

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

DOKTORSKA ŠKOLA

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij

Kulturologija

**Marija Završki**

**SUDIONIČKO UPRAVLJANJE KULTURNOM BAŠTINOM U TURIZMU  
SLAVONIJE I BARANJE**

**Doktorski rad**

Mentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u  
Osijeku

Komentor: doc. dr. sc. Mirko Pešić, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
u Osijeku

Osijek, 2026.

**UNIVERSITY OF JOSIP JURAJ STROSSMAYER IN OSIJEK**

**POSTGRADUATE UNIVERSITY DOCTORAL SCHOOL**

**Postgraduate University Study Program**

**Cultural Studies**

**Marija Završki**

**PARTICIPATORY MANAGEMENT OF CULTURAL HERITAGE IN TOURISM  
OF SLAVONIA AND BARANYA**

**Doctoral thesis**

Mentor: Jerko Glavaš, PhD, Full Professor, University of Osijek

Comentor: Mirko Pešić, PhD, Associate Professor, University of Osijek

Osijek, 2026

Mentor: **prof. dr. sc. Jerko Glavaš**, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku

Komentor: **doc. dr. sc. Mirko Pešić**, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
u Osijeku, Medicinski fakultet Osijek

## **Posveta i zahvala**

*Ova je disertacija nastala kao plod samostalnog istraživanja te predstavlja ostvarenje osobnog i profesionalnog interesa vezanog uz kulturnu i prirodnu baštinu Slavonije i Baranje. Ovim putem želim zahvaliti svojoj obitelji i bližnjima na kreativnom poticaju, savjetima i idejama.*

*Također, od srca zahvaljujem mentoru prof. dr. sc. Jerku Glavašu i izv. prof. dr. sc. Marti Borić Cvenić te dragoj prijateljici Ivani na strpljivosti, podršci, pristupačnosti i stručnosti koje su mi pružali u pisanju doktorskog rada.*

*Ove stranice posvećujem pokojnim bakama Ivi i Danici.*

**Ime i prezime:** Marija Završki  
**Matični broj studenta:** 119  
**OIB:** 05498958951  
**E-mail:** zavrskim@gmail.com  
**Naziv studija:** Poslijediplomski interdisciplinarni  
sveučilišni studij Kulturologija  
**Naslov doktorskog rada:** Sudioničko upravljanje kulturnom baštinom  
u turizmu Slavonije i Baranje  
**Mentor (komentor):** prof. dr. sc. Jerko Glavaš

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
NEPLAGIRANJU I SUGLASNOSTI ZA OBJAVU  
U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**

1. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.
2. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam upoznat/upoznata s pravilima citiranja, znam pravilno citirati izvore drugih autora i da neću (auto)plagirati znanstvene i stručne radove, kao ni mrežne stranice. Također potvrđujem kako nijedan dio dokorskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši ničija autorska prava.
3. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da bez prethodne suglasnosti voditelja studija neću objavljivati niti stavljati drugima na raspolaganje svoj doktorski rad ili dijelove dokorskog rada izrađene u okviru poslijediplomskog interdisciplinarnog sveučilišnog studija \_\_\_\_\_ u Doktorskoj školi Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
4. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sadržaj elektroničke inačice dokorskog rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjene i nakon obrane uređenog rada.
5. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj doktorski rad u digitalnom repozitoriju Doktorske škole Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Narodne novine broj 123/03., 198/03., 105/04., 174/04., 2/07.-Odluka USRH, 46/07., 45/09., 63/11., 94/13., 139/13., 101/14.-Odluka USRH i 60/15.-Odluka USRH).

