravimo i novi hrbat, nije samo čisto prevezivanje nego negdje se mora nešto još ubaciti i tako. To uvijek ide i nešto iz znači za zavičajnu zbirku ili iz ostavština i tako. Ono što vidimo u toku rada obrađujemo pa nećemo sada staviti na policu u takvome obliku. Kupovali smo i neke zaštitne omote, kutije i to i za građu sitnoga tiska. Također znači zavičajna građa.

Potpitanje: S obzirom da imate veliki fond, na koji način provodite preventivnu zaštitu u smislu tih nekakvih postupaka koji bi se odnosili na cijeli fond? Naručujete li možda nekakve folije? Što učiniti ukoliko, ne znam, korisnik vrati nekakvu građu koja je oštećena? Dakle što onda vaš djelatnik [treba učiniti] i ima li uopće kako on to treba odraditi?

Odgovor: Da, naravno. Prije nekoliko godina, a ima sad to već više godina kad su poskupili materijali smo prestali s ovim preventivnim uvezom u folije. To je bilo jako skupo za naš veliki fond i veliki priljev građe jer mi imamo, ne znam, do 10-12 000 jedinica novih u toku godine. Tako da se to više ne radi. Korisnik ukoliko vrati oštećenu građu, postoji postupak već godinama uhodan i oni sami znaju ako su izgubili [moraju vratiti] novčanu protuvrijednost – isto za isto, znači kupe istu tu knjigu. Ovisi što se u kojim slučajevima, ali znači svi kolege koje rade s korisnicima znaju točno postupak i to je uhodano

8. Donose li se odluke vezane uz edukaciju osoblja na razini ustanove ili su pitanje pojedinca i njegove potrebe za stručnim usavršavanjem?

Odgovor: Dapače, sada novim standardima za narodne knjižnice čak 1 % financijskih sredstava bi se trebao iz proračuna izdvajati za to. No, što nam je donijela korona nešto i dobro. Jako puno zapravo sada prilike za stručno usavršavanje da ni ne idemo iz vlastitoga doma ili ureda, tako da. Mislim da je bilo jako puno prilike i za nekakvu edukaciju po interesima i afinitetima sada putem Zoom-a. Na razini institucije se to potiče. Svatko može dobiti priliku, sada veću ili manju što se tiče financijskoga dijela... Ne mogu baš reći da idemo, ne znam na nekakve skupove i svuda. Znači postoji zapravo pravilo ako ćeš ići imati nekakvo izlaganje ili nešto, onda ćeš naravno biti potaknut i ako imaš ideju, da si nešto radio to bi išao izložiti – uvijek znači tko god, ali ovako samo za ići slušati to rjeđe, samo po nekakvim višim instancama, ali što se tiče također i ovih evo unatrag 2 godine. Mi smo imali jako velik broj stručnih sati stručnog usavršavanja. Baš to za 0 kuna znači putem Zoom-a. Znali smo se i ovako organizirati pa u jednom prostoru sjedimo, slušamo zajedno, komentiramo, bilježimo da nam je to radni dan da slušamo, samo to nas više. Znači bile su različite varijante ili ako je nekoga nešto zanimalo samo kaže svom voditelju zbog organizacije posla – evo ja sam se prijavio na to ili ja bih poslušao to mogu li. Financije nam opet tu nekakve druge stupnjeve određuju.

Potpitanje: Kako vidite i smatrate li da je vaše i znanje vaših djelatnika, odnosno vaših kolega zadovoljavajuće s obzirom na područje zaštite?

Odgovor: Rekla bih da ne. Vrlo kritički. Mislim da je to nešto gdje uvijek možemo učiti više s tim da ono što osobno zamjećujem i u kontaktu sa kolegama, novim kolegama i u kontaktu sa studentima. Da oni gube nekako doticaj sa baštinskom građom. Da su dosta orijentirani na nove tehnologije, samo nove knjige mirisne, ako shvaćate što želim reći, a da im je ovo sve nažalost staro, prljavo.. Onda se ja ljutim, niste došli raditi u apoteku i da zapravo treba osvijestiti i stalno raditi na toj nekakvoj edukaciji. Baš velikim riječima bih napisala osvješćivanju toga da mi knjigu ovu ili tu neke nove informacije od prije 5-10 godina možemo naći, a ovo iz 1920. ne možeš tako lako naći i nije uvijek sve dostupno na internetu i ako ćeš ti odložiti, kako ćeš odložiti novine i kako ćeš se odnositi prema toj građi, kako ćeš ju listati, hoćeš li to staviti na ovakve police ili onakve, da nije svejedno i da to stalno moramo. Samo što onda s druge strane opet nama nosi kažen velik ograničenjen taj prostor i što onda baš često puta, nažalost, nismo u mogućnosti napraviti onako kako bi to trebalo ili kako bismo mi željeli pa radimo nekakva privremena rješenja, pa onda može kao Sizifov posao pa opet to premještam i tako. Često onda kolege ni ne osvijestite uopće na sam taj čin.. Nije samo premještanje nekakve građe da tu treba sa posebnim, ja bih rekla odnosom, pažnjom se odnositi prema tome (...) Trebalo bi ja mislim djelovati na dvije razine, zapravo. Znači i kod kolega na dvije razine. Osvješćivanja uopće znači vrijednosti toga i na razini rukovanja i znači praktičnoga rada, što točno onako kao nekakve upute, ali primjenjive u našem okruženju znači u našoj instituciji. To je ono što je problem.

Potpitanje: Kada biste imali priliku vidite li nekoga s kim biste mogli surađivati da bi se tako nekakve situacije, upute, neke smjernice vezane specifično za vašu ustanovu mogle izraditi?

Odgovor: Mislim da bi to bilo korisno. To je na razini toga. Na razini osvješćivanja mislim da stalno moramo raditi svi. Da skrećemo pozornost na to, na vrijednost pa mi uvijek pričamo koja je najvažnija zbirka u knjižnici – zavičajna zbirka je li tako i kroz šalu i kroz.. Zapravo mislim iskoristiti svaki doticaj sa tom nekom temom da treba ukazati na tu vrijednost da to nikada ne zaboravimo jer je sve veći interes korisnika upravo za tom građom i znači uvijek smo svjedoci što god nešto staro obradimo, nabavimo to se odmah traži.

Potpitanje: Kako korisnicima prenosite ta neka znanja u rukovanju tom starom građom. Imate li neku edukativnu aktivnost?

Odgovor: Organizirano ne u obliku nekakvih seminara, tečajeva i edukacija jer to nismo imali niti mi međusobno zapravo što nam vjerojatno nedostaje ili ovako kako da kažem postoji nekakvo nepisano pravilo i od kolega koji će uvijek ići onda u tu zbirku, koji će tu građu onda donijeti, pokazati korisnicima znači bilo da se radi o, ne znam, staroj građi iz zavičajne zbirke, da se radi o legatima ili da se radi o novinama. Tko najbolje s tom građom od kolega rukuje, taj onda i donosi građu i sve objašnjava i pokazuje korisniku.

9. Provodite li planirano ispitivanje stanja fonda ili pak pojedinih zbirki koje pohranjujete?

Odgovor: Pa kako sam i rekla zapravo pa isto individualno i onda izabiremo te primjerke koji će ići na neku zaštitu, umatanje što se odnosi na zavičajnu građu i te nekakve intervencije. Neki kako da kažem organizirani pristup i uopće praćenje stanja zbirke vidimo iz svakodnevnoga rada i kolege koji su svaki dan u fondu. Da postoji nešto na višem instancama ne. Znači također, ja mislim dosta toga nažalost individualno.

Potpitanje: Kada biste, na primjer, imali mogućnost. Dakle ako izuzmemo financije i ukoliko izuzmemo nekakav, ne bih rekla preveliku, neku potrebu za dodatnim prevelikim osposobljavanjem vašeg osoblja, kada biste imali na raspolaganju neku metodu uz nekakvu edukaciju koja bi vam omogućila uvid u stanje možda pojedinačne zbirke ili općenito stanje vašeg fonda, mislite li da biste ju bili voljni koristiti? Što bi za vas značilo da u principu poznajete stanje vašeg fonda u tom smislu?

Odgovor: Jako bi nam puno značilo s tim da mislim da je to za veliku većinu zbirke i kod nas dosta nemoguće, čak i fizički izvesti zato što opet ograničeni smo prostorom, spremištem...Ja sam tako razmišljala da recimo da je moguće provesti analizu stanja fonda Sonnenfelda koji je znači isto puno godina čekao i postavljanje na police. Recimo da bi se on mogao, ali ne bi baš mogao isto u cijelosti jer isto je jedan dio, potpuno nedostupan. To znači u kutijama. To je ono što nas uvijek onda.. i znači opet za taj jedan dio bismo trebali negdje osloboditi, a mi nemamo praznu policu. Onda recimo zavičajnu zbirku isto, al' dobro, ne možemo cijelu zato što se isto nalazi na 3-4 lokacije. Nije sve samo u jednoj prostoriji nego pa jedan je tu, jedan je dolje kod obrade, na različitim lokacijama u zgradi, tako da sam tu mislila da su i to prostorna ograničenja i kada bi se radila analiza stanja fonda znači taj prostor gdje bi se to radilo bi trebalo opet skroz drukčije organizirati

Potpitanje: Mislite li kada biste, imali tu analizu stanja, analizu vašega fonda, bi li to bio možda dobar način za donošenje jasnih odluka o nekakvim prioritetima u zaštiti i bi li možda i to bio jedan od načina na koji biste mogli dodatno prisnažiti potrebu za novim prostorom, novim financijama?

Odgovor: Baš sam to htjela reći, to bi moglo biti smjernica znači ono uporište. Vidite zbog ovoga stanja, takvog stanja nama hitno treba to, to i to jer što se nama događa. Konkretno i sa jednim spremištem narodne knjižnice koja je u Ukopu. Ti građu u jako dobrom stanju spremiš u popisane kutije. Je li to spremište kad je to u kutijama i to je tamo neuvjetno i to tamo je ne znam 5-7 godina. Nažalost, onda kada otvorimo te kutije, ne dogodi se uvijek najljepša situacija, ona koja je bila kada smo mi spremali tu građu u kutije. Znači i kada bismo imali jednu takvu analizu, ja mislim stanja bi zapravo to bili jako dobri argumenti za novi prostor, nove poboljšanje uvjeta ili povećanje financijskih sredstava, za, ne znam, spremište ili za potpuno novu zgradu. Znači za bilo što onda u tome smjeru kad bi bio ne znam nekakav veliki projekt financiran sređivanja tako nekakve možda pojedinačne zbirke koji bi obuhvatio i to, koji bi onda za cilj donio uređenje novoga u potpunosti prostora prilagođenog sa mikroklimatskim uvjetima sa svim. To bi bilo u nekom idealnom svijetu..

Potpitanje: Postoji li mogućnost preventivnog djelovanja na građu pohranjenu u spremištima.

Odgovor: U spremištima ne. Ne, ni u jednom ni u drugom jer su apsolutno oba spremišta neuvjetna. Kod nas isto u zgradi zapravo većinu da. Jedan dio građe smo smjestili nakon dugo godina u kompaktnu s tim da isto su znači moguće oscilacije to toplo-hladno, ali gore tavanski prostor isto ne možemo mislim baš govoriti o nekom uvjetnom spremištu, a između ostaloga i problem je sa tavanskim prostorom i zbog same težine opterećenja i što mi sada jako moramo vagati koju građu i koliko nosimo gore da jednako toliko odnesemo negdje dalje i nešto ne smijemo više opterećivati.

10. Pitanje je vezano uz kulturološko-društveno djelovanje vas kao knjižnice u zajednici. Dakle na vašim stranicama i u medijima, doista pregršt aktivnosti se provodi i možemo to vrlo, vrlo lako i popratiti. Ono što me zanima na koji način, odnosno kako određujete, kako planirate te aktivnosti? Kako odabirete recimo ciljanu skupinu korisnika za koju će to biti prilagođeno?

Odgovor: Za sve aktivnosti većinom imamo znači plan. Postoji plan izložbi koji se pravi u 12. mjesecu za iduću godinu. Što ćemo, gdje, koja gostovanja, koja ćemo mi. Naša autorska izložba je uvijek i taj baš konkretno na pisanu baštinu orijentirana zavičajnu u Mjesecu hrvatske knjige. Znači to je barem jedna minimalno s time da nekada prošle godine smo imali još tih izložbi. Recimo, u 6. mjesecu smo povodom 30 godina crvenog fiće onda imali jednu takvu sa naglaskom na novine i zbivanja u kulturi toga vremena. Znači različito. Uvijek nam je neki lik i neko djelo većinom pa je zapravo sve su bile te tematike, izložba u Mjesecu hrvatske knjige. To je što se tiče izložbi. Što se tiče aktivnosti... Aktivnosti onda isto većinom i slijede izložbe. Ne znam, ovisno prilagođene različitim vrstama korisnika. Dječji odjel znači ima svoj plan i točno se zna za koji dan, koje događaje tako prate s tim da naravno uvijek djelujemo i na poziv zajednice. Želite li ovo, trebate li ovo, mi bismo došli. U okviru Posudbenog odjela za odrasle i u okviru Dječjeg odjela je bilo nekoliko događanja vezano uz isto pisanu baštinu, ne znam naglasak na također te zavičajne autore, promocije njihove, njihovih djela, radionice pisanja. Kolegice s Dječjeg odjela su imale ove godine radionice kreativnog pisanja koje su nastojale baš da naši zavičajni autori drže iz svog primjera pa s obzirom na vrstu djela koju su ti autori pisali, poezija, ne znam, priča za djecu, roman tako da, po različitim vrstama književnim. Koje još imamo aktivnosti? Da, spomenula sam da svaki odjel zapravo ima nekakav svoj plan i uobičajeni...

Potpitanje: Kad recimo organizirate neku izložbu, postoje li neke vrijednosti te pisane baštine koju posebno želite istaknuti? Kako određujete te vrijednosti, odnosno kako ih prepoznajete?

Odgovor: Recimo kod crvenog fiće smo znači posebno htjeli naglasiti Glas Slavonije i da mi imamo tiskani i digitalizirani oblik i znači i sve je bilo vezano uz to, s tim i nekakve materijalne artefakte i nešto što smo još imali iz građe sitnog tiska. Imali smo izložbu obitelj Truhelka. Mi smo dobili u naslijeđe jedan dio i onda smo na tome dali naglasak. Za iduću godinu također planiramo. Evo baš, nadam se da će se onda ostvariti Sonnenfelda legat. Znači ako mi imamo njegovu pisanu baštinom, imamo rukopise, imamo njegovu ostavštinu. To ćemo složiti uz priču ono život i djelo složiti ćemo naravno da ćemo staviti naglasak na tome. Prošle godine je bio Hengl. Znači bio je naglasak na liku i djelu Matilde i Vjekoslava Hengla. Zgrade u čijoj se kući nalazimo znači i opet jedan, ali ovoga puta manji dio je bio i na književnoj ostavštini koju također imamo ovdje. Kroz koju godinu bismo htjeli, ne znam samo ideja nam je za Henglove razvijati tu priču pa baš i njihovu posebno privatnu knjižnicu proučiti što su to imali. To su prekrasnim... Iz toga se može ono više za različit, u različitim smjerovima izgrađivati izložbe zato što su i knjiga uopće kao muzejski predmet jer su prekrasni uvezi prekrasne ilustracije Ja ne znam baš tako njemački, ali i sa lingvističkoga

jer sad kad se sjetim odmah Sonnenfelda kada sam pričala sada sa jednim filozofom, rekao je da bi htio recimo u njegovoj ostavštini izvidjeti ono original. Ima li original. On je bio prevoditelj. Ima li tu nekakve zapise pa smo rekli da ćemo to ovoga istraživati sada preko ljeta da bi smo to sve pripremili onda za baš izložbu. Znači ima... To bi sve bili temelji na toj nekakvoj pisanoj baštini.

Potpitanje: Postoji li praksa ili neki način na koji vi ispitujete njihove potrebe [korisnika], a vezano za takve izložbe. Recimo, prepoznajete li kod njih nešto što bi možda zajednicu, rekli ste da surađujete sa zajednicom. Prepoznajete li nešto što bi možda zajednici bilo zanimljivo i na koji, na koji način onda to izvodite?

Odgovor: Sama istraživanja da smo imali baš za izložbe, nismo imali. Znači imali smo druge vrste istraživanja, ne znam i čitateljske i što se tiče događanja i toga. Za izložbe nismo, ali mislim da to jednostavno znamo kako zajednica diše zato što jako je veliki interes za lokalnu baštinu i.. što sam već i rekla da se to zapravo jako puno traži naše dnevne novine i često onda surađujemo sa Muzejom Slavonije. Na tjednoj razini šaljem korisnike. Mi imamo ovaj dio bolje, vi imate ovaj dio kako tko ima koju građu i gledamo onda baš i za upotpuniti. Mi onda onaj dio koji nemaju ni oni da korisnici ipak imaju pristup nekakvom cjelovitom građivu tu kod kuće, u svome gradu i uvijek je bio nekakav tako kako da kažem sretan splet okolnosti da i sami neki pojedinci, nasljednici ili obitelji ovisi što uzmemo za temu ili ih mi kontaktiramo ili oni sami prepoznaju knjižnicu kao mjesto gdje bi nešto ostavili pa onda oko toga se stvori priča. Ne znam, imali smo izložbu onda poslije toga obitelj nam daruje na osnovu jedne manje ostavštine onda nam obitelj daruje još nešto. Imamo recimo i sa potomcima obitelji Hengl isto dobre odnose, pa su oni nam prvo donijeli za digitalizaciju knjige koje mi nismo imali u našim zbirkama Matilde Hengl, a onda su ipak nakon godinu dvije donijeli baš je i ovo i onda su i original nam poklonili. Tako znači uvijek se izgrađuju nekakve priče te lokalne gdje ipak mislim da su ljudi skloniji, imaju senzibilitet prema lokalnoj baštini.

Potpitanje: Znači nekim iskustvima i nekakvim tim pokazateljima zapravo možete već otprilike, ako sam dobro shvatila, odrediti što bi bilo korisnicima od interesa. Koliko vaši osobni interesi koje vi kao djelatnici imate vezano uz vašu zbirku utječu na ideje za nekakvu izložbu?

Odgovor: Imamo mi cijeli popis za jednom poslije. Već pri samom dolasku knjiga. Ne mislim sada na ovu suvremenu produkciju. Mislim i na to, ali ja konkretno nemam baš puno doticaja s tom zbirkom. Imam sa ovim starijim dijelom zavičajne zbirke. To ne znam i obrađujem, znači i nabavljam i sve. Već pri tome detektiramo jao ovo bi se moglo i tako. Stvarno da je vremena ili da netko radi samo u zavičajnoj zbirci stvarno bi imao posla samo za to ili prošle godine smo onda radili, malo pokušali sistematizirati sitni tisak. To kod nas nije baš dosad bilo sređeno, baš to je zavičajni. Znači ono od prije 50 godina otvorili nekakva pisma, pozivnice, planove grada što se onda tu, mislim, dalje se širi. Ovo možemo koristiti za izložbe, evo sada imamo, evo ovdje smo pronašli, ne znam, ovo ćemo digitalizirati ovdje... Znači jedan zadatak često zapravo donese još mnoštva ideja i potencijala koje se mogu razvijati na tim, na toj pisanoj baštini.

11. Imate li možda nekakav dodatni komentar?

Odgovor: Dobro, uvijek ono što možemo naći napraviti jer da se vratimo na onaj edukativni aspekt zapravo. Svatko, bez obzira na financije i može se educirati u tom smjeru, barem da znamo ono osnovno što, kako, kada, u kojim slučajevima. Uvijek možemo raditi na tome da si osvijestimo da to čuvamo za naredne generacije, da to nije nešto što ni sada negdje možemo pronaći sa klikom na internetu. Taj dio mislim da ne zahtijeva puno financijskih ulaganja. Na promociji i uopće isto osvješćivanju i te pisane baštine i naših lokalnih... da to možemo također promicati i moramo i dobro mislim i da činimo to na našoj lokalnoj razini. Da ljudi prepoznaju i da znaju da vole svoj grad, da znaju tko je tu živio, što je živio, da se mi ne znam... Evo mi se nalazimo u toj prekrasnoj secesijskoj vili, znači da mi stalno govorimo koji je bio njihov značaj. Evo prošle godine je izašla knjiga, prekrasna knjiga o Vjekoslav Henglu, gradonačelniku grada Osijeka, znači. Da mi oko toga... To su opet nekakve znači kulturne vrijednosti koje trebamo prepoznati oko sebe i samo širiti dalje, a i da onda nadat se daleko onda možda 100 puta kad kažemo da nešto vrijedi možda 101. puta netko jako bogat to prepozna pa uloži u to. Stalno mislim da je još uvijek i lijepi popis tih rekla bih onda, kako bih rekla poslova koje možemo raditi i bez obzira na financije, koje možemo raditi prema svojim osobnim afinitetima, prema ljubavi prema toj pisanoj riječi i nekakvome da i od malih nogu, onda već i na Dječjem odjelu, znači krenemo učiti naše korisnike tom, toj nekakvoj lokalnoj baštini, svijesti što je to za nas a to ne košta. To košta malo dobrog truda i tako naravno, istraživanja i svega nije baš da, ali mislim da svaki dan učimo kad god uzmemo sve te naše knjige iz zavičajne zbirke, jako puno toga naučimo o našem gradu i naučimo kako zapravo i prije 100 godina su ljudi imali jednake probleme, jednako razmišljali i onda nam često bude zaključak i što smo pametniji sada nakon 100 godina, nismo baš.

## **K2 – Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, Odjel za zaštitu, 8. studenoga 2022.**

1. Opišite što za Vas predstavlja pojam pisana baština te na koji način skrbite za nju u okviru Vaše ustanove

Odgovor: Osnovu kulture, osnovu civilizacije i nositelja najviših vrijednosti u kulturnim dostignućima koja se prenose i moraju sačuvati da traju i da tu svoju misiju vrše što je dulje moguće.

2. Opišite što za Vas predstavlja pojam upravljanje zaštitom pisane baštine i kako se ono, po Vašem mišljenju, provodi u sklopu Vaše ustanove.

Odgovor: Prije svega fantastičnu dokumentaciju, objedinjenost svih mogućih informacija i po mogućnosti nekakav krovni nadzor. Jednu multidisciplinarni pristup uključivanja što više stručnjaka i širiti to prema van. Znači ne čuvati to kao neki nukleus, kao neku bazu. Naprotiv, otvoriti i širiti tu svoju bazu što evo mi kao jedan mali Odjel ovdje u Knjižnici i pokušavamo. Izaći iza naših vrata, izviriti i prikazati - baš da bi ljudi koji to praktično, knjižničari, koji svakodnevno rade s takvom građom, a koji put nisu svjesni zbilja tih rizika i oštećenja koja se tako mogu prouzročiti.

3. Analizirate li svoje poslovno okruženje? Provodite li možda neku analizu svog djelovanja i slično?

Odgovor: Da vam odmah kažem, ja sam direktno iz tog praktičnog dijela i nisam radio istraživanja kod kojih dolazim tek kad radimo izvješće i kad se onda razmatraju brojke i tako dalje. Međutim, kruna uspjeha je zapravo komunikacija među kolegama i jedan otvoreni pristup. Ljudi koji ovdje rade, pa više od 20 gotovo 30 godina, kad dođu do nekog zahtjevnog zahvata ili problema to odmah šire i otvaraju i konzultiraju se pak do te mjere da čak pitaju za ton papira koji je prikladniji. Naravno da poštujemo debljinu lista, da bi ta naša intervencija bila što manje invazivna, ali recimo u tom smislu. Druga stvar u kojoj se zbilja, očituje da imamo velik veći broj baštinskih dokumenata i knjiga koje zapravo radimo za institucije koje su izvan naše, znači vanjskih imatelja, pa onda moram istaknuti manastire, samostanske zbirke i druge vrste zbirke. Evo ga ispostavlja se da je naš Odjel zapravo najotvoreniji u kući baš za tu jednu međuinstitucionalnu suradnju i velim sve je to širenje svijesti o toj zaštiti na kojem se stalno dovijamo novim načinima da to ide dalje.

4. Smatrate li da je legislativni okvir unutar kojega poslujete, primjeren za uspješno poslovanje i provedbu procesa upravljanja zaštitom, odnosno procesa koje vi provodite. Koliko imate doticaja s tim legislativnim okvirom i kako ga promatrate?

Odgovor: Ja bih rekao, ako u to spada zapravo i organiziranje izložbi, posudba građe, kakva izlaganja. A evo, to je jedina stvar u kojoj isto pokušavamo izvući jednu važnu pouku o preventivnoj zaštiti koja je u stvari kruna apsolutno svega. Stvari koje čuvamo i pazimo, koja nam je od izuzetne važnosti. Naravno da ćemo se prema tome postaviti drukčije i onda recimo u tom postoje određena pravila neposušivanja građe koja je izlagana recimo osobito vizualni materijali poput akvarela, originalnih crteža i nekih koje zakonski se ne smiju izlagati nakon jedne izložbe moraju odležati nekakvih 5 ili 10 godina... svi naše zbirke konzultiraju i vrlo često smo prosudbena jedan faktor u odobravanju nekakvih stvari, da ne bi bili nauštrb originalnih izvornika koje je zapravo pokazujemo.

5. Smatrate li financije koje su dodijeljene dovoljnim za standardno, uredno, redovito poslovanje vašeg Odjela?

Odgovor: Pa zapravo ja nisam baš siguran da bi to bilo dostatno da mi nismo otvoreni prema vanjskim imateljima i projektima na kojima dodatno plus toga dobivamo jednu izvjesno i vidljivost, jedan renome kroz to što radimo, a zapravo i dodatna sredstva. Recimo i mi kad pišemo troškovnik moramo voditi računa da je to nešto plativo, isplativo ili barem podijeljeno u nekim segmentima po fazama pa da se plati jedan dio pa drugi. Imao sam nekog iskustva od mojih kontakata ranije gdje sam pokušavao određenim crkvama ponuditi naše usluge.

Potpitanje: Na koji način unutar svog odjela određujete prioritete u financiranju? Koji bi kriteriji bili za ono što je prioritetnije pa da se za to izdvoji veći dio na primjer financija dodijeljenih Odjelu.

Odgovor: Unapređenje i uvođenje nekih novih načina i tretmana i materijala. Jedna kolegica je nešto eksperimentirala i s nanomaterijalima već i takve stvari, a i uglavnom najvažniji dio u investiranju u materijale koje koristimo, poboljšavanja alata. Znači materijali bi prije svega bili prioritet investiranja za što kvalitetnije materijale i što manje invazivne zahvate. Fokus je na konzerviranju.

6. Smatrate li da vaše osoblje posjeduje zadovoljavajuća znanja u području zaštite? Odnosno da je dovoljno ono ostvareno formalnim obrazovanjem?

