

# PLAN UPRAVLJANJA KULTURNO-POVIJESNOM CJELINOM

---

**Benko, Kristina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:797134>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-22**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO UPRAVLJANJE

Kristina Benko

**PLAN UPRAVLJANJA KULTURNO-POVIJESNOM CJELINOM**  
ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2020.



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO UPRAVLJANJE

Kristina Benko

**PLAN UPRAVLJANJA KULTURNO-POVIJESNOM CJELINOM**  
ZAVRŠNI RAD

Mentor: dr.sc. Kornelija Severović, profesor visoke škole

Kolegij: Strategijski menadžment

Matični broj studenta: 0619416014

Karlovac, 2020.

„Planovi na papiru,  
uvijek ostaju tek dobre nakane.“

Peter Drucker

## SAŽETAK

Rad razmatra proces izrade Plana upravljanja kulturno-povijesnom cjelinom kao strateškog i provedbenog dokumenta čiji je glavni strateški cilj zaštita i očuvanje kulturno-povijesne cjeline kao kulturnog dobra. Plan upravljanja dinamičan je instrument koji pravilno oblikovan omogućuje učinkovito upravljanje kulturno-povijesnom cjelinom te njen daljnji održiv gospodarski razvoj. Provedba plana upravljanja ključni je element očuvanja i zaštite kulturnog dobra.

Proces izrade Plana upravljanja kulturno-povijesne cjeline razmatra se na primjeru pripreme i izrade Plana upravljanja kulturno-povijesnom cjelinom Zvijezde. Zvijezda je kulturno-povijesna cjelina grada Karlovca koja je zaštićeno kulturno dobro i njena revitalizacija je jedan od glavnih strateških ciljeva grada Karlovca.

Ključne riječi: strategijski menadžment, strateški menadžment, kulturna baština, kulturno dobro, kulturno-povijesna cjelina, plan upravljanja, plan upravljanja kulturno-povijesnom cjelinom

## SUMMARY

This paper is concerned with the process of the making of the management plan of a historic urban area. The main goal of this strategic and executive document is to protect and preserve the area as a cultural heritage.

The management plan is a dynamic instrument that, when properly formed, enables efficient management of the historic area and its sustainable economic development. The execution of the plan is the key element of the protection and preservation of cultural goods.

The process of the making of the management plan is exemplified by the preparation and making of The Management Plan of Zvijezda Historic Area. Zvijezda (Star) is an urban historic area of the city of Karlovac, legally protected as a cultural heritage. Its revitalization is one of the primary strategic goals of the City of Karlovac.

Keywords: strategic management, cultural heritage, cultural goods, historic urban area, historic area, historic built area, management plan, management plan of a historic urban area

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	1
<b>2. STRATEŠKI MENADŽMENT</b> .....	<b>3</b>
2.1. Definicija strateškog menadžmenta.....	3
2.2. Proces strateškog menadžmenta.....	3
<b>3. KULTURNA BAŠTINA</b> .....	<b>6</b>
<b>4. STRATEGIJA UPRAVLJANJA KULTURNIM DOBROM</b> .....	<b>8</b>
<b>5. ZVIJEZDA – KULTURNO-POVIJESNA CJELINA GRADA KARLOVCA</b> .....	<b>20</b>
<b>6. PLAN UPRAVLJANJA ZVIJEZDOM U PERIODU OD 2018.-2028. GODINE</b> ...	<b>22</b>
<b>7. MODEL UPRAVLJANJA ZVIJEZDOM</b> .....	<b>41</b>
7.1. Organizacijska struktura gradske uprave grada Karlovca .....	47
7.2. Odsjek za kulturu i kulturnu baštinu.....	52
<b>8. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>60</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>62</b>
<b>Knjige i časopisi</b> .....	<b>62</b>
<b>Ostali izvori</b> .....	<b>62</b>
<b>POPIS SLIKA, TABLICA, SHEMA</b> .....	<b>65</b>



# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada je proces izrade Plana upravljanja kulturno-povijesnom cjelinom, strateškog i provedbenog dokumenta čiji je glavni strateški cilj zaštita i očuvanje kulturno-povijesne cjeline i očuvanje njenih spomeničkih vrijednosti. Plan upravljanja kulturno-povijesnom cjelinom sadrži i specifične ciljeve koji se odnose na gospodarski i društveni razvoj kulturno-povijesne cjeline utemeljen na načelima održivog razvoja.

Cilj rada je prikazati ulogu strateškog menadžmenta u procesu zaštite i očuvanja kulturne baštine na primjeru kulturno-povijesne cjeline kao najsloženijeg kulturnog dobra.

U radu koristit će se riječi strategijski menadžment i strateški menadžment sa istim značenjem.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Tijekom izrade ovog rada korištene su znanstvene metode: metoda analize, metoda kompilacije i deskriptivna metoda. Prilikom izrade rada korištena je znanstvena i stručna literatura, stručni članci iz područja strateškog menadžmenta, menadžmenta u kulturi te zaštite i očuvanja kulturne baštine, podaci iz propisanih zakona te pojedini internetski izvori podataka vezani uz predmet rada.

Za primjer procesa izrade Plana upravljanja kulturno-povijesnom cjelinom korišteni su javno dostupni dokumenti te interna dokumentacija Grada Karlovca koja se odnosi na Plan upravljanja Zvijezdom.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen u sedam cjelina. Uvodni, prvi dio rada obuhvaća pojašnjenje predmeta i cilja rada, izvore podataka, stručnu literaturu i znanstvene metode korištene u izradi rada. Drugo poglavlje razmatra definiciju strateškog menadžmenta i etape procesa strateškog menadžmenta. U trećem poglavlju razmatra se definicija i pojam kulturne baštine te vrste kulturnih dobara utvrđene zakonodavnim okvirom koji propisuje očuvanje i zaštitu kulturne baštine u Republici Hrvatskoj. U četvrtom poglavlju obrazlaže se važnost sustavnog upravljanja kulturnim dobrom u cilju njegove zaštite i očuvanja, te se teoretski obrađuje Plan upravljanja kulturno-povijesnom cjelinom. Sljedeća tri poglavlja odnose se prikaz procesa izrade Plana upravljanja Zvijezdom kao praktičnog primjera izrade Plana upravljanja za

kulturno-povijesnu cjelinu. U petom poglavlju prezentira se Zvijezda kao zaštićeno kulturno dobro. Šesto poglavlje obrađuje detaljnu pripremu za izradu Plana upravljanja Zvijezdom, objašnjava sam proces izrade i glavne smjernice Plana upravljanja. Plan upravljanja Zvijezdom nije jednoznačno utvrdio upravljački model, a obzirom da je ključ ostvarenja ciljeva svake strategije njena uspješna implementacija, sedmo poglavlje razmatra model upravljanja Zvijezdom sagledavajući predlagane modele upravljanja i postojeći model upravljanja. U zaključku kao završnom dijelu rada rezimiraju se postavke prethodnih poglavlja.

## **2. STRATEŠKI MENADŽMENT**

### **2.1. Definicija strateškog menadžmenta**

Strateški menadžment kao koncept je u kontinuiranom razvoju i u današnje vrijeme neizostavan je u svim područjima. Postoji niz definicija strateškog menadžmenta koje proizlaze iz složenosti samog pojma koji se odnosi na grupu ljudi u organizaciji, menadžerski proces i znanstvenu disciplinu. Izbor, definiranje, implementacija i kontrola strateških odluka unutar organizacije odgovornost su strateških menadžera. Strateški menadžment kao znanstvena disciplina je set organiziranog znanja koje obuhvaća analizu okoline, određivanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje strategije, implementaciju strategije, provedbu strateške kontrole i evaluacije.<sup>1</sup> Strateški menadžment kao proces je kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održavanje organizacije kao cjeline, primjereno oblikovane prema svojoj okolini.<sup>2</sup>

Važna uloga menadžmenta prepoznata je i na području kulturne baštine. Za očuvanje i zaštitu kulturne baštine nužan je menadžerski pristup. Kulturna baština je neprocjenjive vrijednosti, kako materijalne tako i duhovne, ona je naslijeđe koje govori o povijesnom razvoju i identitetu zajednice te kojeg ta ista zajednica treba očuvati za buduće naraštaje. S aspekta menadžmenta kulturnu baštinu treba sagledavati kao proizvod koji trajno mora opstati i razvijati se na tržištu. Za menadžera to je poseban izazov, jer uz niz eksternih faktora na koje ne može utjecati, postoji niz ograničavajućih čimbenika koje mora poštivati pri osmišljavanju daljnjeg održivog razvoja.

### **2.2. Proces strateškog menadžmenta**

Proces strateškog menadžmenta može se prikazati kroz etape. Proces strateškog menadžmenta kod svih autora sadržajno je gotovo identičan, jedina razlika koja se pokazuje je svrstavanje pojedinih koraka u određenu fazu. Primjerice Wheelen i Hunger kao jednu fazu smatraju postavljanje organizacijskog usmjerenja i formuliranje strategije dok Certo i Peter svaki korak

---

<sup>1</sup> Buble, M.i dr.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 1.

<sup>2</sup> Ibid., str. 5.

tretiraju kao zasebnu fazu. Prema Certu i Peteru etape strateškog menadžmenta su: analiza okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje organizacijske strategije, implementacija organizacijske strategije, strateška kontrola i evaluacija.<sup>3</sup>

Analiza okoline obuhvaća monitoring i ocjenu informacija iz eksterne i interne okoline.<sup>4</sup> Skeniranjem okoline treba prepoznati prilike i prijetnje u eksternoj okolini, te snage i slabosti u internoj okolini. Eksternu okolinu čine čimbenici na koje organizacija ne može utjecati dok na internu okolinu (organizacijska struktura i kultura, resursi) može.

Postavljanje organizacijskog usmjerenja podrazumijeva utvrđivanje vizije, misije i ciljeva organizacije.<sup>5</sup>

Formuliranje strategije obuhvaća proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline u odnosu na snage i slabosti organizacije, razvoj odgovarajućih strategija te utvrđivanje smjernica politika za realizaciju strategija.<sup>6</sup>

Implementacija strategije je proces kojim se označava aktiviranje prethodno definiranog strateškog plana.<sup>7</sup> Strategija i ciljevi usmjereni su na provedbu, a provedba podrazumijeva pretvaranje planiranih aktivnosti u kvantitativne i kvalitativne rezultate. Najčešće prepreke u provedbi su nedostatak potrebnih resursa, političke prepreke, nezainteresiranost dionika te nerazumijevanje potrebe strateške promjene.

Strateška kontrola i evaluacija usmjereni su na nadzor i vrednovanje procesa strateškog menadžmenta. Svrha strateške kontrole i evaluacije je osiguravanje funkcionalnosti procesa i njegovog poboljšanja.<sup>8</sup> Kontrola se provodi u etapama: određivanje standarda, nadzor nad provedbom i mjerenje rezultata, usporedba ostvarenih rezultata sa određenim standardom sa utvrđivanjem eventualnih odstupanja te otklanjanje odstupanja od standarda i plana.<sup>9</sup> Kontrola će biti svrhovita ukoliko se vrši kontinuirano (preventivna, kontrola u tijeku, povratna kontrola). Povratnom vezom naziva se informacijski output za svaku etapu strateškog procesa

---

<sup>3</sup> Ibid., str. 8.

<sup>4</sup> Ibid., str. 9.

<sup>5</sup> Ibid., str. 9.

<sup>6</sup> Ibid., str. 10.

<sup>7</sup> Ibid., str. 157.

<sup>8</sup> Ibid., str. 12.

<sup>9</sup> Ibid., str. 241.-245.

koji govori da li se aktivnosti sljedeće etape odvijaju u skladu sa planom te isti služi za evaluaciju procesa i otklanjanje odstupanja od utvrđenih standarda.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Ibid., str. 12.

### 3. KULTURNA BAŠTINA

Proučavajući povijesni razvoj i kompleksnost pojma „kulturalna baština“, te pretražujući dostupnu literaturu na međunarodnoj razini razvidno je da ne postoji jedinstvena definicija kulturne baštine. Pojam kulturne baštine se mijenja i dopunjuje kroz vremenski period. U početku je označavao graditeljsku i monumentalnu kulturnu ostavštinu da bi s vremenom obuhvatio i nematerijalnu, etnografsku i industrijsku baštinu.

„Kulturnu baštinu čini ukupnost vrednota određene sredine koju tvore materijalna dobra od kulturnoga, znanstvenog i povijesnog značenja, te nematerijalizirani oblici čovjekova stvaralaštva u prošlosti.“<sup>11</sup>

#### *Kulturna dobra*

Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske na svojoj službenoj web stranici definira: „Kulturnu baštinu čine pokretna i nepokretna kulturna dobra od umjetničkoga, povijesnoga, paleontološkoga, arheološkoga, antropološkog i znanstvenog značenja.“<sup>12</sup>

Kulturna dobra u Republici Hrvatskoj definirana su Zakonom o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara<sup>13</sup> (dalje u tekstu: Zakon).

Zakonom su definirane tri vrste kulturnih dobara: nepokretna kulturna dobra, pokretna kulturna dobra i nematerijalna kulturna dobra.

Nepokretna kulturna dobra temeljem članka 7. Zakona mogu biti: grad, selo, naselje ili njegov dio, građevina ili njezini dijelovi, građevina s okolišem, elementi povijesne opreme naselja, memorijalno područje, mjesto, spomenik i obilježje u svezi s povijesnim događajima i osobama, arheološko nalazište i arheološka zona, uključujući i podvodna nalazišta i zone, područje i mjesto s etnološkim i toponimskim sadržajima, krajolik ili njegov dio koji sadrži povijesno karakteristične strukture, koje svjedoče o čovjekovoj nazočnosti u prostoru, vrtovi, perivoj, parkovi, tehnički objekt s uređajima i drugi slični objekti.

Pokretna kulturna dobra temeljem članka 8. Zakona mogu biti: zbirka predmeta u muzejima, galerijama, knjižnicama i drugim ustanovama, kao i u drugim pravnim osobama te državnim i upravnim tijelima uključujući i kod fizičkih osoba, crkveni inventar i predmeti, arhivska

---

<sup>11</sup> Antolović, J.: Menadžment u kulturi, Hadrian, Zagreb, 2009., str. 131.

<sup>12</sup> Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske. URL: <https://min-kulture.gov.hr> (17.08.2020.)

<sup>13</sup> Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, NN br. 69/99, 151/03, 157/03, 100/04, 87/09, 88/10, 61/11, 25/12, 136/12, 157/13, 152/14, 98/15, 44/17, 90/18, 32/20, 62/20

građa, zapisi, dokumenti, pisma i rukopisi, filmovi, arheološki nalazi, antologijska djela likovnih i primijenjenih umjetnosti i dizajna, etnografski predmeti, stare i rijetke knjige, novac, vrijednosni papiri, poštanske marke i druge tiskovine, dokumentacija o kulturnim dobrima, kazališni rekviziti, skice, kostimi i sl., uporabni predmeti (namještaj, odjeća, oružje i sl.), prometna i prijevozna sredstva i uređaji, predmeti koji su značajna svjedočanstva razvitka znanosti i tehnologije te druge pokretne stvari od umjetničkoga, povijesnoga, paleontološkoga, arheološkoga, antropološkoga i znanstvenog značaja.

Temeljem čl.9. Zakona nematerijalno kulturno dobro mogu biti razni oblici i pojave duhovnog stvaralaštva što se prenose predajom ili na drugi način, a osobito: jezik, dijalekti, govori i toponimika, te usmena književnost svih vrsta, folklorno stvaralaštvo u području glazbe, plesa, predaje, igara, obreda, običaja, kao i druge tradicionalne pučke vrednote, tradicijska umijeća i obrti.

U članku 6. Zakona jasno su definirani pojmovi zaštite, očuvanja, čuvanja i održavanja kulturnog dobra:

- zaštita kulturnog dobra jest poglavito provedba mjera zaštite pravne i stručne naravi propisanih odredbama Zakona, a sukladnih pravilima konzervatorske struke,
- očuvanje kulturnoga dobra jest provedba mjera zaštite i očuvanja radi produženja trajanja spomeničkih svojstava kulturnoga dobra,
- čuvanje kulturnoga dobra je sustavno praćenje stanja kulturnoga dobra i osiguravanje njegove zaštite od svakog ugrožavanja toga dobra ili njegovih spomeničkih svojstava, kao i svake druge protupravne ili neovlaštene uporabe,
- održavanje kulturnoga dobra je sustavno praćenje stanja kulturnoga dobra te poduzimanje mjera i radova nužnih za očuvanje spomeničkih svojstava, cjelovitosti i namjene kulturnoga dobra.

Kulturna baština bitan je element identiteta zajednice koji utječe i na identitet pojedinca. Kulturna dobra kao povijesno naslijeđe dužni smo zaštititi i očuvati na održiv način za buduće naraštaje.

#### 4. STRATEGIJA UPRAVLJANJA KULTURNIM DOBROM

Zaštita i očuvanje kulturne baštine je sustavan, interdisciplinarni i kontinuiran proces koji zahtjeva menadžerski pristup. Preduvjet u koordiniranju ovog složenog procesa je poznavanje temeljnih funkcija menadžmenta: planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja, jer cijeli proces mora započeti kvalitetnim planiranjem.

Strateški dokument koji objedinjuje sve elemente nužne za zaštitu i očuvanje pojedinog kulturnog dobra naziva se planom upravljanja (engl. *management plan*).

Zakon<sup>14</sup> utvrđuje da se plan upravljanja kulturnim dobrom donosi u svrhu upravljanja kulturnim dobrom te da plan mora sadržavati analizu stanja, ciljeve upravljanja, aktivnosti za provođenje ciljeva i pokazatelje provedbe plana, a pod upravljanjem podrazumijeva utvrđivanje i praćenje stvarnog stanja radi unaprjeđenja zaštite i trajnog očuvanja kulturnog dobra te njegova održivog korištenja u skladu s planom upravljanja uz sudjelovanje svih zainteresiranih dionika za njegovu zaštitu i očuvanje. Prema istom Zakonu<sup>15</sup> donošenje planova upravljanja obvezno je isključivo za kulturna dobra koja su upisana na Listu svjetske baštine i Listu ugrožene svjetske baštine.

Osnovni razlozi zbog kojih je potrebno donijeti plan upravljanja su:<sup>16</sup>

- osiguranje da će polazište biti procjena postojećeg stanja kulturnog dobra;
- izrada izjave o značaju kulturnog dobra (provedba cjelovitog vrednovanja kulturnog dobra);
- utvrđivanje stanja i provedbu dodatnih ispitivanja i istraživanja;
- usuglašeni pristup očuvanju kulturnog dobra;
- učinkovito dugoročno upravljanje dobrom strateškim akcijskim programima;
- uspostava jasnog sustava nadzora;
- utvrđivanje uloge vlasnika i korisnika u očuvanju kulturnog dobra, kao i nadležne konzervatorske službe;
- postavljanje okvira za eventualne prijave na izvore sredstava potpore i/ili izradu projekata razvoja.

---

<sup>14</sup> Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, NN br. 69/99, 151/03, 157/03, 100/04, 87/09, 88/10, 61/11, 25/12, 136/12, 157/13, 152/14, 98/15, 44/17, 90/18, 32/20, 62/20

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Antolović, J.: op. cit., str. 216.



Održiv životni vijek kulturnog dobra usko je vezan uz određivanje njegove pravilne namjene. Upotrebom dobra osigurava se i njegov vijek trajanja kroz vrijeme, a uz to potrebno je i kontinuirano podizati javnu svijest o potrebi očuvanja baštine.<sup>17</sup> Javna svijest podiže se edukacijom i uključivanjem javnosti u proces zaštite i očuvanja kulturnog dobra, no najbolje rezultate kod podizanja javne svijesti o nužnosti skrbi o kulturnom dobru daje gospodarska valorizacija. U trenutku kada javnost shvati da kulturno dobro može biti generator prihoda, naglo raste i potreba njegovog očuvanja time se osigurava životni vijek kulturnom dobru, ali i zajednici koja ga baštini, a dobrobit je visoko mjerljiva.<sup>18</sup>

Zadnjih godina ipak raste svijest o važnosti očuvanja kulturne baštine tako da su kroz niz EU projekata razrađivane strategije upravljanja kulturnim dobrom. Jedinstvene formule uspjeha nema, potreban je individualan pristup prema svakom kulturnom dobru.