Studentica

U Osijeku \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## SAŽETAK

Ovim doktorskim radom nastojali su se istražiti aspekti međusektorske suradnje i oblici sudioničkog upravljanja baštinom u svrhu razvoja kulturne baštine i turizma u Slavoniji i Baranji. Zbog sve značajnijega gospodarskog potencijala, uglavnom u funkciji kulturnog turizma, strateški uobličena promocija baštine od velike je važnosti za cjelokupni održivi razvoj određenog mjesta i turističke destinacije. Uspješnom sudioničkom upravljanju baštinom u turističke svrhe prethode za to ispunjeni preduvjeti u ovom doktorskom radu prepoznati kao prilike, izazovi, slabosti i snage; stoga je u istraživanje bilo važno uključiti stručnjake iz kulturnog i turističkog sektora, ali i lokalno stanovništvo. Osnovni cilj ovog doktorskog rada bio je prikazati kako dionici u kulturno-turističkom sektoru vide aktualne prilike (trendove, inovacije i slično) i izazove (prepreke, probleme) u upravljanju kulturnim i prirodnim resursima u Slavoniji i Baranji u svrhu formiranja atrakcijske osnove u kulturnoj ponudi turističke destinacije Slavonija. Ovo istraživanje nastojalo je identificirati stavove, uvjerenja i mišljenja te razumjeti kako sudionici vide zajedničko upravljanje baštinom. Za te je potrebe provedeno empirijsko istraživanje na reprezentativnom uzorku uporabom metode ankete i za to su izrađeni upitnici distribuirani sudionicima.

Istraživanje je pokazalo kako se stavovi sudionika ne razlikuju značajno po pitanju važnosti koju suradnja predstavlja za učinkovitije upravljanje baštinom, no prethodno se za to, uočeno je, trebaju potaknuti odgovarajući preduvjeti. Oni su prepoznati kao prilike, prepreke, slabosti i snage koji se trebaju osnažiti ili zaobići, odnosno nadvladati djelotvornom primjenom određenih metoda, tehnika i alata od početka, to jest planiranja suradnje pa do njezine evaluacije. Na temelju rezultata istraživanja provedene su deskriptivna statistička te faktorska analiza na setu varijabli, kojom su ekstrahirani faktori i čime je utvrđeno postojanje odnosa među varijablama. Tim je dijelom istraživanja, među ostalim, zaključeno da sudionici istraživanja smatraju kako se uspješno jačanje koordinacije radi učinkovitijeg upravljanja baštinom treba odvijati međusektorskom suradnjom svih interesnih skupina iz svih triju odjela unutar kulturno-turističkog sektora. Nakon toga, a kako bi se određene spoznaje produbile, provedeno je kvalitativno istraživanje primjenom fokus grupe na manjem dijelu ispitanika koji su prethodno sudjelovali u kvantitativnom istraživanju. Na taj način produbljene su spoznaje o njihovom odnosu prema baštini u kulturnom turizmu. Na temelju toga interpretirani su rezultati u kontekstu istraživačkih pitanja i ciljeva.

Istraživanje je na koncu pokazalo kako bi trebalo djelovati na jačanju međusektorske suradnje koju prate brojne prilike, ali i izazovi. Iznalaženje optimalnog načina uporabe baštine u turističke svrhe odrazilo bi se prije svega na revitalizaciju kulturne baštine i ono ključno – brendiranje destinacije, stvaranje turističkog doživljaja, uključivanje lokalne zajednice, što bi u konačnici moglo pozitivno utjecati na potražnju za kulturnim sadržajima i jačanje lokalnoga kulturnog identiteta.

**KLJUČNE RIJEČI:** *kulturna baština; Slavonija i Baranja; turizam; destinacija; upravljanje; suradnja*

## **SUMMARY**

This doctoral dissertation explores the aspects of intersectoral cooperation and forms of participatory heritage management aimed at developing cultural heritage and tourism in the regions of Slavonia and Baranja. Owing to the growing economic potential of heritage, primarily through cultural tourism, the strategically designed presentation and promotion of heritage play a key role in the overall sustainable development of a place and its tourism destination.

Successful participatory management of heritage for tourism purposes requires the fulfillment of certain preconditions, identified in this dissertation as opportunities, challenges, weaknesses, and strengths. Therefore, the research included experts from the cultural and tourism sectors as well as representatives of the local community. The main objective of this doctoral study was to examine how stakeholders in the cultural–tourism sector perceive current opportunities (such as trends and innovations) and challenges (such as barriers and problems) in managing cultural and natural resources in Slavonia and Baranja, with the goal of developing the attraction base for the region’s cultural tourism offer. The study aimed to identify stakeholders’ attitudes, beliefs, and opinions, and to understand how they perceive joint heritage management. For this purpose, empirical research was conducted on a representative sample using a survey method, with questionnaires distributed among participants.