Odgovor: Ja bih na prvo mjesto stavio ljubav prema svom poslu iznad svega i mimo ostalih izuzetno vrijednih stvari, a osobe koja je taj posao vole pokušavaju što dublje ući u tajne zanata, a i imamo kolegice koje su isprintale sve što se da isprintati sa interneta i prevodile s engleskog i drugih jezika, da bi što ovaj bliže bili tom znanju i izvoru nekakvog novog iskustva. Međutim, naravno da idemo, posjećujemo stručne skupove u kojima sudjelujemo i kao predavači sa posterskim prezentacijama, Power Pointima gdje ja recimo obožavam se u tom se izražavati jer meni pomalo ona umjetnička, kreativna narav me upravo i tjera na izlazak izvan okvira gdje ja recimo svoje prezentacije radim da su bliske svakom i mogu se napraviti na bilo kojem jeziku, uključujući i kineski, jer osim naslova ne nudim slova. Evo mi smo recimo ove godine bili u Zadru na fantastičnom predavanju o mikologiji i mikološkim istraživanjima u smislu primjene za zaštitu kulturne baštine. Evo, nedavno smo zbog političkog događaja u našoj kući bili prisiljeni raditi od kuće gdje smo dobili zadatak da imamo video predavanja i opet sam inzistirao na tome budući nas je troje u tom sudjelovalo kao sudionici radionice i promatrači, ali i ljudi koji su nešto radili, inzistirao da svi troje prezentiramo.

Potpitanje: Ima li potrebe za nekakve tečajeve koji bi bili možda dio Centra za stalno stručno usavršavanje, a gdje biste vi onda kao stručnjaci Odjela za zaštitu mogli prenijeti upravo tu svijest za rukovanje pravilno knjižničarima, osobama koji su u praksi u svakodnevnom kontaktu sa baštinom?

Odgovor: Apsolutno, apsolutno. Međutim, predali smo neki projekt Ministarstvu kulture za sljedeću godinu u kojem smo išli s jednog drugog, dokumentacijskog aspekta i organiziranja baze. Međutim, ja sam dijelom pokušao nagurati na tu baštinu i na, neću reći da baš educiranje manjih knjižnica i manjih sredina, onda sam shvatio da tu moraju neki drugi iz naše knjižnice bit ukomponirani pa zapravo nije bilo dovoljno vremena. Međutim, ja kanim napraviti zapravo film o našem odjelu. Ja ću sljedeću godinu tražiti sredstva jer ne bih volio napravio čak niti



film koji bi pratio samo šta radimo od faze do faze, nego ja hoću napraviti jednu artistsku verziju koja bi puno bila bliža gdje bi prikazao i zbirke kao takve, odnosno voditelje zbirke koji donose određene materijale. Izložbe su naš glavni medij izlaska van čak smo pokušali jednu izložbu približiti sljepim i slabovidnim osobama, recimo sa jednim taktilnim aspektom. i znači jednostavno biti.. kultura nije samo za elitu niti samo za određeni sloj ljudi.

Potpitanje: Imate li možda i neke edukativne aktivnosti za korisnike koje planirate možda unaprijed?

Odgovor: Znači šta uvijek smo planirali i realizirali što je još važnije. Moram sad još moj pristup nije isključivo stručan jer vrlo je malo stručnjaka koji nam dolaze ovdje osim kolega iz drugih institucija. Moj pristup je popularizirati to što širem da i ono najsitnijem i čak i nezainteresiranom to bude jasno i prihvatljivo i blisko. Tako, da smo recimo imali jednu radionicu koja je fantastično bila posjećena i ja vidim, najveći mi je gušt naravno vidjeti kad naši sudionici radionica uživaju u tome. Imali smo, dakle, radionicu izrade vodenih znakova u papiru i to je toliko opsežno dok sam pripremio na mrežicama te modela rađene po autentičnim uzorcima vodenih znakova. Dok smo pronašli formulu za ta vlakna jer u početku smo je radili dosta gusto i kad bi to prolili, to bi bilo onako gvaljasto i katastrofalno. Kada smo potrefili u obje ljepilo. Imali smo radionicu izrade mramorisanog, papira ili marmornog kako vole reći i to su vam pripreme izuzetno zahtjevne, jer gledajte, ako vi hoćete da vam publika to isproba, ali i da ponese taj svoj rad kući onda im ne možete ponuditi jednu plutajuću boju na vodi koja je ulje jer će mu treba 6 dana da se to osuši.

Potpitanje: Imate li na umu određenu ciljanu skupinu ili je to općenito za javnost?

Odgovor: Ciljam na sve. Naravno da smo pri svakom projektu fokusirani na publiku koja nam otprilike dolazi. Imamo čak nekakve određene upitnike koji bih koji put isprobali. Ljudi moji, mislim, nije da se hvalim, a hvalim se. Dobivamo sjajne ocjene, baš ono biste li mijenjali išta od prezentacije, voditelja ovoga onoga? Kako ste zadovoljni? Ja mogu reći da smo odličaši.

7. Provodite li planirano ispitivanje stanja fonda ili pak pojedinih zbirke koje pohranjujete?

Odgovor: Nama je najvažnije, dakle hrana građe. Tu je počelo i uz naravno i rukovanje građom i jer je bitno praćenje mikroklimatskih uvjeta. Dakle vlage i ovoga.. Evo i s ovog predavanja gdje smo bili u Zadru, mikološkog smo vidjeli koliko vlaga negativno utječe na razvoj mikroorganizama, pogotovo gljivica, plijesni i sličnih izuzetno štetnih i otrovnih mimo ostalog stvari. Dakle, nipošto ne smijemo dopustiti u jednoj ovakvoj instituciji sa nezamislivo ogromnim brojem građe da nešto krene po zlu. Dakle, imamo u to vam znači spadaju 4 puta godišnje deratizacija, dezinfekcija, motrenje, zapisivanje i na mjesečnoj bazi mjerenja i pisanja izvješća, fotografiranja, razne opaske. Dakle, to je taj preventivni dio. Druga stvar, uglavnom i znaju kolege koji ovdje rade, kako rukovati s knjigom sa izuzetno vrijednom građom zbog masnoće ruku, on mikro masnoće koja nije od krema i nečega, dakle nošenje rukavica. Drugo, zbog svoje zaštite, zaštitnih maski i takvih stvari. Dakle, to je, a da ne velim izbjegavanje svjetla i izvora topline, pažnju na insekte i plijesni, pregledavanje, prozračivanje. Evo to su neki osnovni preventivni postulati. Dakle, građa se odabire prema vrijednosti, prema ugroženosti, prema potrebi za neko izlaganje za nekakvu, već prema tome, ali i po jednom određenom redu redovnom postupku. Jedino kod novina koje su ta najmanje kvalitetna izradbena građa po smislu materijala i najosjetljivija, izuzetno bitna zbog povijesnih činjenica, zbog kulturoloških stvari, zbog apsolutno događanja, naše prošlosti, suočavanja sami sa sobom. Ona je najviše sklona propadanju i tu koristimo postupak laminacije. Koja u restauratorskom svijetu je reklo bi se ozloglašena. Međutim, budući su to i osmislili naši stručnjaci i napravili strojeve kod nas novine koje su laminirane su napravljene po takvom modelu da i dalje mogu ići korisnicima jer ne možete imati neku građu da ništa ne smijete nikom dati u ruke. Tako da moramo biti izuzetno oprezni, a jedan dobar dio novinske građe je uvezivan u tomove što podrazumijeva dodavanje repića, odnosno kraja koji ide u sami hrbat i tako dalje i jedno izuzetno savjesno restauriranje prethodi samom tom laminatorskom dijelu, ali laminacija nije nepovratna tehnika.

Potpitanje: Koliko poznajete stanje zbirke?

Odgovor: Rekao bih da stanje zbirke poznajemo onoliko koliko nam voditelji zbirke dopuste, a usudio bih se reći gotovo neograničeno. Siguran sam da znaju kolike smo stvari učinili za dobrobit njihovih izlaganja njihove naprosto prisutnosti. Potpuno sam siguran da osobe koje vode zbirke, kolegice iz zbirke rukopisa i starih knjiga, grafičke zbirke, kartografske zbirke, savršeno jasno znaju u kakvom je stanju građa. Evo recimo od kartografske mogu reći jer sam nedavno jedan složeni interesantni zahvat imao s jednom velikom mapom koja je preko 2 sa 2 bila i to vam je riječ o naravno rukopisnoj karti. Znači ona vam je crtana, jedini primjerak i to.. u lošem stanju i onda kad sam ju htio izravnati mislio sam, jer se nije smjela prati, naravno topljivi su pigmenti, sad ću je staviti u prešu među blago vlažne bugačice da se relaksira i onda ustanovim da je plava boja drvena boja kojom su rijeke crtane topiva i shvatim da ćemo ju na kraju morati vratiti kakva je bila. Naravno, ona je bila malo i neurednije složena. Znači, međutim kad ja nešto i takvo donesem u kojoj svaka odluka promišljena i ima svoj razlog, onda ne dobijemo ništa drugo nego poštovanje i jednu totalni po tom pitanju respekt..

8. Kako odabirete građu koju ćete predstavljati u svojim aktivnostima? Koje vrijednosti želite prezentirati? Imate li mogućnost biti oni koji će sudjelovati u tom odabiru vrijednosti koje bi se prezentirale u nekoj izložbi?

Odgovor: Moj odgovor je ne dovoljno, nismo dovoljno uključeni, ali nećemo čekati da nas pozovu i ja ću pokušati inzistiram da se to ne događa, da ne bi se smjela jedna jedina izložba otvoriti bez da mi pomognemo vizualno eventualno, a druga stvar da ih držimo dalje od svjetla. Znači, ja sam inzistirao da se preko vikenda pokrije jedna otvorena vitrina jer je blizu prozora. Kad netko postavlja izložbu mi trebamo biti prisutni i kao savjetnici. Naša voditeljica imala toliko progresivne ideje da smo nabavili vrlo skupi instrument, muzejski instrument koji mjeri vlagu svjetlost, UV i temperaturu istovremeno svakih 5 minuta podatke šalje na cloud u koji vi, ako znate tu određenu šifru možete ući iz svog stana gotovo sa mobitela i biti sigurni da je građa u zatvorenoj vitrini sigurna. Po meni je to neprocjenjivo da mi imamo danas evo recimo takve alate da možemo to činiti.

9. Postoji li nešto što biste još htjeli dodati, a da je vezano za eto upravljanje zaštitom pisane baštine, kako bi se moglo unaprijediti unutar ustanove i na koji način?

Odgovor: Gledajte najbolji je dio, a to čekamo i sredstva od Ministarstva da mi tu bazu više dovedemo u jedno ozbiljnije stanje jer se selila sa jednog servera ili nečega na drugdje jer mi imamo nevjerovatno puno fotodokumentacije. Znači koja zauzima puno, puno, puno mjesta, a ne možeš to jednostavno zanemariti, a druga stvar, to je osnova prapočelo restauratorskog zahvata. Znači vi ne možete napraviti jednu crticu bez da ste sve snimili, opisali. Dakle značaj dokumentacije je neprocjenjiv. Međutim, mi imamo opet tu sreću da imamo ljude koji su za to zainteresirani.

## A1 – Državni arhiv u Osijeku, 14. lipnja 2022.

1. Kako biste definirali pisanu baštinu i kako za nju skrbite unutar vaše ustanove.

Odgovor: Pisana baština je puno širi kontekst od onoga kojim se bavi samo arhivska zajednica. Pisana baština obuhvaća i javnu i privatnu. Obuhvaća i arhivsku i knjižnu, često i muzejsku. Ima jedan dio baštine pisane koji se preklapa u sve tri zajednice i nekako u nastojanju oko objedinjavanja načina opisa onog dijela baštine koji se čuva u sve tri AKM zajednice, a to su poglavito i najčešće fotografije razglednice, plakati i sitni tisak, karte, projekti, nacrti dakle takvo gradivo ili građa što je isto jedan terminološki problem. Sve je to pisana baština, a arhivska zajednica specifično brine o onoj, o onom dijelu pisane baštine koji se ili čuva u samim arhivskim ustanovama ili se čuva kod samih stvaratelja i imatelja izvan arhivskih ustanova. Evo, ukratko.

2. Opišite što za Vas predstavlja pojam upravljanje zaštitom pisane baštine i kako se ono, po Vašem mišljenju, provodi u sklopu Vaše ustanove.

Odgovor: Upravljanje zaštitom je postupak ili niz postupaka cijeli proces koji, koji je s jedne strane uokviren zakonskim normativima bilo zakonom same. Zakon o arhivskom gradivu i arhivima kao temeljni zakon za arhivsku djelatnost, bilo podzakonskim propisima kao provedbenim propisima, bilo opet nekakvim standardima koji su od međunarodne do nacionalne razine, a definiraju sam pristup i realizaciju ovaj zaštite. Zaštita je proces koji mi u arhivskoj zajednici započinjemo kod gradiva u nastajanju. Možda za razliku od drugih, druga dva dijela zajednice koji imaju više baštinski, a manje upravni karakter, arhivska djelatnost arhivska zajednica nastoji već desetljećima, koliko u tome uspijeva uspješno ili manje uspješno to je drugo pitanje, ali nastoji već desetljećima usmjeriti svoju pažnju prema zaštiti gradiva u nastajanju kako bi ono slijedom brige o njemu, tijekom njegovog životnog ciklusa izvan arhiva kad dođe u arhiv već bilo na neki način, u tom dijelu je zaštićeno da ga samo pohranimo i dalje u dobrom stanju, čuvamo, kažem drugo je pitanje koliko u tome uspijevamo, ali to su ovaj nastojanja koja oko kojih se svi mučimo i mi i stvaratelji i oni koji financiraju nas i naše stvaratelje i tu često budu najveći problemi oko financiranja, ali tako da u svim stvarima. Dakle, kada govorimo o zaštiti pisane baštine, onda imamo te neke neka dva stožerna oslonca te zaštite jedan je materijalna ili fizička zaštita druga je intelektualna zaštita i ne možemo uopće razlučiti što je od toga važnije i treće, s tim da kako se pomićemo iz realne sfere konvencionalnog ili analognoga gradiva u sferu virtualnog ili digitalnoga gradiva, to nam se to intelektualna zaštita čini sve važnijom i sve češće vidimo koliko možda nekad šepamo na jednoj ili obje noge oko toga jesmo li dovoljno rano i dovoljno kvalitetno uskočili što propisom što svojim prisutnošću, što svojim kompetencijama, što kapacitetima da taj dio zaštite uspijemo odraditi, a pokušavamo to činiti kroz Pravilnik o gradivu izvan arhiva. Točan naziv, možda ga sad ja ne nabrajam, dugačak je, što onda savjetovanjem, nadzorom, pregledima, zapisnicima, sugestijama, a unakrsnim pokušajima da svi skupa učinimo dovoljno potrebnih koraka od zakonodavca preko nas kao nekih provoditelja do onih koji su iz ovaj, zapravo, nositelji toga procesa nastajanja digitalnog gradiva nastajanja digitalnog gradiva danas. To znači to je sam stvaratelj, ali i to je onaj pružatelj usluge koji njemu omogućava sustav bilo serverski, bilo softverski da to gradivo ima od početka primjerenu zaštitu do konačnog odlaganja u nekakav repozitoriji koji je u Hrvatskoj kad je javni sektor ipak još uvijek u povojima.

3. Analizirate li svoje poslovno okruženje na nekakav način?

Odgovor: Nismo radili do sada u tom dijelu poslovanja nismo radili SWOT analize zato što su nam u pravilu i način financiranja, način odlučivanja, način planiranja poslova redovnih i programskih često ovaj zapravo SWOT analiza ne bi i imala neku svrhu i smisao u u poslovanjima koji imaju i neki način komercijalnoga funkcioniranja, to onda dakako ima smisao. Ovdje, to ima smisao na razini ili bi imalo smisao, možda i čine, ovaj na razini budžetskog definiranja stvari od, u resornom Ministarstvu. a mi kao praktično ovaj u redovnom poslovanju ovisni o mnogočemu (...).S jedne strane zakonski uređen s druge strane mi najviše zapravo svoje snage kapaciteta trošimo na kod naše korisnike, a to je nešto što ti ne možeš isplanirati, to je nešto čemu se ti prilagođavaš zapravo i radiš nekakve programe godišnje ovakve, a onda te korisnički zahtjevi zapravo sruše tvoj plan. Na primjer kada je bio veliki val rješavanja legalizacije građevina, građevina u Hrvatskoj mi smo 90 % resursa kroz te 2-3 godine trošili isključivo na to. Takvih je periodično bilo različitih rješavanja jer arhivska je djelatnost vrlo specifična u odnosu na ostale baštinske. Trećinski smo baštinska ustanova, trećinski smo gotovo uprava, jer idemo u nadzore, nadziremo gradivo u nastajanju, dajemo smjernice, odobravamo izlučivanje. Odobravamo Pravilnike za upravljanje gradivom izvan arhiva svakom pojedinom stvaratelju koji je u našoj nadležnosti. Dakle, tu smo poput neke polu upravne institucije, trećinski svojim poslom i jednom trećinom smo zapravo javni servis stalno na raspolaganju svakom mogućem korisniku od ustanova, javnopravnih tijela, privatnih i ovaj privatnih i pravnih osoba, bilo koje naravi do najobičnijih zainteresiranih korisnika koji eto mene zanima to i to pa što o tome imate, Tako da kad to stavite u usporedbu s recimo knjižnicom koja ima svoj specifični način poslovanja koji je posve jasan i koji ovisi o korisnicima malo samo utoliko koliko će ih doći u knjižnicu, ali knjižničar uvijek ima jedan tip svoga posla definiran. Jedna jako velika bitna razlika između muzeja i arhiva je i u komadnom, ja to tako volim reći komadnom promatranju baštine. Dakle u muzeju svaki list papira koji predstavlja nekakav povijesni zapis je njemu pojedinačan predmet. U arhivu uglavnom ili 90 %, ili možda i više od 90 % ne postoji jedan list papira koji nije ovisan o drugim listovima papira ili jedan digitalni zapis koji nije ovisan o drugim digitalnim zapisima u tom predmetu ili u toj podseriji ili u toj seriji ili u tom fondu ili u toj zbirci. Dakle, drugačiji koncept i narav samog poslovanja i samog predmeta brige, i kada se kaže ovaj da je recimo jedna muzejska zbirka u cijelosti digitalizirana onda to znači svi predmeti u toj muzejskoj zbirci kojih ima 200, 300, 2,000 su pojedinačno fotografirani, pohranjene fotografije i opis u određenoj aplikaciji napravljen s elementima opisa koji su bitni. Kad govorimo o digitalizaciji arhivskih cjelina nazivamo ih tako najopćenitije bile one zbirke ili fondovi onda prethodni korak bilo kojeg postupka digitalizacije je analitička obrada te cjeline. E sad, to nije 200 to nije 2 000 to možda nije ni 20 000, to je i više stotine tisuća snimaka. Lako je s nacrtima, lako je s kartama koje su fotografirane, lako je sa svim tim, komadnim primjercima, ali kad vi imate upravu, pravosuđe, školstvo, kada imate predmet i jedne građevinske dozvole. Danas počinje, u tijeku je postupak digitalizacije građanskih akata koje radi Ministarstvo graditeljstva temeljem nekakvog velikog projekta za cijelu Hrvatsku s jedne strane kao vid zaštite s druge strane, kao vid i bolje operabilnosti dokumenata. Baš danas započinje kod nas. To mi samo dajemo na skeniranje, oni sve ostalo odraduju. To nije naš projekt, to je projekt Ministarstva graditeljstva. To znači da u tom predmetu jedne građanske dozvole za jednu obiteljsku kuću ili javni objekt, ne znam što god to bilo od javne infrastrukture ima cijeli niz različitih dokumenata koji da bi kao digitalni objekt imali svoje metapodatke, moraju prethodno biti tako opisani i popisani i tako strukturirani da bi to sutra bilo u sustavu pretraživanja i pozivanja, dostupno tako dakle nedvojbeno nedvojbeno.

4. Jeste li sudjelovali kao ustanova u tom savjetovanju za novi Zakon o arhivima i arhivskoj djelatnosti i smatrate li da je taj legislativni okvir unutar kojeg djelujete prikladan ili ima potrebe za poboljšanjem?

Odgovor: Sudjelovali smo. Dakle, taj postupak izrade novoga zakona je bio od Ministarstva kulture tako definiran jer Ministarstvo kulture je predlagatelj novoga zakona. Takvo postupanje u pripremi zakona je tako definirano da je formirano jedno stručno povjerenstvo. Osobno sam bio u tom povjerenstvu za izradu novoga zakona i sve ustanove smo se – mi smo se kao ustanova uključili bili, ali sâm se ja osobno kroz povjerenstvo bio uključio. Dakle tu je Ministarstvo kulture ispoštivalo taj put pripreme zakona odozdo. Dakle tijelo je Ministarstvo kulture, a mi smo tu sudjelovali sugerirajući, predlažući, osporavajući, pomažući, odmažući. Dakle, sudjelovali smo u svakom slučaju i mislim da je nije bilo možda toliko raspravnoga momenta kao što je bilo kod knjižničnog, nego smo mnoge stvari usuglasili prethodno, i relativno dobro artikulirali taj zakon. Ima tu stvari koje je jednostavno trebalo drukčije, koje može se komentirati, koje se vide poslije, koje se u primjeni pokazu kao promašaj ili nedostatak, ali zato postoji izmjena i dopuna.

Potpitanje: Na temelju čega ste dolazili do nekakvih zaključaka? Je li to bilo vezano uz iskustvo dugogodišnjeg rada ili ste imali nekakav način na koji ste pristupili tom samom problemu? Ne znam, analizom onog prošlog nekakvim metodama usporedbe ili nešto iz same prakse.

Odgovor: Dva generalna puta ili tri, tri zapravo [postoje]. Jedan je iskustvo koje mi kao stručna zajednica imamo sa dosadašnjom legislativom. Pa smo sve te nedostatke nadomjestiti novim zakonom. Svi koji smo sudjelovali smo sa pozamašnim iskustvom u struci. Dakle to je jedan put. Temeljem analize dosadašnjeg postupanja i zakonodavstva i iskustva. Drugo je prilagodba europskom zakonodavnom okviru u smislu preuzimanja onog europskog zakonodavstva koje smo obavezni slijedom članstva u Europskoj uniji. A treće su operativne potrebe koje se nameću novim načinom administracije i novim načinom funkcioniranja, općenito nastajanja, čuvanja, pohranjivanja i predaje gradiva arhivu i tu ima korjenitih izmjena. Starim zakonom nama elektroničko gradivo nije bilo niti u primisli jer je zakon bio iz 1997. godine, a drugo rokovi predaje koje smo uskladili čak su oni, premda smo stavili u novom zakonu za elektroničko gradivo 10 godina od nastanka, mislim da je to predugo, da je i to moglo biti puno kraće. Vjerojatno će se to skratiti onog trenutka kad bude u Hrvatskoj jasno definiran digitalni repozitorij za sve ono za što se dalje treba kao javno arhivsko gradivo čuvati u elektroničkom obliku, a toga još nema i onda je nepotrebno reći za 3 godine, što bi bilo realno čim prestaje biti operativno u funkciji, a po uredu i uredskom poslovanju 3 godine je nešto operabilno i čuva se u uredu, onda ide u pismohranu. E sad taj put pismohrane pa nakon 30 godina od nastanka u arhiv pa sad skraćeno na 10 godina može se praktično premostiti i ukinuti da je te 3 godine pismohrana jer će tamo u nekakvom generalnom sustavu migracije bilo formata bilo nosača, biti to sigurno daleko bolje. Mi tu u tom pogledu nismo zadovoljni m kao arhivska zajednica jer te bitne stvari nisu još uvijek dan danas određene, a ne ovisi o nama jer mi nemamo ni te kapacitete niti financijske, niti resurse ljudske niti te kompetencije. Naša arhivska zajednica, većim dijelom ljudi je iz vremena konvencionalnog, analognog, opipljivog, a ne iz vremena e-poslovanja, prema tome i to treba uzeti u obzir. Nadamo se da će to, međutim, kad pogledamo iskustva Njemačke. Dakle Nijemci su 1996. godine ustrojili svoj digitalni arhiv i imali cijeli niz godina silne probleme oko formata, oko preuzimanja, oko različitih verzija, svega što su preuzimali i usklađivali, dok nisu onda nametnuli jedinstvene formate za pripremanje jer ne možeš vladati drukčije sa tim Big Data koji su, ako je Big Data još u 700 varijanti...

5. Možete li ukratko opisati na koji način se vaša ustanova financira.

Odgovor: To je vrlo jednostavno. Mi smo javna ustanova, osnivač Republika Hrvatska, resorno ministarstvo, Ministarstvo kulture iz budžeta financira plaće djelatnika, sav hladni pogon, svi režijski troškovi, troškovi, sve investicijsko održavanje i nove infrastrukturne investicijske ovaj zahvati koji mogu doći. Dakle, to je u cijelosti ustanova financirana iz budžeta Republike Hrvatske. Osim što u programskom dijelu, dakle, programa koji su kulturno-prosvjetna djelatnost se javljamo na natječaj gradova i županije ili možemo se javiti na neke fondove. Mi smo nekim europskim, prekograničnim i tako bili se javljali na neke natječaje, ali nije se dogodilo da smo bili dovoljno atraktivni. Došli smo sa Novim Sadom prije nekoliko godina u neku zaključnu fazu izbora, ali onda nismo uspjeli. Nešto tu nije bilo dovoljno i sad smo ušli u Nacionalni plan razvoja u koji je ušlo 8 arhiva u Hrvatskoj i naš Arhiv za financiranje novih dodatnih kapaciteta arhivskih spremišta. Evo to je, to je pozamašna stvar jer konačno nakon 15-20 godina se pokušava riješiti dodatne prostorne kapacitete za Državni arhiv u Osijeku. Sada smo došli u fazu da se to čini izglednim i to za oko 15 000 dužnih metara, a Državni arhiv u Osijeku sada u arhivskim spremištima ima oko 8km, oko 4 kilometra u ovoj zgradi i još 1 000 oko 1 000 dužnih metara u 4 dislocirana spremišta koja nisu naša nego su privremena.

Potpitanje: Na temelju čega raspodjeljujete financijska sredstva?

Odgovor: Da to je posve definirano. Ne možemo ništa po vlastitom nahođenju. Sve što se planira tako se i troši. Gdje se mora nešto drugačije, tu se onda mora tražiti prenamjena. Ona je strogo kontrolirana rebalansima i dakle tu nema, nema prostora za *miš-maš* funkcioniranje.

Potpitanje: Financira li se knjigoveška i restauratorska radionica na isti način?

Odgovor: Na isti način. Ona je samo jedan od odjela Državnog arhiva u Osijeku, nažalost, u ovom trenutku samo s jednim čovjekom i sa čovjekom koji ima srednju stručnu spremu. Doduše ima položen stručni ispit za arhivskog tehničara-konzervatora i on vrlo stručno odrađuje sve na razini na kojoj on to može odraditi i vodi dokumentaciju o tome. Sve se dokumentira, zahvati koji se rade. Uglavnom su to preuveni i ambalažiranje.

6. Spomenuli ste da radite sa vanjskim ustanovama kao nadzor, kao savjetovanje. Ono što me zanima postoji li nekakva edukacija koju za njih organizirate vezano za način kako skrbiti za gradivo?