U ovom radu razmatrat će se zaštita i očuvanje kulturno-povijesne cjeline kao kulturnog dobra u Republici Hrvatskoj.

### ***Plan upravljanja kulturno-povijesnom cjelinom***

Kulturno-povijesnom cjelinom smatra se naselje ili dio naselja, kao i područje, koji su zaštićeni kao kulturno dobro.

U Republici Hrvatskoj ne postoji jedinstven okvir za izradu plana upravljanja kulturno-povijesnom cjelinom.

Postupak izrade Plana upravljanja za kulturno-povijesnu cjelinu pokreće jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave.

Ključan element izrade Plana upravljanja je priprema procesa izrade Plana upravljanja. Prvenstveno je potrebno sastaviti kvalitetan projektni tim multidisciplinarnih znanja i sposobnosti te odrediti voditelja projektnog tima koji posjeduje vještine i znanja iz područja menadžmenta i upravljanja projektima. Projektni tim u pripremi treba utvrditi svrhu i cilj izrade Plana upravljanja, prikupiti svu postojeću dokumentaciju i činjenice o kulturnom dobru te podrobno opisati kulturno dobro. Nužno je da projektni tim utvrdi koju je

---

<sup>17</sup> Jelinčić, D. A.: Kultura u izlogu: Kratki vodič za upravljanje kulturnim dobrima, Menadarmedia, Zagreb, 2010., str.116.

<sup>18</sup> Ibid., str.116.

dokumentaciju dodatno potrebno izraditi kao podloge Plana upravljanja, koje stručnjake je potrebno angažirati, koji su svi dionici u upravljanju kulturnim dobrom kako bi svi bili pravovremeno uključeni i upoznati sa izradom plana (javna savjetovanja, radionice, anketiranja i dr.), iznos financijskih sredstava potrebnih za izradu Plana te primjeren vremenski rok za izradu plana.

Za projektni tim najveći izazov biti će suradnja sa dionicima. Dionici su organizacije i osobe na koje utječe Plan upravljanja ili koji mogu dati doprinos realizaciji Plana kao i organizacije i osobe čija prava proizlaze iz zakonskih obveza. Dionici su iz javnog i privatnog sektora: državna, lokalna i regionalna vlast, nevladine organizacije, javne ustanove, sveučilišta, veleučilišta, udruge, vjerske ustanove, banke i financijske ustanove, privatne ustanove, lokalno stanovništvo i dr. Rad sa dionicima omogućuje razmjenu informacija i znanja, povećanje njihove posvećenosti, razvijanje kolektivne odgovornosti, zadobivanje suglasnosti i potpore za aktivnosti zaštite i unaprjeđenja vrijednosti dobra, njegove autentičnosti i integriteta.<sup>19</sup> Kako bi svi dionici pravovremeno bili uključeni u proces izrade Plana projektni tim mora u pripreмноj fazi utvrditi strategiju participativnog pristupa. Transparentna podjela informacija, kontinuiran dijalog, sagledavanje svih prijedloga i na kraju zajednički kompromis između dionika jedini je put prema održivom Planu upravljanja.

Za područje kulturno-povijesne cjeline Zakonom<sup>20</sup> je propisana obvezna izrada konzervatorske podloge koja uključuje i područje kontaktne zone cjeline. Konzervatorska podloga je stručna dokumentacija koja sadrži identifikaciju, analizu stanja, valorizaciju i mjere očuvanja kulturno-povijesnih vrijednosti predmetne cjeline.<sup>21</sup>

Idealna situacija bila bi da je za kulturno-povijesno cjelinu prethodno izrađen Urbanistički plan uređenja. Urbanistički plan uređenja<sup>22</sup> je provedbeni dokument prostornog uređenja kojim se propisuju uvjeti svih zahvata u prostoru te se njegovim usvajanjem određuje svrhovita organizacija, korištenje i namjena prostora, mjerila i smjernice za uređenje i zaštitu kulturno-povijesne cjeline. Ovisno o stručnoj procjeni, za izradu urbanističkog plana uređenja za obuhvat za koji se plan izrađuje, potrebno je izraditi pojedine posebne stručne podloge:

---

<sup>19</sup> Planiranje upravljanja UNESCO-ovim lokalitetima Svjetske baštine Smjernice za izradu, provedbu i nadzor planova upravljanja, priručnik projekta EX.PO AUS- Extension of Potentiality of Adriatic UNESCO sites, Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore, 2013, <http://www.expoaus.org/publication-andquotmanagement-planning-of-the-unesco-world-heritagesitesandquot-no39> (17.08.2020.), str. 35.

<sup>20</sup> Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, NN br. 69/99, 151/03, 157/03, 100/04, 87/09, 88/10, 61/11, 25/12, 136/12, 157/13, 152/14, 98/15, 44/17, 90/18, 32/20, 62/20

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Zakon o prostornom uređenju, NN br. 153/13, 65/17, 114/18, 39/19, 98/19

demografsko-sociološku studiju, studiju hortikulturnih obilježja, studiju prometnih obilježja, ekonomsko obilježje odnosno ekonomsko vrednovanje odnosno studije i za druga tematska područja specifična za prostor obuhvata plana. Studija graditeljskih obilježja s konzervatorskom dokumentacijom izrađuje se obavezno za zaštićena kulturna dobra – kulturno-povijesne cjeline. Navedene podloge sadrže nužne podatke (osnovni podaci, analiza okoline) i smjernice za izradu Plana upravljanja.

Plan upravljanja kao strateški i provedbeni dokument izrađuje se u pisanoj formi, sadržajno mora biti jasan i pregledan. Primjerena forma jasne strukture, smislenog slijeda dijelova Plana upravljanja, povezivanje kartografskih prikaza, slike i fotografije omogućiti će kvalitetno predstavljanje Plana, bolju kontrolu provedbe, lakše redefiniranje ciljeva te potrebne izmjene i dopune Plana.<sup>23</sup> Plan upravljanja je dinamičan instrument čiju realizaciju je potrebno kontinuirano pratiti i kojeg je potrebno pravovremeno ažurirati prema novonastalim situacijama.

„Ključni dijelovi Plana upravljanja (UNESCO; 2003) su:<sup>24</sup>

1. svrha plana,
2. opis i povijest kulturnog dobra,
3. ocjena stanja, značaj i vrijednost kulturnog dobra,
4. problemi u upravljanju kulturnim dobrom,
5. strateški ciljevi plana,
6. posebni ciljevi upravljanja koji se odnose na vrstu i stanje kulturnog dobra,
7. upravljanje kulturnim dobrom,
8. akcijski planovi,
9. nadzor nad provedbom i revizija plana, te
10. prilozi i karte.“

Plan upravljanja nema propisani sadržaj. U nastavku rada razmatrat će se dijelovi plana prema mogućem slijedu u strukturi.

---

<sup>23</sup> Antolović, J.: op. cit., str. 218.

<sup>24</sup> Ibid., str. 219.

## *Uvod*

U uvodnom dijelu Plana upravljanja utvrđuje se svrha donošenja Plana upravljanja, pojašnjava se predmet i struktura dokumenta, prostorni obuhvat kulturno-povijesne cjeline, metodologija izrade Plana te se navode svi dionici koji su sudjelovali u procesu pripreme i izrade Plana upravljanja.<sup>25</sup> Prostorni obuhvat potrebno je prikazati na karti te posebno označiti obuhvat detaljne razrade Plana upravljanja i obuhvat kontaktne zone kulturno-povijesne cjeline.

## *Analiza okoline*

U ovom dijelu Plana upravljanja opisuje se kulturno-povijesna cjelina, njen povijesni razvoj, geografski i geoprometni položaj, režim zaštite, daje se analiza strukture vlasništva, socio-demografska obilježja, razvojne politike, ekonomsko vrednovanje i ono što je najvažnije za podizanje javne svijesti u području kulturne baštine : stavovi lokalnih dionika.

Povijesni razvoj kulturnog dobra ima značajnu ulogu u donošenju odluka o načinu i oblicima njegove prezentacije u budućnosti. Bez razumijevanja povijesti kulturnog dobra, nije moguće spoznati njegovu vrijednost niti uspostaviti odgovarajući sustav upravljanja koji će uvažiti i očuvati sve njegove vrijednosti.<sup>26</sup> Prikaz povijesnog razvoja mora biti utemeljen dokumentarnim istraživanjima (karte, slike i drugi materijalni dokazi).

Analizom geografskog i geoprometnog područja pozicioniramo kulturno dobro u odnosu na njegovu prirodnu ili fizičku okolinu. Potrebno je utvrditi trenutni utjecaj prirodnih i ekoloških uvjeta na kulturno dobro te njihov potencijalni utjecaj u budućnosti. Analizom prometnih obilježja utvrdit će se pristupačnost i prometna povezanost kulturnog dobra s relevantnim prometnim pravcima, stanje postojeće prometne infrastrukture i procjenu mogućeg razvitka prometne potražnje.

Temeljem članka 4. Zakona<sup>27</sup> vlasnici i nositelji prava na kulturnom dobru, te drugi imatelji kulturnoga dobra odgovorni su za zaštitu i očuvanje kulturnih dobara i dužni su poštivati odredbe Zakona. U kulturno-povijesnoj cjelini vlasnička struktura je složena iz razloga što se na području isprepliće javno, civilno i privatno vlasništvo. Zaštita i očuvanje kulturno-povijesne cjeline ovisit će o suradnji svih vlasnika. Za javni i civilni sektor u većini slučajeva

---

<sup>25</sup> Ibid., str. 219.

<sup>26</sup> Ibid., str. 221.

<sup>27</sup> Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, NN br. 69/99, 151/03, 157/03, 100/04, 87/09, 88/10, 61/11, 25/12, 136/12, 157/13, 152/14, 98/15, 44/17, 90/18, 32/20, 62/20

osnovna motivacija za upravljanjem kulturnim dobrima tiče se konzervacije i edukacije, dok je za privatni sektor osnovna motivacija uglavnom povezana s ostvarivanjem profita, rekreacijom i zabavom.<sup>28</sup> Iz naprijed navedenih razloga potrebno je točno utvrditi stanje vlasništva, prikazati vlasništvo prema broju i površini građevina, odnos stambenih i poslovnih prostora. Nadalje potrebno je utvrditi stanje, funkciju i korištenje građevina i prostora koji se nalaze u obuhvatu Plana upravljanja.

Ministarstvo kulture i medija na temelju stručnog vrednovanja donosi Rješenje o utvrđivanju svojstva kulturnog dobra u kojem donosi opće uvjete sustava mjera zaštite za kulturno dobro. Identifikacija, analiza stanja, valorizacija, konzervatorski uvjeti, smjernice i mjere očuvanja kulturno-povijesnih vrijednosti obuhvata Plana utvrđuju se izradom Konzervatorske studije i navedeno treba ugraditi u Plan upravljanja. Neizostavan podatak je prikaz svih pojedinačno zaštićenih kulturnih dobara koji se nalaze u obuhvatu Plana. Kod kulturno-povijesne cjeline posljedica režima kulturne zaštite su ograničenja koja se odnose na prenamjenu i obim građevinskih zahvata na objektima i općenito zahvatima u prostoru. Opremljenost i stanje komunalne infrastrukture bitan su element za funkcioniranje života i rada, te isto mora biti sagledano unutar Plana. Pri izradi Plana upravljanja posebnu pažnju treba posvetiti da planirane aktivnosti ne naruše spomenička svojstva kulturno-povijesne cjeline.

Hortikulturno obilježje je također bitan element kulturno-povijesne cjeline. Potrebno je izraditi analizu i vrednovanje zelenih površina, parkova, krajobraza te predložiti mjere zaštite odnosno obnove i očuvanja.

Analiza socijalno-kulturne i demografske okoline pokazat će podatke o socio-demografskom obilježju, načinu života i aktivnostima unutar povijesno-kulturne cjeline, potrebama stanovnika i smjernice za unaprjeđenje kvalitete života unutar prostora.

Iz analize političko-pravne okoline proizlazi jasan institucionalni i strateški okvir koji je određivao dosadašnje strateško usmjerenje razvoja kulturno-povijesne cjeline te smjernice za budući razvoj.

Temeljem svih prikupljenih podataka radi se ekonomsko vrednovanje kulturno-povijesne cjeline. Cilj ekonomskog vrednovanja je utvrđivanje sadašnje ekonomske vrijednosti kulturno-povijesne cjeline te prepoznavanje potencijalne vrijednosti u budućnosti.<sup>29</sup> Potrebno

---

<sup>28</sup> Jelinčić, D. A.: op. cit., str. 28.

<sup>29</sup> Antolović, J.: op. cit., str. 148.

je utvrditi sva dosadašnja ulaganja i izvore financiranja u kulturno dobro te sagledati mogućnosti izvora prihoda i financiranja u budućnosti. Ekonomsko vrednovanje je važan segment, jer će ono dati smjernice za izradu modela upravljanja kulturnim dobrom.

Za izradu održivog Plana upravljanja nužno je provesti cjelovito vrednovanje (povijesno, spomeničko, umjetničko, društveno i ekonomsko vrednovanje).

Analizom pristupa i modela upravljanja kulturnim dobrom kroz njegovu povijest utvrdit će se nedostaci postojećeg modela upravljanja te smjernice za njegovo unaprjeđenje u budućnosti. Najčešći problemi s kojim se susrećemo su konflikti između različitih korisnika kulturnog dobra (različiti interesi i potrebe), konflikti između konzervatorskih mjera i ekonomskih ciljeva, problemi proizašli iz prethodnih ili postojećeg modela upravljanja, problemi koji proizlaze iz odluka nadležnih tijela i/ili provedbe zakona koji nije u skladu sa očuvanjem kulturnog dobra te raskorak između upravljanja dobrom i drugih postojećih upravljačkih i drugih planova.<sup>30</sup>

Povezivanje analize eksternih i internih faktora okoline radi se pomoću SWOT analize. Riječ SWOT akronim je engleskih riječi: S - strenghts (snage), W - weakness (slabosti), O - oppotunities (prilike) i T- threats (prijetnje). SWOT analiza uobičajena je tehnika koja se koristi prilikom oblikovanja strategije. Postupak izvođenja SWOT analize je sljedeći:<sup>31</sup>

- identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji
- rangiranje prema važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja
- analiza međuodnosa prilika sa snagama i slabostima te prijetnji sa snagama i slabostima
- identifikacija strateških alternativa.

„Efektivan strateg koristi se SWOT analizom u svrhu identificiranja strategija kojima će na najbolji način iskoristiti snage i minimizirati slabosti, te kapitalizirati prilike i minimizirati prijetnje.“<sup>32</sup> Na temelju SWOT analize izrađuju se druge strateške analize. Nakon što su utvrđene snage, slabosti, prilike i prijetnje ocjenjuje se usklađenost svih elemenata. Matrični

---

<sup>30</sup> Antolović, J.: op. cit., str. 224.

<sup>31</sup> Buble, M. i dr.: op. cit., str. 68.

<sup>32</sup> Ibid., str. 69.

pregled snage i slabosti / prilike i prijetnje daje uvid u strateške mogućnosti. Potencijalne strateške preporuke:<sup>33</sup>

- maksimizirati snage da bi se maksimizirale prilike u okolini
- maksimizirati snage da bi se minimizirale prijetnje
- minimizirati slabosti u prilikama bogatoj okolini
- minimizirati slabosti i minimizirati prijetnje.

### *Strateško usmjerenje*

Glavni pokazatelji strateškog usmjerenja kod Plana upravljanja su vizija i ciljevi. Izjava o viziji trebala bi biti jasna predodžba kulturno-povijesne cjeline u budućnosti. „Uspješno oblikovana organizacijska vizija treba davati smjernice osobnim ambicijama i kreativnosti, kreirati klimu pri provedbi drastičnih mjera, jačati vjerovanje u budućnost i oslobađati energiju u ljudima.<sup>34</sup>“ Izjava o viziji mora kratka, sažeta kako bi bila lako pamtljiva, nadasve izazovna i motivirajuća i realna (izvediva). Ona treba opisati kakva će kulturno-povijesna cjelina biti za dvadesetak godina, održivi put očuvanja njene vrijednosti i doprinos lokalnoj zajednici i šire. Svi dionici trebaju biti uključeni u izradu Izjave o viziji.

Prilikom određivanja ciljeva treba poštivati osnovno pravilo: Ciljevi moraju biti „pametni“! (engl. SMART: S (Specific) – specifični, M (Measurable) - mjerljivi, A (Attainable/Achievable) – dostižni ili ostvarivi, R (Relevant) – relevantni i T (Trackable/Timebounded)- vremenski određeni).

Dugoročni ciljevi su rezultati i performanse koji se očekuju od provedbe određenih strategija.

<sup>35</sup>

Opći cilj Plana upravljanja kulturno-povijesne cjeline je zaštita i očuvanje kulturno-povijesne cjeline i njenih spomeničkih vrijednosti.<sup>36</sup> Sukladno smjernicama dobivenih iz analize okoline kao dodatni cilj može se pokazati revitalizacija kulturno-povijesne cjeline i potreba za novim

---

<sup>33</sup> Ibid., str. 69.

<sup>34</sup> Ibid., str. 89.

<sup>35</sup> Ibid., str. 96.

<sup>36</sup> Antolović, J.: op. cit., str. 227.

razvojem kulturno-povijesne cjeline.<sup>37</sup> Posebni ciljevi se primjerice mogu odnositi na arheološke zone, pojedine građevine, kultivirane krajolike ili spomenike.<sup>38</sup>

Prilikom oblikovanja i postavljanja ciljeva potrebno je uključiti sve dionike. Najveći izazov u ovoj fazi je uravnoteženje različitih interesa i potreba dionika. Nužno je unaprijed predvidjeti moguće sukobe između raznih interesnih skupina. Analiza relativne snage pojedinih interesnih grupa provodi se u pet koraka:<sup>39</sup>

- identificirati najvažnije interesne grupe
- utvrditi njihove interese i zahtjeve
- utvrditi stupanj snage koji svaka grupa ima kroz mogućnost da potakne promjene ili da njih utječe pri razvoju novih strategija
- razviti ciljeve i strategiju nastojeći minimalizirati sukob snaga
- razmotriti kako izbjeći probleme prije nego oni počnu, možda kroz pregovore s ključnim interesnim grupama.

„Formuliranje strategije je faza procesa strateškog menadžmenta koja se obrađuje putem strateške analize i strateškog izbora.“<sup>40</sup> „Svrha strateške analize nije u davanju odgovora već u pomoći razumijevanja kritičkih čimbenika u vanjskoj i unutarnjoj okolini. Analitičke tehnike koje se primjenjuju su zapravo okvir koji će dati podršku u identificiranju, klasificiranju i razumijevanju temeljnih čimbenika koji će dovesti do strateškog izbora. Stoga će analiza osigurati konceptualni okvir za razradu strateških opcija koji će temeljiti na racionalnom pristupu, intuiciji i iskustvu.“<sup>41</sup>

Strateški izbor provodi se u tri faze: traganje za mogućnostima (generiranje mogućnosti), vrednovanje mogućnosti (evaluiranje mogućnosti) i izbor mogućnosti (selekcija).<sup>42</sup>

Kod razmatranja strateških mogućnosti pri izradi strategije upravljanja kulturno-povijesnom cjelinom ograničavajući čimbenik je režim zaštite, no najveći ograničavajući čimbenik je dostupnost financijskih sredstava. Radovi koji moraju biti odrađeni u svrhu zaštite kulturnog dobra zbog svoje složenosti zahtijevaju velika financijska sredstva (npr. restauracije specifičnih građevina, arheološka istraživanja) no sami po sebi bez daljnje prezentacije neće

---

<sup>37</sup> Ibid., str. 229.