The findings showed that participants’ views do not significantly differ regarding the importance of cooperation for more efficient heritage management. However, appropriate preconditions must first be established. These are recognized as opportunities, barriers, weaknesses, and strengths that should be reinforced or effectively overcome through the systematic application of methods, techniques, and tools; from the initial stages of cooperation planning to its implementation and evaluation. Based on the collected data, descriptive statistics and factor analysis were conducted on a set of variables, through which relevant factors were extracted and relationships among variables identified. This part of the research confirmed that participants believe the strengthening of coordination for more effective heritage management should occur through intersectoral cooperation among all interest groups from the public, private, and civil sectors within the cultural–tourism field. To deepen these insights, a qualitative study was subsequently carried out through a focus group involving a smaller number of participants from the quantitative phase,

providing a more profound understanding of their relationship to heritage in the context of cultural tourism. The results were then interpreted in relation to the research questions and objectives.

Ultimately, the research demonstrated that efforts should be directed toward enhancing intersectoral cooperation, which still faces numerous challenges and obstacles. Finding the optimal approach to heritage utilization would primarily contribute to the revitalization of cultural heritage and, most importantly, to destination branding, the creation of authentic tourist experiences, and the inclusion of often vulnerable local communities. It would also positively influence the demand for cultural content and strengthen the local cultural identity.

**KEYWORDS:** *cultural heritage; Slavonia and Baranja; tourism; destination; management; cooperation*

## **POPIS KRATICA**

BDP - Bruto domaći proizvod

BPŽ - Brodsko-posavska županija

CBT - *Community-Based Tourism* (turizam temeljen na zajednici)

DMO - *Destination Management Organization* (organizacija za upravljanje destinacijom)

EU - Europska unija

HGK - Hrvatska gospodarska komora

HOK - Hrvatska obrtnička komora

HTZ - Hrvatska turistička zajednica

ICOMOS - Međunarodno vijeće za spomenike i lokalitete

INTERREG - Međuregionalni program suradnje Europske unije

IPA - Pretpristupni instrument Europske unije

ISKB - Informacijski sustav kulturne baštine

ITU - Integrirana teritorijalna ulaganja

JPP - Javno-privatno partnerstvo

KUD - Kulturno-umjetničko društvo

LAG - Lokalna akcijska grupa

NPOO - Nacionalni plan oporavka i otpornosti

OBŽ - Osječko-baranjska županija

OCD - Organizacije civilnog društva

OECD - Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj

OPG - Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo

PSŽ - Požeško-slavonska županija

REG - Registar kulturnih dobara Republike Hrvatske

RH - Republika Hrvatska

TZ - Turistička zajednica

UNESCO - Organizacija Ujedinjenih naroda za obrazovanje, znanost i kulturu

UNWTO - Svjetska turistička organizacija

UN - Ujedinjeni narodi

VPŽ - Virovitičko-podravska županija

VSŽ - Vukovarsko-srijemska županija

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	i
SUMMARY .....	iii
POPIS KRATICA .....	v
1. UVOD.....	1
1.1. STRUKTURA RADA.....	5
1.2. OPIS I DEFINIRANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA .....	6
1.3. PREDMET ISTRAŽIVANJA.....	7
1.4. CILJ I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA .....	8
2. PREGLED LITERATURE.....	11
2.1. DEFINICIJA I ULOGA BAŠTINE U TURIZMU .....	11
2.2. UPRAVLJANJE BAŠTINOM U TURIZMU.....	14
2.3. POJMOVNO ODREĐENJE BAŠTINE U KULTURI.....	19
2.4. KLASIFIKACIJA KULTURNE BAŠTINE .....	23
2.5. INVENTARIZACIJA I ZAŠTITA KULTURNE BAŠTINE U HRVATSKOJ.....	27
2.6. BAŠTINA KAO ATRAKCIJA I TURISTIČKI KLASITERI.....	29
2.7. KULTURNI TURIZAM U HRVATSKOJ .....	32
2.7.1. Financijski mehanizmi i ulaganja u kulturnu baštinu u Hrvatskoj .....	36
2.8. TURIZAM U SLAVONIJI I BARANJI .....	38
2.9. KULTURNA BAŠTINA U TURIZMU SLAVONIJE I BARANJE.....	42
2.10. UPRAVLJANJE I SURADNJA U TURIZMU SLAVONIJE I BARANJE .....	47
2.10.1. Upravljanje turizmom u Osječko-baranjskoj županiji .....	50
2.10.2. Upravljanje turizmom u Vukovarsko-srijemskoj županiji.....	53
2.10.3. Upravljanje turizmom u Brodsko-posavskoj županiji .....	55
2.10.4. Upravljanje turizmom u Virovitičko-podravskoj županiji.....	56
2.10.5. Upravljanje turizmom u Požeško-slavonskoj županiji .....	58
2.11. IDENTIFICIRANJE I SELEKCIJA DIONIKA U BAŠTINI, KULTURI I TURIZMU	61
2.11.1. Sudionici istraživanja u javnom sektoru .....	62
2.11.2. Sudionici istraživanja u civilnom sektoru.....	64
2.11.3. Sudionici istraživanja u privatnom sektoru.....	67
2.12. UPRAVLJANJE KULTURNOM BAŠTINOM U TURIZMU .....	70
2.12.1. Sudioničko upravljanje .....	72