Odgovor: Da. Dakle postoji zakonska obveza za svakog stvaratelja polaganja stručnog ispita za djelatnika u pismohrani. Taj stručni ispit podrazumijeva znanja i kompetencije za spisovodstvo, onda uružbeni zapisnik i sve ono što ide uz to, dakle, znanje kompetencije oko nastajanja gradiva u jednom administracijskom okruženju, njegove pohrane i čuvanja kod stvaratelja redovitog, što uključuje i redovito izlučivanje, kao i rješavanje balasta i pripreme za primopredaju Državnom arhivu. Dakle, to su znanja i kompetencije koje oni [djelatnici u pismohranama] kroz tri grupe pitanja na stručnom ispitu pokazu, dobivaju certifikat koji se upisuje u radnu knjižicu. Mi kao ponudu dajemo tečaj koji oni mogu prihvatiti ili ne prihvatiti, mogu se spremati sami za ispit ili mogu pohađati tečaj. On je znao biti u prošlosti od dana jednog

do tjedan dana. Mi smo ga nekako definirali u 2-3 dana u posljednje vrijeme i jer to poslodavci teško prihvate da ti sad njemu tjedan dana djelatnika puno radno vrijeme okupiraš sa tečajem, ali im pripremimo literaturu, radimo prezentacije.... Naš arhiv to pokriva sa svojim djelatnicima neki Arhivi onda posuđuju iz Zagreba i drugih arhiva koji imaju manje djelatnika ili ako imaju teme koje netko ne može pokriti iz njihove ustanove i onda se polože stručni ispit. Stručni ispit se polaže pred nacionalnim povjerenstvom, dakle koje ispituju za cijelu Hrvatsku, bilo u Zagrebu, bilo na terenu okolo jedan od članova tog povjerenstva sam i sam i uglavnom za područje Slavonije, druga dva člana dođu tako da je to tročlano povjerenstvo. A ima nas više sa raznih strana kao članovi regionalnoga karaktera ili kad nedostaje tamo odem ja i u Zagreb, ali uglavnom dakle, radi se ovo o stručnom ispitu unutar koji provodi i edukaciju i ispit provodi javna arhivska služba kao povjerenstvo Hrvatskog arhivskog vijeća. Hrvatsko arhivsko vijeće je savjetodavno tijelo Ministarstva kulture, odnosno ministra, ministrici koje je stručno tijelo koje raspravlja sva pitanja koja treba o javnoj arhivskoj službi i daje smjernice, sugestije, osporava ili dodaje ministrici, ali isto tako ima svoja povjerenstva. Jedno je za polaganje stručnih ispita za djelatnike u pismohranama, drugo je polaganje stručnih za polaganje stručnih ispita u arhivskoj struci, treće se ad hoc osniva. Dakle može biti za bilo koju stvar koju treba. Tako je bilo i ovo povjerenstvo za pripremu zakona ili pravilnika. Recimo, kako smo kod izrade novog zakonodavstva, neke stvari smo razriješili. Mi smo imali 4 pravilnika koje smo sad stopili sad u 1 pravilnik. I dalje ima još jedan i još jedan, ali tadašnjih ne znam 6 sada jesu 3 jer su 4 spojena u jedan jer je logika bila takva.

7. Donose li se odluke vezane uz edukaciju osoblja na razini ustanove ili su pitanje pojedinca i njegove potrebe za stručnim usavršavanjem?  
Odgovor: Tu su sada ovaj opet tri do četiri razine. Jedna je ono što svatko sebi odabire kao svoju stručnu literaturu koju će rado pogledati. Što je novo što je u priručniku kao što je našim stručnim časopisima objavljeno, u publikacijama i tako dalje, na web stranicama međunarodnoga arhivskog vijeća, Hrvatskog arhivističkog društva i tako dalje, to je ta nekakva osobna razina. Drugo su naši stručni skupovi bilo u Hrvatskoj, bilo u okruženju, u inozemstvu. Na te stručne skupove uvijek po određenom ključu koji se dogovorimo idu naši djelatnici ili kao predavači ili kao slušatelji sudionici, to je ta neka druga razina stručnog osposobljavanja i treće je ono što provodi Hrvatski državni arhiv kao matična ustanova, a to su povremeni jednodnevni ili dvodnevni seminari ili kako god da ih nazovemo ili stručna opet nije to savjetovanje, to je bude ili seminar ili nekakva stručna rasprava o ključnim temama koje su aktualne, pa se onda okupe ili ljudi koji se bave opisom arhivskoga gradiva i obradom, pa onda dođu i oni raspravljaju o temama koji ih žuljaju ili se okupe oni iz naših arhiva koji se bave tzv. vanjskom službenom ili zaštitom i nadzorom nad gradivom izvan arhiva pa glodu svoje teme ili konzervatori i restauratori i oko svojih tema eto je dakle, to je ta treća razina onda gdje se bruse stručne kompetencije na razini matične ustanove za sve arhive.

Potpitanje: Imate li edukacije bilo one organizirane ili na osobnoj razini kada vam korisnik dođe vezano za rukovanje s novim gradivom, na koji način se može pristupiti gradivu?

Odgovor: Da svaki korisnik kad dođe u čitaonicu dobije stroge upute. Mi imamo Pravilnik o radu u čitaonici koji je tako kreiran da štiti i korisnika i arhivsko gradivo i korisnike jedne od drugih jer ovaj i to nekad bude vrlo bitno. Imaju ograničen broj tehničkih jedinica koji mogu dobiti, jer ima različitih tipova istraživača i sa svim i svačim se susrećemo. Nastojimo maksimalno izaći u susret, ali način postupanja s gradivom, što se s gradivom smije, kako ga se koristi, kako ga se preslaguje i pregledava što se smije za tim stolom, a što se ne smije za tim stolom. Svi dobiju upute kada dođu raditi. To je onako ta neka razina operabilna u samoj čitaonici. Što mi činimo da odgojimo naše buduće istraživače. To opet imamo našu kulturno-prosvjetnu djelatnost Arhiva. Između ostaloga, mi u novije vrijeme, kao i muzealci, imamo, mi to zovemo arhivske pedagoge. Imamo sekciju Hrvatskog arhivističkog društva za arhivsku pedagogiju, imamo web stranicu arhivske pedagogije. To je ovako. Muzejski pedagozi su se izborili da svaki muzej ima muzejskog pedagoga koji se tako zove, koji za to prima plaću, koji se tako definira u sistematizaciji. Mi se to još uvijek nismo izborili, pa onda u nekom arhivu ima netko kome to leži, pa hoće, u drugom nema nitko pa onda neko slijedom zaduženja to mora. Ja sam se tom problematikom bavio otkad sam došao u Arhiv jer mi je draga. Volim radit s djecom, volim rad s ljudima, volim pričati, to vidite pa mi to nije mrsko i uvijek imam ideja. Imali smo kolegu koji je kod nas bio arhivski pedagog, a još uvijek je na čelu sekcije za Arhivsku pedagogiju Hrvatskog arhivističkog društva. Tu smo nastojali to uvrstiti u nacionalni kurikulum povijesti i negdje smo nešto i uspjeli. Što činimo? Dolaze grupe u Arhiv. Mi djeci, pokazujemo što imamo u Arhivu, kako se u Arhivu radi, kako se istražuje, što oni mogu. To je onako kad dođe cijela grupa. Osim toga, dolaze recimo profesori, nastavnici povijesti sa svojim povjesničarskim grupama, pa onda specifične teme kod nas u čitaonici ili dolje napravimo im radionicu u dvorani, pa onda oni istražuju u okviru zavičajne povijesti ili u okviru, recimo dođu iz Krežme redovito, pa ju pregledavaju matične knjige pa traže gdje je Franjo Krežma upisan, pa gdje je Franjo Kuhač upisan pa tako, dakle, nekako im nastojimo približiti to što znači doći u Arhiv što znači doći u čitaonicu, što znači zatražiti nešto, što znači dobiti to na stol, što znači to okrenuti, pretražiti, pogledati, uslikati i onda napraviti plakat u školi što su to u Arhivu uradili. To je ta neka neka razina edukacije i onda tako je sa osnovnom školom, tako je sa srednjom školom, tako dolaze i srednjoškolci. Dakako korona je sve to bila poremetila i pobrkala sad pokušavamo pomalo vraćati stvari iako ide teško, svi su komotni, kao da je svima odgovaralo da ništa ne moraju i da ništa ne mogu. Kad nam dolaze vaši studenti, studenti povijesti i dolaze i studenti sa kulturologije isto tako. E sad tu bude ili neka kartografska radionica dolje u dvorani ili bude za one najmlađe studente, možda prvi susret s Arhivom, neki nikada nisu bili pa ih se provede kroz Arhiv, pa pokaže čitaonica, kako se podnosi zahtjev što se traži, kako se istražuje, što je to signatura fonda, što su osnovne arhivske evidencije, što i tako. Dakle, u tom smislu, to su neke edukacije koje su zato da ljudi imaju svijest i da znaju gdje su došli i kako istraživati. Mi smo razgovarali o tome, već ja sam već htio uvesti neke radionice, a u to je korona upravo je zaustavila, htjeli smo i za naše stvaratelje, dakle i to po resorima, da onda ne znam sve djelatnike u pismohranama iz škola pozovemo na jednu edukaciju, pa sve djelatnike u pismohranama iz javne uprave, pa sve djelatnike u pismohranama iz zdravstvenih ustanova, pa sve iz udruga i društava pa vatrogasce. Ono što što je moja ideja edukacijska, hoću li uspjjeti ostvariti, to je drugo pitanje. Jedan mali podcast koji bi vrlo aktualne, ažurne i jednostavne teme obrađivao za obične ljude. To znači što ću sa svojim osobnim dokumentima, što ću sa režijskim računima, što ću sa obiteljskim fotografijama, starim onim analognim, a što ću sa ovima digitalnima koje imam u računalu. Dakle tako te prizemne i jednostavne teme koje nekad ljude muče, a možda mogu dobiti neki ključ rješenja, putokaz i tako eto.

8. Provodite li vi u sklopu ustanove ispitivanje stanja gradiva na nekoj redovitoj bazi? Poznajete li stanje u cijelosti ili spremišta samih?

Odgovor: Prvo pratimo mikroklimu i to redovito zato što imamo djelatnike koji su sve svoje druge ovaj, ovaj obaveze, neki od njih su po svojoj imenovanju. Skrbnici vode brigu da evidentiraju redovito stanje vlage, temperature, vode brigu o osvjetljenosti i zaštiti od svjetla. Da kad je

pretoplo ugase radijatore. Mi to sve evidentiramo, ali ne možemo puno utjecati na mikroklimu. Zato što [spremišta] privremena koje imamo četiri izvan arhiva su nam posuđena ili dana na korištenje ili iznajmljena na korištenje i tamo mi utjecati na to ne možemo. Što je to je utječemo na fizičku zaštitu, a mikroklimatski [uvjeti] – mi kad vidimo da je nešto eskaliralo onda. Evo da vlaga ne bude tolika, pa stavimo odvlaživače, pa da sunce previše ne prži oblijepimo prozor sa papirnim oblogama da se napravi sjena. Ne možeš ti u tuđi prostor koji je privremeno tvoj uvesti klimatizaciju nemaš ni u ovoj zgradi koja ti je sjedište. Drugo ovdje gdje nam je sjedište gdje su najbolji uvjeti. Tu ne možemo se približiti pravoj mikroklimi arhivskih spremišta jer su naša sva arhivska spremišta radni prostor. Mi nemamo drugih radnih prostora. Naši djelatnici rade u arhivskom spremištu, stolovi za rad za obradu i sređivanje su u arhivskom spremištu i on ne može čovjek na 15 stupnjeva ili 17 stupnjeva radi tri četiri sata. Dakle tu sad pomirujemo te dvije stvari i mi kako nemamo bi klimu u tim prostorima jer je to građ zgrada uređena 1975. godine od tad bi osim poslijeratne obnove najnužnijih što se moralo nakon Domovinskog rata druge bitne obnove nije bilo centralnog grijanja je tako zgrada nije vlažna, ali pravi omjer vlage i temperature se postiže prirodnim putem, otvaranjem i zatvaranjem prozora, zavrtanjem i odvrtanjem radijatora. I to je to, s tim se pomirujemo dok ne stvorimo kapacitete dodatne koji su sad u pripremi da onda možemo ovu zgradu uzet na red za njezinu temeljitu rekonstrukciju i prilagodbu.

Potpitanje: Možete li opisati što je to preventivna zaštita koju izvodi Knjigoveško-restauratorska radionica?

Odgovor: Naši voditelji odjela zajedno sa kolegom kad se ukaže potreba ili u nekim redovitim intervalima pregledaju gradivo u spremištima, procjene što od toga treba staviti u neki postupak i tako se to odradi. Mi smo pokušali kod nekih velikih revizija matičnih knjiga recimo, pa onda na gradskom poglavarstvu, kad se radi revizija, da se onda pišu i bilješke o tome u kakvom stanju je nešto i što je neophodno pod hitno restaurirati, što bi bilo dobro restaurirati, što se ne smije uopće koristiti jer se raspada. To je jedan isto tako vid ovaj utvrđivanja stanja i tu je čak kolega dok je bio čak i neki metodološki list bio napravio za ispitivanje...

Potpitanje: S obzirom na ta sredstva koja ste dobili za taj novi prostor. Imate li dakle potpunu uključenost u to na koji način će se organizirati ta spremišta ili ste i tamo ograničeni nekim prostorom?

Odgovor: Mislim da ćemo, jedino ćemo biti ograničeni sredstvima, ali to ćemo pokušat premostit izvući najbolje što se može.

8. Čini mi se nekako da ste mi na ovo posljednje pitanje i odgovorili vezano za tu kulturnu-prosvjetnu djelatnost? Doista ste opisali na koji način funkcionirate sa korisnicima, bilo to organizirano ili pojedinačno.

Odgovor: Možda tu treba ovaj reći, to je opet vid zašтите da se ne ide uvijek na izvornike. Iako ljudi najviše vole vidjeti, još opipati. To im je najmilije, ali recimo mi smo naše izložbe koje su uvijek imaju najatraktivniji ovaj dio te baštine koju čuvamo nastojimo uvijek i digitalno objaviti na našoj web stranici. To ste vidjeli. E sad, pored ovaj tih naših redovitih izložaba koje su prigodnog karaktera, tematske i tako uvijek vezane za nešto. Imamo veliki broj koji smo kvadrilateralno odradili tri muzeja i mi. Velika izložba Prandau-Normann, valpovački vlastelini. Da bi to gradivo bilo lagano dostupno svima i da bi ono bilo što manje korišteno u fizičkom obliku mi smo od te cijele izložbe napravili portal virtualni, znate valpovački vlastelini info, i tamo je dakle, kompletna izložba sa svojom baštinom i muzejskom i knjižničnom i arhivskom gore sa kompletnim opisima sa svim digitaliziranim izlošcima i mislim da je to ovako baš reprezentativno.

## **A2 – Hrvatski državni arhiv, 11. listopada 2022.**

1. Kako biste definirali pisanu baštinu i kako za nju skrbite unutar vaše ustanove?

Odgovor: Dakle, pisana baština u cjelini i uključuje bilo što što je pisano bez obzira dakle, na ove naše tradicionalne podjele na vrste građe. Unutar te pisane baštine u širem smislu u našem zakonodavstvu i u našim djelatnostima ponekad se govori o arhivskoj građi, o knjižnoj građi, o muzejskoj građi. Dakle postoje određena preklapanja tih definicija. Pojedini komadi, da tako kažem, pisane građi mogu se istovremeno smatrati knjižnom i muzejskom i arhivskom građom, a to su da tako kažem druga pitanja. i u principu radi se o onom dijelu općenito pisanog materijala koji je netko prepoznao kao svoju baštinu. To može biti na kolektivnoj razini, to može biti na individualnoj razini, može biti, recimo, više onako na nacionalnoj razini nešto promatrano kao pisana baština od nacionalnog značaja, a može biti i određenoj instituciji, određenoj djelatnosti također nešto važno kao dio vlastite baštine.

Potpitanje: Na koji način skrbite za nju okviru vaše ustanove?

Odgovor: Dakle, dakle skrbimo na da tako kažem, način koji je definiran i našim propisima je samo tehnologijom odnosno potrebama zaštite građe. Dakle, zaštita građe ima više svojih aspekata od identificiranja građe, dakle da znate da nešto postoji da imate popis, da imate informacije o građi, da na neki način senzibiliziranja onih kod kojih se građa nalazi, dakle jedan dio gradiva za koji su arhivi nadležni nalazi se kod stvaratelja gradiva i arhivi rade sa stvarateljima gradiva na sustavu zaštite, dakle, na nekakvim uvjetima u kojima se gradivo čuva na postupcima, na evidentiranju na obrazovanju osoblja koje skrbi za to gradiva i naravno gradivo se preuzima u arhiv, čuva u arhivu, u skladu u skladu sa pravilima struke. To je, dakle manje-više, sve je općepoznato.

2. Što predstavlja uopće pojam upravljanja zaštitom pisane baštine za vas ili u sklopu vaše ustanove kao nadležnog arhiva?

Odgovor: Upravljanje zaštitom trebalo bi obuhvatiti i planiranje zaštite je provođenje mjera zaštite. Planiranje zaštite je dakle, odabir mehanizama zaštite na dulji rok koji se smatra prikladnima i onda poduzimanje određenih mjera u okviru takvog koncepta.

3. Analizirate li svoje poslovno okruženje

Odgovor: Dakle, analizu smo radili i formalno. Mi smo još davno prije tamo negdje 2007., 2009. imali jedan projekt analize arhivske službe u Republici Hrvatskoj je bio jedan projekt gdje smo imali nizozemskog partnera kao ovaj njihov nacionalni arhiv plus još ovaj određen broj stručnjaka i iz tog projekta smo onda na temelju rezultata tog projekta smo onda i neke mjere i ciljeve strategije definirali i tamo negdje od 2009. godine arhivi rade svoje strateške planove bilo tako da pojedini arhivi. Jedno vrijeme je dakle bila i administrativna obveza da svi arhivi imaju svoj strateški plan. U okviru tog strateškog plana i određenu analizu ili pozivanje na određenu analizu, a isto tako i u strateškim dokumentima Ministarstva kulture u dijelu koji se odnosi na arhivsku djelatnost i također, imamo vam unatrag, koliko, čini mi se dvije godine i nacionalni plan razvoja arhivske djelatnosti koji je izradilo Ministarstvu kulture i unutar tog nacionalnog plana postoji također jedna dosta opsežna analiza. Tako da ima tih dokumenata. Bila je SWOT analiza u ovome projektu koji smo imali sa Nizozemcima i određena analiza vam je i u podlozi ovog nacionalnog plana, pri čemu to nije toliko formalizirano kroz SWOT ili nekakvu sličnu metodologiju, nego zapravo kroz prikupljanje određenih podataka i onda nazovimo to tako analizu tih podataka.

Potpitanje: Nekih statističkih više ili u kojem?

Odgovor: Uglavnom.

Potpitanje: Mjerite li vi u principu na neki način učinkovitost rada pojedinih odjela vaše ustanove ili ustanove općenito?

Odgovor: U principu to ne radimo sustavno postoje određeni pokazatelji, ali ne postoji mehanizam koji bi onda sustavno pratio pokazatelje i nakon čega bi se onda eventualno i analizirale određene stvari i mijenjale određene stvari. Nekad je bila praksa da postoje određene norme da tako kažem koliko se gradiva treba srediti ili neke norme praćenja. Broj interakcija sa stvarateljima gradiva u nadležnosti arhiva, dakle nešto od te statistike se prikuplja, ali više na razini arhiva kao cjeline za izvješćivanje o radu arhiva, ne toliko za praćenje učinkovitosti rada pojedinih odjela.

4. Jeste li sudjelovali kao ustanova u tom savjetovanju za novi Zakon o arhivima i arhivskoj djelatnosti i smatrate li da je taj legislativni okvir unutar kojeg djelujete prikladan ili ima potrebe za poboljšanjem?

Odgovor: Bio sam uključen u taj proces i što se tiče primjerenosti, u principu to je dosta rastezljiv pojam jer možete imati različita pravna rješenja koja će biti svako za sebe na određen način primjereno za djelatnost. Ono što je karakteristično za ovaj naš arhivski zakon jest to da je on pomalo po meni previše formalan ionako previše raden prema modelu upravljanja upravnih postupaka i slično, kako to već pravnici u ovom našem javnom sektoru, naročito u državnoj upravi, zamišljaju da procesi trebaju biti definirani i s te strane on je, po meni, ovaj je ušao u određena normiranja, pomalo pretjerano dobrim dijelom i zahvaljujući tradiciji našeg zakonodavstva još tamo od 1962 kada se u Hrvatskoj donio prvi zakon postoji praksa da se dosta prepisuje od prethodnog zakona i u principu vi ne možete previše inovirati, odnosno maknuti određene stvari koje su nepotrebne ili staviti neke stvari za koje mislite zbog toga što se konkretno, dakle kod donošenja ovog zakona. Njegova prva verzija je bila u dobroj mjeri drukčija i onda je u procesu filtriranja raznih prijedloga i mišljenja došlo do toga da je u zakon po meni stavljeno previše sadržaja iz ovih starih vremena i starih propisa, tako da je previše formalan, previše inzistiranja na određenim procedurama koje su nepotrebne. Primjerice, imate odredbe o osnivanju arhiva jer bi to trebalo biti nešto što bi država trebala poticati. Dakle, ako netko privatna osoba, poduzeće, vjerska zajednica, udruga hoće osnovati svoj arhiv neka osnuje svoj arhiv. Dakle, to bi trebalo biti nešto što ne treba opterećivati procedurom. Međutim, naš zakon, ima proceduru. Morate ovaj napraviti studiju, morate osigurati sredstva, morate se prijaviti Ministarstvu kulture i Ministarstvo kulture, onda donosi rješenje i naravno da onda nitko neće osnivati arhive u recimo od zemalja koje nisu imale tu socijalističku tradiciju u prošlosti u kojoj se za sve trebalo ovaj dobiti odobrenje i rješenje.

5. Možete li ukratko opisati na koji način se vaša ustanova financira te smatrate li ta sredstva dostatnim za poslovanje ustanove?

Odgovor: Financijska sredstva odobrava Ministarstvo kulture. Tu postoji jedan dio koji je za recimo tako tekuće troškove poslovanja, plaće, režije i osnovne materijalne troškove i to je nešto što se kontinuirano financira u određenom opsegu i postoje sredstva koja su vezana za određene projekte. Dakle, prijavite određene programske aktivnosti, projekte i onda dobijete ili ne dobijete sredstva. Postoji dakle određena količina sredstava na raspolaganju i svi arhivi daju svoje zahtjeve. Mogu se prijaviti i drugi, dakle ne samo arhivi i onda Ministarstvo donese odluku o financiranju tih programa. Dakle to je onaj glavni dio i jedan dio sredstava su vlastiti prihodi. Nešto sredstava ima, dakle iz europskih ovih fondova i to su nam trenutno glavna razvojna sredstva i to u ovom sljedećem razdoblju to su dosta velika sredstva za čitavu arhivsku službu, pa će tako i Hrvatski državni arhiv tu dobiti svoj dio. Radi se o više od 200 milijuna kuna.

Potpitanje: Imate li neku metodu ili je to već vođeno iskustvom ili nekim statističkim pokazateljima, kako se određuju prioritete u financiranju unutar Vaše ustanove? Pretpostavljam da postoji nešto što je u nekom godišnjem planu i strateškom planu važnije od nečeg drugog.

Odgovor: Dakle u principu Odjeli arhiva daju prijedloge i onda se ti prijedlozi razmotre na poslovodnom ovaj kolegiju. Po potrebi se i dodatno razmotre pa dorade i što već je i onda na kraju dakle, na prijedlog poslovnog kolegija ravnatelj donese odluku o tome koji će ovaj programi biti prijavljeni za sljedeće razdoblje.

6. Donose li se odluke vezane uz edukaciju osoblja na razini ustanove ili su pitanje pojedinca i njegove potrebe za stručnim usavršavanjem?

Odgovor: Dakle za ove formalne oblike osposobljavanja postoji plan. Dakle, taj se plan opet radi na temelju neke analize potreba i tu su onda definirani profili i kompetencije koje su prioritete u određenom razdoblju i onda na temelju interesa u odjelima, interesima pojedinaca i raspoloživim naravno sredstvima i vremenom se utvrdi konkretan opseg osposobljavanja - koji zaposlenici, s kojim programima, od programa usavršavanja do zapravo i doktorskog studija. Što se tiče ovaj ovog manje formalnog dijela, dakle tu imamo ovaj određen opseg sudjelovanja na kongresima, pa onda ad hoc tečajevi koji se javljaju recimo u računovodstvu kad se promijene ovaj propisi, drugi dan kolegice odlaze na tečajeve tako da...

Potpitanje: Pretpostavljam da u to pripada i neko dodatno stručno osposobljavanje u samom području zaštite. Na koji način vidite zapravo te nekakve programe u području zaštite. Smatrate li da postoji neki neka potreba za tim dodatnim programima, više tih stručnih osposobljavanja na našem području, možda i šire, i koga biste, ne znam eventualno vidjeli kao partnera u tome da biste možda mogli sudjelovati ili svoje djelatnike.

Odgovor: Postoje određena područja koja su nazovimo to tako možda kod nas i slabije istaknuta učiniti ona kad govorimo o području zaštite gdje su institucije ne samo ovaj arhivi nego i druge institucije, manje više u istom ovaj položaju. Primjerice, kod nas imate kad se uspoređujemo s nekim zemljama gdje je taj sustav malo ozbiljnije postavljen imamo recimo dosta praznina, da tako kažem, u području reagiranja u izvanrednim situacijama. Imamo nešto, rekao bih i smanjeni opseg kompetencija u području upravljanja digitalnom baštinom i digitalizacijom i to je manje više situacija koliko znam ista u svim našim baštinskim institucijama. Nakon potresa imate ovaj eventualna nekakva oštećenja. Imali smo nešto ovaj oštećenja i nešto malo prevmute građe, ali da pritom nisu u pitanju minute ni sati nego je trebalo naprosto kroz određeno vrijeme dovesti objekt u red i to normalna aktivnost. Napravite elaborat, raspisite natječaja i onda dalje to provedete.

Potpitanje: Imate li edukacije bilo one organizirane ili na osobnoj razini kada vam korisnik dode vezano za rukovanje s novim gradivom, na koji način se može pristupiti gradivu?

Odgovor: Dakle, korisnik koji fizički dode u Arhiv bude upoznat s pravilima i kad potpiše pristupnicu, onda je de facto potpisao da je informiran da je pročitao pravila kojima se radi izvan toga mislim da nema neke posebne potrebe, ne komplicira, a za ove naše stvaratelje gradiva u nadležnosti arhiva imamo tečajeve, stručni ispiti i onda oni prolaze taj maloj formalniji postupak

7. Provodi li se unutar Vaše ustanove planirano ispitivanje stanja gradiva koje pohranjujete. Dakle rekli ste izrazito je bitno i planirati, evidentirati, znati, poznavati svoje gradivo, popisati.. Postoji li nekakvo ispitivanje samog stanja gradiva koje provodite?