<sup>38</sup> Ibid., str. 230.

<sup>39</sup> Buble, M. i dr.: op. cit., str. 98.

<sup>40</sup> Ibid., str. 105.

<sup>41</sup> Ibid., str. 107.

<sup>42</sup> Ibid., str. 153.



ostvariti profit odnosno povrat uloženog. Prilikom formuliranja strategije treba uzeti u obzir sve resurse potrebne za ostvarenje ciljeva, ali proces implementacije strategije.

### *Akcijski plan*

Plan upravljanja nije samo strateški dokument već je i provedbeni dokument. Akcijski plan izrađuje se za razdoblje od jedne do pet godina i daje detaljan prikaz realizacije zadanih ciljeva kroz niz aktivnosti u zadanom vremenskom roku.

Akcijski planovi:<sup>43</sup>

- alociraju resurse (ljudski, intelektualni, organizacijski, financijski, oprema i dr.),
- identificiraju prioritete,
- omogućuju fazni pristup u realizaciji velikih zahvata i projekata,
- stvaraju okvir za nadzor nad realizacijom,
- stvaraju osnovu za godišnja izvješća,
- razlikuju obavezne poslove na očuvanju kulturnog dobra od onih dobrovoljnih,
- omogućuju provedbu aktivnosti u različitom vremenskom period
- pokrivaju očuvanje svih spomeničkih obilježja ili aspekata.

Akcijski plan sadrži tekstualni i tablični prikaz aktivnosti kroz zadano razdoblje (godina, mjesec) u kojem su definirani zadatci i izvršitelji.

Ukoliko plan upravljanja sadrži više akcijskih planova (npr. akcijski plan održavanja, akcijski plan arheoloških istraživanja, akcijski plan prezentacije) oni moraju biti međusobno usklađeni.

### *Model upravljanja i implementacija strategije*

Provedba Plana upravljanja ovisi o kvaliteti njegovog oblikovanja i sposobnosti njegove implementacije.<sup>44</sup>

Za provedbu Plana upravljanja kod većine kulturnih dobara zadužuje se postojeća organizacija koja upravlja kulturnim dobrom, no za kulturno-povijesnu cjelinu kao kompleksno područje sa brojnim dionicima najbolje rješenje je organiziranje posebne službe.

---

<sup>43</sup> Antolović, J.: op.cit., str.233.

<sup>44</sup> Buble, M. i dr.: op. cit., str. 1.;  
Antolović, J.: op.cit., str. 233.

Posebna služba može biti jedinica unutar postojeće organizacije zadužene za upravljanje ili sasvim nova organizacija.

Zbog velikog broja dionika, kompleksnog financiranja, jedinica lokalne samouprave kao pokretač izrade plana implementaciju strategije morat će vršiti putem organizacijske strukture.

Model upravljanja mora jasno definirati ovlasti i odgovornosti svih uključenih subjekata kao i njihove međusobne odnose. Ključni element je multidisciplinarna služba. Službu mora sačinjavati tim stručnjaka iz svih relevantnih područja za upravljanje kulturnim dobrom sukladno obimu i vrsti planiranih aktivnosti i problematike unutar kulturno-povijesne cjeline. Najveća odgovornost je na rukovodećem kadru koji mora imati značajne menadžerske vještine, jer zbog kompleksnosti kulturno-povijesne cjeline često će više vremena provoditi na koordiniranju nego na vođenju samog procesa provedbe.

#### *Nadzor i vrednovanje provedbe Plana upravljanja*

“Plan upravljanja je izjava namjere i oslanja se na implementaciju koju podržava sustav nadzora i revizije.”<sup>45</sup>

Planom nadzora utvrđena je strategija kojom se mjeri napredak i rezultati Plana upravljanja. Nadzor je sastavni dio procesa upravljanja kojim se mjere i planiraju promjene. Dobro strukturiran plan nadzora omogućit će prilagođavanje politika upravljanja i pravovremenu reviziju Plana upravljanja. Nadzor podrazumijeva prikupljanje informacija o svakoj aktivnosti predviđenoj Akcijskim planom. Pokazatelji ostvarenja zadanih ciljeva su kvalitativni i kvantitativni (pokazatelji ostvarenja i pokazatelji rezultata).<sup>46</sup>

Evaluacija Plana upravljanja pokazat će učinkovitost provedbe Plana upravljanja. Za evaluaciju je potrebno prethodno utvrditi evaluacijske kriterije i faze evaluacije (vremenski period). Evaluaciju zbog objektivnosti uvijek moraju vršiti stručnjaci koji nisu sudjelovali u provedbi Plana upravljanja.

Provedba plana upravljanja i nadzor moraju osigurati povratnu vezu koja će osigurati pravovremenu reviziju plana.

---

<sup>45</sup> Ibid., str. 235.

<sup>46</sup> Antolović, J.: op. cit., str.235-236. , Buble, M. i dr.: op. cit., str. 241-245.

Revizija plana najčešće se radi nakon pet godina. Tijekom revizije plana mogu se predložiti novi ciljevi, identificirati novi resursi te utvrditi novi akcijski planovi.<sup>47</sup>

U sklopu plana upravljanja nužno je identificirati rizike koji mogu značajno utjecati na provedbu Plana upravljanja. Kako bi se u tijeku provedbe pravovremeno prepoznali negativni utjecaji te dao učinkovit odgovor na njih u sklopu Plana upravljanja potrebno je utvrditi Plan upravljanja rizicima.

---

<sup>47</sup> Antolović, J.: op. cit., str. 236.

## 5. ZVIJEZDA – KULTURNO-POVIJESNA CJELINA GRADA KARLOVCA

Zvijezda je kulturno-povijesna cjelina grada Karlovca koja je zaštićeno kulturno dobro (Z-2993 registrirani spomenik kulture)<sup>48</sup>. Zvijezda je najvrjedniji dio kulturno-povijesne urbanističke cjeline grada Karlovca i pripada zoni “A” (potpuna zaštita povijesnih struktura). Zvijezda obuhvaća prostor stare jezgre grada omeđenu vanjskim rubom šanca.

Karlovac je jedan od rijetkih gradova za koje je poznat točan početak gradnje. Gradnja vojne tvrđave iz koje se razvio Karlovac započela je 13. srpnja 1579. godine. Svrha gradnje tvrđave bila je obrana od Turaka. Tvrđava je izgrađena u obliku šesterokrake zvijezde koju definiraju zemljani bedemi ojačani zidanim bastionima, a s vanjske strane je okružuje šanac i glacis. Prostor unutar Zvijezde podijeljen je ortogonalnim rasterom 12 ulica na 24 bloka smještenih oko centralnog trga. Objekti unutar tvrđave uglavnom su bili izgrađeni od drvene građe, tek crkva i pojedini vojni objekti građeni su čvrstom gradnjom. 1692. godine uslijed velikog požara izgorjelo je gotovo cijelo naselje. Početkom 18. st. većina objekata bila je obnovljena, no više ne kao drveni objekti već kao čvrsta gradnja. Konačan izgled tvrđava poprima tijekom 19. stoljeća, formirani su jasni vanjski gabariti te je uređeno šetalište sa drvoredom koje je pratilo oblik zvijezde. Krajem 19. stoljeća dolazi do uklanjanja bedema i bastiona te dolazi do nove gradnje objekata. Godine 1925. utvrđena je Regulatorna osnova Grada Karlovca kojom se planira razgradnja ostataka zemljane strukture te izgradnja novih stambenih objekata i ulica. Danas u Zvijezdi još uvijek su vidljivi ostaci fortifikacijskog sustava, a sačuvan je i velik dio građevinskog fonda. 1962. godine Rješenjem Republičkog zavoda za zaštitu spomenika kulture br. 571/1 Zvijezda je proglašena je spomenikom kulture.

Značajna degradacija Zvijezde započinje 60-tih godina 20. st. Krajem 70 – tih godina 20.st. stručnjaci Instituta za povijest umjetnosti kao izrađivači multidisciplinarnih studija obnove Zvijezde (arhitektonske, urbanističke, povijesno umjetničke, sociološke, restauratorske) pokušali su pronaći rješenje kojim bi se zaustavio proces degradacije i omogućio održiv razvoj Zvijezde. Već tada se predlaže osnivanje tijela - Odbora za revitalizaciju sastavljenog od predstavnika strukovnih organizacija s ciljem praćenja programa rada i strukovne pomoći

---

<sup>48</sup> Registar kulturnih dobara RH, <https://registar.kulturnadobra.hr/> (31.08.2020.)

u operativi.<sup>49</sup> Danas, gotovo pola stoljeća nakon niza inicijativa Zvijezda je još uvijek u potpunosti fizički i sociološki iscrpljen prostor.

---

<sup>49</sup> Antolović J. I dr., Stručna podloga za UPU karlovačke Zvijezde - ekonomsko vrednovanje, Zagreb, 2014.-2017. [https://www.karlovac.hr/UserDocsImages//ZVIJEZDA//UPU-Zvijezda-STRUCNE-PODLOGE-05-17\\_bkp.zip](https://www.karlovac.hr/UserDocsImages//ZVIJEZDA//UPU-Zvijezda-STRUCNE-PODLOGE-05-17_bkp.zip) , str. 7. (31.08.2020.)

## **6. PLAN UPRAVLJANJA ZVIJEZDOM U PERIODU OD 2018.-2028. GODINE**

Plan upravljanja Zvijezdom (zona A kulturno-povijesne urbanističke cjeline grada Karlovca) u periodu od 2018.-2028. godine je strateški i provedbeni dokument čija svrha je utvrđivanje načina upravljanja revitalizacijom stare gradske jezgre grada Karlovca, u smislu konkretnih razvojnih projekata, njihove dinamike i načina realizacije. Plan upravljanja Zvijezdom dodatno treba predložiti okvir za donošenje odluka o kulturno-povijesnoj cjelini Zvijezde kao kulturnom dobru na način koji će omogućiti očuvanje i unaprjeđenje baštine za dobrobit stanovnika Karlovca i budućih generacija te održivo upravljanje razvojem.<sup>50</sup>

Izrada Plana upravljanja započela je u lipnju 2017. godine i završena je u srpnju 2018. godine. Dana 11.08.2018. godine Gradsko vijeće grada Karlovca usvojilo je Plan upravljanja Zvijezdom.

Plan upravljanja Zvijezdom nije konačni dokument, već dinamičan instrument kojeg je nužno kontinuirano ažurirati, nadzirati njegovu provedbu te ga pravovremeno revidirati.<sup>51</sup>

Glavnu ulogu u početku implementacije Plana upravljanja ima Grad Karlovac na kojem je odgovornost da prepozna važnost organiziranja i kadroviranja upravljačke strukture o čijoj multidisciplinarnosti i menadžerskim vještinama će ovisiti daljnja budućnost realizacije Plana upravljanja Zvijezdom.

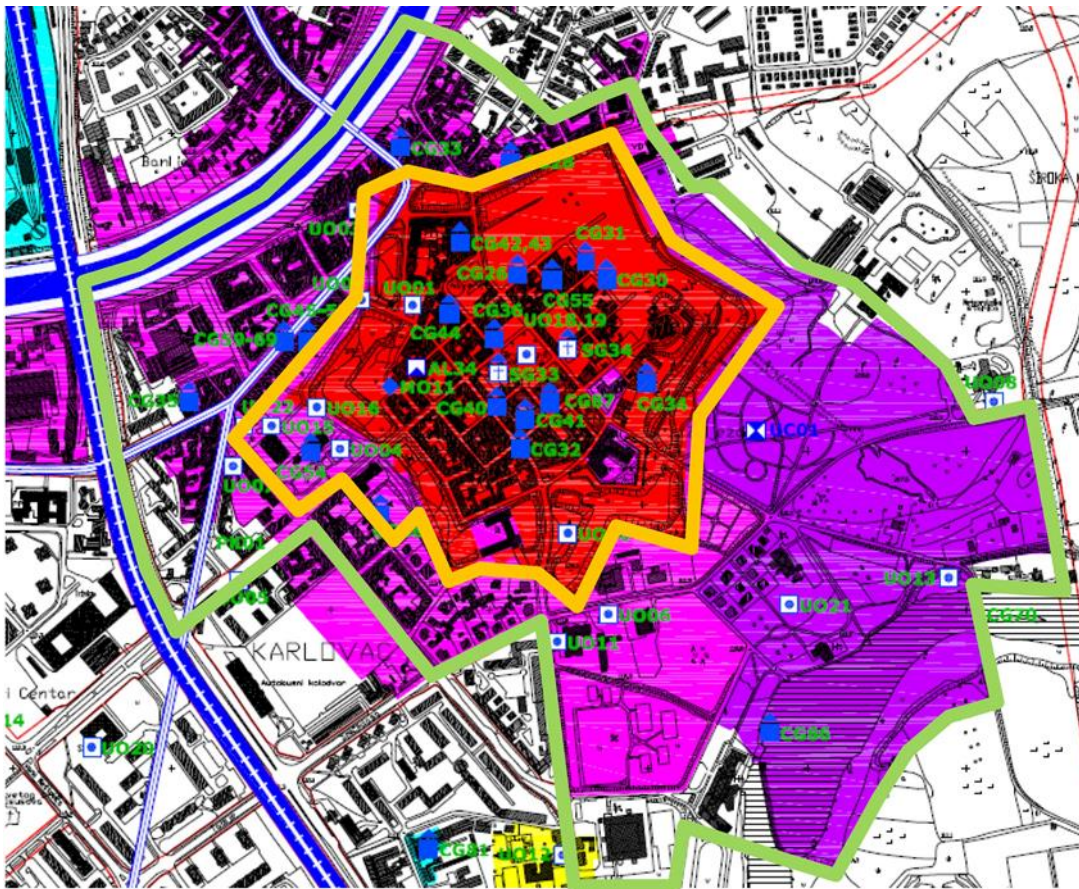
Prostorni obuhvat Plana upravljanja Zvijezdom prikazan je na Slici 1 i obuhvaća područje Zvijezde - najstarije jezgre grada omeđeno vanjskim rubom tvrđavskog šanca te dio kontaktne zone (Gradsko kazalište Zorin dom, Kino Edison i Sokolski dom).

---

<sup>50</sup> Plan upravljanja Zvijezdom, Glasnik Grada Karlovca br.11/18, str. 5. , <https://www.karlovac.hr/UserDocsImages//2016/Glasnik//gk11-18.pdf> (29.08.2020.)

<sup>51</sup> Ibid., str. 5.

Slika 1: Prostorni obuhvat Plana upravljanja Zvijezdom



Izvor: Plan upravljanja Zvijezdom, Glasnik Grada Karlovca br.11/18, str. 6.

- Obuhvat detaljne razrade Plana upravljanja
- Obuhvat kontaktne zone
- Kulturno-povijesna urbanistička cjelina Grada Karlovca – A zona
- Kulturno-povijesna urbanistička cjelina Grada Karlovca – B
- Kulturno-povijesna urbanistička cjelina Grada Karlovca – C zona
- Kulturno-povijesna cjelina ulice Rakovac

Plan upravljanja Zvijezdom sastoji se od tri dijela: analiza područja, strateško usmjerenje i operativni plan.

### ***Priprema i proces izrade Plana upravljanja Zvijezdom***

Generalnim urbanističkim planom grada Karlovca utvrđena je obveza izrade Urbanističkog plana uređenja "Zvijezde" (dalje u tekstu: UPU Zvijezda) te se u članku 156. Odredbi za provođenje navodi:<sup>52</sup>

- UPU-om treba afirmirati "Zvijezdu" kao centar grada s povijesnim urbanim vrijednostima.
- UPU-om treba osigurati obnovu "Zvijezde" (urbanističku, arhitektonsku, demografsku, kulturnu, prometnu i sl.) te omogućiti povratak stanovništva i uvođenje aktivnosti koje neće ugrožavati kulturna dobra već ih unaprjeđivati na suvremen i aktivan način.
- UPU-om treba utvrditi sustav postojećih i planiranih šetnica (gradskih i perivojnih) te ih povezati s okolnim gradskim prostorima i važnim gradskim ambijentima (Korana, Kupa i dr.).
- UPU-om treba posebnu pažnju posvetiti rekonstrukciji bedema i šančeva Zvijezde, uređenju

Trga bana J. Jelačića i gradnji centralne garaže ispod njega, popunjavanju i dovršavanju povijesnih blokova Zvijezde i interpolacijama u povijesnim blokovima Zvijezde (za što je ovim Planom utvrđena obveza provedbe urbanističko-arhitektonskih natječajja) te uređenju trgova i

pješačkih površina s pripadajućom urbanom opremom (za što UPU-om treba utvrditi obvezu provedbe urbanističko-arhitektonskih natječajja).

Izrada Urbanističkog plana uređenja za složeno područje poput kulturno-povijesne cjeline Zvijezde zahtijeva kvalitetnu pripremu samog procesa izrade te je stoga izrađen i 20.12.2012. godine na sjednici Gradskog vijeća grada Karlovca usvojen Program pripreme, izrade i provedbe urbanističkog plana uređenja Zvijezda u periodu od lipnja 2012. do listopada 2014. godine. (dalje u tekstu Program UPU-a).<sup>53</sup> Programom UPU-a utvrđeni su ciljevi u izradi i provedbi UPU Zvijezda:<sup>54</sup>

- zaštita, očuvanje, rehabilitacija, odnosno revitalizacija jedinstvene cjeline prostora, strukture i sadržaja povijesne jezgre,
- naglasak na važnosti stanovanja (zadržavanje, unapređenje) kao bitne funkcije urbanog konteksta,

---

<sup>52</sup> Generalni urbanistički plan grada Karlovca, Glasnik Grada Karlovca br.14/07, 6/11, 8/14

<sup>53</sup> Zaključak o donošenju Programa pripreme, izrade i provedbe urbanističkog plana uređenja Zvijezda u periodu od lipnja 2012. do listopada 2014. godine, Glasnik Grada Karlovca br.12/12

<sup>54</sup> Ibid.



- održavanje i unapređenje funkcija povijesne jezgre u okviru gradskog organizma kao središta grada,
- uravnotežen pristup zaštiti i očuvanju središnjeg tkiva i rubnih dijelova povijesne cjeline,
- vrednovanje i ravnopravan tretman svih kvalitetnih povijesnih slojeva izgrađenih unutar povijesne cjeline,
- naglasak kvalitetnog arhitektonskog izraza pri novim intervencijama.

Programom UPU-a utvrđeno je da za revitalizaciju Zvijezde nije dostatno potaknuti samo prostorno-planske aktivnosti već je nužno potaknuti i djelovanje opće i političke javnosti. Temeljem analize potrebne dokumentacije i načina za provedbu procesa revitalizacije iskazana je potreba izrade Plana upravljanja kao instrumenta koji će omogućiti kulturni i gospodarski razvoj i spriječiti daljnje propadanje Zvijezde.

Dana 28.03.2017. godine. Gradsko vijeće grada Karlovca usvojilo je UPU Zvijezda<sup>55</sup> kojim je utvrđeno stanje i prostorni potencijal te osnovno razvojno usmjerenje Zvijezde.

Nakon provedenog postupka nabave, dana 29.06.2017. godine, Grad Karlovac sklopio je ugovor o izvršenju usluge izrade Plana upravljanja s tvrtkom WYG Savjetovanje d.o.o. iz Zagreba.

Ključan element izrade Plana upravljanja je priprema procesa izrade Plana upravljanja, stoga je sam proces detaljno planiran u pogledu svih potrebnih resursa, aktivnosti, rizicima pri izradi te je izrađen hodogram izrade sa planiranim vremenskim planom.

Između Grada Karlovca kao naručitelja i izrađivača Plana upravljanja Zvijezdom utvrđene su obveze i odgovornosti kojih se potrebno pridržavati kako bi se postigao konačni cilj i uspjeh poduhvata (Tablica 1.).