2.12.2. Sudioničko upravljanje kulturnom baštinom u turizmu.....	74
2.13. MEĐUSEKTORSKA SURADNJA U UPRAVLJANJU KULTURNOM BAŠTINOM	79
2.13.1. Oblici međusektorske suradnje .....	81
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	86
3.1. METODOLOGIJA I STRUKTURA ISTRAŽIVANJA .....	86
3.2. METODOLOŠKI ASPEKTI KVANTITATIVNOG I KVALITATIVNOG DIJELA ISTRAŽIVANJA .....	87
3.3. DIZAJN I PRIPREMA INSTRUMENTARIJA KVANTITATIVNOG DIJELA ISTRAŽIVANJA .....	88
3.4. STRUKTURA MJERNOG INSTRUMENTA .....	89
3.5. NAČIN PRIKUPLJANJA PODATAKA.....	92
3.6. OPIS I KARAKTERISTIKE SUDIONIKA ISTRAŽIVANJA U UZORKU .....	92
3.7. ANALITIČKA STRATEGIJA .....	100
3.8. PRILIKE U RAZVOJU KULTURNIH I PRIRODNIH DOBARA KAO RESURSA BAŠTINE U TURIZMU – FAKTORSKA ANALIZA .....	102
3.9. IZAZOVI S KOJIMA SE SUDIONICI U UPRAVLJANJU RESURSIMA BAŠTINE NOSE – FAKTORSKA ANALIZA.....	103
3.10. PREDVIĐANJA STRUČNJAKA U TURIZMU VEZANO UZ IMPLEMENTACIJU KULTURNIH I PRIRODNIH RESURSA U TURISTIČKI PROIZVOD - FAKTORSKA ANALIZA .....	106
3.11. PRILIKE ZA RAZVOJ KULTURNE BAŠTINE .....	107
3.12. UNUTARNJE PRIJETNJE.....	108
3.13. VANJSKE PREPREKE I OGRANIČENJA.....	109
3.14. SLABOSTI MEĐUSEKTORSKE SURADNJE .....	111
3.15. PREDNOSTI MEĐUSEKTORSKE SURADNJE.....	113
3.16. KOMUNIKACIJA I TRANSFER ZNANJA.....	114
3.17. OČEKIVANJA I NAPREDAK .....	115
3.18. TRENDОВI I STIMULATIVNE PRAKSE .....	116
3.19. VAŽNOST BAŠTINE U TURIZMU .....	117
3.20. DODATNE ANALIZE .....	119
3.21. STUPANJ PRIVLAČNOSTI.....	120
3.22. STUPANJ OČUVANOSTI.....	121
4. KVALITATIVNO ISTRAŽIVANJE .....	122
4.1. TEMATSKA ANALIZA .....	124

4.2. PREDRASUDE I POTEŠKOĆE .....	125
4.3. VOLONTERSTVO I RAZVOJ PUBLIKE .....	128
4.4. SMJERNICE I PRIJEDLOZI ZA JAČANJE SURADNJE.....	130
5. RASPRAVA I INTERPRETACIJA.....	134
5.1. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA .....	139
5.2. ZNANSTVENI DOPRINOS ISTRAŽIVANJA .....	140
5.3. PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA.....	141
6. ZAKLJUČAK.....	143
LITERATURA .....	148
POPISI SLIKA I TABLICA.....	176
POPIS SLIKA .....	176
POPIS TABLICA.....	176
PRILOZI .....	180
Prilog 1. Temeljna dokumentacijska kartica.....	180
Prilog 2. Basic documentation card.....	182
Prilog 3. Upitnik.....	184
Prilog 4 Polustrukturirani intervju .....	192
Prilog 5. Dodatne analize .....	197
ŽIVOTOPIS.....	204