Odgovor: Dakle tu treba razlikovati gradivo u analognom obliku na papiru, na pergameni, uglavnom kod nas i digitalno gradivo jer kod nas nije ista situacija. Što se tiče ovog gradiva na papiru. Mi smo prije koliko, 14 godina u okviru ovog projekta Analize stanja arhivske službe u Hrvatskoj imali i analizu stanja gradiva u spremištima po jednoj metodologiji koja je uobičajena u Nizozemskoj. Tako je na određen način uzimanjem uzorka po određenoj statističkoj metodi dobije se procjena količine oštećenog gradiva pojedinim vrstama oštećenja. Imamo neke pokazatelje i s te strane, zapravo kad gledamo, gradivo na papiru i na pergameni imamo određene podatke. Što se tiče digitalnog gradiva, to je sad drugi tip ugroženosti da tako kažem. To ne ovisi dakle, o samom stanju nekakvom fizičkoj fizičkom stanju nečega, nego ovisi o organizaciji i o ljudima u informacijskim sustavima gdje se gradivo trenutno nalazi. Naravno, s obzirom na to da nismo baš nešto ovaj do sada primali elektroničko gradivo arhive, radi se prvenstveno o gradivu kod naših stvaratelja.

Potpitanje: Možete li opisati na koji način se raspodjeljuju poslovi zaštite u samom Arhivu i na koji način je organizirano poslovanje Odjela za zaštitu i obradu arhivskog gradiva?

Odgovor: Dakle, kako se poslovi raspoređuju ovo postoji i naravno ovaj godišnji plan poslova, dakle na temelju dugoročnog plana napravi se godišnji planom poslova i svaki odjel i svaki odsjek ima određen opseg poslova. Konkretno kad govorite o Odjelu za zaštitu i obradu gradiva, kod njih se utvrdi i osim ovih tekućih poslova na zaštiti kao što su nadzor spremišta, izdavanje građe i slično definira se opseg poslova na sređivanju, opseg poslova na opisu gradiva, opseg poslova na nekakvim posebnim projektima, količina gradiva koje će se poslati na restauriranje, količina gradiva koja će se poslati na snimanje i svaki odjel onda ima svoj popis poslova i za svakog zaposlenika se radi raspored njegovih poslova, opseg poslova na nekakvim posebnim projektima, količina gradiva koje će se poslati na restauriranje, količina gradiva koja će se poslati na snimanje i svaki odjel onda ima svoj popis poslova i za svakog zaposlenika se radi raspored njegovih poslova.



Potpitanje: Koji bi tu bili nekakvi kriteriji i kada gradivo pretpostavljam tada prelazi u Središnji laboratorij za konzervaciju i restauraciju ako tamo šaljete. Kriterij ugroženosti ili nekako na neki drugi?

Odgovor: I to i stanje gradiva i potreba za korištenjem gradiva ili priprema izložbe ili tako nešto i onda se, ovisno o kapacitetu laboratorija, dakle kolege iz Odjela za zaštitu i obradu gradiva predlažu koje bi gradivo trebalo obraditi i onda kolege u laboratoriju vide koji su njihovi kapaciteti za pojedine vrste zahvata i onda dogovori za svaku vrstu zahvata koliko se gradiva može u jednoj godini napraviti i onda se odrede prioriteta.

8. Na koji način planirate kulturološko-društvene aktivnosti? Imate li na umu nekakvu ciljanu skupinu za koju biste nešto odradili? Dakle na koji, na koji način odabirete gradivo koje ćete predstavljati u aktivnostima ukoliko predstavljate gradivo i slično?

Odgovor: Dakle, postoje različite korisničke skupine koje su na ovaj ili onaj način vezane ili se mogu vezati uz arhiv. Imamo i različite dobne skupine. Imamo dosta posjeta djece školske dobi. Osnovna škola i srednja škola imamo organizirane sadržaje koji uključuju i upoznavanje sa gradivom koje bi čisto onako vizualno ili po nekoj priči mogli moglo biti zanimljivo tom uzrastu, ali isto tako imamo je nekoliko radionica koje mogu biti dosta ove zanimljive za taj uzrast. Zato imamo i korisnike u kategoriji recimo to tako umirovljenika. Također, ovaj za koje se povremeno organiziraju određene aktivnosti. Tu su onda i studenti. Suradujemo sa više fakulteta koji također onda dolaze, ovaj čak i tih nekih praktičnih stvari koje se mogu odraditi. U cjelini smo kao arhiv dosta povezani i sa ovim našim najintenzivnijim korisnicima. To su ovaj profesionalni povjesničari oni nisu najbrojnije, ali su relativno intenzivni i njihovo korištenje gradiva je dugotrajno u pravilu dakle nije tek tako, nije da korisnik dođe jedanput dvaput ili triput, nego vrlo često su projekti koji se zapravo rade u arhivu, koji put i u suradnji sa arhivima i onda oni mogu na određen način utjecati na recimo donošenje preporuka za nešto da bude prioritet. Što mi uzimamo u obzir kroz analizu tih prijedloga korisnika.

Potpitanje: Kako dolazite do toga da biste baš određenu izložbu predstavili?

Odgovor: To ovisi o više faktora. Jedan je faktor dakle vrijeme, odnosno godina u kojoj se o kojoj se radi vodimo računa da ako je neka značajna obljetnica 100 godina nečega 150, 200 godina ili 500 da, onda imamo nekakav sadržaj ili ako je nešto vezano uz osobe i događaje koji su vezani za određeno razdoblje, onda i to ovaj pokrijemo. To je dakle jedan čimbenik koji utječe na odabir, a drugi čimbenik je naprosto ovaj inicijativa pojedinaca ili drugih institucija. Dakle ljudi dolaze s raznim prijedlozima nekome je zanimljivo nešto, nekome drugome je zanimljivo nešto drugo i zapravo, ako imate onda dobru ideju i nekoga tko je bolje potegnuti da to organizira, onda se izložba i napravi

9. Postoji li nešto što biste htjeli dodati, a vezano je za područje upravljanja zaštitom pisane baštine.

Odgovor: Mislim na raznim područjima zaštite ima prostora da se stvari rade bolje, tako zapravo manje više svagdje, malo više sustavnosti i dugoročnog planiranja ne bi škodilo našim institucijama. Dosta se posla u našim institucijama, radi malo i po inerciji. Dakle, bez mjerenja nekog dugoročnog učinka i vaganja mogućnosti da se sa postojećim resursima dobije više.

## M1 – Muzej Slavonije u Osijeku, 15. lipnja 2022.

1. Kako biste definirali pisanu baštinu i kako za nju skrbite u sklopu vaše ustanove?

Odgovor: Kad govorimo o pisanoj baštini kod nas onda naravno prva asocijacija je u svakom slučaju na samu knjižnicu kao takvu. Neke stvari je tu nekada vrlo teško razlučiti. Moram napraviti odmah u startu jednu digresiju. Drugim riječima, sama dokumentacije u nekom trenutku već postaje muzejska građa da tako kažemo. Kad govorimo o knjižnoj građi, dakle ona asocijacija na pisanu ostavštinu. Mi tu moramo ipak razlučiti dakle našu priručnu stručnu knjižnu građu od dakle baštinske građe. To je, kad govorimo o knjižnici. Međutim, od pisane građe mi tu naravno, imamo i notnih zapisa i dokumentacijske građe. Tako da ta pisana baštinska građa ili kako ste već ovaj spomenuli pisana baština dakle je jedan doista širok pojam (...) građa kao takva ide od dakle knjižne građe (...) umjetničke, tehničke, prirodoslovne, knjižne građe, povijesne građe, kulturno-povijesne i tako dalje. Unutar svega toga se pisana građa što može naći. Dakle, u svakom od tih odjela se može naći, pa čak i u ne biste vjerovali i u Odjelu umjetničkog obrta. Kad govorimo o pisanoj i građi, ona je doista šarolika, a recimo u Povijesnom odjelu jedan od problema pisane građe je upravo dokumentacijski odjel. Po muzejskim uzusima da biste vi obradili građu svaki predmet se promatra kao predmet koji treba obraditi i sad ako vi imate spisa u jednoj mapi to znači da vi svaki spis morate zasebno obraditi. (...) Pored svega toga, naravno, tu je naš muzejski arhiv koji ne treba jednako tako zanemariti. Međutim, on je poput i ove sekundarne dokumentacije. Dakle imate arhivu o poslovanju, samoga muzeja. U nekom trenutku već postaje upitno što je ona, je li ona muzejska građa ili je ona arhivska građa. Tako da to je to interesantno, recimo. Za neke dokumente nemamo, imamo prijepise nekih dokumenta.

2. Kako biste definirali upravljanje zaštitom?

Odgovor: Mislim da moramo krenuti od općenitog. Muzej građu štiti sukladno propisima i zakonima i to je od prilike to. Nije to samo pitanje propisa i zakona, nego nekad je to i pitanje zdravog razuma. Ako govorimo o pisanoj građi, ona je mahom, dakle, papir kao takav i sukladno tome se poduzimaju mjere za očuvanje samoga papira. Znači i sami, dakle papir ne možete držati u vlažnom, ne možete u presuhom. Ako je prevlažno, on se raspada zbog vlage, nabubri i raspadne se, ako ga u presuhom, on se osuši i raspadne se. Dakle tu mora biti određena vlaga, Mislim da je negdje između 40 i 60 % dakle je optimalna vlaga koja ide po uzusima same struke. Mi iskreno rečeno, dakle, u nekim prostorima vodimo evidenciju o samoj vlazi i svemu ostalom. Međutim, u nekim prostorima to se ne vodi. Zato što po subjektivnoj procjeni, dakle, uvjeti su dobri, u nekim prostorima smo čak i vodili evidenciju i vodilo se u tako nekom periodu evidencija. Međutim za papir i nisu uopće toliko loši što je potvrdilo mjerenje u nekom određenom periodu. Tako da u konačnici, čuva se najčešće u beskišelim mapama. Da, zaboravio sam i plakate spomenuti. Oni istina nisu baš pisana građa, oni su tiskana građa. Sad tu isto moramo razlučiti pisanu i tiskanu građu, ali što se tiče svega toga ona se čuva u beskišelim mapama najčešće. Dakle u depoima kojima mi možemo jer mi ipak živimo u muzeju koji nije - zgrada nije rađena dakle, da bi bila muzej. To je kulturno-povijesni spomenik koji je doniran za potrebu muzeja. Nama preostaje u postojećim uvjetima da stvorimo najbolje što je moguće, prvenstveno kad govorimo o zaštiti same građe. Evo to su osnove preventivne zaštite, da tako kažem.

3. Analizirate li vi na neki način svoje poslovno okruženje?

Odgovor: Svaki, dakle u nekom periodu od 3 godine donosimo strateški plan za petogodišnje razdoblje koji se, istina, revidira. Svake godine ja radim novi praktički strateški plan ili revidiram, ali ozbiljni dokument se donosi na razini od 5 godina. Ministarstvo traži na trogodišnjem periodu. Što se tiče tog strateškog plana, kad sam ga se ja prvi puta morao dohvatiti onda sam ja krenuo u SWOT analizu, samog okruženja, u smislu analize dionika u kulturi i u konačnici dionika samoga Muzeja. Ne samo dakle da su to posjetitelji, posjetitelji nisu manje bitni u cjelokupnoj priči, ali pored njih tu je ovaj mnoštvo dionika u samoj kulturi koji su istovremeno i dionici, dakle samoga Muzeja Slavonije kada govorimo o analizi okruženja. Kad govorimo o analizi okruženja ne treba zanemariti ni prostor u kojem se nalazimo, ne treba zanemariti okolnosti koje postoje u državi pa i šire, krećemo od grada, regije ili hoćete županije kako god hoćete i onda prelazimo na državnu razinu, pa čak i čak i šire jer evo konkretno inflacija koje su događa u cijeloj Europi nužno će se reflektirati i na poslovanje samoga Muzeja. Porast energenata nužno će se odraziti na funkcioniranje samoga Muzeja, tako da... da se vratim na analizu. Dakle, detaljnije se radila dakle analiza cjelokupnog okruženja i stanja iz razloga toga što temeljem te analize sam nužno morao slagati i strateški plan jer suludo je raditi bilo kakav strateški plan ili bilo kakvu strategiju razvika Muzeja u nekom kratkom periodu jer ovo su sve budimo iskreni to su sve kratkoročni strateški planovi. Dugoročni planovi postoje u našim glavama. Svi mi imamo nekakve vizije što želimo, dakle, dugoročno, a na papiru je to iskreno iluzorno. Kratkoročni imaju daleko, daleko više smisla. Temeljem toga, rađena je strategija. Ja sam konkretno strategiju radio na nekakva 2 osnovna temelja li neka stupa to je s jedne strane, vrlo stručni rad samog Muzeja, a s druge strane komunikacija Muzeja prema van.

Potpitanje: Jeste li ju [SWOT analizu] odrađivali sami ili ste recimo zajedno sa vašim kolegama, na koji način?

Odgovor: Sam sam krenuo raditi po SWOT analizi i to je meni bilo nekako razumljivo, a onda sam u nekom trenutku u nekoj fazi razrade tog strateškog plana kontaktirao nešto poslovnih ljudi koji su mi onda malo pomogli i pogledali to, dali svoj komentar, dakle usmjerili me da obratim pažnju na neke od segmenta analize unutar same SWOT analize. Analizu korisnika mi nisu poslovni ljudi mogli dati analizu korisnika jer to sam sam mogao znati. Pa onda dakle analizu, ne, onu nekakvu sa stručnom podlogom, ali ipak dakle iskustvenu analizu sam imao jer sam bio u neposrednom kontaktu sa vanjskim korisnicima. S obzirom da sam odrađivao i ovaj propagandni dio onda i u tom segmentu sam dakle imao pregled. Na osnovu tih strateških planova idu krajnji koraci, a to onda krećem od strateškog plana, koji onda ima neki dio koji se ne mijenja, neki dio koji se korigira (...) U stvari koraci već kao takvi postoje, a onda idu jasni programi koji slijede iz toga jer gledajte ako ja kažem da je meni temelj svega stručna obrada, prikupljanje i stručna obrada same građe onda ja moram se usmjeriti u nekom segmentu konkretnih programa... znači možda će biti dakle, obrada knjižnične građe će biti konkretni nekakav program za iduću godinu ili recimo, ako govorim o zaštiti i očuvanju same građe onda je meni digitalizacije recimo jedan od konkretnih programa za koji ću ja tražiti sredstva.

4. Smatrate li da je legislativni okvir dovoljno pogodan za poslovanje muzeja? Jeste li se uključili u to i na temelju čega donosite odluke koje bi možda bile vezane uz neku željenu promjenu u tom legislativnom okviru.

Odgovor: U ovom zadnjem nisam bio uključen s obzirom... taj Zakon o muzejima je doživljavao promjene, porođajne muke koje su trajale. Od samih početaka sam bio poprilično uključen. Poslije toga, dakle bit ću iskren nešto slabije. Uglavnom sam pratio u kom pravcu idu promjene kao takve. Te promjene nisu donijele, dakle nešto spektakularno i nije se ni za očekivati iz samih zakona u konačnici pravilnici znaju biti bitniji

nego možda sam zakon kao takav. Dakle konkretna provedba dakle, samoga zakona, ali... Gledajte ono što je recimo od možda problema (...) Ako je nekakav izazov u postojećim zakonima o muzejima, to je u svakom slučaju financiranje. Sada da ne idemo u detalje, ne znam koliko vam mogu to možda sažeto otprilike reći. Nama je osnivač Republika Hrvatska, a djelujemo u gradu Osijeku i Osječko-baranjskoj županiji. Dakle, doista naše je djelovanje izvan okvira samoga grada. Gledajte, mi smo nacionalni muzej. Nacionalni u smislu osnivača, dakle nama je osnivač Republika Hrvatska. Dakle osnivačka prava je 1994. godine preuzela Republika Hrvatska. Do tada nam je osnivač bio formalno u pravilu Osijek, prvotno kraljevski grad Osijek, a onda... Tako da u tom smislu smo mi nacionalni muzej. Možda je preciznije izraz kompleksan, a ne općega tipa. Pored toga što mi imamo najrazličitiju građu, spomenuli ste i Zakonu o knjižnicama. Da mi u sastavu, muzeja, imamo knjižnicu koja je ustvari najveća muzejska knjižnica u Republici Hrvatskoj i ona se po zakonu vodi kao specijalizirana, specijalna knjižnica u sastavu nekakve ustanove. Postoje tu neki određeni izazovi doista u smislu tih zakona i u konačnici njihove provedbe (...) Dakle nataložilo se tu mnoštvo nekakvih problema i s kojima se morate suočavati i koje morate rješavati. Dakle koje u mnoštvu godina unazad nisu riješene. Tako da i tu je recimo jedan od problema je upravo zato što oni između ostalog građu obrađuju po svojim uzusima. Knjižnična djelatnost može ima ponajbolje pravilnike za obradu same građe. Muzejska djelatnost je sad krenula u tom pravcu i sad su novi pravilnici došli, postepeno ide njihove implementacija. Mi smo prije te implementacije počeli sređivati naše baze podataka jer i tu je bilo koječega dakle u samim bazama podataka. Uzeli smo si zadatak da smo konačno zaposlili službeno dokumentarista da krene sređivati te baze podataka. (...) U knjižnici koja ima negdje oko 150 000 naslova stručno-priručne plus ovaj baštinske građe idu sad 3 djelatnice. (...) Dakle količina građe, godine koje jesu, uvjeti u kojima funkcioniraju i tako dalje i onda ono što sam vam spomenuo da malo prevelike digresije radim. Dakle, dolazimo onda do problema, a to je financiranje. (...) Govorim, spominjem različite vrste građe u smislu uvjeta čuvanja kad se vraćam na ovu priču koju smo krenuli... u zaštitu, dakle same građe i vi dobijete, recimo sad uspio sam se u jednom trenutku izboriti da smo dobili 40 000 kuna za preventivnu zaštitu. Meni se zgražaju kolege, ovi iz Zavičajnog muzeja, pa kaže ono pa mi dobijemo, ne znam tipa 15 000 kuna za preventivnu zaštitu koju, ono ne možemo se uspoređivati s vama... koji imamo građe, 30 puta vjerojatno manje nego ih nego vi (...) i sad dođem na konkretni problem. Dakle vi trebate sad kupiti beskiselinski papir, trebate kupiti beskiselinske kutije koje su u startu neusporedivo skuplje, vi morate osigurati uvjete, da ne govorim o restauraciji.

Potpitanje: Jeste li razmatrali i možete li vezano uz sad opet uz legislativni okvir tražiti dodatna financijska sredstva vezano uz neke projekte ili nekakve donacije?

Odgovor: Što se tiče donacije, sponzorstva taj smo dio uspjeli maksimum koliko smo mogli. Naime, tu vam je jedan problem sredina, okruženje u kojem to u konačnici i u strateškom dokumentu se da iščitati. Dakle okruženje u kojem djelujete. Iako bi to mogao možda malo bolje neke stvari oslikati u strateškom planu, ali dobro ili u toj SWOT analizi. Jedan od problema vam je recimo, ako tražite sredstva, osobno sam se s tim susretao. U prijašnjim godinama toga nije bilo uopće kolege, to nisu vodile računa jer to zahtijeva veliki napor (...) Mi smo paušalno potpisali ugovor na godinu dana. Mi evo njih reklamiramo. Dakle zauzvrat mi ovdje imamo banner gdje zahvaljujemo dakle PPD-u. Vidjet ćete to naravno na samoj zgradi Muzeja i ulaznice recimo imamo dakle njihov neka misija, vizija je da su okrenuti mladima, budućnosti zelenoj itd. itd. Imaju novaca i onda eto ulažu u takve stvari, u redu... Mi smo, dakle s njima uspjeli riješiti da su oni paušalno otkupili sve ulaznice za mlade i studente. Tako da mladi i studenti imaju besplatan ulaz u Muzej Slavonije, a zauzvrat mi dajemo besplatnu ulaznicu u kojoj jasno stoji da ste, u onom stilu, posjetili Muzej Slavonije, a s druge strane je zahvala PPD-u koji je omogućio mladima i studentima ulazak besplatan ulaz u Muzej. Evo to je ono što smo mi dali zauzvrat i mi se trudimo, dakle, preko naših društvenih mreža, stranice koja trenutno je izvan funkcije, ali i prije svega kroz društvene mreže. Dakle, neki način zahvaliti, upozoriti ljude da imaju besplatan ulaz zahvaljujući PPD-u, tako na neki način istaknuti njih, a sad već ne znam koju godinu. Ima par godina da već produžujemo s njima ugovor. Krenuli smo, dakle, sa manjim iznosom, sad su nam povećali iznos na godišnjoj razini. Nije to ne znam koliko veliki iznos, stvarno puno pomogne. Dakle oni nam evo to plate i to je to. Trošak promotivnih materijala i svega smo na njih prebacili dakle to sve oni financiraju. Mi tu dobivamo čisti novac, pomoć za evo Muzej.

5. Na koji način raspodjeljujete financijska sredstva?

Odgovor: Sad smo u procesu prikupljanja programa za iduću godinu. Dakle 7. mjesec je vrijeme kad ja sređujem te programe i dakle pišem na Ministarstvu kulture, odnosno šaljem njima dokumentaciju. Otprilike kolege trebaju pripremiti program kao takav. Mi smo imali stručno vijeće gdje smo dogovorili programe za iduću godinu pa da vidimo... Gledajte, mi smo imali prošle godine dakle ne znam toliko i toliko na raspolaganju, idemo vidjeti koje ćemo izložbu imati. Imat ćemo te i te izložbe u planu, dobro, ovo ćemo podržati, ovo nećemo podržati ok, s tim izložbama idemo te programe treba pripremiti i njihovu financijsku dakle konstrukciju. To je ono što se možemo uklopiti u postojeću [financijsku konstrukciju], nešto ćemo dodati, nešto ćemo planirati iz drugih izvora i to. Isto tako da vidimo što je prioritetno za restauraciju, preventivno ćete sve potrebe za preventivnom, će se poslati našem Tehničkom odjelu koji će to objediniti i napraviti otprilike prioritete koje će onda poslati ravnatelju koji će onda to objediniti da vidimo u infrastrukturu. U konačnici ravnatelj sam donosi odluku...

Potpitanje: Koji bi bili kriteriji za te prioritete, određivanje tih prioriteta [restauracija]?

Odgovor: Naravno, stanje prije svega. Dakle tu opće nema dvojbe. Neke stvari je situacija što traži urgentno da se reagira. To je jedna stvar. Druga stvar naravno možete vi ne znam što imati da je urgentno ako vi nemate mogućnosti to realizirati tako da... Prva stvar je naravno urgentnost, druga stvar je mogućnost. Tako da evo to je nekako, osnovni nekakvi kriteriji.

6. Smatrate li da vaše osoblje, vezano za zaštitu, imaju dovoljno znanje koji su ostvarili nekim formalnim obrazovanjem ili je potrebno to neprestano dodatno usavršavanje?

Odgovor: Nedvojbeno je dodatno usavršavanje i permanentno obrazovanje je nužno. (...) Kroz godine rada naravno educirate se (...) ipak dolaze neke inovacije, dolaze neke promjene. Ja kad sam došao još je bila recimo rasvjeta sva halogene. Mi sad imamo svu dakle hladnu LED rasvjetu. Neke stvari su možda su bila praksa koja je bila, dakle ono postojalo... Mi smo... mi tako radimo kako se radilo prije nas, ali s vremenom dolaze neke nove stvari, pa ukoliko postoji mogućnost mijenjamo. Tako da evo. Nužno je, to, a kad govorimo recimo o edukaciji kad govorimo o dakle interpretaciji same baštine. Tu su ako već ne inovacije, onda barem nužno se upoznavati s drugom praksom jer dolaze

neke nove ideje. Tu su ako već ne inovacije, onda barem nužno se upoznavati s drugom praksom jer dolaze neke nove ideje. Mi imamo novih ideja, naravno tu je tehnologija koja napreduje. (...) Sudjelujemo mi u međunarodnim projektima i preko njih neke stvari financiramo, tako da i dobijemo neka sredstava preko tih fondova. Jako puno smo mi u proteklih 6,7 godina projekata međunarodnih odradili i puno toga smo uspjeli preko tih projekata. Kada govorimo o recimo tiskanoj građi, mi smo tu uspjeli digitalizirati cjelokupnu baštinu na njemačkom jeziku odnosno ispričavam se, sve novine tiskane na njemačkom jeziku. To je projekt od milijun kuna digitalizacije tih novina. Mi smo tu dakle bez, da smo kune uložili. Mi smo dali našu građu koja je digitalizirana. (...) Jedan od ključnih problema za povlačenje sredstava od tih fondova projekata je logistika. Dakle malo je stručnih djelatnika i sad da uzmete koje sve poslove treba odraditi. Dakle obrada one građe koja godinama možda nije obrađena, obraditi, preventivna zaštita o kojoj treba voditi računa. Dakle svaki kustos treba o svojim predmetima voditi, s vremenom napraviti reviziju tih predmeta i svih drugih stvari. Imaju oni naravno stručno-znanstveni rad i stručnom obradu. Znanstveni rad nije primaran i onda očekivati da sudjeluju u nekim projektima pored svih poslova, a nije tu samo dakle njihov angažman. Tu treba dakle i uprava pratiti u svemu tome. Nas sve skupa ovdje ima 27 na ovaj ovakav muzej koji ima strašno puno građe raspršeno na mnoštvo adresa. (...) Mnoštvo je tu čimbenika koji utječu na obradu građe, na preventivnu zaštitu, edukaciju, interpretaciju i niz nekih drugih stvari.

Potpitanje: Imate li nekakve edukativne aktivnosti za same posjetitelje?

Odgovor: Naravno. Prije zapošljavanja muzejskog pedagoga edukativna djelatnost je bila prepuštena stihiji, dakle i pojedinim afinitetima pojedinih stručnih djelatnika. Imamo dakle pedagoga, ima još jedna pripravnica koja je u pedagoškom odjelu zbog projekata jer imamo dosta projekata koje oni vode. Tako da postoje određene programi koje oni vode pod nazivom Doktori za baštinu. Imamo, dakle, muzejski... to je isto malo što je to edukativno, a što je nešto što je pitanje interpretacije baštine. To je isto malo teško nekad.. preklapa se to najvećim dijelom gotovo u potpunosti, ali postoje neke stvari koje ipak se mogu razdvojiti jer imamo recimo nešto što smo usustavili u proteklih 7 godina. To je naš neki Muzejski četvrtak. Da četvrtkom imamo nekakva događanja koja su ili promocije knjiga ili predavanja ili otvorenje izložbe ili nešto. Recimo u vrijeme Adventa imamo događanja, radionice i neka događanja koja smo mi onda nazvali Vodite me u muzej jer je to bilo da povežemo više generacija da roditelji ili bake i djedovi dovedu djecu i da se tu neke stvari odvijaju i da zajedno uživaju u nekakvim programima.

Potpitanje: Znači većinom je tematski nekako ili je ciljana korisnička skupina?