---

<sup>55</sup> Urbanistički plan uređenja Zvijezda, <https://www.karlovac.hr/urbanizam-zastita-okolisa/prostorni-planovi-92/vazeci-prostorni-planovi/urbanisticki-plan-uredjenja-zvijezda/2815> (27.08.2020.)

Tablica 1: Obveze i odgovornosti naručitelja i izrađivača Plana upravljanja Zvijezdom

	OBVEZE I ODGOVORNOSTI
<b>TIM KONZULTANTA</b>	
Direktor projekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praćenje i kontrola ispunjenja ugovornih obveza</li> <li>• financije</li> </ul>
Voditelj tima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• metodologija pružanja usluge</li> <li>• kvalitativna kontrola outputa</li> </ul>
Operativni voditelj tima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacija rada stručnjaka</li> <li>• kontrola nad isporukom outputa</li> <li>• poštivanje rokova u izradi</li> <li>• dnevna komunikaciju s Gradom Karlovcem kao naručiteljem izrade plana</li> </ul>
Stručni članovi tima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• priprema nacрта outputa</li> </ul>
<b>GRAD KARLOVAC</b>	
Operativni voditelj izrade Plana upravljanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• predsjedava Radnom skupinom</li> <li>• osiguravanje logističke podrške za rad Radne skupine</li> <li>• dnevna komunikacija s izrađivačem Plana upravljanja</li> </ul>
Upravni odjeli Grada Karlovca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostava podataka i pisanih očitovanja na outpute prema zahtjevu operativnog voditelja Plana upravljanja</li> </ul>

Izvor: vlastita izrada autora

Zbog velikog broja dionika utvrđena je potreba formiranja Radne skupine čiji članovi bi bili predstavnici dionika unutar kulturno-povijesne cjeline Zvijezde. Zaključeno je da će članove radne skupine odrediti Grad Karlovac nastojeći sastaviti tim stručnih i neposredno zainteresiranih ljudi koji svojim aktivnostima mogu utjecati na proces revitalizacije. Radnu skupinu čine :

- Predstavnici Grada Karlovca i Karlovačke županije
- Predstavnici građana (GČ Zvijezda)
- Predstavnici civilnog sektora
- Predstavnici poslodavaca koji djeluju u Zvijezdi
- Predstavnici ustanova i institucija koje djeluju u Zvijezdi

- Predstavnici struke (arhitekti, Ministarstvo kulture)
- Predstavnici crkve
- Oporba.

U radnu skupinu imenovano je 24 člana koji su praćenjem izrade Plana upravljanja Zvijezdom usmeno (sudjelovanjem na radionicama) i u pisanom obliku razmatrali prijedloge i davali povratne informacije u odnosu na ključne prijedloge izrađivača. Članovi Radne skupine su uz posredovanje Grada sudjelovali i u prikupljanju podataka kao i posredovanju u komunikaciji prema drugim dionicima.

Metodologija izrade Plana upravljanja Zvijezdom uvjetovana je sadržajem i strukturom Plana upravljanja. <sup>56</sup>U procesu izrade Plana upravljanja metodologiju je povremeno trebalo prilagoditi specifičnim projektnim situacijama. Podaci o metodologiji i obrazloženja metodologije izrade Plana upravljanja Zvijezdom preuzeti su iz Početnog izvješća i Završnog izvješća izrađivača Plana upravljanja. Sve aktivnosti nužne za izradu Plana upravljanja Zvijezdom opisane su u Početnom Izvješću izrađivača Plana, te je tablično prikazana dinamika izrade plana i glavni outputi po aktivnostima (Slika 2).

---

<sup>56</sup> WYG Savjetovanje d.o.o. : Završno izvješće, 24.07.2018., Grad Karlovac, str. 6.

Slika 2: Plan aktivnosti u procesu izrade Plana upravljanja Zvijezdom

Br	Aktivnosti i ključni outputi			2017																								2018																					
	Aktivnost/podaktivnost	Outputi	Krajnji rok	VI/17		VII/17				VIII/17				IX/17				X/17				XI/17				XII/17				I/18		II/18		III/18		IV/18													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40						
<b>A0</b>	<b>Početna faza</b>																																																
0.1	Potpis ugovora	O1 Početno izvješće	31/08/17	■																																													
0.2	Početni sastanak - formiranje radne skupine			■																																													
0.3	Analiza postojeće dokumentacije			■																																													
0.4	Početni izvještaj s preliminarnom socio-ekonomskom analizom i razradom metodologije			■		M1		■		M2																																							
<b>A1</b>	<b>Analiza područja</b>																																																
1.1	Izrada prvog nacrt	O2 Nacrt Analize područja	30/09/17	■																																													
1.2	Pismeno očitovanje Radne skupine			■		M3		■		M4																																							
<b>A2</b>	<b>Strateško usmjerenje</b>																																																
2.1	SWOT analiza i priprema prijedloga ciljeva i mjera	O3 Nacrt SWOTa i razvojnih ciljeva	31/10/17	■																																													
2.2	I. Radionica RS			■		M5																																											
<b>A3</b>	<b>Plan provedbe</b>																																																
3.1	Prikupljanje projektnih ideja	O4 Inicijalna baza projekata; O5 Baza projekata i metodologija prioritizacije; O6 Akcijski plan	31/10/17; 01/12/17; 01/01/18	■																																													
3.2	Kreiranje inicijalne baze projekata			■																																													
3.3	Razrada projekata ( detaljni projektni obrasci)			■																																													
3.4	II. Radionica RS - utvrđivanje baze projekata i metodologije prioritizacije			■																																													
3.5	Izrada Akcijskog plana			■																																													
3.6	Prezentacija i pismeno očitovanje Radne skupine			■		M6																																											
<b>A4</b>	<b>Plan upravljanja Zvijezdom</b>																																																
4.1	Izrada prvog nacrt	O7 Plan upravljanja Zvijezdom	01/04/18	■																																													
4.2	Javno predstavljanje i pismeno očitovanje Radne skupine			■		M7																																											
4.3	Javne konzultacije putem web portala Grada			■																																													
4.4	Finalni nacrt, tehničke dorade, lektura			■		F																																											

MILESTONES	DATUM
M1	Predstavljen nacrt Početnog izvješća 19/07/17
M2	Početno izvješće dostavljeno Klijentu 28/08/17
M3	Nacrt Analize područja dostavljen Klijentu 15/09/17
M4	Pismeno očitovanje na nacrt Analize područja 29/09/17
M5	Utvrđeno strateško usmjerenje 27/10/17
M6	Utvrđen Akcijski plan (lista i opisi projekata) 01/01/18
M7	Predstavljen prvi nacrt kompletnog dokumenta 31/01/18
F	finalni dokument 01/04/18

Izvor: WYG Savjetovanje d.o.o. : Početno Izvješće 2017., Grad Karlovac, str. 40.

Radi pravovremenog identificiranja rizika, prevencije i pravovremenog otklanjanja problematike tim konzultanata izradio je Plan upravljanja rizicima u procesu izrade plana, a za analizu rizika korištena je modificirana FMEA (*Failure mode effect analysis*) tablica (Tablica 2.).

Tablica 2: FMEA matrica kvalitativne analize rizika

RIZICI U TOKU PROVEDBE PROJEKTA (PERIOD IMPLEMENTACIJE PROJEKTNIH AKTIVNOSTI)				
Rizik/ pogreška	Kategorija	Učinak/efekt rizika	Razina utjecaja na projekt	Uzrok rizika
Nedolazak ili neaktivnost članova radne skupine	Ljudski resursi	Kašnjenje s distribucijom informacijama,	6	Veći broj članova radne skupine (teže je uskladiti termine), zauzetost na redovnom poslu, zasićenje vezano uz planiranje
Niska razina razrade projekata koji će ući u bazu projekata Plana upravljanja	informacije	Otežana provedba prioritizacije projekata, poteškoće u definiranju prioriteta, niska razina konkretnosti akcijskog plana	7	Većina projekata u početnoj fazi razvoja (niska razina zrelosti), slabiji kapaciteti dionika vezani uz osmišljavanje koncepta projekta, nepoznanice oko potencijalnih uvjeta natječaja i izvora financiranja
Nedostatak informacija o potencijalnim izvorima financiranja	informacije	Niska razina konkretnosti u izradi baze projekata, otežano planiranje i izrada proračunskih projekcija	5	Kreiranje novih operativnih programa za sljedeće financijsko razdoblje, nepoznanice oko objave pojedinih Poziva na dostavu projektnih prijedloga
Nedovoljan broj kvalitetnih projekata za bazu	informacije	Otežana provedba prioritizacije projekata, poteškoće u definiranju prioriteta, niska razina konkretnosti akcijskog plana, nemogućnost prioritizacije	7	Većina projekata je u početnoj fazi, dionici su loše informirani o mogućnostima projektnog financiranja
Otpor/nezainteresiranost javnosti	Vanjski faktor/percepcija	Loša kvaliteta informacija u fazi prikupljanja, izostanak osjećaja «vlasništva» nad	6	Zasićenost aktivnostima analize i planiranja, izostanak konkretnih kapitalnih projekata koji mijenjaju oblik Zvijezde u pozitivnom smislu

		planom upravljanja		
--	--	--------------------	--	--

Tablica 2: Nastavak

Rizik/ pogreška	Vjerojatnost pojave	Mogućnost prepoznavanja	RPN <sup>57</sup>	Predložene akcije
Nedolazak ili neaktivnost članova radne skupine	7	3	126	Zamjenski članovi koji mogu donositi odluke i davati informacije, pravovremeno obavještanje o terminima sastanaka, stalna komunikacija (putem e-maila i izravno), fiksni termini sastanaka i stalna lokacija, promjena članova radne skupine
Niska razina razrade projekata koji će ući u bazu projekata Plana upravljanja	8	2	112	Pomoć u razradi projektnih prijedloga, kontinuiran rad na unaprjeđenju projekata u bazi, intervjui s predlagateljima projekta, orijentacija na projekte s višom razinom zrelosti
Nedostatak informacija o potencijalnim izvorima financiranja	6	2	84	Sastanci i dodatno informiranje u ministarstvima/agencijama, konzultacije s razvojnom agencijom Karla, redovito praćenje indikativnih lista objave Poziva
Nedovoljan broj kvalitetnih projekata za bazu	7	2	98	Pomoć u razradi projektnih prijedloga, informativne radionice o Pozivima na dostavu projektnih prijedloga, primjena strateškog pristupa razvoju projekata
Otpor/nezainteresiranost javnosti	8	4	192	Redovito informiranje o napretku, uključivanje ključnih identificiranih dionika u radnu skupinu, kontinuitet rada, prijava/provedba konkretnih projekata

Izvor: WYG Savjetovanje d.o.o. : Početno Izvješće 2017., Grad Karlovac, str. 37.

<sup>57</sup> RPN je Risk Priority Number koji je dobiven umnoškom razine utjecaja rizika na projekt\*vjerojatnost pojave\*mogućnost pravovremenog prepoznavanja pojave rizika.

Plan upravljanja rizicima u početnom izvješću temelji se u prvom redu na rizicima povezanim s izradom Plana upravljanja. Rizici će se ovisno o predviđenom intenzitetu razmatrati na sastancima projektnog tima i radne skupine, te će se sukladno zaključcima kontinuirano raditi na poboljšanju, uvođenju ili provedbi mjera prevencije i korekcije. Rizici koji će biti povezani s realizacijom Plana upravljanja će se identificirati i provest će se kvalitativna analiza istih tijekom postupka prikupljanja projektnih prijedloga i izrade akcijskog plana provedbe, uz definiranje provedbene strukture.<sup>58</sup>

#### *Uvodni dio Plana upravljanja Zvijezdom*

U uvodnom dijelu Plana upravljanja Zvijezdom objašnjen je predmet, svrha i struktura Plana upravljanja, metodologija izrade, te prostorni obuhvat.

#### *Dio A Plana upravljanja Zvijezdom – analiza područja*

Analiza područja podrazumijeva temeljito razumijevanje razvojnih tijekova, uzročno-posljedičnih veza te mogućnosti i alternativa na danom području, promatrajući ga u ukupnosti njegovih društvenih, fizičkih i gospodarskih karakteristika.<sup>59</sup>

Početna analiza područja radila se putem prikupljanja i analize postojeće dokumentacije i prikupljanja podataka iz svih raspoloživih izvora: javno dostupna dokumentacija, Grad Karlovac, nadležna tijela, službe zadužene za pojedina područja i dionici.

Početna analiza imala je dobru polaznu točku, jer je velik dio podataka obrađen prilikom izrade UPU-Zvijezda za koji su izrađene posebne podloge: Studija graditeljskih obilježja s konzervatorskom dokumentacijom (konzervatorska podloga), Prometna studija, Hortikulturno obilježje, Demografsko-sociološka studija i Ekonomsko vrednovanje.

Završna analiza područja podrazumijeva tumačenje i rezime razvojnih pokazatelja i trendova u odnosu na tri stupa održivog razvoja - društvo, gospodarstvo i fizički okoliš. Završna analiza ugrađena je u Plan upravljanja Zvijezdom.

U Tablici 3 prikazana je usporedba planirane i završne strukture dijela Plana upravljanja Zvijezdom koji se odnosi na analizu područja obuhvata.

---

<sup>58</sup> WYG Savjetovanje d.o.o. : Početno Izvješće 2017., Grad Karlovac, str. 37.

<sup>59</sup> Plan upravljanja Zvijezdom, Glasnik Grada Karlovca br.11/18, str. 5.

Tablica 3: Usporedba planirane i završne strukture – DIO A: Analiza područja

PLANIRANA STRUKTURA DOKUMENTA	ZAVRŠNA STRUKTURA DOKUMENTA
I. Profil Zvijezde	II FIZIČKI, DRUŠTVENI I GOSPODARSKI PROFIL ZVIJEZDE
I.1 Prostor / fizički okoliš / fizičko okruženje (urbana forma, infrastruktura i opremljenost, kulturni i prirodni resursi i krajolik)	II.1 Prostor i okoliš
I.2 Društvo (demografske i društvene karakteristike, stanovništvo, kultura i lokalni identitet...)	II.1.1 Povijesni razvoj karlovačke fortifikacije
I.3 Gospodarske karakteristike (slika gospodarstva, glavne djelatnosti...)	II.1.2 Geografski i geoprometni položaj
II. Javna i privatna ulaganja i razvojne politike	II.1.3 Urbana forma, funkcije, korištenje i zaštita prostora
II.1 Glavne smjernice i ograničenja strateških i prostorno planskih dokumenata na lokalnom nivou (samo s referencom na nacionalni)	II.1.4 Prirodni i krajobrazni resursi i njihovo iskorištavanje(hortikultura, vizure)
II.2 Analiza ulaganja (pregled gradskih i privatnih investicije u zadnjih 5 do 10 god)	II.1.5 Pristupačnost i mobilnost
III. Stavovi lokalnih dionika (sažetak o stavovima i mišljenjima dionika van gradske uprave, temeljem prijašnjih dokumentiranih konzultacija / projekata / analiza, kao i podataka prikupljenih tijekom provedbe ugovora)	II.1.6 Opremljenost komunalnom infrastrukturom
	II.2 Demografija i društvo
	II.2.1 Demografska obilježja
	II.2.2 Stanovanje i stambeni fond
	II.2.3 Sociodemografska obnova – izazovi i potrebe
	II.3 Ekonomski značaj prostora Zvijezde
	III RAZVOJNE POLITIKE
	III.1 Institucionalni i strateški okvir razvoja Zvijezde
	III.1.1 Institucionalni okvir
	III.1.2 Strateški okvir
	III.2 Javna ulaganja u Zvijezdu
	IV STAVOVI LOKALNIH DIONIKA

Izvor: vlastita izrada autora

Iz završne strukture dijela Plana upravljanja Zvijezdom koji se odnosi na analizu okoline razvidno je da su razrađeni svi planirani elementi analize okoline.



## *Dio B – Strateško usmjerenje*

Strateško usmjerenje (DIO B plana) utvrđeno je temeljem analize područja, stavova dionika i informacija o projektima. Strateško usmjerenje konzultirano je s predstavnicima naručitelja i Radnom skupinom te u konačnici kroz javnu raspravu.<sup>60</sup>

Za odabir strateškog usmjerenja izrađena je SWOT analiza kroz četiri najvažnija područja razvoja: kulturna baština i turizam, promet i stanovanje, gospodarstvo i radne aktivnosti te obrazovanje. Za razmatranje strateških opcija razvoja korištena je TOWS matrica. Na temelju provedenih analiza i zaključaka koje su polučile definirana je vizija :“Zvijezda – kulturni, turistički i obrazovni centar grada Karlovca.“, koja potvrđuje dugogodišnje promišljanje i srž svih dosadašnjih inicijativa da živa Zvijezda podrazumijeva ljude koji obitavaju u njoj, te da je nužan razvoj kvalitete življenja u Zvijezdi kao i provođenje ekonomskih aktivnosti koje stvaraju dohodak i novostvorenu vrijednost.<sup>61</sup>

Ciljevi razvoja Zvijezde postavljeni su u odnosu na prostor, društvo i gospodarstvo a sve u svrhu održivog razvoja Zvijezde.

Ciljevi Plana upravljanja Zvijezdom u razdoblju 2018. – 2028. su:<sup>62</sup>

- „Društvena revitalizacija:
  1. Zaustaviti i preokrenuti trend pada broja stanovnika unaprjeđenjem kvalitete obitavanja u Zvijezdi;
  2. Unaprijediti dostupnost i kvalitetu javnih i komercijalnih usluga, društveno korisnih sadržaja i javnih događanja u Zvijezdi;
  3. Jačati javno-civilno-privatne modele dijaloga i upravljanja te povećati transparentnost i vidljivost revitalizacije Zvijezde;
- Gospodarska revitalizacija:
  1. Intenzivirati poduzetničke aktivnosti u Zvijezdi;
  2. Razviti turističku atraktivnost Zvijezde i obogatiti njenu turističku ponudu;

---

<sup>60</sup> Plan upravljanja Zvijezdom, Glasnik Grada Karlovca br.11/18, str. 6.

<sup>61</sup> Ibid., str. 66.

<sup>62</sup> Ibid., str. 66.

3. Poticati kulturnu i znanstveno-obrazovnu produkciju u Zvijezdi, kao i suradnju gospodarstva s obrazovnim i kulturnim aktivnostima;

- Fizička revitalizacija:

1. Očuvati i obnoviti građevinski fond te prostore javne namjene na način koji doprinosi poboljšanju ambijentalnog ugođaja i identiteta Zvijezde;

2. Unaprijediti kvalitetu komunalne i prometne infrastrukture.“

Za svako područje djelovanja prema zaključcima izvedenim temeljem SWOT analize utvrđeni su projekti koje je potrebno realizirati.

Usporedba planirane i završne strukture dijela Plana upravljanja Zvijezdom koji se odnosi na definiranje strateškog usmjerenja prikazana je u Tablici 4.