## 1. UVOD

Turizam nakon razdoblja pandemije koronavirusa ponovno bilježi globalni rast. Europa je u 2024. godini imala približno 747 milijuna međunarodnih dolazaka, što je otprilike 1% iznad razine iz 2019. godine i predstavlja oporavak nakon pandemije (UN Tourism, 2025). Hrvatska također bilježi neprekidan rast broja dolazaka. Prema službenim podacima Državnog zavoda za statistiku RH (2025) u 2024. godini ostvareno je 20,2 milijuna dolazaka i 93,7 milijuna noćenja turista, što je za 3,9% više dolazaka turista i za 1,4% više noćenja u odnosu na godinu prije. Tijekom 2025. godine, prema sustavu eVisitor, ostvareno je više od 21,8 milijuna dolazaka i 110,1 milijuna noćenja, što u odnosu na 2024. predstavlja rast od 2 posto u dolascima i 1 posto u noćenjima (HTZ, 2026). Brojni turisti u Hrvatsku dolaze na jadransku obalu na ljetovanje, ali sve je veći broj gostiju koji su privučeni kulturnim atrakcijama. Kulturni turizam jedan je od najbrže rastućih oblika turizma. Baština je glavni resurs u kulturnom turizmu koja stvara dodanu vrijednost i važan je dio ukupnog doživljaja određene turističke destinacije. McIntosh i Goeldner (1990) definiraju kulturni turizam kao sve aspekte putovanja, pri čemu putnici uče o povijesti i nasljeđu drugih ili o njihovim suvremenim načinima života.

Od ukupnog globalnog turističkog prometa na kulturni turizam otpada približno 40 posto (UNWTO 2018<sup>1</sup>, Europska komisija, 2017). Kulturni turizam bilježi, unatoč svim izazovima, ponajviše globalnoj pandemiji koronavirusa, relativno uspješan oporavak te se pokazao kao poželjan, siguran i otporan oblik kretanja turista prema kulturnoj destinaciji, a koji promovira održivost kao prihvatljiv način putovanja. Kulturni turizam promovira inovativne i kreativne načine doživljaja destinacije u kojima važnu ulogu imaju, uz tradicionalne pružatelje usluga, i turisti te lokalna zajednica. To je način da se „sazna više o kulturama u različitim dijelovima svijeta, a ujedno i razmisli o vlastitoj kulturi“ (Richards, 2005: 13).

Navedeno je osobito došlo do izražaja za vrijeme pandemije koronavirusa koja je (raz)otkrila snage i slabosti u turističkoj industriji i potvrdila zašto je kulturni turizam u svijetu jedan od najpopularnijih oblika putovanja (Jurlin, 2022). Turizam baštine predstavlja važnu dimenziju kulturnog turizma jer generira nove i inovativne poslove u kulturnim i kreativnim industrijama. U 2022. godini kulturni sektor u Europskoj uniji zapošljavao je približno 7,7 milijuna ljudi, što predstavlja 3,8 % ukupne zaposlenosti (Eurostat, 2023).

---

<sup>1</sup> UN Tourism (bivši UNWTO)

U Hrvatskoj su u 2019. godini, prije razdoblja pandemije koronavirusa „kulture i kreativne industrije činile 4,4 posto BDP-a Europske unije odnosno 3,1 posto bruto domaćega proizvoda (BDP) Republike Hrvatske“ (Ekonomski institut Zagreb, 2022:15, 26).

Prema UNESCO-u (2003), turizam (kulture) baštine predstavlja putovanje u svrhu upoznavanja kulturnog okruženja uključujući prirodne krajolike, izniman lokalni stil života, vrijednosti, tradiciju, događanja i druge procese kreativnih i kulturnih razmjena. Turizam baštine koji sadrži dimenzije kulturnog i ekoturizma, usmjeren je ka specifičnim tržišnim nišama, uvjetovan ponašanjem i motivacijom turista da posjete „nestandardna“, manje poznata mjesta, s ciljem jedinstvenog doživljaja autentičnosti prostora i resursa. Sve veći broj turista na lokacijama od značenja za kulturni turizam koji posjećuju atrakcije baštine jasno je pokazao važnost održavanja i očuvanja kulturnih dobara.