Odgovor: Gledajte mi imamo jedan problem. Sad ću vam reći. Problem, a to redovno imamo u strateškom planu, on se navodi. Ključni problem za edukaciju je nepostojanje stalnog postava. Nemamo stalni postav jer nemamo prostor gdje ćemo tu cjelokupnu građu organizirati. Dakle izložiti. Nepostojanje stalnog postava znači nepostojanje čvrstog uporišta za edukaciju i što onda imate situaciju. Imate izložbu koja vam traje, recimo, 3 do 6 mjeseci maksimum i edukativna aktivnost se treba prilagoditi tome ili nešto što možete. Komuniciramo dakle izložbena djelatnost, publicistička djelatnost. Mi tu imamo recimo stalno glasilo, to je Osječki zbornik pored njih, dakle mi izdajemo. Evo sad ima izložba ovaj izdavačke djelatnosti Muzeja Slavonije. Obilježili smo ove godine 80 godina izdavačke djelatnosti. Tako da je kolegica to vrlo sistematski razradila, dakle izdavačku djelatnosti i vi tu imate. Pored njih mi izdajemo i kataloge naših zbirki. Počeli smo i s time i ono što se pojavljuju tu i tamo nekad monografska neka izdanja. (...) obiteljske vodiče, vodiče po stalnim postavima, po izložbama, pa nekakve materijale, interne materijale za edukaciju itd. itd. postoji dakle, ona komunikacija u nekom najširem smislu, a to su onda recimo vodstva, predavanja, radionice... dakle komunikacija baštine u smislu neposredne komunikacije.

7. Poznajete li, koliko je to moguće, poznajete li stanje tog vašeg fundusa, odnosno provodite li neko planirano ispitivanje same građe? Nešto da biste bili upoznati u to u kojem je stanju građa?

Odgovor: Mi po zakonu moramo dakle moramo voditi... dakle svakih 5 godina se mora provesti revizija građe. U pravilu, ovo bi trebalo se ona provesti i prilikom svake promjene ravnatelja To nije bilo, naravno, moguće provesti, jer godinama prije nije se puno toga odradivalo i sad vi dođete i sad trebate 300,000 pregledati predmeta sa 10 ljudi i pored redovne djelatnosti, svega, ostalog, svi ostali poslovi koji idu... Međutim, ipak se i intenzivirano radi. Dakle pokušamo se ipak držati tog okvira 5 godina. (...) Imamo recimo jedan od problema, a to je razmještaj građe na različitim lokacijama. Jedan od problema je recimo revizija namještaja, zbirke namještaja. U uvjetima u kojima djelujemo to je gotovo pa nemoguće. To su recimo nekada udaljeni depoi, velika građa koju onda treba razmjestiti i tako dalje. To su čimbenici koji utječu na o same revizije takvu da, ali trudimo se koliko god je to moguće da budemo u tim rokovima i doista, radi se.

8. Kako percipirate istraživanje MDC-a o stanju muzejskih čuvaonica i preventivne zaštite?

Odgovor: Izvršno je to. Taj dio uopće nije upitan. Jedna od boljih recimo HRT je imao nekakav svoj prilog povodom Noći muzeja, u tijeku Noći muzeja imali su nekoliko priloga i pratili su tu Noć muzeja, da Bog sačuva. Cjelokupno to njihovo praćenje i sve ostalo, ali jedan prilog mi je posebno upao u oči koji se pozivao na to istraživanje koji bio vrlo, vrlo... Usudio bih se reći kritičan, ali u smislu konstruktivno kritičan i koji je u upozorio javnost na mnoštvo problema koje imamo. To istraživanje je nužno potrebno da bi se naše osnivače osvijestilo s problemima koje imamo. (...) Utoliko je recimo to istraživanje dobro da se javnost više dakle naša muzejska javnost je svjesna tih problema, ali da se javnost izvana osvijesti na te probleme koji postoje. Čuvaonice baš nisu nekad u najboljim uvjetima. Mi tu stvarno dajemo maksimum koliko možemo u tim nekim okolnostima, ali gledajte, pođimo samo od zgrade u kojoj jesmo. Dakle to je zgrada koja nije građena za potrebe muzeja nego muzej se u nju uselio u nekom trenutku i muzej ovdje isto nekakvih blizu 80 godina u ovoj zgradi. Vi ni ne možete, tu ne znam što drastično mijenjati.

9. Možete li kratko opisati djelatnost Službe muzejskih tehničara?

Odgovor: Dakle Služba tehničara nam ima 5 djelatnika s time da je tu 4 tehničara (2 tehničarke i 2 tehničara) i 1 je restaurator-tehničar. (...) restaurator-tehničar on, dakle da krenemo od njega. On odraduje one jednostavnije restauratorske zahvate. To su vam recimo nekakvih zahvati i popravke lakiranja. Dakle, on je taj koji bi trebao možda i kontrolirati, dakle biti na pomoć kustosima u smislu preventivne zaštite, dakle mikroklimatskih uvjeta i svega ostalog. Tehničar je tu dakle da pomogne oko pakiranja, spremanja, dakle same građe, još jednostavnije zahvate tipa samo skinuti prašinu sa određenih predmeta, možda samo očistiti nekakav predmet. Ako su nekakva čišćenja, to bi morala biti pod

nadzorom dakle restauratora, pa ako već nemao restauratora onda barem restauratora-tehničara. Oni su ti koji vrlo često fotografiraju predmete. Što još rade, popisuju predmete itd. To su recimo nekakvi osnovni poslovi, dakle samih tehničar. Oni, dakle, vrlo često pripremaju za, kad se radi o inventarizaciji samog predmeta oni pripremaju dakle predmet. Predmet kad dođe u muzej njega treba, dakle, barem ono očistiti osnovno. Nekada treba pod nadzorom restauratora ili restauratora-tehničara jer to može biti hrđa, može biti ne znam, nekih drugih stvari, da ne dođe do oštećenja.

## M2 -Nacionalni muzej moderne umjetnosti, 29. rujna 2022.

1. Kako biste definirali pisanu baštinu i kako za nju skrbite u sklopu vaše ustanove?

Odgovor: Osim umjetničke građe na papiru koja bi ulazila u vaše istraživanje naravno da čuvamo i svu propisanu muzejsku dokumentaciju koja je također građa na papiru i također ima status kulturnog dobra. To se prvenstveno odnosi na inventarne knjige koje imamo klasične papimate vođene do unatrag nekoliko godina. U muzeju postoji i sekundarna dokumentacija koja je također građa na papiru. Iskreno teško skrbimo. Mi, svakako smo svi svjesni važnosti te dokumentacije međutim, realna situacija u kojoj živimo i radimo nam jako otežava ispuniti sve zahtjeve koje bismo imali i osobno naše profesionalne odgovornosti, a naravno i propisne zakonske regulative. Sekundarna dokumentacija u muzeju sa 12000 eksponata je, naravno, jako opširna. Moderna galerija osnovana je početkom, oko 1905. okvimo znači zbirka se skuplja od 1905. i do dana današnjeg naravno da je dokumentacija jako opširna. S obzirom na realne okolnosti, s obzirom na skučenost prostora, neadekvatnu opremu ne, odnosno nedovoljno zaposlenog kadra zapravo se tom baštinom stjecajem, dakle realnih okolnosti nastojimo sačuvati ono što smo naslijedili i ne raditi daljnju štetu na tome. Naravno da se smo svjesni da bi, da bi ona zasluživala po svojoj važnosti puno bolji tretman više rada, ali jednostavno to mi ne možemo osigurati. Dio građe, naravno, već je prebačen u Hrvatski državni arhiv trenutno imamo jedan dogovor, dakle građa dio tog arhiva se trenutno u Državnom arhivu zapravo presortirava i nekako katalogizira i nadamo se da ćemo u nakon toga kad se vrati jedanput u Muzej ta građa moći osigurati fizički adekvatniji prostor. Problem je, naime, što nedovoljno je prostora za sve naše djelatnosti i za izložbene, a naročito za ove spremišne. Naše muzejsku čuvaonice za umjetničku građu su nedovoljno velike, nedovoljno opremljene i u nezadovoljavajućim uvjetima, a naravno da je dokumentacija, zapravo u jednako tako nepovoljnim uvjetima. Svjesni smo da da ne zadovoljavaju ti uvjeti niti mikroklimatski niti ono što bi ona zasluživala i trebala, međutim, to nije realno osigurati. Mi radimo u povijesnoj palači koja je zadnji put obnovljena 1990-ih i nakon toga zapravo je pretrpjela razne štete, što od godina, što od potresa prvog, drugog. Dakle, ti taj prostor cijeli zapravo nije u skladu sa propisanim uvjetima, međutim, osiguranje tih uvjeta bi zahtijevalo financijske i organizacijske kapacitet kojima mi ne raspolažemo, naravno. Ministarstvo kulture, odnosno država Hrvatska i unatoč našim traženjima, kandidiranjem, nažalost ta se sredstva nisu smogla. Budući je u tijeku potresna obnova budući je palača, naravno stradala u potresu, ali nakon potresa cijelo vrijeme imala zeleno svjetlo dakle nije bila opasna i cijelo vrijeme je u funkciji, mi cijelo vrijeme radimo kako djelatnici muzeja, ali smo otvoreni cijelo vrijeme i za javnost i po tome smo trenutno jedinstveni u dičnoj metropoli ovaj naravno da zgrada zahtijeva obnovu u, međutim, trenutno zbog nekih imovinsko pak pravnih odnosa, budući je ustanova samostalna državna, nacionalna i osnivač je Ministarstvo kulture, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti uknjižena je kao vlasnik nekretnine, Akademija je tražila i dobila neka sredstva za sanaciju zgrade ta bi se nacija trebala bit konstruktivna sanacija. Međutim, u planovima koji je koji na kojima se sada radi, da se zapravo planovi se ne usklađuju sa potrebama muzeja. Definitivno bi se ta sredstva trebala iskoristiti za konstruktivnu obnovu, međutim, čak da bi ona bila prema tim planovima uspješno i završena, takva zgrada ne bi zadovoljavala naše potrebe kako izložbene, tako ni radne, a najmanje možda zaštite građe, sve građe, jednako umjetničke kao i ove dokumentacijske. Zapravo mislim da je sva jednako važna. Naravno da je primarna misija Nacionalnog muzeja, a sakupljanje, čuvanje, istraživanje, izlaganje kulturnih dobara naravno da prvenstveno se to odnosi na umjetnička djela, ali umjetnička djela bez njihove potpune povijesti ne predstavljaju kulturnu vrijednost kakvu predstavljaju ukoliko su dovoljno istražena, što se naravno bez sekundarne dokumentacije ne može. Tako mi dolazimo u jedan začarani krug iz kojeg nažalost, ovaj teško se možemo iščupati. Osobno vjerujem da će, kao što je i od samog osnivanja Moderne galerije do dana današnjeg unatoč dva rata unatoč svim nepovoljnim okolnostima naša dokumentacija je uvijek pratila sudbinu naše umjetničke zbirke i ja vjerujem da će tako biti i nadalje. Mislim, kao što je kažem, u dva rata bilo spremno zajedno umjetnička djela sa inventarnim knjigama i sa bibliotekom, kolika god ona bila, i sa dokumentacijom kakva god ona bila, vjerujem odnosno, nadam se da će tako biti i nadalje jer je to, naslijedili smo strašno veliko, kulturno, dobro i ako su generacije prije nas nalazile načina to napraviti nadam se da u 21. stoljeću sva tehnološka dostignuća valjda nećemo biti lošiji onda od njih. Naravno da sve to nije idealno i naravno da bismo svi mi željeli da da sve funkcionira kako je u priručnicima u propisanom. Međutim, realno to nije tako. Realno se mi borimo sa poplavom jer je nama noćas procurio krov. Dakle ja kažem, ali kako bude umjetničkoj zbirci kako bude tako će, bojim se jednako tako biti i dokumentaciji.

2. Zapravo, vi ste sada odgovorili na ovo drugo općenito pitanje, i to upravo onom smislu, kako će slijediti ostala pitanja, odnosno pojam upravljanje zaštitom. Vi se nalazite određenim okvirima unutar kojih jeste i nužno ne možete izaći iz njih i zapravo ne samo sa umjetninama, nego i s tom sekundarnom dokumentacijom postupate kako god, možete i legislativno i ekonomski i prostorno.

Odgovor: Zapravo ono na čemu mi radimo je da se educiramo, da nastojimo napraviti najbolje što je moguće u datim okolnostima. Pokazalo se i to i u potresnoj situaciji koliko god bila strašna. Imali smo koliko sreće, ali možda ipak i dovoljno smo bili pripremljeni na mogućnost takvog događaja da ni zbirke, ni dokumentacija, ni sva sreća, djelatnici nisu pretrpjeli veća i nepovratno oštećenja. Oštećenja na zbirci su sanirana, dakle, radilo se o recimo dvadesetak oštećenih jedinica građe koje su restoratori unutar našeg Muzeja i kolege restoratori izvan Muzeja, stručnjaci za pojedine vrste materijala. Recimo, terakote su s restaurirale u kod arheoloških restoratora u Istri, ali svakako mi smo taj manji broj komada koji su oštećeni u potresu uspjeli ovaj obnoviti. Dakle drugi petrinjski potres koji je zapravo u Zagrebu također nanio velike štete, kod nas nije prouzročio nikakvu štetu jer smo bili svjesni opasnosti jer smo obazrivije presložili postojeće do po je to sve još uvijek nije kako bi trebalo biti po pravilu. Mi smo toga svjesni, ali unutar datih okolnosti smo napravili najviše što smo znali i mogli. Mislim da, da sva ta edukacija ponekad se nama čini da je daleko iznad naših realnih okvira, ali svakako pomaže. Mislim, naravno da mi ne možemo sve napraviti kako je u knjigama, ali možemo barem smanjiti potencijalnu štetu. Kažem, pratimo nastojimo pratiti sve uvjete da smo barem svjesni koji su uvjeti. Pratimo vlagu i temperaturu u svim dijelovima Muzeja, bez obzira što na dio toga nažalost ne možemo utjecati. Naša naš klimatizacijski sustav je star, naš alarmni sustav je star i nažalost, to su sve veliki pogoni blizu izdisaja. Dakle, nastojimo njima upravljati najbolje što se može. Naravno da bi ih trebalo modernizirati da bi u tom slučaju rezultati bili bolji da bi oni bili sigurni, a nama postali jednostavni, ali u međuvremenu plivamo tako kako plivamo. Svakodnevno mjerimo, uštima. Jedan dan uključujemo ovlaživače, drugi dan uključujemo odvlaživače kako bismo koliko toliko se približili ovaj tim uvjetima i kažem uvjeti u kojima čuvamo svu građu su zapravo vrlo slični. Mi smo svjesni i da bi i građa na papiru, da bi akvareli i fotografija trebali daleko bolje uvjete nego brončane skulpture, ali mi nažalost ovaj pokušavamo barem im ujednačiti uvjete. Negdje nam se u kući kreće vlaga od 45 do 55 %, kreće nam se temperatura od 18 do 22° i mi znamo da to nije idealno i da bi neka građa trebala drugačije uvjete, ali to je tako.

3. Analizirate li vi u sklopu nekakvih planova koje izrađujete, programa rada poslovno okruženje na nekakav način? Zapravo, koristite li nekakve metode, kao što su možda SWOT ili PESTEL analiza, kako biste sagledali, evo, ovo što ste vi već bili rekli, ali u smislu nekakvog tog okruženja unutar kojeg poslujete, zapravo u odnosu na neke ostale ustanove koje su u vašem okruženju, na samu nekakvu nacionalnu situaciju u kojoj se nalazite i slično?

Odgovor: Zapravo ne na nekom nivou znanstvene analize. Nažalost, time se jednostavno ne stignemo baviti. Mislim, naša je ipak primarna funkcija ova usko muzejska. Osoblje ima, dakle zbirke, imamo izložbeni program, imamo edukativni popratni program ove medijske, razne sadržaje i ostalo. Svakako, naravno da u svemu što mi radimo je zapravo uključeno to da nastojimo se uskladiti. Naravno da se mjerimo sa ostalim ustanovama, ali zapravo ne na nekoj znanstvenoj bazi. Budući su muzeji u Hrvatskoj zapravo potkapacitirane i male ustanove, pretpostavljam da bi se više takvih podataka moglo tražiti u Muzejskom dokumentacijskom centru u kom je pak, poslanje da sabere, analizira, uspoređuje te rezultate. To bi svakako bilo važno, ali mislim da bi te podatke od pojedinih ustanova manjih ili većih, ali svakako iste branše, iste vrste treba moguće sakupio MDC pa pokazi imao nekakvi.. Oni rade neke analize, izašli su sa stanovnicima, broja posjetitelja, broja posudbi, broja izložbi. To je sve zanimljivo, ali kažem mi nažalost, samo njima dostavljamo potrebne podatke. Dakle, mi imamo podatke o broju posjetitelja, mi imamo podatke o broju izložbi, o broju održanih radionica medijskih objava, ne znam mrežnih objava, o broju posudbi što čini veliki dio našeg posla, ali zapravo sami analizu daljnju ne radimo..

Potpitanje: Onda bi vjerojatno možda bilo dobro unutar ustanove tako nešto provesti vezano uz planiranje nekakvih dodatnih višegodišnjih aktivnosti?

Odgovor: Da, mislim to to se u praksi radi. Svatko od nas zna što je napravio dobro, što mora poboljšati, što mora promijeniti kako bi se nešto moglo povezati, ali kažem ne na neko nekom teorijskom tom znanstvenom nivou nego stvarno na ovom provedbenom. Praktično naravno, kad vidite da na nekoj izložbi imate bitno više posjetitelja nego na drugoj ili da vas ne znam ovaj grupni posjet nekoj izložbi je signifikantno veći nego u nekoj drugoj. Naravno da vam to je signal za dalje, ali neku baš za stručnu analizu toga nažalost nemamo.

4. Možete li pojasniti način financiranja Vaše ustanove?

Odgovor: Nacionalni muzej moderne umjetnosti osnivač mu je Republika Hrvatska, dakle Ministarstvo kulture. Ministarstvo kulture je naš temeljni osnivač financira, a dakle, naš hladni pogon, konkretno, dakle naše troškove poslovanja i naravno naše plaće i dio našega programa. Drugi dio programa se financira od Grada Zagreba, a vrlo mali dio i dalje iz nekih trećih izvora. Ministarstvo kulture svakako financira ovaj hladni pogon naravno na tekućoj razini i financira naše izložbeni program, program također zaštite na temelju godišnjih natječaja koji se raspisuju na koje se ne kandidiramo prema već tom propisanom protokolu i osim dakle programa izložbenog programa, zaštite, posebno edukacije i posebno otkupa umjetnina, dakle sličnim takvi natječaj raspisuje i Grad Zagreb koji nam na neki način to financira uglavnom izložbeni program. Dakle, ono što je direktno otvoreno posjetiteljima, odnosno građanima i gostima Grada Zagreba. Treća vrsta financiranja su neka sponzorska ili slična financiranja koja su još uvijek vrlo u niskim iznosima, odnosno radi se o dofinanciranju pojedinih projekata prema nekim dodatnim ugovorima i svakako to nije neki dio na kojeg se mi možemo baš s pouzdanjem unaprijed osloniti na njega, računati. Naravno da je dobrodošao kad se kad se dogodi. Mislim da taj sistem financiranja funkcionira u principu, ovaj prema toj proceduri se prijavljuju i odobravaju programi u posljednje vrijeme, relativno na vrijeme, odnosno dobivamo, promptno odgovore i promptno sredstva kako bismo mogli program prema zamišljenom ovaj rasporedu i realizirati. Povremeno imamo problem sa otkupima umjetnina budući je taj dio vrlo teško predvidjeti. Mi ne možemo godinu unaprijed predvidjeti koja će se umjetnina eventualno vrlo značajna za naš fundus pojaviti na tržištu i po kojoj cijeni. To to je možda s tim sistemom natječaja teško ovaj pratiti. Dakle doživjeli smo situacije u kojima su se neke vrijedne stvari, vrijedne umjetnine prodavale, ali u vrlo okolnosti u vrlo kratkim rokovima. Na to mi nažalost ne možemo u tom smislu tom sustavu odgovoriti. Post postojao je model koji je ranije funkcionirao da su ustanove dobivale neki paušalni iznos godišnje koji bi služio otkupima i čini mi se da bi to možda bilo rješenje za takve situacije. Dakle, Nacionalni muzej bi dobio neki iznos kojim bi u toj godini mogao nadopuniti svoj fundus, pa ako se nešto izrazito značajno pojavi nenadano tako se može odgovoriti na taj na tu situaciju.

5. Smatrate li legislativni okvir unutar kojega djelujete primjerenim za uspješno poslovanje i koliko ga vi možete primijeniti u praksi?

Odgovor: Što se tiče legislative i novog muzejskog zakona. Zapravo, mi smo prvenstveno dakle školovani kao kustosi. Mi nismo pravnici i teško se nosimo sa muzejskim zakonima. Mi tek zapravo u primjeni ustanovimo što tu nije dorečeno ili je drugačije definirano ili.. Svakako mislim da je tu najveća uloga resornog ministarstva koje bi moralo zastupati više ustanova. Mi u praksi vidimo neke propuste, ali teško ih možemo u toj javnoj raspravi argumentirano sa pravnicima s druge strane. Mi se možemo i jesmo bunili na neke ovaj sitnice ne znam o muzejskim zvanjima i više muzejskim zvanjima i jer to mi razumijemo, a o nekim stavkama tog zakona zapravo možemo samo imati svoje mišljenje. Mi znamo da su naše da su naše zbirke toliko velike i toliko vrijedne da država Hrvatska ih ne može osigurati u osiguravajućim društvima u zakonu i dalje piše da ona mora biti osigurana.

6. Možete li kratko pojasniti na koji način određujete prioritete u financiranju?

Odgovor: Dakle, stručno vijeće zapravo se dogovori istakne programe koje smatram važnima za sljedeću godinu. Naravno da stručno vijeće ima i okvirno neke neku viziju koliko financijski je što od toga, koliko zahtjevno. Prema odluci stručnog vijeća Ravnatelj prijavljuje godišnji program u kojem su obuhvaćeni i ovi muzejski zahtjevi u smislu čuvanja zbirke, dakle, restauracije i prevencije, izložbeni projekti, eventualno neki istraživački, nažalost, u najmanjem obimu, a onda zahtjevi edukacije odnosno programi edukacije i promocije raznih u raznim... Dakle tek onda se taj program koji ravnatelj predlaže Ministarstvu i kasnije Gradu Zagrebu odobrava nad nadležnim tijelima i dobiva sredstva prema tome. Dakle, to je što se tiče ovih ovog dijela novca koji ide prema tim natječaja programskog dijela, a sam hladni pogon vjerujem da time zapravo upravlja ravnatelj pod prema sve, prema zakonu kojeg u određenim iznosima, onda ovaj mora konzultirati upravno vijeće i zapravo tu nema nekih velikih dubioza. To su neki zapravo predvidivi i fiksni iznosi i troškovi koji se onda na taj način i traže i dobivaju ih plaćena na kraju.

Potpitanje: Na koji se način financira Vaša restauratorska radionica.

Odgovor: Dakle oni svoje potrebe iskazuju također na godišnjoj razini. Specificiraju, naravno, za koje za koje potrebe. Dijelom je to vezano za potrebe čuvanja zbirke, dakle u mirovanju, dakle u čuvaonicama. a djelimično vezanu, naravno uz izložbeni program i onda se taj troškovnik taj zahtjev koja koji oni obrazlažu i specificiraju također kandidira pri Ministarstvu. Naravno da u nekim iznenadnim i izuzetnim prilikama i okolnostima se, naravno, traži i dodatna sredstva, ne. Primjerice sad ako... Planirana je izložba iz naše zbirke u prostoru dvije palače u Zadru. Dakle to je jedan veliki zahvat sa velikim brojem ekspanata velikih dimenzija. Naravno da da je taj zahtjev za restauratorsko konzervatorskim potrebama išao kao neka nadopuna, jer je takva situacija.

7. Provode li se edukativne aktivnosti za korisnike?

Odgovor: Zapravo da u okviru edukacije koja je vezana za izložbeni program. Naravno, sve te edukativne igraonice, radionice, predavanja, vodstva, naravno, uvijek se zapravo tiču i zaštite kulturne baštine. Naravno moraju bit prilagođene uzrastu i interesu korisnika, ali kažem od vrtičke dobi do umirovljeničke naglašava se naravno samo na primjeren način kako se i zašto čuva kulturna baština i mislim da je to zapravo bitan dio svih naših edukativnih programa budući komuniciramo kulturnu baštinu u njenom totalu onda je to naravno sve i u smislu edukacije o zaštiti čuvanju i važnosti. Mislim ako vrtičare učimo zašto ne smije dirati skulpture, već smo nešto napravili. Često s vrtičarima se lakše komunicira nego sa starima.

8. Donose li se odluke vezane uz edukaciju osoblja na razini ustanove ili su pitanje pojedinca i njegove potrebe za stručnim usavršavanjem??

Odgovor: Uglavnom tako naročito što se tiče zaštite. Naše restauratorice zapravo ustanove da nakon potresa, recimo to bilo posljednje intenzivno. Bilo je više tih nekih skupova i edukacije o zaštiti od potresa, ali i prevenciji ii, ali i restauraciji potresne štete i uglavnom svakako, one su imale konkretne ideje što bi, gdje bi ovaj sudjelovale, gdje bi slušale, gdje bi izlagale, gdje bi... pa su onda tražile od stručnog ovaj vijeća, odnosno od ravnatelja da se to i odobri i financira sad nešto od tog je bilo manje financijski zahtjevno, ali svakako se u principu sve uspjelo realizirati.

Potpitanje: Ima li tu recimo nekakve je, da tako kažem, prioritizacije. Na primjer, ukoliko bude u jednom razdoblju više takvih interesa od različitih djelatnika sad postoji li neki način gdje stručno vijeće ili ravnatelj i tko prioritizira zapravo, što je u ovom trenutku važnije, a što manje važno.

Odgovor: Da jer je tu bitan ograničavajući faktor financijski, pa onda u okviru postojećih sredstava koje su predviđene ili za edukaciju ili za pojedini projekt. Koliko mislim, vrlo jednostavno, ukoliko se ta sredstva postoje, onda je naravno izglednije da da mislim, kao i svaka budžetska ustanova, sve mora biti financirano sa dotičnog naslova, ne. Prema tome kažemo, osim nekim izuzetnim slučajevima, kao što je bio potres. Tu nije postojala, nisu postala predviđena sredstva, pa su se onda na neki način s nekih drugih izvora. To nije bilo jako skupo. Naime, sve je bilo puno kolegijalne pomoći iz jako puno razumijevanja i podrške kako među kolegama, ali tako je i među stranim stručnjacima. Mislim dakle svi su zapravo ovaj bili pri ruci i spremni u ovome pomoći da se napravi što više i što bolje. Dakle tu, tu nije bila financija, nisu bile ovaj problem

9. Zapravo, kako se sad krećemo kroz intervju, došli smo i do tog materijalno-operativnog aspekta, gdje ste mi već na samom početku odgovorili na mojih nekoliko početnih pitanja, a zapravo ste jasno objasnili da na neki način preventivne mjere imate određene jer ako ništa drugo, mjerite mikro, vlagu, vlažnost, temperaturu. Pokušavate to uskladiti odvlaživačima, ovlaživačima. Koliko poznajete stanje fundusa?