Tablica 4: Usporedba planirane i završne strukture – DIO B:Strateško usmjerenje

PLANIRANA STRUKTURA DOKUMENTA	ZAVRŠNA STRUKTURA DOKUMENTA
<p>DIO B. STRATEŠKO USMJERENJE</p> <p>IV. Razvojne mogućnosti i potencijali grada/Zvijezde</p> <p>IV.1 Urbani okoliš i materijalno kulturno nasljeđe (SWOT i opis)</p> <p>IV.2 Mobilnost, promet i stanovanje (SWOT i opis)</p> <p>IV.3 Gospodarstvo (SWOT i opis)</p> <p>IV.4 Obrazovanje</p> <p>IV.5 Društvo, kultura i turizam (SWOT i opis)</p> <p>IV.6 Sumarni SWOT i zaključci (mogući razvojni scenariji)</p> <p>V. Razvojni ciljevi i mjere</p> <p>V.1 Razvojni ciljevi (mjerljivi, u odnosu na gospodarstvo, prostor i društvo ili u odnosu na temu)</p> <p>V.2 Razvojne mjere (Opisi razvojnih mjera i opravdanost uvođenja mjera utvrdit će se po uspostavi inicijalne baze projekata)</p> <p>Opis razvojne mjere sadrži:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevantnost - referencu na probleme koji su utvrđeni analizom područja i poveznice s mogućim strategijama utvrđenim SWOT-om</li> <li>• Mjerljive ciljeve u odnosu na prostor, gospodarstvo i ekonomiju, uz indikatore</li> <li>• Moguća rješenja – listu potencijalnih ili već utvrđenih projekata</li> <li>• Ocjenu kvalitete s aspekta potpore projektu (informacije o partnerima koji predlažu/podupiru projekte)</li> <li>• Osnovne informacije o zrelosti, izvedivosti i ekonomičnosti mjere u cjelini</li> <li>• Stručno mišljenje o prednostima / nedostacima, mogućim ograničenjima i uvjetovanostima i sl.</li> <li>• Prijedlog mjera za risk management</li> <li>• Druge napomene i informacije ako je primjereno</li> </ul>	<p>DIO B</p> <p>V RAZVOJNE MOGUĆNOSTI I POTENCIJALI GRADA/ZVIJEZDE</p> <p>V.1 SWOT analiza</p> <p>V.1.1 Kulturna baština i turizam</p> <p>V.1.2 Promet i stanovanje</p> <p>V.1.3 Gospodarstvo i radne aktivnosti</p> <p>V.1.4 Obrazovanje</p> <p>V.1.5 ”Sumarni SWOT – ključni faktori razvoja”</p> <p>V.2 Analiza strateških opcija - TOWS</p> <p>V.3 Zaključci SWOT i TOWS analize</p> <p>VI RAZVOJNA STRATEGIJA</p> <p>VI.1 Vizija</p> <p>VI.2 Razvojni ciljevi (mjerljivi, u odnosu na gospodarstvo, prostor i društvo ili u odnosu na temu)</p> <p>VI.3 Područja djelovanja</p> <p>VI.4 Pogled u 2028. godinu</p>

Izvor: vlastita izrada autora

Iz usporedbe planirane i završne strukture dijela Plana upravljanja Zvijezdom koji se odnosi na definiranje strateškog usmjerenja razvidno je da su razrađeni i utvrđeni svi predviđeni elementi navedenog dijela Plana upravljanja Zvijezdom.

### DIO C - Operativni Plan

Operativni Plan (DIO C plana) određen je na osnovu projekata, programa i mjera prijavljenih u bazu, uz opširne konzultacije s brojnim dionicima (putem Radne skupine, individualnim sastancima i intervjuima), sadrži portfolio projekata i način provedbe Plana te je usklađen sa strateškim okvirom.<sup>63</sup>

Za operativni dio plana nužno je bilo stvoriti bazu projekata. Prikupljanje projektnih ideja, stvaranje baze projekata, odabir projekata i prioritizacija osiguravaju relevantnost i stratešku usmjerenost Plana upravljanja (projekti zadovoljavaju potrebe, imaju podršku zajednice, integrirani su i djelotvorni) te operativnost i učinkovitost provedbe Plana (projekti su prihvatljivi za financiranje, izvedivi su i ekonomski opravdani, te predstavljaju optimalno rješenje za postojeće probleme).<sup>64</sup>

Operativni dio Plana upravljanja stvoren je kroz identifikaciju projekata (stvaranje inicijalne baze), razradu projekata i određivanje prioriternih projekata što je rezultiralo izradom akcijskog plana.

Prikupljanje projektnih ideja izvršeno je uvidom u dokumentaciju i podatke koje je dostavio Grad Karlovac, a zatim i putem jednostavnih obrazaca/upitnika upućenih Radnoj skupini te putem on-line obrasca dostupnog na službenim stranicama Grada Karlovca ([www.karlovac.hr](http://www.karlovac.hr)). Slikom 3 prikazan je okvirni format Inicijalne baze projekata.

---

<sup>63</sup> Plan upravljanja Zvijezdom, Glasnik Grada Karlovca br.11/18, str. 6.

<sup>64</sup> WYG Savjetovanje d.o.o.: Početno izvješće, 2017., Grad Karlovac, str. 32.

Slika 3: Okvirni format inicijalne baze projekata

Šifra	Naziv	Nositelj	Partneri	Planska domena / sektor	Vrijednost HRK	Soft/hard / oboje	Zrelost	Važnost	Napomene

Izvor: WYG Savjetovanje d.o.o. : Završno izvješće 24.07.2018., Grad Karlovac, str. 7.

Prikupljeni podaci o projektima su sistematizirani u obliku standardiziranog opisa svakog pojedinog projekta i liste (Inicijalna baza podataka) kako bi bili pregledni i usporedivi. Inicijalna baza projekata poslužila je kao input za utvrđivanje strateškog usmjerenja (projekti su indikator teritorijalnih potreba) i kao osnova za konkretizaciju Plana upravljanja Zvijezdom. Inicijalna baza projekata je korištena kao radni materijal koji se razvijao tijekom narednih faza planiranja da bi u konačnici evoluirao u portfolio projekata Plana upravljanja.<sup>65</sup>

Kako bi Akcijski plan obuhvatio relevantne i strateški važne projekte za razvoj Grada nužno je bilo utvrditi pravedan i transparentan način određivanja prioriteta projekata. Izrađivač je na samom početku u metodologiji predložio sljedeće kriterije prioritizacije:<sup>66</sup>

„Ekonomičnost (40%):

- Vrijednost za novac koju projekt nudi (doprinos ciljevima, lokalnom gospodarstvu i zapošljavanju, omjer troška i ciljanih vrijednosti)
- Financijska održivost projekta

Relevantnost / prikladnost (30%):

- Relevantnost za specifične probleme područja/ciljane skupine

Promicanje održivog razvoja

- Promicanje jednakih mogućnosti i socijalne uključenosti
- Povezanost s drugim relevantnim projektima i mogućnosti sinergija

Izvedivost (30%):

- Metodologija provedbe, uključujući provedbene kapacitete prijavitelja, partnera i stupanj podrške koju projekt uživa
- Dizajn i zrelost projekta (odnosi se na internu intervencijsku logiku projekta i provjerljivost pokazatelja kojima se treba potvrditi ostvarenje ciljanih vrijednosti te na spremnost za početak provedbe (normativna zrelost projekta)

<sup>65</sup> WYG Savjetovanje d.o.o.: Završno izvješće 24.07.2018., Grad Karlovac, str. 7.

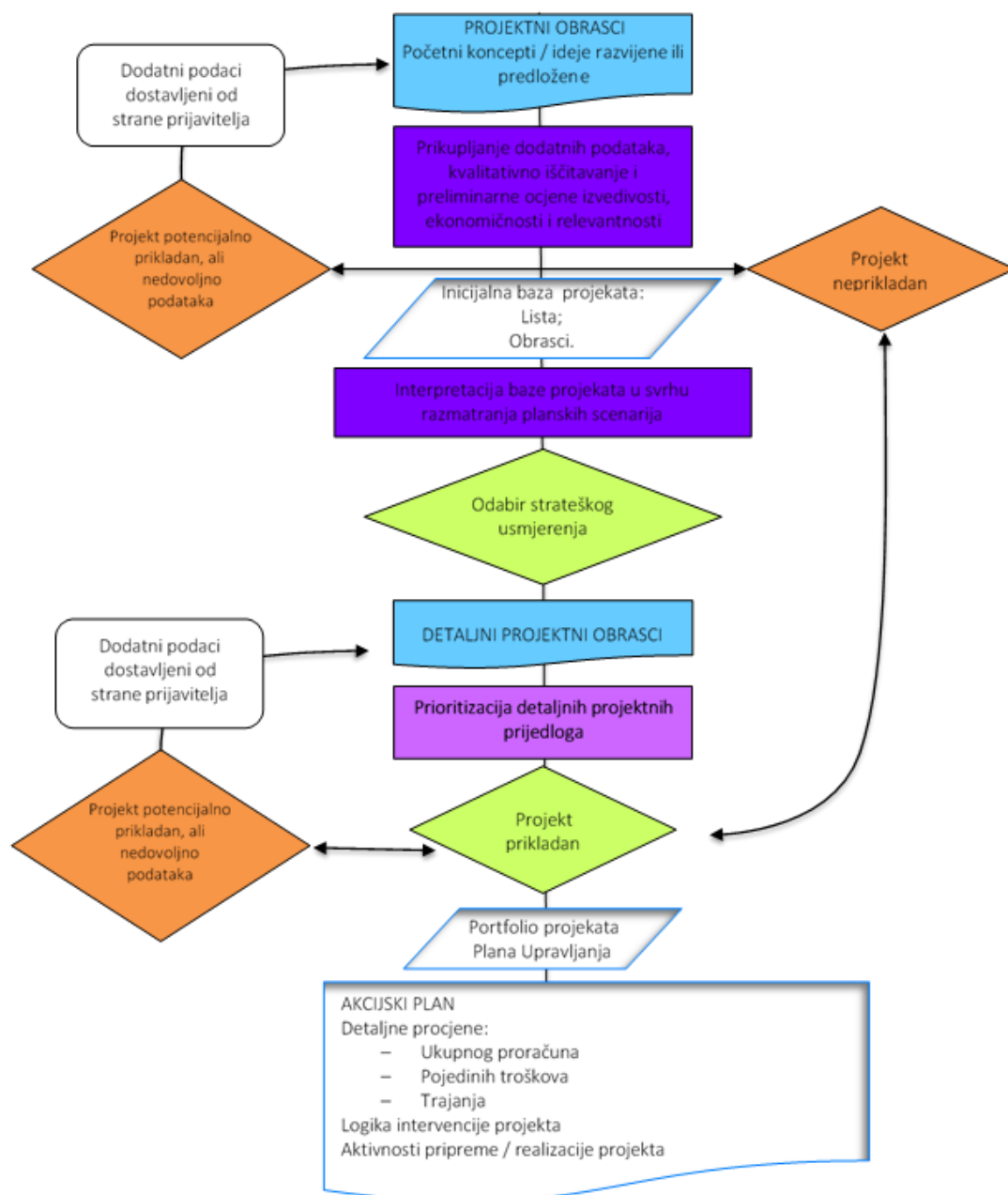
<sup>66</sup> WYG Savjetovanje d.o.o.: Početno izvješće, 2017., Grad Karlovac., str. 33.

- Dostupnost izvora financiranja.“

U tijeku izrade Plana upravljanja na temelju prikupljanja, razrade i vrednovanja projekata utvrđeno je da nema „konfliktnih“ projekata te se sukladno broju projektnih ideja pristupilo otvorenom i inkluzivnom procesu stvaranja baze projekata. Zaključak je bio da se projekti poslože prema njihovoj relevantnosti i spremnosti te označe kao „ključni projekti“.

Tijek razvoja od inicijalne baze projekata do Akcijskog plana prikazuje Shema 1.

Shema 1: Tijek razvoja od inicijalne baze projekata do Akcijskog plana



Izvor: WYG Savjetovanje d.o.o.: Početno izvješće 2017., Grad Karlovac, str. 34.

Rezultat svih prethodnih faza je Akcijski plan. Akcijski plan sadrži tablični prikaz svih projekata, inicijativa i mjera koji su evidentirani za vrijeme izrade Plana upravljanja, tablični prikaz manjih projekata, programa i inicijativa koji su u procesu izrade plana upravljanja bili tek u početnoj fazi te provedbeni plan. Provedbeni plan prikazuje planiranu dinamiku ključnih projekata u područjima njihovog djelovanja (kvaliteta gradskog prostora, turizam i kultura, dinamično poduzetništvo, obrazovanje u Zvijezdi), uzročnu povezanost pojedinih projekata te odgovorne dionike. Nedostatak je što u trenutku izrade plana upravljanja za sve projekte nije utvrđena njihova vrijednost. Ključni projekti zasebno su detaljno opisani te je za njih dat prikaz osnovnih aktivnosti, vremenski plan, planirani troškovi s izvorima financiranja i ključni pokazatelji.

Provedbeni plan razrađuje vremenski period od 2018.godine. do 2022. godine. i u tom periodu naglasak je na infrastrukturne projekte što implicira da u tom razdoblju uz kontinuirano sagledavanje potrebnih budućih infrastrukturnih projekata treba intenzivno raditi na projektnim inicijativama i razradi „soft“ projekata koji trebaju obogatiti kulturni, turistički i obrazovni sadržaj u sljedećem razdoblju. U Planu je navedeno ali ne i razrađeno provođenje obveznih urbanističko-arhitektonskih natječaja unutar zone obuhvata. Plan upravljanja nije predvidio arheološka istraživanja koja su nužna, a otvaranje arheoloških zona prilikom izvođenja radova na infrastrukturi može dovesti do zastoja radova, te ovisno o rezultatima arheoloških istraživanja do bitnih izmjena projekata.

U svrhu participativnog pristupa i informiranja dionika u provedbi Plana upravljanja Zvijezdom izrađena je i komunikacijska strategija. Radi osiguranja kvalitetne provedbe s ciljem pravovremenog prepoznavanja mogućih negativnih utjecaja na provedbu i otklanjanja istih izrađen je Plan upravljanja rizicima u provedbi.

Sastavni dio Plana upravljanjem Zvijezdom je Plan praćenja i vrednovanja provedbe Plana upravljanja kojim je utvrđeno operativno i programsko praćenje provedbe te evaluacijski kriteriji vrednovanja i vremenske faze vrednovanja.

U Tablici 5 prikazana je usporedba planirane i završne strukture operativnog dijela Plana upravljanja Zvijezdom.

Tablica 5: Usporedba planirane i završne strukture DIO C: Operativni Plan

PLANIRANA STRUKTURA DOKUMENTA	ZAVRŠNA STRUKTURA DOKUMENTA
DIO C. PLAN PROVEDBE	DIO C
VI. Akcijski plan – portfolio projekata	VII AKCIJSKI PLAN – PORTFOLIO PROJEKATA
– Detaljni projektni obrasci	VII.1 Detaljni projektni obrasci
– Financijski plan	VIII PROVEDBA PLANA UPRAVLJANJA
– Dinamički plan	VIII.1 Model upravljanja
VII. Organizacija provedbe	VIII.1.1 Postojeći model upravljanja u okviru Grada Karlovca
– Organigram i odgovornosti u provedbi Plana koji uključuju: opis sustava upravljanja prostorom, organizacijsku strukturu, okvir za donošenje odluka, utvrđivanje okvira i principa za koordinaciju aktivnosti)	VIII.1.2 Potencijalni modeli upravljanja Zvijezdom
– Organizacija i odgovornosti za provedbu individualnih projekata	VIII.1.3 Zaključno o prijedlogu modela upravljanja kulturnom baštinom
– Komponente i specifični zadaci vezani uz ESI fondove	IX PLAN PRAĆENJA I VREDNOVANJA PROVEDBE PLANA UPRAVLJANJA
– Plan praćenja provedbe Plana i održivost rezultata	IX.1 Praćenje provedbe Plana upravljanja Zvijezdom
– Korištenje informacijske tehnologije i GIS-a	IX.2 Vrednovanje provedbe Plana upravljanja Zvijezdom
– Procedure za izmjene i dopune Plana	X UPRAVLJANJE RIZICIMA
– Procjena učinka predloženog modela upravljanja	X.1 Svrha plana upravljanja rizicima
	X.2 Identifikacija rizika
	X.3 Kvalitativna analiza rizika s planom mjera prevencije i korekcije
	X.4 Provedba plana upravljanja rizicima
	XI KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA
	XI.1 Ciljevi Komunikacijske strategije
	XI.2 Analiza ciljanih skupina Komunikacijske strategije
	XI.3 Aktivnosti Komunikacijske strategije
	XI.4 Resursi za provedbu Komunikacijske strategije
	XI.5 Pokazatelji uspješnosti provedbe Komunikacijske strategije

Izvor: vlastita izrada autora

Iz usporebe planirane i završne strukture operativnog dijela Plana upravljanja razvidno je da nije definiran konačan i jedinstven model upravljanja Zvijezdom. Problematika definiranja modela upravljanja sagledat će se u nastavku rada.



## 7. MODEL UPRAVLJANJA ZVIJEZDOM

Osnovni preduvjet za implementaciju strategije je adekvatna organizacijska struktura. Gledano kroz povijest sve inicijative usmjerene za revitalizaciju i održiv razvoj Zvijezde kao ključan element prepoznaju sustav upravljanja. Interdisciplinarno, svi stručnjaci unutar područja svog djelovanja daju preciznu analizu prostora i smjernice razvoja, no adekvatan sustav koji bi okupio jedinstven multidisciplinarni tim nikada nije oformljen.

70-tih godina prošlog stoljeća sustav upravljanja trebao je biti kroz Odbor za revitalizaciju sastavljenog od predstavnika strukovnih organizacija s ciljem praćenja programa rada i strukovne pomoći u operativi.

2012. godine Gradsko vijeće grada Karlovca usvojilo je Program pripreme, izrade i provedbe urbanističkog plana uređenja Zvijezda u periodu od lipnja 2012. do listopada 2014. godine u kojem je utvrđena potreba za izradom Plana upravljanja Zvijezdom te je nedvojbeno navedeno kako Grad Karlovac „treba osmisliti i operacionalizirati specifičan sustav upravljanja povijesnom cjelinom“<sup>67</sup>.

„Sustav upravljanja povijesnom cjelinom treba biti usklađen sa sustavima upravljanja gradskom aglomeracijom. Brojem ljudi mala, ali efikasna organizacija, treba usklađeno djelovati upravnim tijelima, službama zaštite, gradskim tvrtkama, javno-pravnim subjektima, financijskim institucijama i drugim tijelima.“<sup>68</sup>

„Za realizaciju postavljenih ciljeva u planiranom vremenskom okviru potrebna je interdisciplinarna skupina od dvadesetak stručnjaka koju treba okupiti i voditi kao jedan uigrani tim. Ona mora uložiti izniman profesionalni trud i vrhunska znanja.“<sup>69</sup>

Za potrebe izrade UPU-a Zvijezda izrađena je Stručna podloga za UPU karlovačke Zvijezde – ekonomsko vrednovanje<sup>70</sup> u kojoj se u poglavlju „Prijedlog projekta obnove i revitalizacije kulturno povijesne cjeline Zvijezde“ obrazlaže nužnost izrade Plana upravljanja Zvijezdom te

---

<sup>67</sup> Program pripreme, izrade i provedbe urbanističkog plana uređenja Zvijezda u periodu od lipnja 2012. do listopada 2014. godine, Glasnik Grada Karlovca br.12/12, str. 22.

<sup>68</sup> Ibid., str. 22.

<sup>69</sup> Ibid., str. 24.

<sup>70</sup> Antolović J. I dr., Stručna podloga za UPU karlovačke Zvijezde - ekonomsko vrednovanje, Zagreb, 2014.-2017. [https://www.karlovac.hr/UserDocsImages//ZVIJEZDA//UPU-Zvijezda-STRUCNE-PODLOGE-05-17\\_bkp.zip](https://www.karlovac.hr/UserDocsImages//ZVIJEZDA//UPU-Zvijezda-STRUCNE-PODLOGE-05-17_bkp.zip) (31.08.2020.)

utvrđivanja nositelja upravljanja, odnosno pravne osobe koja će preuzeti ovlasti i odgovornosti za provedbu Plana upravljanja. Kao mogući oblici organizacije koja bi upravljala Zvijezdom predstavljena su tri modela:<sup>71</sup>

1. Poduzetnički model - profitabilni model u kojim se osniva društvo kapitala. Društvo kapitala može biti osnovano kao društvo s ograničenom odgovornošću ili dioničko društvo.
2. Jamstveni model – javni model u kojem se osniva od strane Grada institucija koja ima ograničeno autonomno upravljanje (javna ustanova ili javno poduzeće).
3. Ugovorni model – javno-privatni model koji zahtjeva povjeravanje određenih aktivnosti trećim osobama s ciljem da se maksimalno poveća društveni utjecaj javnih službi, uvažavajući ekonomsku i proračunsku ravnotežu /osnivanje Agencije – udruživanje – sudjelovanje/. Kod ugovornog modela način organizacije i upravljanja može biti: strukturni, sustavni i mješoviti.