U ovom doktorskom radu istražuje se uloga baštine u turizmu Slavonije i Baranje koja se prema smjernicama Ministarstva turizma i sporta RH (2023) i Hrvatske turističke zajednice (Strategija razvoja održivog turizma do 2030., NN 2/2023) brendira kao jedinstvena turistička destinacija s pripadajućom atrakcijskom osnovom. Osnovni elementi turističke ponude u Slavoniji i Baranji jesu kulturni i prirodni resursi. U potonje se ubrajaju parkovi prirode, parkovi i perivoji i krajobrazna arhitektura. Kulturno-povijesna baština, dvorci, kurije, spomenici, građevine i slično jesu resursi baštine. U neke se kulturne objekte intenzivnije ulaže posljednjih godina, no mnogi su još uvijek zapušteni i čekaju cjelovitu obnovu. Više je razloga zašto je obnova spora i dugotrajna. Naime, Slavonija je sa svojim subregijama Baranjom i Srijemom među slabije razvijenim turističkim regijama u Hrvatskoj (Štavlić i sur., 2023) i ostvaruje znatno niže turističke prihode u usporedbi s drugim hrvatskim regijama, što upućuje na potrebu za temeljitijim pristupom u razvoju i promociji turizma.

Kulturni turisti, pa tako i oni u Slavoniji i Baranji, posjećuju mjesta s kulturnim i povijesnim znamenitostima, zainteresirani su za lokalnu povijest i baštinu i traže autentični doživljaj prostora i ljudi. Također, turisti koje zanima baština, žele naučiti nešto novo i sudjelovati u sadržajima koji im se nude (Richards, 2020). Kulturna i prirodna baština u zaštićenim područjima od posebne nacionalne ili regionalne važnosti privlači skupine turista koje dijele mnoge sličnosti. To su ekološki osviješteni, za baštinu i identitet zajednice koju posjećuju, *sensibilizirani* gosti. Takvi turisti skloniji su alternativnim turističkim aktivnostima koje potiču odgovoran pristup kulturi, prirodi i okolišu, kao što su *living history* programi i sadržaji, *storytelling* rute i kulturne i tematske ture, aktivni (rekreacijski) boravak u prirodi, edukativne

*outdoor* ili tradicijske radionice, rekreacija, cikloturizam i drugo (McIntosh i Prentice, 1999). U takvim aktivnostima težište je na doživljaju lokalne i autentične kulture, ljudi, okoliša i prostora. Također, kulturni turisti u pravilu traže ekološki prihvatljiv smještaj i biraju obnovljive oblike prijevoza i kretanja tijekom svog boravka na destinaciji. To su radoznali, kreativni, uglavnom visokoobrazovani gosti, sa specifičnim interesima, zainteresirani za različite kulture i otvoreni za učenje te u potrazi za novim iskustvima i autentičnim doživljajima. Shodno tomu, kulturni turisti ciljano putuju na odredišta koja imaju specifičnu ponudu, poput kulturnih manifestacija, festivala, sajмова, međunarodnih izložbi i drugo.

U turizmu baštine, koji predstavlja posebnu dimenziju kulturnog turizma kako pokazuju dosadašnja istraživanja, „novi” turisti aktiviraju u (su)kreiranje turističkog proizvoda (Jaafar i sur., 2015; Godfrey i Clarke, 2000), a lokalno stanovništvo sve je prisutnije u oblikovanju ponude (Jelinčić, 2006).

Domaće, lokalno stanovništvo u tom smislu postaje ravnopravni predstavnik vlastitih običaja, kulture, povijesti i tradicije te je naglasak na održivom mikroturizmu, sukladno trendovima, a nasuprot masovnom, odnosno konvencionalnom 3S tipu turizma<sup>2</sup>. Taj tip turizma evoluirao iz tradicionalnog, masovno orijentiranog turizma, odbacuje ustaljene norme i postaje 4S turizam<sup>3</sup>, što se odnosi na održivost, sigurnost, zadovoljstvo i društvenu odgovornost (Bramwell i Lane, 2011; UNWTO, 2018). Osobit se naglasak na uporabu kulturne baštine usmjerava u turistički slabije razvijenim, ruralnim i perifernim područjima gdje je izražen lokalni kapacitet za inovaciju društvenog, političkog i kulturnog kapitala (odnosno, početnog resursa za inovativni razvoj) u zajednici (Macbeth i sur., 2004). Potencijal kulturne baštine kao turističkog resursa u konačnici u značajnoj mjeri ovisi o znanju i angažmanu lokalne zajednice.