Odgovor: Imamo tu veliki problem potkapacitiranost kako osobljem tako i prostorom... Naše čuvaonice su zapravo složene ne prema zbirkama, ne materijalu, nego prema ključu da kako bi sve što bolje i sigurnije stalo, tako da tu zapravo nekog striktnog odjeljivanja nema što naravno nije dobro niti za građane, niti za djelatnike, ali drugačije nije izvedivo. Ono što je veliki problem u našem konkretnom slučaju, bojim se i u većini drugih muzeja, mi nažalost nemamo radnoga depoa. Dakle mi sve, svoju djelatnost obavljamo ili u izložbenom prostoru ili u muzejskim čuvaonicama, što je naravno, vrlo teško za organizirat, nesigurno za građu i naporno za djelatnike. Što to konkretno znači? Kad se priprema izložba iz fundusa koji smo prošli tjedan otvorili, obuhvaća 83 umjetnine iz fundusa. Dakle, te smo te smo umjetnine prvo ih autor izložbe pregledao hodajući po različitim depoima, onda su one spremljene nazad na svog mjesta onda kad se napravi u finalni izbor, trebao doći fotograf pa su umjetnine izvađeno izložbeni prostor u ponedjeljak kad nema publike gdje su fotografirane, pa su vraćene u svoja spremišta, pa je a onda grafička dizajnerica trebala prelomiti katalog pa je trebala vidjeti, usuglasiti boje pa je išla u depoe pa su se...To jako dugo traje, to je jako jako loše za umjetnine. Naravno da mi svi znamo da bi to bilo bolje i pametnije organizirati tako da se umjetnine jedanput izvade u taj pripremi depo, da se tamo na njima radi, da se tamo one fotografiraju, da se tamo kontroliraju i odrade fotografije i na kraju, od tamo nose na izložbu. Međutim konkretno konkretno je situacija takva kakva je da nama u muzejskim čuvaonicama, kroz muzejske čuvaonice prolazi bitno previše i građe i osoba jer ne možemo drugačije. Nama sve se umjetnine koje posuđujemo zapravo prolaze kroz čuvaonice u kojima su naše zbirke jer drugaoga nema

Potpitanje: MDC je tako proveo istraživanje o stanju u muzejskim čuvaonicama i preventivnoj zaštiti? Jesste li uspjeli iskazati ove probleme u toj anketi?

Odgovor: Da nastojali smo. Naime, muzejske je čuvaonice kakve su propisane pravilnikom vjerujem da bi od svih naših prostora u kojima čuvamo umjetnine zadovoljavalo možda četvrtina. Znači 3/4 su zapravo nekih improviziranih prostora koji su, naravno, onda u podrumima i na tavanima koji su naravno teško dostupni stepenicama. Ništa uopće ne, koji su u pritom variraju vlagom, temperaturom, vlagom, više nego zapravo temperaturom. Koji su definitivno neadekvatno osigurani i protiv, provale i naime, sve je to, mislim, sve to je na nekom profesionalnom, zapravo minimumu. Mi smo svjesni da je to tako, ali si u ovim uvjetima, u ovoj zgradi i uz ovakvo financiranje ne možemo pomoć. Nije to naravno. Ja sam svjesna da to nije slučaj samo našega muzeja, nego većine. U Zagrebu nakon potresa još naglašenije. Dakle i to što je bilo prije potresa je sad kod nas smanjeno, dakle nešto od tih premalih prostora još je moralo bit zatvoreno. Svakako preveliki je broj komada da bi se on redovito cijeli pregledao. Pregledava se ako ne češće, onda svakako s revizijama. Revizije su uvijek provedene prema zakonskim onim regulativama koje su se mijenjale, odnosno da učestalo se mijenjalo, a recimo kod nas u muzeju u proteklih nekoliko godina



stjecajem svih mogućih okolnosti mi smo, dakle, u posljednjih 10 godina 4 puta radili reviziju. To je strašno veliki posao, ali je i zapravo bio strašno koristan jer se barem sve prebralo, pa se sve pregledao pa se barem konstatiralo. Naravno, sve što smo konstatirali da i pritom to nije detaljan restauratorski pregled. To je stvarno onaj preliminarni. Dakle koji je samo popisao što treba detaljno pregledati. Kapacitet nekad je bilo 2 restauratora, danas su 3 restauratora, to je bitno premalo da bi da bi to sve naravno uz postojeći izložbeni program koji isto zahtijeva kontinuirani rad restauratora. Dakle 2 restauratora i 1 muzejski tehničar pripreme i svaku izložbu kako iz fundusa tako i gostujuću jer nema tko drugi. Dakle fotografije koje dođu ovaj svakako oprema opremaju 2 restauratora, 1 muzejski tehničar i tako svakih recimo mjesec, dva iz početka. Tako da svakako smo na... pritom smo tek u tim posljednjim pregledima imali dostupnu bazu podataka u svim tim čuvaonicama. Dakle, sve do tad je išlo zapravo u čuvaonicama na ruku sa velikom mogućnošću pogreške. Ne kad se prepisuje... tek recimo zadnji taj predpotresni i potresni, nakon potresa su revizije provedene sa direktnim ulazom u bazu podataka. Znači već smo bitno smanjili mogućnost pogreške. Dakle prvi put smo bili u prilici vidjeti katalošku jedinicu, fotografiju svake umjetnine u dodiru sa umjetninom. Da, to zvuči totalno banalno, ali u realnosti je tako.

10. Vi ste naravno sad kroz ovaj razgovor, spomenuli izložbene vaše aktivnosti. Spomenuli ste i edukativne aktivnosti gdje i na temelju nekih i vrijednosti podižete razinu svjesnosti o zaštiti gradiva, građe fundusa i sl. da na nekoj godišnjoj bazi organizirate, aktivnosti za korisničke skupine i da imate muzejskog pedagoga. Koliko je ona vama bitna [sekundarna dokumentacija] ili koliko ju koristite pri pripremi izložbe? Odgovor: Puno je koristimo. Naime način na koji se vodila dokumentacija prije digitalnog doba, dakle je srećom sva sačuvana. Dakle, Moderna galerija danas Nacionalni muzej moderne umjetnosti još uvijek ima drvene kutije sa inventarnim karticama, ima drvene kutije sa crno bijelim fotografijama postava, ima veliki broj kataloga, deplijana koji su pratili izložbe kako u našoj ustanovi tako i van ustanove. Često neki podatak koji nam je u istraživanju važan, pohranjen u nekoj od tih dokumentacija, a nije, a nije dostupan u bazi podataka o umjetnini. Naravno da je to isto work in progress svakim danom sve više podataka iz tih raznih dokumentacija ulazi u bazu, ali to je jedan, dugotrajan proces i bojim se da da s ovim u ovom sastavu ga mi ne nećemo zapravo nikad iscrpiti. Nas je jednostavno premalo da bismo sve to mogli provjeriti. To je to je i zatim više ga treba jako brižno čuvati. Sve ono što mi nećemo, nekome drugome će biti važno. Zapravo, on je čuvan na jedan tradicionalni, vrlo tradicionalni, primitivan način. Da se sad ne bajamo. Naše crno-bijele fotografije od postava od 47.a do danas su zapravo crno-bijele fotografije nalijepljene na kartone pohranjene u drvene kutije. Mi smo svjesni da to nije idealno i mi smo svjesni da će one s vremenom propadati ovo i ono, ali čuvamo ih barem tako kako su se to tiče tih inventarnih kartica, isto se tiče tih kutija sa za katalogizama deplijanama. Zapravo to je jedan vrijedan materijal koji zahtijeva jako puno truda i rada. Nažalost kažem, mi smo i prostorno i opremom, a naročito kadrom potkapacitirani da bismo to sve mogli. Pritom smo... ja sam iskreno impresionirana preciznošću kojem je ta dokumentacija prije digitalnog doba vođena. Doduše, fundus je bio puno manji i broj projekata, izložbi i izlaganja posebno je bio bitno manji, ali svejedno se sve svodilo na papiru uz neku minimalnu, minimalan broj pogrešaka što je zapravo meni impresivno mi je da je u više od 100 godina fundusa trenutno nepoznat smještaj za jednoznačenasti broj umjetnina. To je to je impresivno. Uz sve okolnosti koje su ubile, kažem uz dva rata, uz pakiranja, uz poplave, mislim uz sve to, to je zapravo stvarno vrhunski i rezultat po mom mišljenju, a zapravo smo tek sad u digitalnom okruženju do tog podatka uspjeli doći. Mi smo tek sad uspjeli savršiti. Kažem tek od recimo 2005. je zbirka upisana u bazu podataka. Znači sve do 2005. se revizija radila, ali se radila na papiru za tadašnjih ne znam 8000 umjetnina revizija na papiru je vrlo nepouzdan izvor informacija. Oni su imali liste u kojem spremištu se nalaze koje umjetnine, ali vi naravno, prema tome ne možete naći pojedinu umjetninu. Da, mislim da je to zapravo nešto što na čemu treba inzistirati da se čuva pod bilo koji bilo koji je ovaj način uz bilo koje odricanja, ne jer se pokazuju sve važniji i važniji.

11. Kada pripremate određene izložbe, imate li već na umu, potrebe svojih posjetitelja, odnosno, znate li i ispituje li nekako potrebe svojih posjetitelja? Što bi njih to zanimalo? Vodite li se time ili na neki drugi način organizirate? Imate li na umu neku ciljanu korisničku skupinu ili na neki drugi način organizirate te aktivnosti?

Odgovor: Zapravo, naša izložbena djelatnost je koncipirana oko tri osnovne osi. Jedna je kronološki postav zbirke na 2. katu Muzeja. To je zapravo jedan tradicionalni presjek od 1850. do dana današnjeg kroz neka antologijska djela hrvatske likovnosti to je jedan klasični, onaj rekli bismo školski, antologijski prikazi na kakav je naša publika zapravo navikla u smislu da on prati neki razvoj likovnog moderniteta u našoj umjetnosti. Na 1. katu Muzeja u dva krila su uvijek istovremeno postavljene dvije izložbe. Jedna je gostujuću, dakle jedna je izložba koja zapravo nije temeljno vezana uz fundus, nego je vezana uz ili neku aktualnu temu ili neki aktualni fenomen umjetnički ili neko aktualno važnu osobu. Recimo, sad je to izložba Ive Friščića umjetnika koji je zapravo obilježio 70.-80. godine prošloga stoljeća u hrvatskom slikarstvu. Druga drugo krilo Muzeja posvećeno dakle taj 1. kat 1. kat izložbama koje se temelje na fundusu, međutim, one su koncipirane prema nekoj izabranoj temi, dakle, one se sa okvirno 90 % građe temelje na fundusu Nacionalnog muzeja, uz neke neophodne posudbe tumače neki fenomeni i na taj način aktualiziraju i našu zbirku. Sad je mislim osma ili deveta izložba iz tog ciklusa i u proteklih nekoliko godina smo na taj način prikazali 500 dodatnih umjetnina iz fundusa, pa je tema ne znam, sad je tema umjetnici umjetnicima znači međusobni portreti umjetnika u slikarstvu, kiparstvu, medaljerstvu, fotografiji, novim medijima. Znači umjetnici portretiraju svoje kolege. 83 su umjetnina iz fundusa i 10 ih je iz posudbi nekih koje su bile ključne za kontekstualizaciju ovoga što imamo u fundusu. U smislu mi imamo portret Čikoša koji slika Bukovca dok Bukovac, slika Gundulića, a posudili smo slike na kojima Bukovac portretira Čikoša i sliku u kojem pak Iveković portretira Čikoša da bismo zapravo ispričali kompletnu priču o tom o tom trenutku u hrvatskom slikarstvu. Prije toga je bila tema ne znam smrt pa je dakle djela iz fundusa s temom smrt ili transformacija drva znači negdje je tema ključna negdje je materijal ključan, dakle, pregled umjetnina realiziranih u drvu iz našeg fundusa. Još jedan aspekt naše djelatnosti su izložbe u galeriji Josip Račić koja nije u istoj kući koja je u Margaretskoj ulici i koja zapravo prezentira uglavnom neke suvremene umjetnike, to su male studijske izložbe u te 2 izložbene dvorane, i to, recimo okvirno dvadesetak eksponata. Sad na taj način mislim da prezentiramo i fundus i njegovu vezu sa drugim, sa zapravo umjetničkom stvarnošću, kako sadašnjom tako i prošlom. A sad, kako biramo te teme, biramo ih unutar tih za... unutar te koncepcije. kustosi vanjski suradnici u nekoj nešto samostalnih, nešto zajedničkih nešto gostujućih iz drugih muzeja i galerija. Uglavnom mislim da smo da na neki način pokrivamo ovaj scenu i moram istaknuti da u ovom trenutku smo u Zagrebu zapravo jedini otvoreni izložbeni prostor, dakle jedini muzej sa otvorenim postavom u Starom gradu ne. Muzej suvremene umjetnosti, otvoreni smo mi i Muzej grada. Nešto galerijskih prostora Meštrovićev paviljon HDLU- a ili Galerija Klovićevi dvori, ali zapravo muzejski fundusi i muzejske izložbe su, nažalost, u Zagrebu trenutno zatvorene. Što je veliki problem i opet se

vrti taj začarani krug zapravo komunikacije baštinske ustanove, muzeja, komunikacije baštine sa javnosti. Mislim, nažalost, iz godine u godinu broj, recimo broj zainteresiranih grupa škola je sve manji. Stjecajem raznih okolnosti razumijem i korone i potresa u Zagrebu i financijski teže situacije, ali bojim se da se mijenja i stav javnosti koji ne doživljava više muzejsku zbirku ni dovoljno važno ni dovoljno atraktivnom. Bojim se da od.. a to vodi puno još ozbiljnijem problemu i da u mislim uzalud mi pazili na lukse i ne znam. Uzalud pazili na mikroklimatske uvjete ukoliko nismo odgojili publiku koja će to znat vidjet, koja će iz toga znati nešto naučiti, onda je to sve zapravo ovaj uzaludan posao i to je to. To je vrlo demotivacijski. To je jedna stvar koja na muzealce vrlo demotivacijski djeluje. Da interes plijeni ne znam Muzej iluzija ili Muzej čokolade koji su po istom tom maloprije spomenuli muzejskom zakonu na neki način postali muzeji, ali se svakako ne bave baštinom. To je vrlo vrlo jedna nova i po meni dosta opasna situacija. Možda se više tiče zapravo pedagoškog dijela odnosno edukativne politike, državne nego možda ove gotovo kulturne i baštinske.

### M3 – Muzejski dokumentacijski centar, 4. studenog 2022.

1. Kako biste definirali pisanu baštinu?

Odgovor: Nažalost, u našem zakonodavstvu drugačije se tretira i definira, registrira kulturno dobro unutar muzeja i knjižnica, što je došlo do jednog strašnog zapravo nesporazuma zakonodavaca koji su to donosili jer ako je nešto predmet kulturne baštine bez obzira gdje se nalazio on bi takav trebao biti, ali vi sad je ovo mala digresija li da je knjižničnu jedincu knjižnu pardon knjižnu jedinicu koja se može nalaziti kao može biti, ima tu može imati funkciju muzejskog predmeta ili funkciju knjižničnog nositelja nekog sadržaja vi ćete joj na dva različita načina registrirati. Dakle na tu građu koja je muzejska pisana baština, ako ćemo ju bez obzira na nositelja definirati, onda je ona dosta široka i odnosi se na puno više ovaj različitih predmeta. Ovakvih apsurdna u praksi vi koji se bavite teorijom možda ih niste svjesni koliko oni otežavaju i usporavaju naš praktični rad u zajednici.

2. Kako biste definirali upravljanje zaštitom pisane baštine?

Odgovor: Mi se unutar naše kuće trudimo da se koriste beskiselinski papiri, folije, oprema, namještaj, specijalizirani, kontaktira se i tak dalje, ali je prostor uvijek... taj fizički prostor je problematičan. Mi smo isto u zgradi koja je stradala i sjedim sad s vama u sobi koja ima dijagonalno popucane zidove. Izmjestila sam svoj radni prostor u ovaj drugi ćošak da mi iza ne stoje ovaj police. Evo moram vam sad to ispričati čisto da vas malo iz tog teoretskog vašeg divnog svijeta malo praksu.

3. Analizirate li svoje poslovno okruženje?

Odgovor: Mi, Muzejski dokumentacijski centar, već mi smo institucija koja ima već sad će biti 70 godina djelatnosti, već od prvog dana od zamisli doktora Antuna Bauera. Dakle mi vodimo registar muzeja i galerija Hrvatske. Postoji nešto što je upisnik. Dakle ovaj, dakle to je jedna formalna baza podataka koja se vodila pri Ministarstvu kulture, a ona se sad vodi kod nas, to je zadovoljeno formalno, ali naš stručni registar vode naše dokumentaristice. Godišnje se ažuriraju svi ti podaci o radu naših muzejskih institucija. To se ne radi zato da bi mi to imali eto tak da imamo baš je fora nego na temelju toga se stiče uvid u stanje dokumentiranosti, digitaliziranosti, osoblja, zastupljenosti osoblja bilo kog aspekta. Dakle, taj stručni registar koji mi vodimo u MDC-u se ažurira upravo zbog toga da se ima uvid u stanje i problematiku muzejske zajednice. Ako se osjeti potreba za istraživanjem neke specifične teme kao što su redom čuvaonice ne znam broj posjetitelja ili ne znam nešto, onda se još ti podaci nadopunjavaju posebnim istraživanjima, ali se zna kome se šalje na temelju našeg stručnog registra. Evo inače dio tog stručnog registra je javno dostupan na mrežnim stranicama koje sad trenutno, ne znam što da vam kažem traže revidiranje jer današnji suvremeni korisnici interneta vole što manje informacija i da su odmah servirane, a mi imamo jako puno informacija. Mi poznajemo naše okruženje zato što vodimo, to je naš posao. Dakle, osnovne stvari se znaju, ne znam koliko muzeja ima čuvaonice, koliko ih ima museum shopove, koliko je zaposleno muzejskih pedagoga, koliko je prosječno... Dakle, to naše dokumentaristice, sva ta istraživanja...

4. Ono što bih vas zamolila je da malo više kažete zapravo u tom legislativnom okviru, odnosno koliko smatrate da je on primjeren za poslovanje?

Odgovor: Ovako da se razumijemo, ako me pitate kao profesionalca i voditelja knjižnice ja primjenjujem vi znate da bez obzira što sam ja sastavu, dakle na mene se primjenjuju zakoni o knjižnici i knjižničnoj djelatnosti. Sva pravilnici kao i ovaj koji je bio sad na raspravi o zaštiti građe sam ih dužna primjenjivati i ja ih primjenjujem unutar knjižnice. To je to. Da li sam pratila odredbe u zakonu o muzejima? Mi smo to kao kuća, naravno, pratili, komentirali svi zajednički, nešto nismo. Ja sam upozorila da postoje dva različita zakonodavna pogleda na istu, jedinicu baštinsku jedinicu i to smatram najvećim problemom kod te registracije i odnosa prema tom kulturnom dobru. Osobno smatram da i muzeji i knjižnice i arhivi koji mogu biti imatelji iste sad ovisno, u ovom trenutku govorimo tiskane jedinice, naravno, ne rukopisne jer tu ima više primjeraka odnose jednako odgovorno. Ako prema takvoj vrsti građe, ako je ona arhivsko građiva, ako je ona muzejsko ili knjižnično, bez obzira da li se radi o istoj jedinici, oni će se odgovoriti jednako ponašati prema njoj jednako odgovorno. Recimo sad recimo i pitanje... Mislim da je to najveći problem. Dakle, moramo definirati što je predmet kulturne baštine i kako se on registrira, a dalje... ali to ne sprečava profesionalca da se on jednako pažljivo prema tome odnosi. To je startna pozicija jer ne mogu se ponašati prema istoj jedinici građe drugačije jer je ona predmet naše pisane baštine bez obzira na što se odnosi... Ja osobno kao profesionalac na to tako gledam. Na to vam moram tako odgovoriti. Mislim da je to tako i osobno smatram da je za jedinicu građe najbolje da se nalazi tamo gdje su za nju najbolji uvjeti.

5. Na koji se način Vaša ustanova financira?

Odgovor: Mi smo državna institucija, Ministarstvo kulture, a pojedine projekte koje naši djelatnici osmišljavaju se financiraju natječajima Ministarstva kulture.

6. Ono što me isto tako zanima kod nekakvog određivanja prioriteta u financiranju je na koji način određujete prioritete unutar ili vaše ustanove ili unutar knjižnice kada predlažete nekakve programe koje biste htjeli provesti? Koji bi bili kriteriji za to što je prioritet?

Odgovor: Pa postoje prioritete i ono za što imamo projekciju da bi se uopće moglo financirati. Dakle, to prvenstveno ovisi o tome gdje se nalazite, a mi se svi nalazimo u neadekvatnim malim prostorima uz to oštećenima, ali vi ne možete, vi možete, ali vama to neće nitko financirati. Osim toga, to nije naš prostor. Malo muzeja u Hrvatskoj ima svoj prostor. Dakle, vi možete planirati i traži.. definirati prioritete u okviru u okviru ostvarivog. Vi možete planirati u okviru ostvarivog, dakle, prati se strateški plan na nivou države. Sve te nekakve smjernice prate se... vi možete predložiti, skupiti ponude naših projekata. Jednostavno vam ta ekonomska situacija nameće

7. Na koji način provodite edukaciju osoblja MDC-u? Na temelju čega se donose odluke o stručno usavršavanju?

Odgovor: Pa ovako, mislim ako čovjek ima ovaj potrebu da se usavršava u okviru svojeg radnog mjesta... uvijek su nam otvorene ruke i taj se aspekt uvijek podržavao i poticao. Pogotovo sada, pošto vi sada imate i Zoom edukacije i to ne zahtijeva nekakav dodatni materijalni trošak djelatnika. Inače se unaprijed planira. Moje su kolegice i kolege ovaj aktivni u nekim međunarodnim udrugama za... vezano za njihovu dionicu posla koji oni rade. To se točno zna. Nagodinu će biti, ne znam u Madridu, Berlinu... ti ćeš to tražiti taj novac i taj... nikad to nije bilo

neodobreno da se razumijemo jer uvijek takvo sudjelovanje i odlazak na nekakvu edukaciju rezultiraju sa nekakvim izvještajem. Evo, sad ste vidjeli, možda ne znam dal ste na toj mailing list... Kolegica je bila na nekakvoj edukaciji, seminaru zaštite od požara.. ona je napisala vrlo, vrlo iscrpan izvještaj. Dakle, to naše educiranje uvijek rezultira i tim. To je takva praksa u MDC-u da u temelju nekakvog izvješća ti pomogneš i drugim kolegicama i kolegama putem našeg glasila jel. Dakle osim ovaj tog elektroničkog news-a za koji je jedna kraća forma i imamo našu Muzeologiju koja je tematski zbornik i imamo našu Informaticu Museologicu. Dok je kod nas radio konzervator savjetnik kolega Želimir Laslo i on je vodio tu dionicu i on je bio na terenu s bogatim iskustvom, sa bogatim znanjem, koji je našim kolegama u praktičnom dijelu pomagao oko toga ako izložiš bila slika, knjiga nebitno kakva mora biti svjetlost, kakav mora biti, dakle ta neka preventivna. Tu je se jako puno polagalo pa i od toga da li zgrada ima oluk ili nema. Dakle, on je to vrlo detaljno radio. Nažalost, njegovim odlaskom u mirovinu mi se taj... tu dionicu više ne obavljamo. Jednostavno nije se dobilo odobrenje za zaposlenje takvog čovjeka i to je lagano nama ta dionica savjetodavna.... ju više ne vršimo. Imamo i manji uvid. Inače u MDC-u... Mi inače smo mjesto gdje se polažu stručni ispiti za muzejska zvanja. Mi smo ustanova koja pokušava educirati zajednicu, u kojoj se stječu osnovna znanja, a da bi mi to sve mogli raditi, mi moramo se usavršavati aktualne problematike koju pratimo.

Potpitanje: Na temelju čega odabirete teme edukacije?

Odgovor: Aktualne problematike koju pratimo Pokazalo se da je ta problematika s revizijama jer znate taj naš stručni registar, to nam je izvor za sve. Da kroz njega ili godišnje izvješće, koje također objavljujemo na našim mrežnim stranicama, vidite gdje su bolna mjesta... ili dobijemo ovaj upit sa terena da im je to zanimljivo. Dakle, ti na temelju svoga posla vidiš i projekata šta je aktualno, pa uz ono što smo planirali, često nam uskoči još nešto što je recimo zanimljivo, pa smo, ne znam. Evo e-kultura je sad da digitalizacija baštine je sad ovaj vrlo aktualna opet.

8. Prepoznajete li zaštitu kao recimo prostor za održavanje nekakvih dodatnih edukacija i radionica u području te preventivne zaštite ili organizacije?

To sam rekla na početku da su odlaskom kolege u mirovinu izgubili izuzetno važan i koristan segment rada koji je muzejska rad... Mi smo ovdje, dok je kolega bio imali radionice da su ljudi... to se stajalo, to se ponavljalo.... Hoću vam reći veliki je i snažan interes za tu tematiku.

Potpitanje: Imate li možda nekoga na umu tko bi mogao biti dobar partner u tako nečemu?

Odgovor: Pa mi to radimo kad treba, kad se pokaže potreba. Mi smo to imali bili... Imali smo sad nedavno i zaštitu fotografija... Recimo onda tako segmentarno ne. Da, da radimo te radionice sa vanjskim suradnicima ili našim kolegama koji imaju dobra iskustva. Sad je malo to kažem ti zbog ovaj... te radionice iz preventivne zaštite uvijek traže i taj nekakav fizički...Malo Zoom koliko god je omogućio da nam bude šira publika.. Naše su radionice jako posjećene. Ona vam budu maksimalno po 100 ljudi, bude 120 ljudi sluša i kad poslije gledate koliko su ih pregledavali, to je stvarno fascinantno. Mi nikad nismo mogli tako daleko i široko otići kad smo imali ih samo ovdje u fizičkom obliku.

9. Vi navodite i ono što radite je promičete vrijednosti, ne samo muzejskih zbirki baštine, općenito i tako. Kako biste to možda odredili kako se to provodi vezano baš za pisanu baštinu, što bi ta pisana baština bila po vama, kako biste vi definirali i kako biste rekli da možete nekako promicati njene vrijednosti kao samostalne.