Projekt obnove i revitalizacije Zvijezde zbog svoje složenosti, broja dionika, te izuzetno visokih

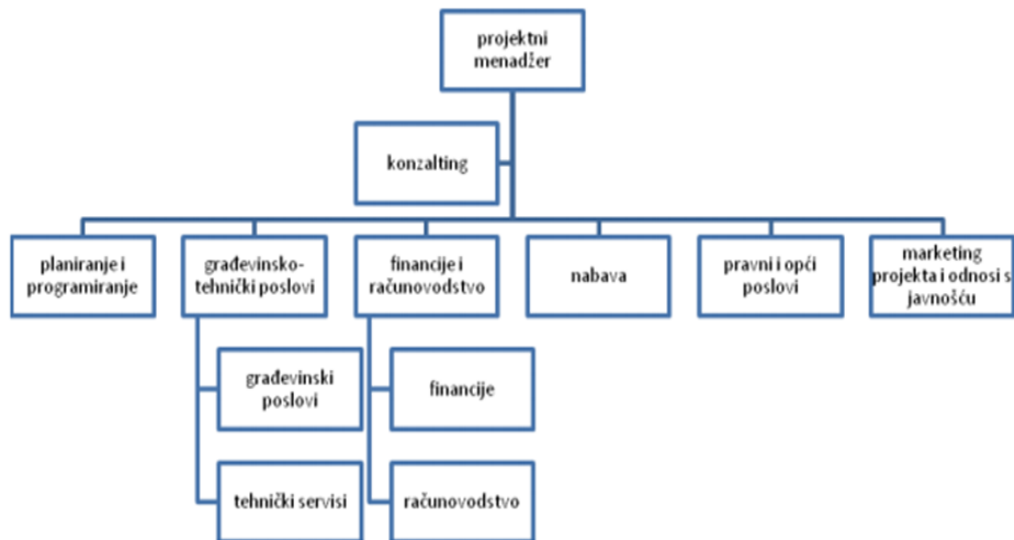
ulaganja, nužno traži zasebnu organizaciju.<sup>72</sup> Predložena organizacijska struktura prikazana je na Shemom 2 .

---

<sup>71</sup> Antolović J. I dr., Stručna podloga za UPU karlovačke Zvijezde - ekonomsko vrednovanje, Zagreb, 2014.-2017., str. 50.

<sup>72</sup> Ibid., str. 50.

Shema 2: Prijedlog organizacijske strukture 2012.god.



Izvor: Antolović J. i dr., Stručna podloga za UPU karlovačke Zvijezde - ekonomsko vrednovanje, Zagreb, 2014.-2017., str. 50.

Predložena struktura organizacije proizlazi iz utvrđenih funkcija i poslova projekta obnove i revitalizacije Zvijezde :<sup>73</sup>

- Projektni menadžer je odgovorna osoba koja obavlja poslove voditelja projekta, a posebice koordinira dionike na prostoru Zvijezde.
- Konzalting označava sve vrste savjetnika (konzervatorsko-restauratorski poslovi, arhitektonsko-urbanistički, financijski, pravni, marketinški i dr.) koji su nužni zbog složenosti projekta.
- Planiranje i programiranje ima zadaću da ostvari sve pretpostavke nužne za integracijsko upravljanje projektom te obavlja poslove planiranja (razvoj planova projekta, planova provedbe, planiranje i programiranje obuhvata, vremena, troškova, rizika i dr.).
- Građevinsko tehnički poslovi imaju zadaću organizirati i osigurati izvođenje svih građevinskih radova i drugih tehničkih poslova na obnovi Zvijezde.
- Financije i računovodstvo ima zadaću organizirati i obaviti sve poslove vezane za upravljanje troškovima projekta, izradu financijskih planova i njihovu provedbu,

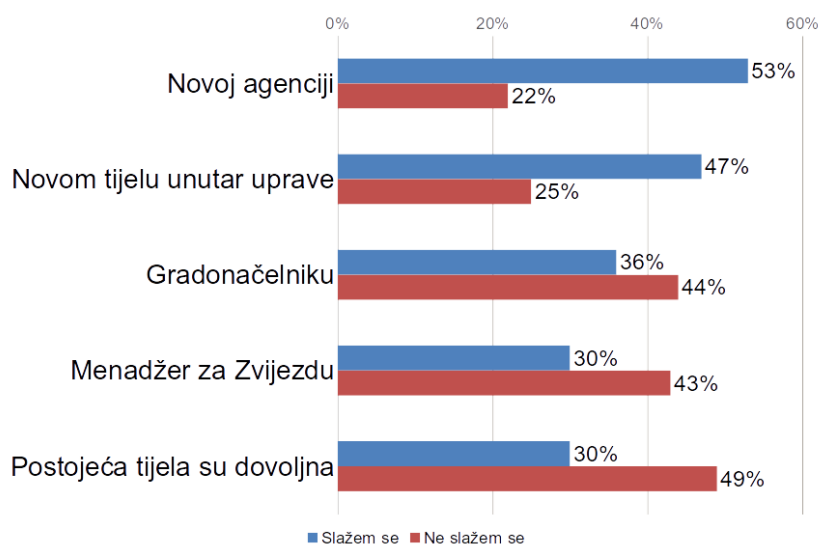
<sup>73</sup> Ibid., str. 51.

obavljanje ili osiguravanje obavljanja svih računovodstvenih i knjigovodstvenih poslova.

- Nabava obuhvaća sve poslove vezane za provedbu nabave ( planiranje nabave, nadmetanje, selekciju, ugovaranje, te praćenje izvršenja ugovora o nabavi).
- Pravni i opći poslovi obuhvaćaju obavljanje svih administrativnih i pravnih poslova Marketing projekta i odnosi s javnošću obuhvaća obavljanje poslova na unapređenju komunikacije između dionika projekta, a osobito u komunikaciji prema javnosti i predstavljanju projekta.

Model upravljanja razmatrao se i 2016. god. kroz istraživanje provedeno među građanima u sklopu projekta „STAR VOICE: Karlovačko javno-civilno partnerstvo za sudjelovanje građana i povećanje transparentnosti revitalizacije stare gradske jezgre – Zvijezde” nositelja KA-MATRIX. Slikom 4. prikazani su rezultati provedenog istraživanja Kome treba povjeriti obnovu Zvijezde.

Slika 4: Rezultati istraživanja: Kome treba povjeriti obnovu Zvijezde?



Izvor: Plan upravljanja Zvijezdom, Glasnik Grada Karlovca br.11/18, str. 81.

Prema provedenom istraživanju 53% ispitanika smatra da za upravljanje Zvijezdom treba osnovati novu Agenciji, dok 47% ispitanika smatra da upravljanje Zvijezdom treba osnovati novi odjel unutar gradske uprave.

Plan upravljanja Zvijezdom obradio je postojeći model upravljanja koji je integriran u Upravni odjel za društvene djelatnosti unutar Odsjeka za kulturu i kulturnu baštinu. U trenutku izrade plana u odsjeku je bilo sistematiziranih pet radnih mjesta, voditelj odsjeka,

dva savjetnika za kulturu i kulturnu baštinu te dva viša stručna suradnika za kulturu i kulturnu baštinu. Postojeći model prepoznat je kao najbrži i najmanje zahtjevan model. Obzirom da su bila zaposlena samo dva djelatnika, Plan upravljanja predviđa popunu radnih mjesta u skladu sa potrebama te dinamikom priprema projekata i predviđenih mjera za revitalizaciju Zvijezde. Kako bi se uključili svi dionici prijedlog je formiranje Partnerskog koordinacijskog odbora koji bi imao savjetodavnu ulogu u upravljačkom procesu, a sastajao bi se na inicijativu Odsjeka za kulturu i kulturnu baštinu.

Plan upravljanja Zvijezdom obrađuje i tri potencijalna modela upravljanja: osnivanje novog upravnog odjela za upravljanje Zvijezdom, City manager model i upravljanje izdvojeno iz grada Karlovca.

Osnivanjem novog upravnog odjela omogućilo bi se objedinjavanje svih ključnih funkcija potrebnih za provođenje Plana upravljanja na jednom mjestu što bi omogućilo veću učinkovitost i kvalitetniju koordinaciju.

City manager model bi upravljanje zadržao u Gradu Karlovcu, ali uz uvođenje funkcije upravitelja grada koji bi vodio operativni tim za upravljanje Zvijezdom. Ovaj model pretpostavlja visoku učinkovitost i usmjerenost na rezultate.

Upravljanje izdvojeno iz Grada Karlovca razmotreno je u vidu osnivanja organizacije koja bi se bavila isključivo upravljanjem Zvijezdom ili bi joj to bila jedna od nadležnosti. Osnivanje nove samostalne organizacije zahtijeva dodatne financijske resurse koji se odnose na „hladni pogon“ organizacije.

Za konačnu odluku o modelu upravljanja i strukturi upravljačke jedinice potrebno je sagledati sljedeće:

1. Velika brojnost dionika sa različitim interesima, potrebama i mogućnostima koje je nužno motivirati i koordinirati. Glavni dionici su:<sup>74</sup>
  - Republika Hrvatska u ulozi vlasnika nekretnina
  - Ministarstvo kulture i medija
  - Karlovačka županija
  - Grad Karlovac

---

<sup>74</sup> Plan upravljanja Zvijezdom, Glasnik Grada Karlovca br.11/18, str. 82.

- poslovni subjekti, vjerske zajednice, udruge građana, građani-vlasnici nekretnina u Zvijezdi
  - građani grada Karlovca.
2. Primarne djelatnosti sukladno Planu upravljanja Zvijezdom:<sup>75</sup>
- koordinacija zaštite i revitalizacije kulturnih dobara u Zvijezdi
  - potpora vlasnicima u upravljanju i zaštiti kulturnih dobara u Zvijezdi
  - koordinacija, animacija i pronalaženje novih privatnih investitora za ulaganje u Zvijezdu
  - zaštita i očuvanje kulturne i povijesne baštine Zvijezde te razvoj sadržaja koji osiguravaju održivu valorizaciju (razvoj turističkih, obrazovnih i kulturnih sadržaja koji se temelje na kulturnoj baštini);
  - promocija vrijednosti i važnosti očuvanja kulturne baštine Zvijezde među građanima, turistima i stručnjacima te organizacija edukativnih sadržaja;
  - razvoj i promocija kulturnog turizma u Zvijezdi;
  - intenziviranje suradnje među dionicima u Zvijezdi uz uključivanje građana u proces upravljanja;
  - programiranje, priprema i provedba razvojnih projekata u Zvijezdi uz poticanje inovativnosti i primjenu suvremenih tehnologija te pronalaženje izvora financiranja istih.
3. Multidisciplinarna znanja i vještine potrebna za izvršavanje ključnih funkcija:<sup>76</sup>
- *planiranje i programiranje*: poznavanje područja kulture i kulturne baštine, turizma i sl., upravljanje projektima, upravljanje financijama u projektima, poznavanje sustava upravljanja programima i projektima EU fondova, samostalnost i proaktivan pristup radu;
  - *građevinsko-tehnički poslovi*: poznavanje propisa iz područja gradnje, prostornog planiranja, poznavanje rada u GIS-u i sl.;
  - *pravni i imovinski poslovi*: poznavanje propisa iz područja zaštite kulturne baštine, turizma, gospodarstva, zaštite okoliša, znanje i iskustvo u području javne nabave;
  - *marketing i odnosi s javnošću*: znanja i iskustvo u području promocije, komunikacija, digitalnog marketinga, znanja i iskustvo u pripremi i provedbi

---

<sup>75</sup> Ibid., str. 84.

<sup>76</sup> Ibid., str. 84.

promotivnih kampanja, odnosima s medijima, visoka razina organizacijskih, komunikacijskih i prezentacijskih vještina;

- *opći poslovi*: znanja i iskustvo u knjigovodstveno-računovodstvenim poslovima, poznavanje javnih financija, upravljanje kadrovima i sl.<sup>77</sup>

#### 4. Praćenje provedbe Plana upravljanja Zvijezdom.

Razvidno je da, oblikovanje organizacijske strukture ima značajan utjecaj na učinkovitost provedbe Plana upravljanja Zvijezdom. Obzirom na neupitnu složenost provedbe jasno je da postojeći model može biti samo kratkotrajna prijelazna faza do uspostavljanja adekvatne organizacijske strukture.

### 7.1. Organizacijska struktura gradske uprave grada Karlovca

Ustrojstvo i djelokrug jedinice lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj uređuje se sukladno Zakonu o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN br.33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17, 98/19).

Tijela Grada Karlovca su Gradsko vijeće i Gradonačelnik. Gradsko vijeće je predstavničko tijelo građana grada Karlovca i tijelo lokalne samouprave koje, u okviru svojih prava i dužnosti, donosi opće i druge akte te obavlja druge poslove u skladu s Ustavom, zakonom i Statutom Grada Karlovca.<sup>78</sup> Gradonačelnik je izvršno tijelo Grada Karlovca. Gradonačelnik ima dva zamjenika.

Upravna tijela Grada Karlovca su upravni odjeli i službe. Temeljem Zakona o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi i Statuta Grada Karlovca osnivanje i određivanje djelokruga upravnih tijela je u nadležnosti Gradskog vijeća. Gradsko vijeće grada Karlovca donijelo je Odluku o ustrojstvu i djelokrugu upravnih tijela Grada Karlovca kojom su upravni odjeli i službe ustrojeni prema rasporedu i opsegu poslova te prema srodnosti i organizacijskoj povezanosti poslova kako bi se osiguralo učinkovito obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga Grada Karlovca, učinkovito rukovođenje njihovim radom i odgovornostima u radu.<sup>79</sup> Unutar upravnih odjela ustrojeni su odsjeci kao unutarnje ustrojstvene jedinice. Unutarnje ustrojstvo upravnih tijela, nazivi i opisi poslova radnih mjesta, uvjeti za raspored na radna mjesta, broj izvršitelja, složenost poslova, samostalnost u radu, stupanj suradnje s drugim tijelima i komunikacije sa strankama, stupanj odgovornosti i utjecaj na donošenje

---

<sup>77</sup> Ibid, str. 84.

<sup>78</sup> Statut Grada Karlovca, Glasnik Grada Karlovca br. 1/15 – potpuni tekst, 3/18, 13/18, 6/20

<sup>79</sup> Odluka o ustrojstvu i djelokrugu upravnih tijela Grada Karlovca, Glasnik Grada Karlovca br. 13/17, 17/17, 10/18, 18/18, 4/19

odluka, približan postotak vremena koji je potreban za obavljanje radnih zadataka te druga pitanja od značaja za rad upravnih tijela regulirano je Pravilnikom o unutarnjem redu upravnih tijela Grada Karlovca kojeg je donio gradonačelnik Grada Karlovca.<sup>80</sup> Shema 3 prikazuje organigram organizacijske strukture gradske uprave grada Karlovca .

Upravna tijela Grada Karlovca su:

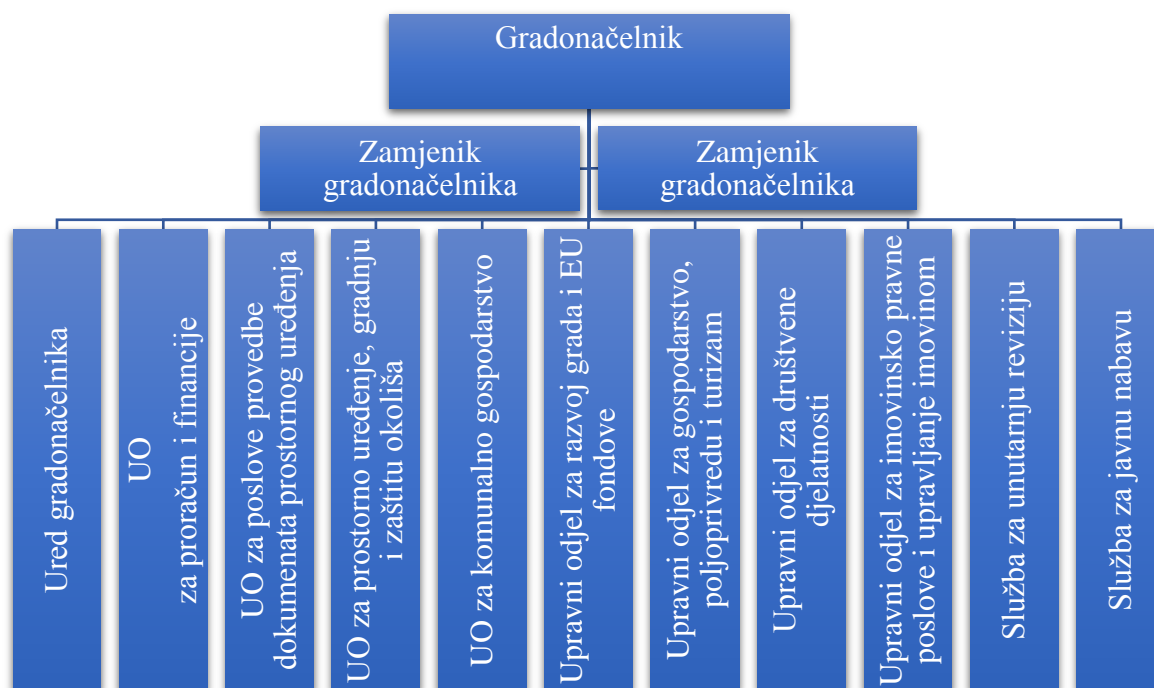
- Ured gradonačelnika
- Upravni odjel za proračun i financije
- Upravni odjel za poslove provedbe dokumenata prostornog uređenja
- Upravni odjel za prostorno uređenje, gradnju i zaštitu okoliša
- Upravni odjel za komunalno gospodarstvo
- Upravni odjel za razvoj grada i EU fondove
- Upravni odjel za gospodarstvo, poljoprivredu i turizam
- Upravni odjel za društvene djelatnosti
- Upravni odjel za imovinsko pravne poslove i upravljanje imovinom
- Služba za unutarnju reviziju
- Služba za javnu nabavu

---

<sup>80</sup> Pravilnik o unutarnjem redu upravnih tijela Grada Karlovca , Glasnik Grada Karlovca br. 12/18, 17/18, 22/18, 5/19, 16/19, 4/20



Schema 3: Organizacijska struktura gradske uprave grada Karlovca



Izvor: vlastita izrada autora

Ured gradonačelnika obavlja stručne i administrativno-tehničke poslove vezane za rad gradonačelnika, zamjenika gradonačelnika i radnih tijela gradonačelnika, protokol i odnose s javnošću, informiranje i ostvarivanje prava na pristup informacijama, poslove koji se odnose na mjesnu samoupravu, vatrogastvo, zaštitu od požara i civilnu zaštitu, savjetodavne i stručne poslove za potrebe Gradskog vijeća i njegovih radnih tijela, ostvarivanje prava nacionalnih manjina, poslove zaštite na radu, pravne, kadrovske, administrativne, tehničke i pomoćne poslove, praćenje poslovanja ustanova.<sup>81</sup>

Upravni odjel za proračun i financije obavlja stručne poslove izrade akata u pripremi donošenja proračuna, odluke o izvršavanju proračuna, godišnjeg obračuna proračuna, financijskih izvještaja, poslove vezane uz zaduživanja i davanja jamstava, odluke i rješenja iz područja gradskih poreza, razrez, naplata i evidencija gradskih prihoda, ovrhe javnih davanja, ovrhe nejavnih davanja i vođenje sudskih postupaka radi naplate prihoda, koordinacija uspostave, ustrojavanja i praćenja financijskog upravljanja i kontrola gradskih upravnih tijela,

<sup>81</sup> <https://www.karlovac.hr/gradska-uprava-11/ured-gradonacelnika/2691> (04.09.2020.)

ustanova i tvrtki, ostali računovodstveno knjigovodstveni poslovi, poslovi platnog prometa, lokalne riznice, te poslovi vezani za informatizaciju gradske uprave.<sup>82</sup>

Upravni odjel za poslove provedbe dokumenata prostornog uređenja obavlja poslove vezane uz postupke izdavanja akata za vezanih gradnju (lokacijske dozvole, građevinske dozvole, uporabne dozvole i dr.) i provedbu dokumenata prostornog uređenja za administrativno područje Grada Karlovca.<sup>83</sup>

Poslovi u nadležnosti Upravnog odjela za prostorno uređenje, gradnju i zaštitu okoliša su: prostorno planiranje i uređenje građevinskog zemljišta, zaštita i očuvanje prirodne baštine, povijesnog, kulturnog i graditeljskog nasljeđa sa aspekta urbanizma, gradnja građevina u nadležnosti i vlasništvu Grada Karlovca, energetska učinkovitost i energetski održivi razvoj, zaštita okoliša i gospodarenje otpadom, koordiniranje i nadzor kapitalnih ulaganja u kojima Grad sudjeluje kao suinvestitor, koordiniranje i nadzor projekata gradskih komunalnih tvrtki.<sup>84</sup>

Upravni odjel za komunalno gospodarstvo obavlja poslove komunalnog gospodarstva, komunalnog redarstva, prometnog redarstva i poljoprivrednog redarstva, održavanje komunalne infrastrukture, održavanje objekata u vlasništvu Grada, prometno tehničke poslove, održavanje nerazvrstanih cesta, poslove vezane za geoinformacijski sustav komunalne i druge infrastrukture te utvrđuje komunalni doprinos i naknade za legalizaciju.<sup>85</sup>

Upravni odjel za razvoj grada i EU fondove obavlja pripremu razvojnih projekata Grada Karlovca i kandidira ih na natječaje europskih fondova u okviru operativnih programa čija se provedba sufinancira sredstvima Europske unije, vodi baze podataka o međunarodnim i EU projektima na području Grada, ugovaranje, nadležan je za definiranje i izradu strateških dokumenata za Grad Karlovac.<sup>86</sup>

---

<sup>82</sup> <https://www.karlovac.hr/gradska-uprava-11/upravni-odjel-za-proracun-i-financije-2694/2694> (04.09.2020.)