Lokalna zajednica nositelj je trećeg stupa u turizmu, odnosno poduzetništva, jer ulaže svoje resurse, vrijeme i brigu za kulturu i baštinu. Baština kao turistički resurs određena je svojom atraktivnošću. To je u turizmu osnovna *jedinica* vrijednosti koju baština predstavlja za prostor i ljude, stoga kulturni i prirodni resursi destinacije predstavljaju važan dio osnovice atrakcijske osnove destinacije Slavonija (s pripadajućim subregijama Baranja i Srijem), što je u konačnici utvrđeno posljednjom *Strategijom razvitka marketinga Slavonije s planom brendiranja za razdoblje od 2019 do 2025. godine* i nadopunama za svaku županiju. Destinacija Slavonija

---

<sup>2</sup> 3S turizam – u prijevodu s engleskog jezika: *sand, sun, sea*; odnosno pasivni odmor na moru, pijesku uz sunce

<sup>3</sup> 4S – održivost, sigurnost, zadovoljstvo i društvena odgovornost naglasak stavlja na kvalitetu iskustva, etičnost i dugoročni učinak turizma

uključuje i Baranju i Srijem te obuhvaća pet slavonskih županija: veličinom najveću, Osječko-baranjsku, Brodsko-posavsku, Vukovarsko-srijemsku, Virovitičko-podravsku i najmanju, Požeško-slavonsku županiju. Istraživanje je provedeno u svim navedenim županijama kako bi se ustanovila ključna viđenja i perspektive koje sudionici imaju o aspektima upravljanja kulturnom baštinom na svojim područjima za buduća djelovanja. Mnoge međunarodne organizacije prepoznale su i potiču razvoj kulturnog turizma ulaganjima i strategijama. Turistički trendovi zahvatili su, također, zemlje jugoistočne Europe. Iz godine u godinu u svim dijelovima zemlje raste broj domaćih i stranih turista iz svih dijelova svijeta. Kako je Hrvatska pretežito orijentirana na masovni turizam na Jadranu (3S), kulturna baština postaje sve izraženiji resurs za razvijanje održivih oblika turizma.

Upravljanje kulturnim i prirodnim resursima u turističke svrhe predstavlja sustavnu brigu o održavanju visoke vrijednosti kulturnih i prirodnih dobara kako bi sadašnji i budući naraštaji uživali u njima i kako bi ih mogle predstaviti i koristiti na odgovarajući i zadovoljavajući način (McKercher i du Cros, 2002).

Sudioničko upravljanje predstavlja uključivanje odnosno povezivanje više dionika iz različitih sektora: javnog, privatnog i civilnog sektora. Međusektorska suradnja tijekom (sudioničkog) upravljanja baštinom u osnovi predstavlja skupinu aktera/dionika iz različitih sektora povezanih međusobnim odnosima s određenim pravilima, gdje djelovanje svakog aktera utječe na djelovanje ostalih, tako da se zajednički ciljevi prije i za vrijeme djelovanja moraju definirati kako bi se postigli optimalno (Fyall i sur., 2012; Fyall i sur., 2003). Upravljanje se u turizmu značajno oslanja na učinkovitu međusektorsku suradnju. Ona se može odvijati na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj, pa i međunarodnoj razini. U turizmu baštine ta se situacija dodatno usložnjava ispreplitanjem kulturnog i turističkog sektora. Stoga je u samoj srži takvog načina upravljanja transfer vještina, znanja, alata i resursa iz jednog sektora u drugi.

Nadalje, sudioničko upravljanje potiče inovativnost i kreativnost (Pardo-del-Val i sur., 2012) jer su isti resursi na raspolaganju različitim dionicima, nekima i prvi put. Moguće su različiti oblici sudioničkog upravljanja u turizmu.