Odgovor: Onako kako to radimo u svom ovaj profesionalnom vijeku. Od toga da ono što nam je rukopisna građa, da se digitalizira. Ja sam već 2008. godine na našim mrežnim stranicama i pokrenula jedan projekt gdje sam digitalizirala jednu izuzetno vrijednu i rijetku rukopisnu cjelinu doktora Antuna Bauera, bibliografija i građa za umjetnost i srodne struke, dakle 2008. godine kada su ti projekti bili vrlo rijetki. Dakle, već tada smo mi započeli s digitalizacijom kao oblikom zaštite, ali ne samo digitalizacijom kao već i web prezentacijom. Imamo i sad se trenutno radi na obradi tih skenova i tak dalje. Mi sad razvijamo jedan jako dobar, dakle MDC... mi se uvijek trudimo da to što što, s čime se bavimo da se to i prezentira. Mislim da to radimo dobro možemo i bolje, ali dobro u okviru toga koliko nas je zaposleno, ali je kontinuitet što jako važno – digitalizacija, web prezentacija, pisanje... Razvijamo online katalog koji će povezati naše različite baze podataka različite građe gdje ćete te vi odmah moći (...) vidjet što imamo u Fototeci, što imamo u zbirci rukopisa, što imamo u knjižnici, što je pisao, šta je donirao, razumijete, dakle. Prije mojeg zaposlenja se i mikrofilmiralo i to je tad bio oblik kako se radilo. Dakle, eto, osim te fizičke zaštite, dakle, mi nekako imamo pokušavamo nekako sačuvati taj sadržajni okvir, sadržaj ili jednostavno recimo konkretno u mom velikom projektu koji sam ja razvukla tako kroz par godina od 2008. pa sam ga 2011. još nadograđivala i tako dalje... Ta građa je na pelir papiru pisana, ona je već postala maltene nečitka. Meni je sad uopće bilo bitno zaštititi taj sadržaj.

#### M4 – Muzej likovnih umjetnosti u Osijeku, 9. lipnja 2022.

1. Kako biste definirali pisanu baštinu u sklopu svoje ustanove i na koji način njom rukujete?

Odgovor: Da, ovako. Mi smo Muzej likovnih umjetnosti možemo to sad reći vizualnih možda isto će nam sada to biti, ali meni recimo likovnih.. vis a vis zbirke koje imamo. Međutim, prvo i prvo načini, pristupi i metode rada sa tim našim artefaktima koji leže u toj izbici su bile jasno definirane kroz pravila igre koje su kroz zakone o muzejskoj djelatnosti bez da je svaki taj predmet pravilno i strogo po propozicijama definiran i zabilježen u našim vlastitim zbirnama pa do nacionalne zbirke, to ne postoji. Dakle, baština ne postoji bez da je negdje evidentirana. Ako ćemo je evidentirati to podrazumijeva masu nekakvih metapodataka koje morate imati uz to. Kad dolazi djelo u našu zbirku, ono ne može niti doći da nemate nekakav popis puteva koje... dakle od autora, ako postoji dobijemo povremeno i slike bez signature, to je nešto na čemu se onda radi. To će vam isto.. to je jedna od zadaća kustosa. (...) osnivanjem ovog muzeja u njega je došla i pisana građa. Građa Otta Schweizera koji je zaslužan za zato da ova zgrada, da muzej u Osijeku postoji na ovaj način tako dalje i zbirka i mi to imamo u jednom sefu. Dakle držimo samo njegove ima dosta šta knjiga njegovih šta njegovih rukopisa i tako dalje, ali dobili smo jedan zavidan fundus knjiga i ovoga muzej ima zavidnu zbirku knjižničnu i ima svoju knjižicu od prvog dana osnivanja, ali ima knjižnicu kako se to nekad shvaćalo? Unutar našeg fundusa imamo zbirke. Zbirka slikarstva recimo do ovaj 18.-19. stoljeća, zbirka slikarstva prve polovine 20. stoljeća, zbirka grafika, crteža i tako dalje, da sad ja ne... To ste mogli naći na našim mrežnim stranicama. Međutim, mi sada hoćemo ustanoviti novu zbirku, a recimo to je zbirka plakata jer mi smo dosad imali plakatoteku. Šta to znači? Sve plakate sa svih izložbi koje su ovdje rađene su pohranjivanje. Onda hemeroteku (...) Primili smo 2 djelatnice samo za te potrebe. Prva je primljena baš kao dokumentarista i ona je čak završila komparativnu književnost. Da može početi sa tim iscrpnim radom digitalizacija, digitalizacija, digitalizirati ne samo zbirku, nego i tu, taj pisan dio te hemeroteke, te plakatoteke i druge dokumentacije koja se naslagala. Izdavaštvo je isto, dakle, i to vrlo važno gdje.... To je sada onaj možda primarni posao u očuvanju baštine jer mi imamo zbirku imao preko 6 000 predmeta. Ti predmeti se svake godine povećava broj kroz donacije, otkupe pa ima nešto evo... Dakle čak nešto ulazi i na čuvanje kod nas da tako kažem znači pohranu takozvanu. Znači vlasnik ostane netko drugi, ali je pohranjeno tu jer vlasnik ne zna što bi s tim i mi ovaj slobodno radimo temeljem ugovora s tim, a onda nekakav provokup i tako. Dakle, kad ti svi predmeti uđu, njih nekomu revalorizirat. Mora, dakle, izučavati, dakle reći kome pripada, kojem periodu, kojem kojem pravcu to pripada, kojem povijesnom trenutku pripada, zašto, na koji način, što je to, znači... Dakle, znači mora stručno valorizirati i revalorizirati. Dakle, mi imamo jako puno informacija o nečemu, a da li su informacije baš točne i da li su duhu 21. stoljeća to je veliko pitanje jer znate da su neke stvari. Na taj način mi čuvamo baštinu. Dakle, da dajemo istinu o njoj, da je dajemo na svjetlo. Kas izložbom kažemo to je to, a ne, to je nešto. To je vrlo nezgodno i normalno tehnička zaštita tih svih stvari koja podrazumijeva restauraciju, održavanje i tako dalje. To su materijalne stvari koje se.. Naprosto stradavaju i tako dalje i treba im treba ih stalno pomalo obnavljati, osvježavati i tako dalje.

2. Sad mi se čini da ste zapravo na ovo drugo pitanje dijelom i odgovorili. Radi se tom drugom pojmu odnosno upravljanje zaštitom, a vi ste sada upravo spomenuli tu valorizaciju i revalorizaciju, opisivanje i restauratorske zahvate i neke tehničke postupke. Ima li još nešto što biste u tu upravljanje zaštitom unutar vaše ustanove možda ubrojili u takav rad?

Odgovor: Da. Postoji niz postupaka koje su određene pravilnicima i zakonom. Hajde recimo Zakon o dostupnosti podataka, dakle nije nebitna stvar jer vi morate odgovoriti po zakonu, mi smo tu da ljudima prezentiramo, a ne da sakrivamo od javnosti. Nije samo izložba način da pokažemo, nego da ljudima koji se bave nečime na upit kažemo pripremit ćemo vam to i dat ćemo vam te podatke. (...) Dobro mi baš one iz prve kategorije zaštite ne dajemo van uopće, ali normalno onda postoje obrasci i način kako se to provodi. Dakle, prvo i prvo morate ustanoviti uopće da li uvjeti u kojima će ta slika stajati. Slika ili skulptura, nebitno... Zadovoljavaju tim nekim minimalnim uvjetima, minimalnim uvjetima ovaj zaštite. Onda to treba platiti pa onda imate pravilnike koji određuju unutarne naše koliko, šta, tko, šta, na koji način i tako dalje. To je jedan recimo od izvora ovaj sredstava za rad Muzeja vrlo značajan. Nadalje mora proći dokumentaciju, nekakve reverse, nekakve ugovore i tako dalje. Dakle, sve je to način čuvanja i skrbi – osiguranja. Možda i najveći račun koji ja godišnje potpišem, to je račun za osiguranje. Na jednu stranu zbirke, a na drugu stranu same zgrade i toga jer je to na procijenjenu vrijednost

3. Analizirate li vi svoje poslovno okruženje i na koji način to činite?

Odgovor: Odgovor bi bio ne. To je sad ona priča o održivosti. Nas na jednu stranu nitko ne tjera. Zašto bi mi analizirali potrebe okruženja? Mi imamo možda nešto drugo što nam je primarnije, a to je educiranje okruženja. E, mi imamo nekakvih... sad ću ovako reći 300-350 ljudi u ovom gradu koji su dosta redovni. Oni dobivaju redovno i pozivnice. To su često ljudi koji već imaju dugogodišnje iskustvo dolaženja, a onda i neki novi i tako iz različitih interesa, iz različitih razloga, nebitno. Može se znate, ali puno vremena i nešto novaca, a to je teško naći, ali bi bilo potrebno, ne da bi bilo potrebno nego... Često, često se razbacujemo sa, sa zaključcima, sa nekim konkluzijama koje nisu to jer nismo postavili uopće premise, a ne da su ispravne. Dakle, nismo napravili istraživanje i to bi trebalo. Dakle nismo tražili da nam se napravi službena anketa koja će imati težinu sa svojim pitanjima. Zna se što je prava anketa koja će doći do validnih rezultata. (...) Da dužni smo mi slušati i volju javnosti jer opet ako ćemo baš otići u potpuni ekstrem, pa biti potpuno neprepoznatljivi i elitizirani. Onda pogledajmo tu drugu krajnost. Balansiranje između te dvije stvari je ustvari umjetnost jer moram... Tu puno truda treba, e tu treba anketa... tu treba znači. To je onaj dio kada mi ulazimo u rasprave na stručnom vijeću gdje smo. Onda često posežemo za argumentima koji nisu argumenti.

4. Recimo kada biste na raspolaganju imali ono što možete napraviti opet bez nekih pretjeranih financija unutar ustanove u sklopu stručnog vijeća vaših djelatnika pa nekakvu SWOT analizu ili neku PESTEL čisto vidite neke svoje slabosti koje su vam prijetnje... Biste li bili, bez obzira što se nitko ne tjera, biste li bili zainteresirani?

Odgovor: Bih, bih. Ja sam primarno za to.

5. Prije nekoliko godina bilo je i prilike za sudjelovanjem u e-savjetovanjima o zakonu o muzejima i muzejskoj djelatnosti. Jeste li sudjelovali u tome? Na temelju čega ste donijeli odluke o potrebnim promjenama?

Odgovor: Mi smo otkrili svijet kada nas je COVID potrefio... Mi smo otkrili da postojimo uopće. Mi smo otkrili da bi trebali digitalizirati pa ja još dok sam bio u restauratorskom sam bio ti, mi smo stalno, ljudi, dajte nam format uopće, dajte nam nešto, da krenemo sa digitalizacijom,

ljudi moji Europa pazi... Gledajte kako smo mi, kako smo mi ušli u Europu, još nismo sredili svoje registre kulturne baštine. Potrebno je odrediti što je to nacionalno, što je to međunarodno kulturno blago, što je to lokalno. To Europa traži od kad smo ušli.

6. Također ste spomenuli da se financirate iz državnog proračuna naravno kako to ide i imate nešto zarade svoje od svoje neke djelatnosti i slično. Ono što bi me zanimalo je na koji način raspodjeljujete te financije unutar ustanove s obzirom na odjele. Rekli ste nešto za otkup tražite da vam se nešto da.

Odgovor: Moramo tu biti... Dakle ovako da budemo jezično korektni. To b bilo bolje još sa šeficom računovodstva. Dakle, mi imamo unutar svog proračuna vlastita sredstva i sredstva osnivača. Što znači vlastita sredstva? Osnivač je nama primaran i on daje gro. (...) Mi moramo vrlo jasno deklarirati svoje potrebe. Znači napraviti plan za narednu godinu koji ne počinje sa izložbom. (...) Evo to, dakle, mora se jasno znati kao i u svakoj javnoj ustanovi za koga, za čega je planirana koja kuna, jer nama to odobravaju sva tijela, županijska, počevši od našeg upravnog odjela preko financijskih, strukovnih, dakle kao što je ova Komisija za kulturu znanosti obrazovanje gdje sam čak ja član ovaj pa onda... e i to dolazi naravno na kraju pred župana, pa onda županova tijela to moraju odobriti, onda to ide pred skupštinu. Župan predlaže, a skupština usvaja ili ne usvaja. Dakle mora biti transparentno. Mi trošimo javni novac i moramo svjesni biti za to moramo položiti račun. Dakle to je taj proračun. On je jasno deklariran, postoje ti rebalansi ako se pojavi unutar godine, nekakvo...

7. Evo na koji način i kako je ustrojeno dodatno stručno osposobljavanje vaših djelatnika. Planira li se onako na nekoj strateškoj razini ili je to po osobnoj nekoj preferenciji?

Odgovor: Gledajte, to je zvanje. Dakle, vi imate Akademiju likovnih umjetnosti u Osijeku. Ona se čak ne zove, ne znam točan naziv, ali šta je... Ona izbacuje takozvane likovne pedagoge i oni stječu uvjete da budu pedagozi u ovakvim ustanovama, ne samo ovakvim, nego i drugim i u školama kolom itd., ali ovdje, dakle, taj pedagoški prefiks dobivaju da moraju polagati i stručne ispite. Osnovno stručni ispit pa onda viši, pa visoki i tako dalje. Vrlo aktivno se moraju... stručno [usavršavati]

Potpitanje: Organizirate li edukativne aktivnosti za korisnike?

Odgovor: Tko dolazi. Imate ovako dolaze oni koji hoće pa kažu mi hoćemo djecu koja tendiraju ka našoj udruzi znači da su im roditelji Francuzi porijeklom. Uglavnom, onu skupinu koju mi prikupljamo i okupljamo mi hoćemo njihovu djecu dovesti i to je jednom godišnje sad nekad u 6. mjesecu. To je znači netko tko je nas ponukao da napravimo. Nadalje imamo obrnuto gdje mi ulazimo u kurikulum obrazovnih ustanova i u jesen obilazimo sve osnovne i srednje škole i kažemo gledajte mi vam možemo ponuditi kroz ovu godinu te, te i te izložbe. Na njih se naslanjamo, znači kao i u nastavi. Dakle mi koreliramo stvari i kažemo možete korelacija, a oni su pedagozi i znaju kako, ne samo na likovnu kulturu, nego kako korelirati u književnosti ili kako korelirati u matematici. Mi smo imali tu neke autore koji su u... To se i zove matematička apstrakcija. Dakle ako bude zanimljivih priča gdje se može korelacija hvatati između jednog i drugog jer oni su stručni i znaju ponuditi. Mi ulazimo u njihov kurikulum. Oni prihvaćaju naš kurikulum i djecu dovode ovdje. Onda u određenim skupinama i tako dalje i u određenom broju i to bude i od... bude normalno i predškolski i iz vrtića. To bude možda i najljepše, najsimpaticičnije, ali kod njih ne može na taj način, ali korelirano s njima pa onda imamo osnovne škole, niži razredi i viši, pa srednje.

8. Ispitujete li stanje svoga fonda?

Odgovor: To je bitnije od izložbi. To sam vam rekao. Dakle, naši kustosi zbirku imaju podijeljenu u ovaj odnosno cjelinu. Fundus je podijeljen u zbirke i oni među sobom dijele te zbirke i vode te zbirke. Odgovorni su za te zbirke. One su pohranjene u depoiima. S obzirom na razinu adekvatnosti u hrvatskim muzejima mi smo tu dobri. Vi morate svake 3 godine, raditi, 3 do 5 godina raditi reviziju gdje onda svi ulaze u sve zbirke. Samo oni koji duže zbirku imaju ključ i ako su dva u jednom depou onda njih dva imaju. Onda moram tražiti odobrenje od kustosa koji će doći, otključati i biti prisutan dok sam ja tamo. Tako se čuva kulturna baština. On [kustos] je dužan redovito pregledavati, provjeravati i onda izdvajati ono što u tom trenutku je sazrelo da se pošalje na neki od restauratorskih zahvata. Ne mora to bit uvijek nekakva ne znam ti nego održavanje, čišćenja. Da vam ne pričam sad strukovno šta znači, kako se to, zašto se prlja, gdje ne zato što s tim brišemo pod nego stare tehnike slikarske nisu baš bile savršene pa sad onda te boje oksidiraju, a ne oksidiraju boje nego oksidiraju zaštite koja se mora povremeno skidati i vraćati itd itd pa onda... dobro nametnika ne smije biti u drvetu i tako dalje. To se davno fumigacija radila, fumigacija i ta ovaj ovoga, no tretiranje insekticidima i tako dalje. To ne bi smjelo biti, ali nikad vi niste 100 % sigurni. Dakle oni su zaduženi za svaki komad i da se, što god da se dogodi na tome oni su odgovorni materijalno. Dakle, ako se ustanovi da je propadanje nastalo zbog nemara. To su vrlo ozbiljne stvari, to nije zafrkancija, to nije igra, to nije poza. To je uistinu tako. Nadalje, postoje mjere i takozvane fizičke zaštite. Dakle od protupožara, protuprovala, videonadzora i tako dalje. Oni stalno rade, 24 sata su u funkciji, povezani su sa službama koji kruže po Osijeku. Dakle to su ove sigurnosti i tako dalje. Ne znam koliko znate, ali oni se 24 sata voze po Osijeku u smjenama i ako se uključi negdje oni moraju biti u tom trenutku maltene tu i pokušati spriječiti da ne dođe do katastrofe. Normalno prvo onda mene zovu, ja moram, tehničar moj i onda ide cijela ekipa. Dakle tu su taj... Dosta jasno određene i moraju se poštivati jer imate i nadzore, imate sve... Onda sigurnost nas dolazi kontrolirati svako malo. Dakle sve se to provjerava vrlo redovito i upisuje se u knjigu održavanja. To dakle mora biti. Dakle tu nema, tu ne možemo ni pomisliti o nekakvoj improvizaciji. (...) Mi kada budemo napravili novu zgradu dolje u suterenu te zgrade će biti novi. To će vam biti prostorije ako dođe do požara ili poplave ili bilo čega senzori prepoznaju i prvo zvučno upozore sve koji se nalaze u prostoriji da moraju u roku od minute izaći van. Vi morate skakati kroz vrata i vrata se automatski zatvaraju, a to su hermetička vrata koja ne propuštaju ni zrak ni za ništa. To su moćna vrata i mogu izdržati 5 sati gorenja i tamo se ne može goriti i da se ugrije taj zid izvana negdje nešto ne može goriti. Dakle, od poda ne može proći. Normalno, onda mora cijeli sustav i po cijeloj zgradi evakuacija da sada ne pričam o tome. Jer znate, ne možete vi reći ako dođe poplava, mi ćemo skloniti građu. Tko će voziti tu građu? Što ću ja sa 6 tisuća predmeta. Imam ja neke kamione, ali tko će mi dati kamion u tom trenutku jer moraju imati neke kamiondžije koji će reći u slučaju poplave, vi se javljate da. Nemaš, to mora netko platiti i tako dalje. Dakle ne možete to imati nego zaključilo se da to mora ostati gdje je, ali tako zaštićeno da ne može ništa. Neka voda bude preko toga 2 godine, ona ne može proći unutra, ništa kad se jednog dana povuče, otvoriš, evo sve ok. Tako da će to biti sad kad budemo napravili... Zašto nemamo možda ove podatke? Nije znate, već ovaj podatak o preko 6 000 predmeta nije baš neki štos.

9. Vidite li u tom kulturološko-društvenom smislu potencijal pisane baštine za izložbu, prezentacijsku, interpretacijsku aktivnost?

Odgovor: Sto godina za Hrvatsku Franjo Tuđman – to je isključivo izložba defacto dokumentacije. Dakle imamo povremeno. Kako naš Državni arhiv nema takav prostor dovoljan da reprezentira tu izložbu onda su molili da mi oslobodimo prostor. Dakle, da, radimo, radit ćemo i svoje. Prvenstveno sad sređujemo tu plakatoteku. Onda ćemo raditi izložbu tih plakata, a kolegica se bavi fotografijom. Kolegica je jedna od možda 5 kustosa u Hrvatskoj koji su se prihvatili zadaće da pokrenu i zbirke fotografija, ali isto kao i ova plakatoteka, ne samo kao dokument nego i kao umjetničko djelo i možemo očekivati da će u dogledno vrijeme to poslati jednim dijelom i to će sad, imat ćemo čak možda i ove godine.

## **O1 – Laboratorija za ispitivanje materijala u kulturnom nasleđu, Novi Sad, 8. lipnja 2022.**

1. Na koji je način s te neke strateške razine ustrojeno vaše djelovanje u samom Laboratoriju za ispitivanje materijala i na koji način ste vi ustrojeni s obzirom na sam Fakultet? Na toj nekoj institucionalnoj razini, jeste li dio Fakulteta?

Odgovor: Da pa mi smo deo fakulteta. Deo smo organizacione jedinice fakulteta, kao što na nekim kao što postoji departman za materijale, mi smo i deo departmana za materijale i deo fakulteta. Nastavnici smo na Departmanu za materijale i to je organizaciona jedinica fakulteta, ali i sama Laboratorija je druga organizaciona jedinica Fakulteta. Imenom i prezimenom u Statutu Fakulteta. Ono što je i za ceo Departman i za Laboratorij suštinski postoji neka krovna strategija koja je sada to pitanje Fakulteta, kuda Fakultet ide, kao što na primer hoćemo više evropskih projekata, hoćemo više studenata zato moramo ne znam da smo više na društvenim mrežama, na primer, to ja vidim kao neku strategiju. Znači trebaju nam studenti šta možemo da uradimo. Znači mi smo deo strategije Fakulteta s jedne strane, ali i naši saradnici imaju neku svoju strategiju, gde vide Laboratoriju i gde vide Departman. Recimo naš departman ima problem sa ne znam studentima pa onda mi strateški planiramo. Planirali smo u stvari da onda to ne vredi da nismo prepoznatljivi kao deo Fakulteta, pa smo mi nastavnici privatno platili agenciju za Instagram, Facebook, Tiktok i tako dalje gde izlaze samo postovi vezani za našu katedru. E sad pošto smo mi deo jel' Katedre te stvari koje Laboratorija radi su vrlo često vesti na tim stranicama jer kulturno nasleđe zvuči vrlo primamljivo svima. Tako da to ne može baš skroz da se razgraniči Katedra za inženjerstvo materijala i Laboratorija i u tim postovima jako puno ima nekih naših filmića, neki kad ispitujemo freske, slike, tvrđave i tako dalje jer oni prosto i kad upišu inženjerstvo materijala jedan od predmeta su i Materijal u kulturnom nasleđu, tako da je to sve prirodno. Znači deo smo strategije kada Fakultet kaže, treba više evropskih projekata trudimo se da imamo više evropskih projekata, ali imamo i neku svoju sopstvenu strategiju. Ne znam ima mali broj studenata ajde sada mi to strateški da rešimo.

Potpitanje: Na koji način prepoznajete te neke nedostatke? Imate li nekakvu metodu koju biste koristili?

Odgovor: Što se edukacije tiče, upisan broj studenata je pokazatelj to nema dalje, ali s druge strane opet pratimo znači tu posle šta se dešava, zainteresovanost studenata za kulturno nasleđe pošto mi imamo i gumu i plastiku i polimerne materijale... Kulturno nasleđe je jedan mali deo te Katedre. Neko se postavi da je to svima vrlo zanimljivo i onda strateški se najviše stavljaju filmovi na društvene mreže vezani za kulturno nasleđe.

2. Ako bi se mogli opisati kojoj mjeri nove teorijske spoznaje koje imate na području same baštine i njene zaštite utječu na vaš rad uključujući neke možda opet ponavljam primjere dobre prakse?

Odgovor: Pa utječe jako to što čitamo čime se susrećemo i vidimo na konferencijama i tako dalje, ali najviše možda dolazi do izražaja u momentu u kojem imamo problem, znači neki realan problem. Ne znam, kako očistiti neku zgradu. Onda se to puno, puno traži, na internetu gleda da nađeš šta je najnovije, šta bi sve moglo da bude da bi se rešio problem. Vrlo često pod pritiskom prostor zbog manjka vremena. Znači problem imamo i sad ne znamo kako da rešimo, onda brzo tražimo primere dobre prakse ili nešto iz literature i tako dalje i to odmah koristimo i primenjujemo da bi rešili taj problem.

3. Molim Vas da kratko opišete na koji način se financira vaš rad unutar ustanove u sklopu tog laboratorija.

Odgovor: Dobro znači jedna stvar je to što dobijamo platu od države kao nastavnici. Druga stvar je što ispitivanja koja radimo naplaćujemo i to što sam i napomenula na mom predavanju različitu cenu, recimo postoji za ustanove kulture, različito je za industriju. Prosto jer su i različiti je taj značaj kako da kažem ovde nekome možete da uštedite milijun i po evra s time što ste rešili problem, mislim na industriju, a ustanove kulture će te rezultate koristiti za neku bazu podataka, neko novo saznanje o nekom umetniku ili tako dalje. Kroz evropske projekte, kroz naše republičke projekte i što se tiče tih nalaženja financija, moram da kažem da još uvijek imamo tu sreću da korisnici sami dolaze kod nas. Osim tih znači evropskih i državnih projekata, gde prosto učestvujemo tamo pišemo projekte, konkurisemo za ta sredstva nešto dobijemo, nešto ne dobijemo, ali ove tržišne stvari prosto ne nudimo se, znači mali je tim, jako je mali tim. Da je veći tim možda bismo onda imali vremena da tražimo i nove korisnike, ali za ovaj tim je više nego dovoljan broj korisnika koji sami dolaze kod nas.

4. Koristite li nekakve, opet ću se vratiti na neki način ili metode raspodjele sredstava. Dakle, na koji način to obavljate?

Odgovor: Pa od tih para koje su tržišne znači koje nisu kod projekata, kod projekata se zna koliki je posao, koliko ima angažovanje meseci. Tu nema, to nema šta da se menja. Čak recimo jedan evropski projekat gde maksimalan broj koji vi možete da budete ne znam bude nekih 12 meseci bilo tko na projektu. Imamo situaciju gde ja kao rukovodioc dobijem isti iznos kao neko ko se bavi naukom pri čemu ja isto imam deo neke, rukovodim jednom vrstom nauke i neko drugi rukovodi drugom vrstom nauke, ali ne postoji nijedan dodatak za odgovornost. Ja potpisujem izveštaje, ja ih sklapam i tako dalje. Prosto tako neki evropski projekat ne razlikuje odgovornost od... mislim kakav god eksperiment bio ja sam odgovorna. Pa na državnim projektima isto tako je situacija, znači ne dobije se nadoknada za posebno za to rukovođenja, da ne kažem slaganje papira, računa i ostalo. Nego se to radi preko kategorije toga u kojoj ste vrsti kao naučnik, nastavnik, da ste redovni i vanredni profesor itd. Što se tiče poslova laboratorija, tu raspodelu donosim ja. Znači koliko je ko radio toliko dobije para.

Potpitanje: Temeljem brojevanih pokazatelja, vremena uloženog?

Odgovor: Pa i ne samo to sad imamo mi neke kako da kažem, ako neko nije baš ništa učestvovao u nekom poslu, ali je na nekom drugom bio mnogo vredan, on će opet, to je nekako kako da kažem, moja stvar kao rukovodioca, da imamo osećaj da nekog motivišeš ili da ga ne motivišem ili da ga kaznim. Znači ima i to mislim, kad neko ne uradi kako treba jel. Nije to velika količina novca, ja iskreno mislim da ja najgore kao rukovodioc prođem sve nekako. Da i tu ima jedno pravilo, nitko ne zna koliko je tko u laboratoriju dobio para. Znači zato što ljudi imaju taj neki aspekt da uvek misle da su nešto vredniji od nekog drugog, a ne vide zato što nisu iznad, jer ja sam ta koja skuplja rezultate i koja organizuje posao.