<sup>83</sup> <https://www.karlovac.hr/gradska-uprava-11/upravni-odjel-za-poslove-provedbe-dokumenata-prostornog-uredjenja-2698/2698> (04.09.2020.)

<sup>84</sup> <https://www.karlovac.hr/gradska-uprava-11/upravni-odjel-za-prostorno-uredjenje-gradnju-i-zastitu-okolisa-2697/2697> (04.09.2020.)

<sup>85</sup> <https://www.karlovac.hr/gradska-uprava-11/upravni-odjel-za-komunalno-gospodarstvo-2695/2695> (04.09.2020.)

<sup>86</sup> <https://www.karlovac.hr/gradska-uprava-11/upravni-odjel-za-razvoj-grada-i-eu-fondove/2700> (04.09.2020.)

Upravni odjel za gospodarstvo, poljoprivredu i turizam obavlja poslove vezane uz poduzetništvo, obrtništvo, poslovne zone, poljoprivredu, turizam i poslovanje u gradskim tvrtkama i ustanovama, te provođenje programa upravljanja poljoprivrednim zemljištem.<sup>87</sup>

Upravni odjel za imovinsko pravne poslove i upravljanje imovinom obavlja sređivanje vlasničkih i drugih stvarno pravnih odnosa na gradskim nekretninama, rješava imovinsko pravne poslove od važnosti za grad Karlovac, vodi evidenciju vezanu uz stanove i poslovne prostore u vlasništvu Grada Karlovca te raspolaganja istih.<sup>88</sup>

Služba za unutarnju reviziju nadležna je za procjenu sustava unutarnjih kontrola, davanje neovisnog i objektivnog stručnog mišljenja i savjeta za unapređenje poslovanja u upravnim tijelima Grada Karlovca, u korisnicima proračuna u nadležnosti grada te trgovačkim društvima i drugim pravnim osobama u vlasništvu ili većinskom vlasništvu Grada Karlovca, te sve poslove vezane uz unutarnju reviziju.<sup>89</sup>

Služba za javnu nabavu nadležna je za poslove vezane uz pripremu i provedbu postupaka javne nabave za potrebe Grada Karlovca, sastavljanje i ažuriranje propisanih izvješća, evidencija i ostalog iz područja javne nabave.<sup>90</sup>

Poslovi u nadležnosti Upravnog odjela za društvene djelatnosti su: osnovno školstvo, stipendiranje srednjoškolaca i studenata, kultura, upravljanje kulturnom baštinom, socijalna skrb, zdravstvo i međugeneracijska solidarnost, sport, tehnička kultura, udruge i rad s mladima, praćenje proračuna proračunskih korisnika-lokalna riznica, poslovanje gradskih ustanova, suradnja na realizaciji projekata s gradskim tvrtkama društvenog standarda, stručna pomoć pri dodatnim ulaganjima u objekte škola, vrtića i ustanova kulture.<sup>91</sup> Upravni odjel za društvene djelatnosti prema djelokrugu rada i raznovrsnosti poslova koje obavlja najsloženiji je odjel u Gradu Karlovcu. Pročelnik odjela na dnevnoj bazi rukovodi i prati aktivnosti po pitanjima predškolskog odgoja, školskog odgoja, mladih, udruga, športa, socijalne skrbi, kulture, kulturne baštine, ali i pitanjima projektiranja, gradnje, energetske obnove kulturnih dobra i pojedinih ustanova što zahtijeva visoke menadžerske sposobnosti, ali iziskuje i značajno vrijeme. Model upravljanja Zvijezdom integriran je u Upravni odjel za društvene

---

<sup>87</sup> <https://www.karlovac.hr/gradska-uprava-11/upravni-odjel-za-gospodarstvo-poljoprivredu-i-turizam/2696>(04.09.2020.)

<sup>88</sup> <https://www.karlovac.hr/gradska-uprava-11/upravni-odjel-za-imovinsko-pravne-poslove-i-upravljanje-imovinom-2699/2699> (04.09.2020.)

<sup>89</sup> <https://www.karlovac.hr/gradska-uprava-11/sluzba-za-unutarnju-reviziju/9566> (04.09.2020.)

<sup>90</sup> <https://www.karlovac.hr/gradska-uprava-11/sluzba-za-javnu-nabavu/9567> (04.09.2020.)

<sup>91</sup> <https://www.karlovac.hr/gradska-uprava-11/upravni-odjel-za-drustvene-djelatnosti-2693/26> (04.09.2020.)

djelatnosti unutar Odsjeka za kulturu i kulturnu baštinu stoga će se u narednom dijelu ovog rada sagledati svi poslovi i zadaće istog. Važno je napomenuti da uključenost u kulturne manifestacije i ostala događanja zahtijeva rad i prisutnost na istim van službenog radnog vremena, a samo upravljanje Zvijezdom prema Planu upravljanja očekuje „rad dvadesetičetiri sata dnevno“.

## **7.2. Odsjek za kulturu i kulturnu baštinu**

Odsjek za kulturu i kulturnu baštinu ustrojen je kao unutarnja ustrojstvena jedinica Upravnog odjela za društvene djelatnosti. U odsjeku su sistematizirana radna mjesta: voditelj odsjeka, savjetnik za kulturu i kulturnu baštinu, viši stručni suradnik za kulturu i kulturnu baštinu i stručni suradnik za provedbu projekata kulturne baštine. Trenutno je nepopunjeno mjesto viši stručni suradnik za kulturu i kulturnu baštinu. Djelokrug rada odsjeka i obim poslova zahtjeva trenutno su svedena na tri zaposlenika. Osnovni poslovi i zadaci odsjeka su:<sup>92</sup>

- Provedba i praćenje projekata u kulturno – povijesnoj cjelini Zvijezda
- Koordiniranje provođenja Plana upravljanja Zvijezdom
- Upravljanje ili nadzor nad upravljanjem objektima kulturne baštine u vlasništvu grada Karlovca
- Organizacija i koordiniranje kulturnih događaja u gradu Karlovcu
- Koordiniranje aktivnosti s ustanovama u kulturi, udrugama i drugim tijelima
- Prikupljanje, obrada podataka i priprema dokumentacije za investicijska i kapitalna ulaganja u ustanovama i objektima zaštićene kulturne baštine u vlasništvu grada Karlovca
- Poslovi i zadaće iz područja gradnje, energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije sa aspekta gradnje te zaštite i očuvanja kulturne baštine
- Planiranje i provođenje projekata
- Koordiniranje istraživanja, izrada studija, projekata iz domene zaštite i očuvanja kulturnih dobara u nadležnosti Grada Karlovca
- Koordiniranje i praćenje projekata zaštite i očuvanja kulturne baštine koji se financiraju ili sufinanciraju iz proračuna grada Karlovca
- Koordiniranje rada u djelatnostima kulture kao i rad kulturnih vijeća

---

<sup>92</sup> Pravilnik o unutarnjem redu upravnih tijela Grada Karlovca, Glasnik Grada Karlovca br. 12/18, 17/18, 22/18, 5/19, 16/19, 4/20

- Raspodjela namjenskih sredstava proračuna Grada Karlovca za programe iz svoje nadležnosti
- Prijedlozi akata iz djelokruga rada
- Izrada izvješća, analiza, elaborata i drugih materijala iz područja kulture i kulturne baštine

Radi učinkovite provedbe Plana upravljanja Zvijezdom sagledat će se trenutni prijelazni model upravljanja te sagledati zrelost za osnivanje nove organizacijske jedinice za upravljanje.

Obzirom na velik broj aktivnosti predviđenih Planom upravljanja Zvijezdom, poslova i zadataka Odsjeka za kulturu i kulturnu baštinu u ovom radu izdvojiti će se samo dio ključnih projekata i to onih čiji je Grad Karlovac nositelj ili jedan od nositelja projekta.

Rad na provedbi Plana upravljanja Zvijezdom obuhvaća provedbu, koordinaciju i praćenje projekata koji su aktualni na području Zvijezde, planiranje novih projekata i mjera za revitalizaciju Zvijezde u demografskoj, fizičkoj i gospodarskoj razini. Ključan element provedbe Plana upravljanja je komunikacija sa dionicima. Komunikacijskom Strategijom utvrđene su minimalne potrebne aktivnosti i pokazatelji uspješnosti njene provedbe. Tablica 6 prikazuje aktivnosti i njihove outpute. Provedba komunikacijske strategije koordinira se iz Ureda gradonačelnika uz ostale poslove i zadaće koje se odnose na protokol i odnose s javnošću, informiranje i ostvarivanje prava na pristup informacijama i ažuriranje mrežnih stranica Grada Karlovca. Organiziranje sastanaka obzirom na broj dionika i usklađivanje mogućih zajedničkih termina zahtijeva zahtjeva pravovremen definiran plan. Radna skupina u izradi Plana brojala je 24 člana iz čega proizlazi da je to minimalan broj predstavnika dionika čije prisutstvo treba vremenski uskladiti. U ožujku 2020. god. epidemiološka situacija u potpunosti je promijenila provođenje komunikacijske strategije Plana upravljanja Zvijezdom (nemogućnost održavanja radionica, okruglih stolova i dr.). Obzirom na nužnost uključenosti dionika potrebno je izvršiti prilagodbu komunikacijske strategije.

Tablica 6: Pokazatelji uspješnosti provedbe Komunikacijske strategije

Aktivnost	Output
Koordinacija i razmjena informacija između projekata	Broj godišnjih sastanaka – minimalno šest Broj individualnih sastanaka – prema potrebi
Informiranje javnosti o rezultatima provedbe Plana upravljanja putem medija	Minimalno dvije konferencije za novinare godišnje, odnosno po potrebi Minimalno četiri poslana priopćenja za medije (godišnje)
Participativno planiranje, razmjena mišljenja i stavova oko tema važnih za revitalizaciju Zvijezde, umrežavanje dionika	Broj tribina/okruglih stolova na temu provedbe Plana upravljanja Broj provedenih anketa/istraživanja
Informirati i educirati dionike o temama važnim za provedbu Plana upravljanja.	Broj predavanja, seminara i prezentacija godišnje (minimalno šest)
Izrada i objava newslettera (elektronska verzija)	Dva broja godišnje s podacima i opisom projekata/ mjera koji se provode u sklopu Plana upravljanja
Redovite objave informacija na internet stranicama	Minimalno jedna objava tjedno Broj posjeta na godišnjoj razini
Pokretanje grupa na društvenim mrežama (Facebook, Google+, Twitter i sl.)	Otvorene grupe/profili na 3-5 najpopularnijih društvenih mreža Minimalno tri objave tjedno (vijesti, ankete, fotografije i sl.)
Gostovanja (tematska) na radio i TV emisijama	Minimalno deset gostovanja tijekom godine, minimalno pet objava na nacionalnim TV mrežama
Zaprimanje prijedloga, projekata i sugestija	Broj zaprimljenih prijedloga (tendencija rasta na godišnjoj razini)

Izvor: Plan upravljanja Zvijezdom, Glasnik Grada Karlovca br.11/18, str. 109.

### *Rekonstrukcija komunalne infrastrukture Zvijezde*

Zbog lošeg stanja komunalne infrastrukture Grad Karlovac pokrenuo je projekt rekonstrukcije komunalne infrastrukture kojim će se obnoviti vodoopskrbni sustav, sustav odvodnje, elektroenergetski sustav, javna rasvjeta, izgraditi će se kabelska kanalizacija, rekonstruirati dio vrelovoda, dovršiti cjelokupna plinifikacija Zvijezde, rekonstruirati sve hodne i prometne površine te sustavno riješiti urbana oprema.

Status 2018. god.: Glavni projekt

Status 2020. god. : Za rekonstrukciju komunalne infrastrukture Zvijezdom ishođena je građevinska dozvola. Na području obuhvata zahvata odrađena su arheološka istraživanja i to na području Starih i Novih vrata.

Projekt je sastavni dio Projekta „Poboljšanje vodnokomunalne infrastrukture aglomeracije Karlovac-Duga Resa“ koji obuhvaća ulaganja u sustav javne vodoopskrbe, odnosno odvodnje i pročišćavanja otpadnih voda na području aglomeracije Karlovac-Duga Resa u svrhu ispunjavanja: Direktive (91/271/EEC) te Direktive (98/83/EC) i u trenutku pisanja ovog rada u tijeku je javno nadmetanje za izvođenje radova. U 2021. godini. Započeti će radovi na rekonstrukciji.

Izrazito velik obim radova zahtijevati će ne samo koordinaciju na izvođenju radova već koordinaciju sa ostalim projektima u provedbi kao i koordinaciju sa svim ljudima koji žive, rade ili iz drugih razloga obitavaju na području obuhvata.

#### *Uređenje trga bana Josipa Jelačića*

Trg bana Josipa Jelačića centralni je prostor Zvijezde. Nekadašnje središte događanja danas je zapušteno. U cilju vraćanja ljudi u centar prilikom pripreme zadnjih manifestacija intencija je je organizirati događanja na Trgu (rođendanski bal, koncerti i dr.).

Status 2018. god.: Idejni projekt

Status 2020. god. : Izrađen je glavni i izvedbeni projekt te ishođena građevinska dozvola.

Uređenje i revitalizacija Trga bana Josipa Jelačića ima za cilj formiranje atraktivnog javnog prostora, te povratak uloge središnjeg glavnog trga grada Karlovca.

Novim rješenjem trga zadržana je funkcionalna podjela na 2 dijela: središnji reprezentativni trg i tzv. Mali plac. Na prostoru Malog placa zadržane su dvije funkcije iz povijesnog stanja – prodaja na klupama i javne sanitarije. Centralni prostor trga namijenjen je boravku građana i odvijanju najrazličitijih manifestacija. U tijeku je razmatranje potencijalnih izvora financiranja.

#### *Rekonstrukcija zgrade KAMOD-a*

Nekadašnji sklop vojnih građevina za visoke vojne časnike dugi niz godina koristio se kao poslovna zgrada, danas je napušten i devastiran objekt.

Status 2018. god.: Idejni projekt

Status 2020. god. : Izrađen je glavni projekt i ishoda je građevinska dozvola.

Glavnim projektom je predviđena rekonstrukcija poslovnog kompleksa (zgrade), a koji se sastoji od uređenja građevina dijelom za uredsku, a dijelom za ostale (druge) namjene vezene oko tzv. Galerijskog centra. U sklopu planirane rekonstrukcije kompleksa zgrada i promjene namjene u njima oformljene su dvije prostorno-funkcionalne cjeline: Konzervatorski odjel i Galerijski centar. Prostorno-funkcionalna cjelina Konzervatorskog odjela je organizirana kao poslovna zgrada javnog i uredskog tipa koja će imati u prizemlju i na prvom katu više uredskih jedinica. Funkcionalna cjelina Galerijskog centra će imati četiri radna dijela: galerija, mala dvorana, caffè bar i suvenirnica. U tijeku je priprema za prijavu na natječaj za financiranje radova.

#### *Interpretacijski centar- Lončareva kuća*

Objekt na adresi Haulikova 6 rijetki je primjerak drvene gradnje iz 18. stoljeća. Dugi niz godina neodržavanja rezultirali su devastacijom objekta. Statika objekta je bila narušena i objekt je predstavljao opasnost za prolaznike.

Status 2018.: kandidirano za izradu tehničke dokumentacije

Status 2020. god.: Izrađena projektna dokumentacija i ishoda je građevinska dozvola za statičku sanaciju. Radovi na statičkoj sanaciji su dovršeni krajem 2019. godine. U tijeku je razrada namjene objekta i njegove prezentacije.

#### *Revitalizacija kina Edison*

Pojedinačno zaštićeno kulturno dobro koje je nakon godina nenamjenskog korištenja kupio grad Karlovac. Uređenjem kina Edison u multimedijalni centar stvorit će se uvjeti razvoja festivalskog, konferencijskog i obrazovnog turizma.

Status 2018.: Izrađena projektna dokumentacija i ishoda je građevinska dozvola

Status 2020. god.: U tijeku je priprema prijave projekta za sufinanciranje sredstvima ITU mehanizma.

#### *Projekt Siguran KORAK ka dostojanstvenom stanovanju*



U tijeku je provedba projekta u kojoj je Grad Karlovac partner na projektu a Odsjek za kulturu i kulturnu baštinu usko surađuje sa nositeljem projekta Ženskom grupom KORAK. U ovom trenutku sve aktivnosti su usmjerene na rekonstrukciju postojeće stambene zgrade u zgradu za organizirano stanovanje. Projekt Siguran KORAK ka dostojanstvenom stanovanju sufinanciran je sredstvima Europske unije iz Europskog fonda za regionalni razvoj.

#### *Sufinanciranje očuvanja i obnove zaštićene spomeničke baštine*

U cilju poticanja vlasnika na ulaganja u očuvanje i obnovu objekata koji imaju svojstvo zaštićenog kulturnog dobra ili se nalaze unutar kulturno-povijesne urbanističke cjeline na području Grada Karlovca u 2020. godini objavljen je javni poziv na podnošenje zahtjeva za dodjelu sredstava za očuvanje i obnovu objekata spomeničke baštine u 2020. godini. Ovim putem se građanima pruža mogućnost da ostvare sufinanciranje radova na statičkoj sanaciji objekta, sanaciji krovišta, pročelja i stolarije na objektima koji imaju svojstvo zaštićenog kulturnog dobra ili se nalaze unutar kulturno-povijesne urbanističke cjeline na području Grada Karlovca. Za sve zainteresirane održana je radionica kako bi prijave na poziv bile pravovaljane i prihvatljive (ispravno podnesena i popunjena dokumentacija). Za vrijeme trajanja poziva Odsjek za kulturu je bio na raspolaganju svim potencijalnim podnositeljima zahtjeva i pružao je sve potrebne informacije. Obzirom na broj zainteresiranih subjekata i na niz problema s kojima se susreću pri prikupljanju potrebne dokumentacije (neriješeni imovinsko-pravni odnosi, kompleksni suvlasnički odnosi, potrebe i želje koje koji često nisu u skladu sa konzervatorskim smjericama, izrada troškovnika i projekata , prikupljanje ponuda izvođača) komunikacija i koordinacija se odvija na dnevnoj bazi. Po završenom javnom pozivu, praćenje i provedba sufinanciranja u nadležnosti je Odsjeka za kulturu i kulturnu baštinu.