6. Djelujete u okviru zakonodavstva Republike Srbije, pa ne pretpostavljam da je nešto drugačije posebno nego u Hrvatskoj?

Odgovor: E ima jedna suštinska razlika kod opreme vi pošto ste u Evropi, evropsko zakonodavstvo na velikim evropskim projektima ne dozvoljava kupovinu opreme, vi možete da napravite samo amortizaciju i to se zna vrijednost opreme, koliko dana se koristi na tom projektu i



tako, a mi i dalje možemo da kupimo potpuno nov uređaj i da ga prikazemo kao nabavku uređaja, a ne kao amortizaciju zato što to srpsko zakonodavstvo dozvoljava. Amortizacija nam nije potpuno uređena stvar.

7. Ono što mi je bilo zanimljivo danas na predavanju kad ste rekli zakonski je određeno da ne može konzervator nešto učiniti bez ispitivanja materijala.

Odgovor: To je u zakon je ušlo, oni su sad menjali zakon i upravljanje uopšte u kulturnom nasleđu. Da mora da se urade predistraživački radovi da li za izradu projekta prije nego što se uopšte krene u posao ili u momentu kada se recimo raspisuje javna nabavka za obnavljanje neke tvrđave, ali ono što nije detaljno opisano jeste kakvi su to predistraživački radovi i mi smo tu negde možda što je vezano opet za ono vaše prvo pitanje, strateško planiranje, pogrešili što smo tu – pustili i nismo učestvovali u izradi tog zakona.

Potpitanje: Postoji li nešto gdje imate mogućnost na neki način sudjelovati?

Odgovor: Ne, a to je vrlo jedna neposredna stvar da mi kroz naše edukacije i poslove koji su vrlo dobro i ispravno uređeni utječemo da neki konzervatori koji mogu da utiču na donošenje odluke. Da oni kažu, e pa ja sam video to i to na Tehnološkom fakultetu to bi tako trebalo da se radi.

Potpitanje: Recimo kao zajednica akademska na primjer sad kod nas u Hrvatskoj, sad prije ne znam bio izmijenjen zakon o knjižnicama, zakon o arhivima, zakon o muzejima i postavlja se na e-savjetovanje gdje onda akademska zajednica, obično to svi fakulteti ili nekakvo očitovanje napišu sad je li se za to uvaži ili ne uvaži... Ima li nešto tako?

Odgovor: Tako pa postoji ta mogućnost da to bude na toj javnoj kako da kažem raspravi, samo što mi nismo vodili računa o tome kada se donosio taj zakon.

Potpitanje: Smatrate li da bi bilo koristi?

Odgovor: Pa bilo bi zato što bi predistraživački radovi mogli da budu i da se netko prošetao oko zgrade. Da, da tu smo mi pogrešili, nekako kad nismo se uključili i pošto nismo to ni ispratili. Mi smo se uključili u momentu kad je zakon već završio raspravu. Netko došao i rekao mi uvodimo zakon. To je naša greška. Znači mogli smo, ali nismo.

Potpitanje: Niste bili u tom trenutku obaviješteni, niste, razmišljali?

Odgovor: Pa nismo se ni trudili da se obavestimo. To je potpuno ono što je odgovor na prvo pitanje kako i što imamo sreću da korisnici sami dolaze, a ne uključujemo se u ovo, a verovatno da nemamo tu sreću itekako bi se upinjali da budemo u telu koje donosi taj zakon.

8. Možete li kratko opisati te edukacije koje ste organizirali za konzervatore i restauratore ako se ne varam.

Odgovor: Da muzejske radnike, bilo je tu svakakvih profila, znači tih struka uključenih u proces zaštite. Pa, mi smo u stvari njima pokazivali ono što mi radimo kada oni nama donesu uzorak i držali smo prvo znači teorijski deo pa smo onda držali praktički deo i to je bilo podeljeno prema nekim tim našim oblastima kojima bavimo, pa smo imali nepokretno kulturno nasleđe, pa pokretno kulturno nasleđe, znači slike i novi materijali za zaštitu, i to i četvrta je bila u stvari pisanje projekata i takvih stvari pošto imamo u timu koleginicu koja to jako dobro radi i ja tu ne radim, nije moja struka i sve je bilo praćeno različitim studijama slučajeva na kojima smo mi učestvovali i oni su mogli da mere s mikroskopom i tako da realno rade stvari koje mi radimo. Nisu, znači nemaju oni ni mikroskope, ni opremu ni tu vrstu škole, ali smo došli do toga da znaju kad imaju neki problem, da znaju koju analizu bi mogli da traže od nas da bi dobili odgovor, odnosno najvažnije znaju kako da postavite pitanje. Mislim uopšte ne pričamo istim jezikom. Da i to nam je ustvari dosta pomoglo da pričamo istim jezikom.

9. Na koji način su vaši studenti uključeni u rad samog laboratorija, na koji način njima također prenosite ta neka i teorijska, ali i praktična znanja koja svakodnevno koristite u svom u svom poslu?

Odgovor: Pa prvo studenti kada dođu na neki prvi predmet koji mi imamo rade vrlo ozbiljno, praktično pored teoretskog. Na primer, predmet se zove Metode ispitivanja materijala i onda dobiju neke sirovine koje jako detaljno ispituju, pošto od kvaliteta sirovine i procesa zavisi kvalitet finalnog proizvoda. Moraju sami da naprave proizvod i opet njega ispituju i onda dokazuju da su prvo naučili te metode, a drugo, da li su kako da kažem, da li su dobili dobar proizvod. To sve prati neke kolokvijume. Onda imaju da napišu kako to sve izgleda potpuno kao diplomski rad iako je samo seminarski i moraju da ga prezentuju u istoj sali gde se inače brane diplomski radovi da bi se navikli na taj momenat javne prezentacije. To kao na trećoj godini, na četvrtoj imaju isto 2-3 predmeta. Tu su sad već oni mnogo slobodniji, aktivniji i tako dalje i imaju neke kao standardne vežbe koje se ponavljaju godinama koje prosto moraju da bi bili tehnolozi tog profila, ali sami dolaze i traže za tehnologijadu, za baš za neku konferenciju u Zagrebu. Tu naši studenti jako idu, ima neki SMLKI (Šuret mladih kemijskih inženjera – opaska ispitivača) na fakultetu za hemiju, dođu dobiju temu, rade eksperimente, odu, prezentuju što je super jer ja sam recimo na prvoj konferenciji bila tek posle recimo godinu i pol do 2 godine otkad sam upisala doktorski. Oni su četvrta godina. Oni se mnogo guraju, da samo da idu na te konferencije studentske tako ne mogu da idu, moraju da dobiju rezultat, znači moraju da uzmu da nešto to rade i treća stvar je teme za diplomski su uglavnom ono što mi trenutno radimo zato što prosto nema prostora da bude nešto još nešto dodatno.

Potpitanje: Jeste li u sklopu laboratorija imali još nekakvih edukacija koje nisu bile nužno vezane za konzervatore i restauratore i slično?

Odgovor: Pa imali smo posete nekih kolega, ali opet dobro to je primenjena umetnost, to nije ni važno. Ovaj imali smo posete nekih kolega koji su dolazili da vide laboratorije i da imaju neki aspekt, neke teorije, neke prakse tako na jedan dan. Imamo često razmene studenata različitih profila iz različitih zemalja. Preko Erasmus-a, Cost-a i tako. Mislim i tu nam dolaze baš iz jakih institucija. Bilo bi za očekivanje da dolaze iz nekih siromašnih područja, pa... Ali su nam dolazili tako iz Španije, iz Rusije, Poljske je bilo... Poljakinja bila 2 meseca, Rusi 2 meseca. Španija, Španjolka tri i imamo i te regionalne s kojima smo mi saradivali, recimo s Makedonijom imamo izuzetnu saradnju. Ja sam recimo, prva moja praksa je bila u Makedoniji. Sad ta profesorka uvek šalje te svoje studente. Bez obzira, tada je u Makedoniji postojao jedan uređaj, ali sam jako puno tamo naučila. Mnogo manje uređaja nego kod nas, ali došla sam u drugu instituciju, drugi način rada drukčije sve.

10. Koje metode, najčešće možda koristite ili čime se služite pri svom radu?

Odgovor: Pa ono što radimo jeste utvrđivanje stanja znači dijagnostiku stanja različitih vrsta materijala i u tom smislu nam je zadatak da otkrijemo ustvari ono što dođe kod nas, to je već neka posledica i mi utvrdimo tu posledicu i onda idemo unazad da vidimo šta je bio mehanizam, a šta je bio uzrok. Recimo, tu se dosta često ne slažemo sa konzervatorima, ajd' sad da ne širim, ali na primer znači posledica je ljušpanje materijala, mehanizam je dejstvo rastvorivih stvari, a uzrok je da one postoje u materijalu, a to to je sled događaja, a ljudi vrlo često kažu ovo je destrukcija rastvorivih stvari kao posledica, a nije posledica je to što je materijal pukuo. Znači to radimo definiciju stanja, onda radimo ispitivanje sastava koje opet radimo i u proceni stanja, ali zavisi sad koji nas odgovori interesuju, koji su to sad konstitutivni elementi i takve stvari. Radimo ispitivanja u cilju davanja predloga mera zaštite i čišćenja i odabira kompatibilnih materijala, projektujemo kompatibilne materijale. Imamo jednu komoru za starenje, pa onda recimo kad dođemo do nekog nivoa da mislimo da će neki malter biti odgovarajući za konzervaciju ili neko sredstvo, onda recimo stavimo komad originalnog maltera u taj naš koji smo napravili i stavimo u komoru da se veštački stari. Tu simuliramo prirodu, da vidimo kako će oni da žive zajedno narednih 10, 20, 30, 40 godina znači procenu trajnosti i šta još radimo – da i razvijamo nove materijale koji imaju neku funkciju koja je potrebna nekom objektu, slici, šta ja znam, šta je već potrebno.

Potpitanje: Kako pristupate tom objektu koji dođe u Laboratorij? Koliko koraka ima prije vas i što sve vi uzimate u obzir kada dobijete nekakav objekt, bez obzira bila to nekakva umjetnina ili to stvarno nekakva građevina?

Odgovor: Mi da bi ušli u neki posao, nije to uvek baš tako detaljno, nekad nema ni vremena. Recimo sad smo ušli u neki posao za neku zgradu, pa ni ne znamo ništa o toj zgradi osim u kojoj ulici i onda u stvari radimo, mi prvo da mi vidimo kakav materijal da slučajno ne bi nanjeli neku štetu i to je onako kao bazično znači da mi vidimo prvo s čim imamo posla. Drugo znači tražimo sve podatke koji postoje – od crteža, nacрта, istorijskih podataka. Imamo sad nekog dedu, zaludenika koji hoće da ispita kuću od svog dede. Ne postoje nikakve fotografije. Crno-bele su i sad ga interesuje kako je bilo to originalno obojeno. E sad jedino što imamo podataka je priča tog dede od njegovog dede, ali moramo da je saslušamo jel', jer mi moramo da znamo to mogu da budu hiljada nekih stvari, jedinjenja itd. Baš šta je realno, nije realno mislim to, ali pravi put bi bio da se uradi, a to ne radimo često, ali sad smo radili, recimo kod ovih rimskih maltera, jer za to nema prostora i vremena. Uglavnom su stvari gdje vi to brzo morate da ispitajte, da. Pravi put koji ja mislim je, urađen sad u ovom projektu, mislim da je to super jeste što je prvo urađeno znači ispitivanje svega što postoji od radova na srpskom, engleskom, ruskom, francuskom, svega na tu temu. To što kažu kao *desk research*, a onda je odabrano na koje će se lokalitete ići da se to uzorkuje s tih lokaliteta, tim arheologa je nama poslao sumirano A4 stranu o lokalitetu znači ne sad da mi čitamo enciklopedije. Onda su nas na lokalitetu čekali arheolozi koji se već 30 godina bavi tim lokalitetom koji su vam pričali priče koje nema ni u *desk research* ni u ovom A4 ni nigde. Onda smo mi tamo snimali na samom objektu što je ustvari isto neka vrsta pripreme pre nego što uzorkujemo da ne bi uzeli nešto što nije reprezentativno jer je suština da uzmemo minimalan uzorak znači minimalno destruktivan. E sad to su često složeni materijali pa onda se može desiti da uzmemo pomoćni kamenčić iz nekog maltera mesto ceo malter mislim. Onda kad dođe laboratorij opet ga snimimo uzduž i popreko sa svih strana mikroskopom, tako dalje i pravimo strategiju s kojim svim analizama možemo tako mali uzorak da ispitamo. Onda se urade sve te analize i onda ustvari dolazi najteži deo posla za nas. Šta sad s tim rezultatima? Da se identifikuju neki spektri, da se povežu međusobno, šta oni govore, šta ne govore, i tako dalje i onda mi to dajemo suštinski onome ko finansira ili upravlja tim lokalitetima, tako dalje. On vrlo često to ni ne pročita, ali to naše da onome koji će da radi konzervaciju. Tako da je to neki lanac, ali nam se desi isto, to što sam rekla to je dobro, a šta nam se često isto desi, na primer ovi bronzani kalupi što sam pričala. Oni su došli, a ja nemam pojma ništa o bronzanom dobu. Onda ja sedim i čitam kako se to radilo, lila bronza u bronzanom dobu. Mislim, ni ne moram da znam, ali kad mi stigne kalup iz bronzanog doba, ja onda moram da pročitam o bronzanom dobu. Da bi znala da li će sad to da ima smisla, koje bi metale mogli da nađemo, koje ne bismo mislim vi vrlo često možete svašta da nađete. Hemičari se tu verovatno ne bi složili, jer neke se neke stvari, ovaj nama dese na istom položaju na tim dijagramima i moramo znati da li je to greška, da li je to neki pomeraj i da li je moguće, nije moguće.

Potpitanje: Biste li mogli nabrojati nekoliko metoda kojima se koristite?

Odgovor: Da radimo mikroskopiju sa i bez pripreme uzoraka znači direktno na objektu i u laboratoriji. Znači to je svetlosna mikroskopija, radimo elektronsku mikroskopiju, radimo XRF analizu, odnosno rengen fluorescentnu analizu, radimo rengen strukturu analizu XRD je skraćenica. Radimo FTIR analizu. To je infracrvena spektroskopija sa Fourierovom transformacijom. Radimo Raman spektroskopiju. Razlika između ove dve je što odnosno sve tri su komplementarni, XRF daje tačno elemente kvantitativno koje imamo, FTIR i Raman daju neke vibracije koje onda nama govore koja jedinjenja imamo. Mogu da budu organska i neorganska, sad zavisi šta je čitljivo na kom aparatu da sad to ne detaljšem. Radimo ispitivanja mehaničkih karakteristika, radimo termovizijska snimanja, radimo kolorimetrijske karakteristike, obojenost površine, površinsku hrapavost, radimo poroznost živinom porozimetrijom, pa onda nanoporoznost nisko temperaturnom apsorpcijom zlata. Različite neke još analitičke tehnike imamo kao što je recimo UV spektroskopija. Radimo merenje ugla kvašenja u smislu površinske energije nekog materijala, da li je hidrofilan, hidrofoban. Radimo i neke metode za koje samo vaga treba, znači recimo merimo upijanje vode i to nam već govori o nekoj teksturi, kapilarnosti. Tako to, tako to je to.

11. Možete li vi reći kako se vidite kao doprinos tom kulturološkom-društvenom, nekakvom životu ajmo sad tako reći zajednice ili tog nekog objekta baštine? Kako vidite svoj položaj u tom samom nekom doprinosu kulturi ili toj kulturnoj baštini?

Odgovor: Pa ja mislim da smo mi izuzetno važan činioc. Sad, kako god to zvučalo, ali recimo ono što je nama bilo izuzetno važno i drago je to što smo radili dijagnostiku stanja naše zgrade Vlade i banovine gde je brački kamen, beli mermer i prvo smo ispitali sva onečišćenja tako dalje. Onda smo u laboratoriji radili probe, sredstva koja postoje na tržištu, znači ne sad tu mi da izmišljamo, nego da neko ko dobije posao može da ode u radnju i kupi to sredstvo i onda smo radili male probe na zgradi. Onda posle je raspisan taj tender veliki. To su mnogo veće pare, sve izvođači radova jel građevinci, za čišćenje i oni su imali zadatak da primene to što smo mi zadali, a mi smo imali zadatak da ih kontrolišemo i prva dva-tri dana stvarno nama padale neke kao kante na glavu slučajno, pa baš su tu prali gde smo išli. Šta sad mi s mikroskopom njima da tu proveravamo jel čisto. Onda je bilo i drugih stvari da na društvenim mrežama recimo se pljuju radovi od nekih sad mojih poznanika, pa im ja onda objasnim kao ostalo je žuto. To treba da bude, to je patina, ako se skine patina uništić će se zgrada i tako dalje. Tako da mislim da smo jako važan činioc i izuzetno mi je zadovoljstvo, recimo zgrada Srpskog narodnog pozorišta, isto je tako bilo. Da

budemo ne samo neko ko će reći kako, nego da kontroliše da se to radi tako. Je li to ako jedan je rekao, a niko ne kontroliše to može svašta da se primeni. I da smo učestvovali u nečemu što je stvarno ono super primer dobre prakse to se tiče čišćenja i zaštite nekog objekta.

12. Smatrate li da i na koji način možda podižete razinu svijesti kod tih konzervatora, restauratora ili osoba koje vas kao korisnici kontaktiraju o važnosti te baštine koju oni imaju?

Odgovor: Pa dobro, naši konzervatori su dosta svesni te važnosti, ali utječemo značajno na tok izvođenja, dokumentacije, zaštite, čuvanja... Nekako nije ono proba i greška kako da kažem, a vidim da su i oni ljudi onako ponosni na sebe. Svi su nekako odjednom neki naučnici, kupili su neke imale mikroskope, sami se bave fotografisanjem. nekako je potstaklo i njih da uče, da čitaju radove. da idu na konferencije. To je prije nekako bilo četkica, bojica malo da se uradi retuš i gotovo, a sad i oni nekako isto zovu nas pa daj vidi šta imam, kupili ljudi mikroskop... Slikaju oni sami sa mikroskopom, a oni realno imaju umetničku školu, znači slikarski zanat, ali sada evo da, posle svega ovog našega svi imaju mikroskope i stvarno ne ulaze dok oni to sve ne poslikaju. To znaju, čak i hemikalije, ovaj znaju znači šta bi s čim moglo... jer mi njima ne kažemo radite s tom kemikalijom. Znači mi njima dajemo izvještaj imate uljanu boju, akrilnu boju. Isto im ne kažemo, ovo nije original, ali im kažemo imate pigment koji je iz 20-og veka. Znači u našem izvještaju ne stoji ovo nije original, to oni donose tu odluku, ali vidim da su svi živi pokupovali mikroskope i čak neke tamo nanomaterijale da mi probavamo, da to sad imaju... takve fiks ideje neverovatno... Meni to ustvari drago, taj nivo entuzijazma. Ima tu i puno starijih konzervatora koji su sad našli da negde neki nano se koristi za neku učvršćivanje i oni bi sad nama to da nabave pa da i mi probamo njihova platna pa da... Svi su nekako naučnici sad odjednom. Mislim ti koji s nama saraduju, svi imaju mikroskop, svi prvo slikaju mikroskopom i tako. Pokrenulo je, pokrenulo je ljude. Oni sami ustvari i stave dosta često u te svoje planove, ali dobiju manju vrednost financiranja nego što... e to je onda, uglavnom mi prvi otpadnemo. Znači bolje da uradim konzervaciju, nego da imam samo istraživačke radove, a ima i neki manji broj ljudi koji kaže dobro ajde ove godine ću raditi istraživačke radove pa ću sledeće opet konkurisati pa ću to uraditi iz dva dela. Da i od politike institucije zavisi, svi oni imaju neke direktore koje moraju slušati.

13. Postoji li neki dodatni komentar koji biste dali upravo na tu vašu ulogu upravljanja, u upravljanju zaštitom i vidite li mogućnost u dodatnom možda ispitivanju baš papirne građe?

Odgovor: To je za nas materijal k'o i svaki drugi koji isto priča neku svoju priču. Kod nas u Arhivu su dosta vešti svi ti ljudi. Nije to taj nivo u smislu naučnom, ali oni praktično rešavaju probleme veoma dobro, čak bez primene nauke. Tu negde možda bi naša uloga najviše bila oko tih stvari – kako je nešto izvedeno, ali ni mi sami nemamo dovoljno znanja o papiru. Ni o papiru, ni o drvetu, prosto nismo... možemo boje, možemo mastila, ali ovaj deo ne. A što se tiče ovog prvog dela, ja mislim da bi bilo izuzetno važno da mi budemo deo nečega, negde gde se donose odluke baš zbog onog s početka šta su predistraživački radovi jel. Pa negde je dovoljno da je tu samo lupa i to je u redu, a negde bi trebalo ipak pH-vrednosti, mikroskop, lupa i tako dalje i mislim da recimo tehnolozi struke mikrobiološke su još korisniji nego mi. Zato što tu ima jako puno mikrobiologije, ima raznih tih novih mašina za stvaranje oksidacione atmosfere, raznih komora i tako dalje. Ja mislim to su depoi, to je puno vlage, to toliko ima mikroorganizama. Te anoksične komore kako se to zove, da. Recimo naši mikrobiolozi preko naše laboratorije često idu i uzimaju briseve i rade, radimo mi smo tako uključeni u papir i onda tačno za sve te mikroorganizme da vide koje sve tu postoje. Ovaj, ja kažem živuljke, dal' su bakterije, dal' su lišajevi, šta je (vjerovatno plijesan – opaska ispitivača)? I daju preporuku koji fungicidi, biocidi da se koriste da bi se taj papir zaštitio. To je isto vrlo značajno. Oni su tehnolozi, ali mikrobiolozi. Oni su izuzetno vešti da prepoznaju ono što ne možete da znate kad vidite sliku, možete da kažete jel' ulje ili akril. To naravno znaju slikari i konzervatori. Ali ne može baš sad da zna koji je sad bio pigment i da li se... ne znam, jel' ostarjelo vezivo zato što je bilo vlažno u crkvi ili je bio otvoren prozor. To su neke stvari koje moraju da idu u ispitivačke radove. Ljudi su se toliko izveštili s tom papirnom građom, da oni prosto znaju i vrstu papira i boju i razne, razne sad tu stvari koje mogu da se dese. Njima uglavnom bi te metode služile za potvrdu da se recimo vidi šta je bilo organsko vezivo za fiksiranje i takve stvari, ali im daleko potrebniji su mikrobiolozi, zbog čuvanja.

### **9.3. Popis slika**

**Slika 2.1.** Znanstveni pristup problemu istraživanja

**Slika 3.1** Terminološka vertikalna pojmovna u zaštiti knjižnične građe

**Slika 3.2** Piramida zaštite

**Slika 3.3** Baštinske funkcije

**Slika 3.4** Matrica odnosa u baštinskim ustanovama

**Slika 3.5 a)** Proces upravljanja zaštitom pisane baštine **b)** Rezultat procesa upravljanja zaštitom pisane baštine

**Slika 3.6** Modeli upravljanja zaštitom pisane baštine

**Slika 3.7** Rezultati sveobuhvatnog upravljanja zaštitom pisane baštine

**Slika 3.8** Područja ključne problematike u strateško-teorijskom aspektu

**Slika 3.9** Područja ključne problematike u ekonomsko-pravnom aspektu

**Slika 3.10** Područja ključne problematike u edukativnom aspektu

**Slika 3.11** Područja ključne problematike u materijalno-operativnom aspektu

**Slika 3.12** Područja ključne problematike u kulturološko-društvenom aspektu

**Slika 5.1** Ocjena važnosti aspekata prema ljestvici (1 – izrazito nevažan, 3 – niti važan niti nevažan, 5 – izrazito važan)

**Slika 5.2** Korištenje metoda i uspješno upravljanje zaštitom pisane baštine (1 – Ne, 2 – Da, 3 – Ne znam)

**Slika 5.3** Prostor za upotrebu novih metoda u području upravljanja zaštitom pisane baštine (1 – nema prostora, 3 – niti ima niti nema prostora, 5 – ima prostora)

**Slika 5.4** Temeljni problemi u upravljanju zaštitom pisane baštine i njihova složenost.

**Slika 5.5** Polazišta za izgradnju metodološkog okvira upravljanja zaštitom pisane baštine

**Slika 5.6** Metodološki okvir upravljanja zaštitom pisane baštine – kriteriji za odabir metoda

#### **9.4. Popis tablica**

**Tablica 5.1** Rezultati provedenih intervjua s pripadajućim temama i tumačenjem odgovora ispitanika

**Tablica 5.2** Poimanje pojma pisana baština s obzirom na vrstu baštinske ustanove

**Tablica 5.3** Ključni tematski sadržaji problematike zaštite pisane baštine s pripadajućim razinama kompetencija i tipičnim aktivnim glagolima koji ih opisuju

## 10. Životopis

Ines Horvat rođena je 1985. godine. 2013. završila je sveučilišni diplomski studij Informatologije na Odsjeku za informacijske znanosti Filozofskog fakulteta Osijek. Od 2013. godine zaposlena je u sklopu stručnog osposobljavanja u Knjižnici Odjela za kemiju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. 2014. polaže stručni ispit za stručno zvanje diplomiranog knjižničara. Radno iskustvo od 2014. do 2017. uključuje rad u osnovnoj školi kao stručni suradnik u nastavi s djecom s posebnim potrebama te rad u uslužnoj djelatnosti. 2017. zaposlena je na Odsjeku za informacijske znanosti Filozofskog fakulteta Osijek. Poslijediplomski studij „Društvo znanja i prijenos informacija“ na Sveučilištu u Zadru upisala je 2017. Uključena je u rad Odsjeka za informacijske znanosti te je tako od 2017. do sredine 2021. urednica Novosti Odsjeka za informacijske znanosti. Aktivno sudjeluje u projektu uređenja samostanske knjižnice Družbe Kćeri Milosrđa u Blatu na Korčuli pod vodstvom prof. dr. sc. Damira Hasenaya. Bila je članica organizacijskog odbora međunarodne studentske konferencije BOBCATSSS 2019 koja se održala u Osijeku. Sudjeluje na domaćim i međunarodnim konferencijama (BOBCATSSS 2019, 2020 i 2023, LIDA 2020, QQML 2021, BAS 2022). Uključena je u Erasmus+ projekt Digitalno obrazovanje za krizne situacije: Vremena kada nema alternative (DECriS) (2020-1-HR01-KA226-HE-094685) u sklopu kojega je kao nastavnik sudjelovala na dvije ljetne škole (DESS 2021 i DESS 2022) i objavljuje radove. Članica je Komisije za zaštitu knjižnične građe pri Hrvatskom knjižničarskom društvu kao i Društva knjižničara Slavonije, Baranje i Srijema.