#### *Zaštita i očuvanje graditeljske baštine*

Zaštita i očuvanje graditeljske baštine ne odnosi se na samo na područje Zvijezde već cijelog područja grada Karlovca. Velik broj objekata oštećen je i neodržavan za vrijeme Domovinskog rata, a u poslije ratnom periodu zbog nedostatka izvora financiranja uglavnom su se provodile interventne mjere kako bi se objekti sačuvali od potpunog propadanja. Usporedno sa objektima u zoni Zvijezde planira se i provodi sanacija drugih kulturnih dobara. Projektne aktivnosti obuhvaćaju sve faze provedbe projekata od razrade ideje, projektnog zadatka, ugovaranja projektiranja, ugovaranje i koordinacija izvođenja radova sve do završnog akta.

## *Javne potrebe u kulturi*

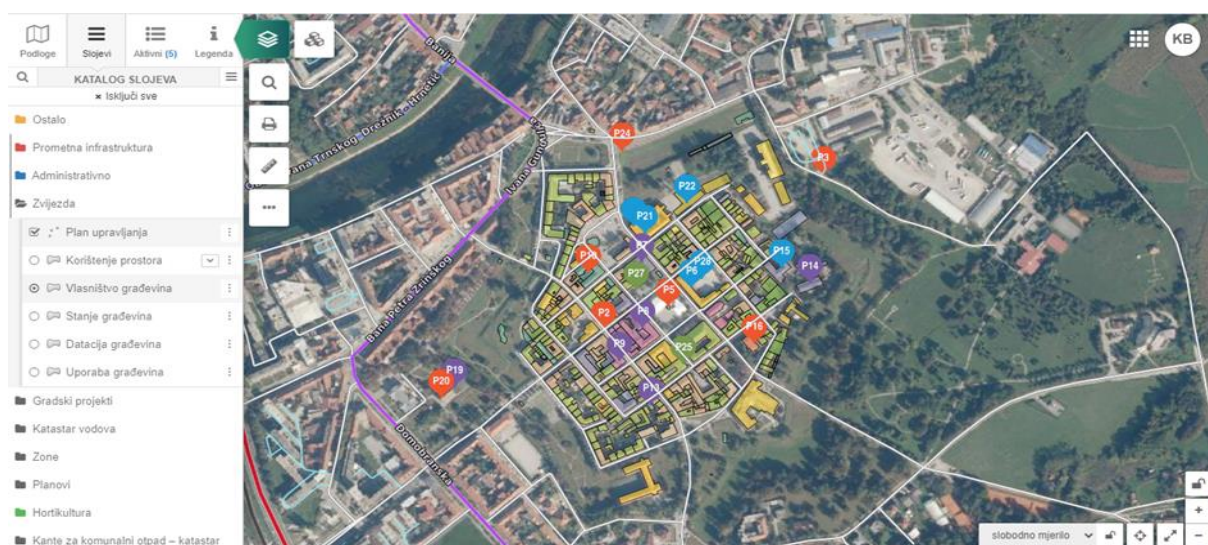
Poslovi osiguranja mjesnih potreba građana u području kulture, kroz sufinanciranje ustanova kulture i javnih potreba u kulturi, pomoć, podrška i koordinacija pri poslovima u svezi kulturnih manifestacija prvenstveno od mjesnog značaja. Usporedno s redovitom djelatnošću radi se na koordinaciji provedbe proslave Dana grada Karlovca.

Predlaganje programa javnih potreba u kulturi za narednu 2021. godinu započelo je pripremanjem u srpnju 2020. god.

U 2020. godini zbog epidemioloških mjera i smanjenja financijskog okvira uzrokovanog pandemijom COVID-19 plan svih kulturnih manifestacija i događanja se mijenja na dnevnoj bazi.

## *Geografski informacijski sustav*

Slika 5: GIS - Geografski informacijski sustav



Izvor: GIS, Grad Karlovac

Geografski informacijski sustav je računalni sustav koji omogućuje upravljanje prostornim podacima i osobinama pridruženih njima. GIS omogućuje integriranje, spremanje, uređivanje, analiziranje i prikazivanje geografskih informacija.

Grad Karlovac kontinuirano unaprijeđuje svoj geografski informacijski sustav a jedan od slojeva se odnosi na Plan upravljanja Zvijezdom. GIS daje uvid u korištenje prostora, stanje građevina, dataciju građevina, vlasništvo i uporabu građevina te pregled i stanje projekata. Ažuriranje podataka u GIS-u nužno je raditi na tjednoj bazi.

### *Arhitektonsko-urbanistički natječaji*

Provedba predviđenih urbanističko-arhitektonskih natječaja u Zvijezdi nije razrađena Planom upravljanja Zvijezdom već je samo konstatirano da s pripremom istih treba započeti u prvoj fazi provedbe. Urbanističko-arhitektonski natječaji preduvjet su za izradu projektne dokumentacije za uređenje (rekonstrukcija bedema i šančeva Zvijezde, uređenje Trga J.J. Strossmayera, „Drveni plac“), a njihovo provođenje zahtijeva detaljnu pripremu, financijska sredstva i znatan vremenski rok. Provođenje urbanističko-arhitektonskih natječaja i izrada projektne dokumentacije sukladno rješenjima proizašlim iz provedenih urbanističko-arhitektonskih natječaja preduvjet su cjelovitog uređenja Zvijezde, a time i same revitalizacije Zvijezde.

Obim poslova i zadaća Odsjeka za kulturu i kulturnu baštinu uz uvid u samo mali dio konkretnih projekata u provedbi u odnosu na trenutni broj izvršitelja je nesrazmjernan. U izradi Plana upravljanja Zvijezdom, kao potencijalni nedostatak kvalitetne provedbe putem postojećeg modela, prepoznata je problematika kontinuiranog uključivanja i koordiniranja rada službenika zaposlenih u drugim upravnim odjelima koji se uz svoje redovne poslove i zadaće trebaju uključiti u dio aktivnosti provedbe Plana upravljanja te je ključni rizik provedbe nedovoljna uključenost i usmjerenost kao posljedica radne opterećenosti i raspršenosti kadra.

Prvo srednjoročno vrednovanje provedbe Plana upravljanja Zvijezdom kojim će se ocijeniti učinkovitost i utjecaj njegove provedbe provest će se 2021. godine. U tom periodu Plan upravljanja Zvijezdom treba revidirati i usuglasiti sa novim Operativnim programima za provedbu ESI fondova kao i donijeti konačnu odluku o sustavu upravljanja.

## 8. ZAKLJUČAK

„Najbolji način da predvidite budućnost je da je stvorite.“

Peter Drucker

Uspostava primjerenog sustava upravljanja kulturnim dobrom temelj je njegove zaštite i očuvanja.

Plan upravljanja kulturnim dobrom mehanizam je koji obuhvaća sve relevantne podatke vezane uz kulturno dobro i definira elemente i aktivnosti nužne za održivo očuvanje kulturnog dobra.

Određivanje namjene, prezentacija i korištenje kulturnog dobra pridonose edukaciji i podizanju svijesti o zaštiti i očuvanju kulturne baštine. Usporedno strateški planirano upravljanje omogućit će ostvarivanje ekonomske vrijednosti kulturnog dobra, a nastavno i daljnji održiv gospodarski i društveni razvoj.

Podizanje svijesti lokalnog stanovništva da se prema kulturno-povijesnoj cjelini odnose kao osobnoj baštini rezultirat će u turizmu pozitivnim iskustvima posjetitelja.

Izrada plana upravljanja kulturno-povijesnom cjelinom ima najvišu složenost u odnosu na planove upravljanja drugim nepokretnim kulturnim dobrima. Svaka kulturno-povijesna cjelina je specifičan lokalitet kojeg obično karakterizira kompleksna struktura vlasništva, različiti korisnici (stanovništvo i ljudi koji rade na području, poduzetnici, neprofitne organizacije, turisti i dr.) s različitim potrebama i interesima koje je nužno pravovremeno prepoznati i pomiriti. Uključenost dionika, te transparentnost procesa izrade i provedbe Plana upravljanja kulturno-povijesne cjeline uvjet su učinkovite provedbe.

Revitalizacija Zvijezde jedan je od glavnih strateških ciljeva razvoja grada Karlovca. Nakon raznih inicijativa, važećih strategija (Strategija razvoja grada Karlovca, Strategija kulturnog razvoja grada Karlovca, Strategija razvoja turizma grada Karlovca i dr.), usvojenog Plana upravljanja Zvijezdom i planiranih aktivnosti preostaje jedino ustrojavanje adekvatne organizacijske strukture za provedbu i ostvarenje utvrđenih ciljeva koji će doprinijeti revitalizaciji Zvijezde.

Sukladno jasno navedenim smjernicama za oblikovanje organizacijske strukture koje proizlaze iz potreba za učinkovitim Provedbom plana upravljanja Zvijezdom nužno je detaljno sagledati trenutno postojeći model, sve njegove prednosti i nedostatke te potrebe koje su se pokazale u radu kako bi upravljački proces ušao u fazu u kojoj će se upravljačka organizacija oblikovati u optimalnoj strukturi.

Ustrojavanje novog upravnog odjela unutar gradske uprave ne mora isključiti poslove kulture i kulturne baštine van obuhvata Plana upravljanja Zvijezdom, ali mora osigurati multidisciplinarni tim s adekvatnim brojem ljudi. Iz funkcija koje podrazumijevaju poslovi provedbe Plana upravljanja Zvijezdom (planiranje i programiranje, građevinsko-tehnički poslovi, pravni i imovinski poslovi, marketing i odnosi s javnošću, opći poslovi, nadzor) i ostalih poslova vezanih za kulturu i kulturnu baštinu proizlazi optimalan broj od minimalno deset zaposlenih. Broj od desetak ljudi ne mora nužno značiti novo zapošljavanje već preraspodjelu unutar postojećeg kadra zaposlenog u Gradu Karlovcu. Prednost povjeravanja poslova upravljanja kulturno-povijesnom cjelinom Zvijezde upravnom odjelu unutar Grada Karlovca je s ekonomske strane taj što se neće stvoriti dodatan trošak za osiguravanje i opremanje prostora za rad te ostalih troškova vezanih uz „hladni pogon“, sa stručne strane unutar drugih upravnih odjela uvijek postoji mogućnost konzultacija sa raznim stručnjacima, a ono što je najvažnije da su čelnici grada Karlovca i dalje na dnevnoj razini usmjereni na ostvarenje revitalizacije Zvijezde.

Jasno utvrđene ovlasti i odgovornosti unutar adekvatno organiziranog multidisciplinarnog i motiviranog tima te uključenost svih dionika put su do uspješne provedbe Plana upravljanja Zvijezdom.

Za provedbu Plana upravljanja Zvijezdom, uz izrazitu stručnost i vještine odgovornih djelatnika za provedbu, potrebno je sagledati i njihovu motiviranost za radom na revitalizaciji Zvijezde. Dodatna vrijednosti bit će stručnjaci koji su uz lokalitet emocionalno vezani, jer će se prema kulturnom dobru odnositi kao osobnoj baštini te se tu krije motiviranost za ulaganje dodatnog napora kako bi se ostvarili zadani ciljevi i unaprijedio Plan u budućem razdoblju.

Revitalizacija kulturno-povijesne cjeline poduhvat je koji ovisi o nizu faktora i budućih događanja. Strateški gledano, budućnost je na onima koji će predvidjeti buduća događanja, no kako je Drucker rekao, najbolji način da predvidimo budućnost je da ju sami stvorimo.

## LITERATURA

### Knjige i časopisi

1. Antolović, J.: Menadžment u kulturi, Hadrian, Zagreb, 2009.
2. Antolović, J., Očuvajmo kulturnu baštinu, Vodič za pripremu i provedbu projekata očuvanja kulturnih dobara, Zagreb: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, 2006.
3. Bahtijarević – Šiber, F.: Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004.
4. Buble, M.i dr.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
5. Duspara, L.; Knežević, S.: Strateški menadžment, Veleučilište u Slavonskom Brodu, Slavonski Brod, 2017.
6. Jelinčić, D. A.: Kultura u izlogu: Kratki vodič za upravljanje kulturnim dobrima, Menadarmedia, Zagreb, 2010.
7. Šošić, T. M., Pojam kulturne baštine - međunarodno pravni pogled, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 51, 4/2014., str. 833.- 860.

### Ostali izvori

1. Dumbović Bilušić, B., Kuturna baština u Hravtskoj pred novim izazovima, Kvartal X- ½, 2013, str. 6-11. , <https://hrcak.srce.hr/175051> (20.08.2020.)
2. EX.PO AUS: Planiranje upravljanja UNESCO-ovim lokalitetima Svjetske baštine Smjernice za izradu, provedbu i nadzor planova upravljanja, priručnik projekta EX.PO AUS- Extension of Potentiality of Adriatic UNESCO sites, Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore, 2013, <http://www.expoaus.org/publication-andquotmanagement-planning-of-the-unesco-world-heritagesitesandquot-no39> (17.08.2020.)
3. Grad Karlovac: Glasnik Grada Karlovca, [www.karlovac.hr](http://www.karlovac.hr) (17.08.2020.)
4. Grad Karlovac: Urbanistički plan uređenja Zvijezda, <https://www.karlovac.hr/urbanizam-zastita-okolisa/prostorni-planovi-92/vazeci-prostorni-planovi/urbanisticki-plan-uredjenja-zvijezda/2815> (27.08.2020.)
5. Grad Karlovac: Plan upravljanja Zvijezdom, Glasnik Grada Karlovca br.11/18, <https://www.karlovac.hr/UserDocsImages//2016/Glasnik//ggk11-18.pdf> (29.08.2020.)

6. Grad Karlovac: Generalni urbanistički plan grada Karlovca, Glasnik Grada Karlovca br.14/07, 6/11, 8/14, <https://www.karlovac.hr/urbanizam/prostorni-planovi-92/izradjeni/generalni-urbanisticki-plan-grada-karlovca-gup-2771/2771> (27.08.2020.)
7. Grad Karlovac: Matanić, A. i dr., Studija graditeljskih obilježja s konzervatorskom dokumentacijom za potrebe izrade URBANISTIČKOG PLANA UREĐENJA (UPU) „ZVIJEZDA“, (Zagreb, 2014. - 2017.) <https://www.karlovac.hr/urbanizam-zastita-okolisa/prostorni-planovi-92/vazeci-prostorni-planovi/urbanisticki-plan-uredjenja-zvijezda/2815> (31.08.2020.)
8. Grad Karlovac: Antolović J. I dr., Stručna podloga za UPU karlovačke Zvijezde - ekonomsko vrednovanje, Zagreb, 2014.-2017. , <https://www.karlovac.hr/urbanizam-zastita-okolisa/prostorni-planovi-92/vazeci-prostorni-planovi/urbanisticki-plan-uredjenja-zvijezda/2815> (31.08.2020.)
9. Grad Karlovac: Strategija razvoja grada za razdoblje od 2013. do 2020. godine, <https://www.karlovac.hr/gradonacelnik/dokumenti-26/strategija-razvoja/29> (27.08.2020.)
10. Grad Karlovac: Strategija kulturnog razvoja grada Karlovca 2014. - 2024., <https://www.karlovac.hr/UserDocsImages/dokumenti/STRATEGIJA%20KULTURNOG%20RAZVOJA%20GRADA%20KARLOVCA%202014-2024.pdf> (27.08.2020.)
11. Grad Karlovac : ADF d.o.o.: Program pripreme, izrade i provedbe urbanističkog plana uređenja Zvijezda u periodu od lipnja 2012. do listopada 2014. godine, 2012.
12. Grad Karlovac : WYG Savjetovanje d.o.o.: Početno izvješće , 2017.
13. Grad Karlovac : WYG Savjetovanje d.o.o.: Završno izvješće 24.07.2018.
14. INTERREG-CENTRAL EUROPE: BhENEFIT: BUILT HERITAGE, ENERGY AND ENVIRONMENTAL-FRIENDLY INTEGRATED TOOLS FOR SUSTAINABLE MANAGEMENT OF HISTORIC URBAN AREAS, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/BhENEFIT.html> (27.08.2020)
15. Bakić M., Kočevar S. i dr., STAR VOICE: Rezultati i preporuke, Karlovac 2016., KAMATRIX – udruga za društveni razvoj
16. Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske, <https://min-kulture.gov.hr>, (17.08.2020.)
17. Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske: Registar kulturnih dobara RH, <https://registar.kulturnadobra.hr/> (31.08.2020.)
18. Mrak I., Kulturna dobra kao nositelji kulturnih i ekonomskih vrijednosti, Vjesnik Državnog arhiva u Rijeci, 53-54, 2013, str. 139-164.,

[https://bib.irb.hr/datoteka/651184.Kulturna dobra kao nositelji kulturnih i ekonomskih vrijednosti.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/651184.Kulturna_dobra_kao_nositelji_kulturnih_i_ekonomskih_vrijednosti.pdf)

19. Zakon o prostornom uređenju, NN br. 153/13, 65/17, 114/18, 39/19, 98/19,  
<https://www.zakon.hr/z/689/Zakon-o-prostornom-ure%C4%91enju> (17.08.2020.)
20. Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, NN br. 69/99, 151/03, 157/03, 100/04, 87/09,  
88/10, 61/11, 25/12, 136/12, 157/13, 152/14 , 98/15, 44/17, 90/18, 32/20, 62/20,  
<https://www.zakon.hr/z/340/Zakon-o-za%C5%A1titi-i-o%C4%8Duvanju-kulturnih-dobara> (17.08.2020.)
21. UNESCO / ICCROM / ICOMOS / IUCN : World Heritage Resource Manual - Managing Cultural World Heritage, [https://www.iccrom.org/sites/default/files/2018-07/managing\\_cultural\\_world\\_heritage\\_en.pdf](https://www.iccrom.org/sites/default/files/2018-07/managing_cultural_world_heritage_en.pdf) (27.08.2020.)



## POPIS SLIKA, TABLICA, SHEMA

### POPIS SLIKA:

Slika 1: Prostorni obuhvat Plana upravljanja Zvijezdom.....	23
Slika 2:Plan aktivnosti u procesu izrade Plana upravljanja Zvijezdom .....	28
Slika 3: Okvirni format inicijalne baze projekata .....	36
Slika 4:Rezultati istraživanja: Kome treba povjeriti obnovu Zvijezde? .....	44
Slika 5: GIS - Geografski informacijski sustav .....	58

### POPIS TABLICA:

Tablica 1: Obveze i odgovornosti naručitelja i izrađivača Plana upravljanja Zvijezdom.....	26
Tablica 2: FMEA matrica kvalitativne analize rizika .....	29
Tablica 3: Usporedba planirane i završne strukture – DIO A: Analiza područja .....	32
Tablica 4: Usporedba planirane i završne strukture – DIO B:Strateško usmjerenje.....	34
Tablica 5: Usporedba planirane i završne strukture DIO C: Operativni Plan .....	39
Tablica 6: Pokazatelji uspješnosti provedbe Komunikacijske strategije .....	54

### POPIS SHEMA:

Shema 1:Tijek razvoja od inicijalne baze projekata do Akcijskog plana.....	37
Shema 2: Prijedlog organizacijske strukture 2012.god. ....	43
Shema 3: Organizacijska struktura gradske uprave grada Karlovca.....	49