Postoje različiti modeli i načini upravljanja baštinom. Upravljanje kulturnom i prirodnom baštinom predmnijeva kao preduvjet stvaranje povoljnoga pravnog i institucionalnog okvira za uspostavu međusektorske suradnje na temeljima najboljih europskih i svjetskih praksi. Za upravljanje kulturnom i prirodnom baštinom Slavonije i Baranje osmišljena je strategija koja se djelomično oslanja na rezultate analize turističkog tržišta (Sudarić i sur., 2018; Demonja,

2011, 2010; Demonja i Ružić, 2011), no ne postoji jedna, međusektorski ujednačena vizija destinacije. Naime, u prvom su planu još uvijek specifični interesi (često i suprotstavljeni) različitih dionika iz javnog, privatnog i civilnog sektora; od lokalnih zajednica, turističko-seoskih domaćinstava (Tubić, 2015; Bartolucci i sur.; Gredičak, 2008; Leko-Šimić i Čarapić, 2007) pa sve do turističkih agencija i strukovnih udruženja. Osobito je izražen „unutarnji konflikt“ između očuvanja i promocije baštine između različitih interesnih skupina. Taj se svojevrsni jaz u razumijevanju uloge baštine za turizam između sektora može premostiti održivom suradnjom.

Naime, baštinskim ustanovama imperativ je očuvanje i briga za baštinu u stanju u kakvom je zatečena ili njezina obnova. S druge strane, turističkom sektoru, turističkim organizacijama i poduzetnicima prioritet je njezino korištenje u gospodarske svrhe. Uzroci tog jaza u predodžbi mogu biti različiti, često mogu dovesti do nerazumijevanja, pa i konflikta o čemu će više biti riječi u nastavku rada. U ovom doktorskom radu težište je istraživanja na analizi potencijalnih i stvarnih obilježja određenih preduvjeta uspostavljanju sudioničkog upravljanja kulturnom baštinom u turističke svrhe u destinaciji koja se odnosi na regiju Slavoniju i subregije Baranju i Srijem.

## **1.1. STRUKTURA RADA**

U uvodnom poglavlju ovoga dokorskog rada predloženi su strukturni koraci istraživačkog nacrtu koji se odnose na eksplikativni dio, opis i definiranje problema te obrazloženje predmeta istraživanja i ciljeve istraživanja, pregled dosadašnjih istraživanja i relevantne literature, formuliranje temeljne znanstvene i ostalih hipoteza, metodologiju istraživanja, diskusiju o rezultatima i zaključak istraživanja te očekivani znanstveni i aplikativni doprinos široj akademskoj zajednici i stručnoj javnosti. Svako poglavlje u radu slijedi sažet prikaz svih teorijskih smjernica i praktičnih ciljeva poduzetih za znanstveno-istraživačke potrebe rada podijeljene na teorijski pregled i empirijski dio. U popratnim priložima nalazi se instrumentarij razvijen za potrebe istraživanja, popis literature i ostali prilozi, slike, grafički prikazi, tablice i slično. Teorijski dio započinje uvodnim poglavljem koji prate pregled dostupne literature, predmet i problematika istraživanja. Slijedi sadržajni dio teorijske cjeline, metodologija i empirijski dio istraživanja, analiza i interpretacija rezultata i zaključna razmatranja te daljnje preporuke.

Treće poglavlje definira osnovne pojmove i koncepte istraživanja baštine, kulturnog turizma i sudionike te imenuje i klasificira osnovne uloge i zadaće sudionika u kulturno-turističkom sektoru. Četvrto poglavlje posvećeno je upravljanju u (kulturnom) turizmu u Republici Hrvatskoj i prilikama za destinaciju Slavoniju i Baranju. Na poglavlje o aspektima upravljanja kulturnom baštinom u turističke svrhe usmjerava se u uže područje sudioničkog upravljanje i primjerima međusektorske suradnje u turizmu.

Nakon navedenog, slijedi empirijski dio istraživanja s poglavljem o metodologiji i u radu primijenjenim kvantitativnim i kvalitativnim metodama. U petom poglavlju izložena je interpretacija rezultata kvantitativnog dijela istraživanja kako bi se odgovorilo na istraživačka pitanja i ciljeve. Radi produblivanja i boljeg razumijevanja spoznaja stečenih kvantitativnim istraživanjem, provedeno je kvalitativno istraživanje metodom fokus grupe. Rezultati i rasprava izloženi su u zasebnom poglavlju. Zaključna razmatranja izložena su u posljednjem poglavlju. U završnom dijelu rada prikazana je sva upotrijebljena primarna i sekundarna literatura te prilozi s izvorima i grafičkim prikazima.

## **1.2. OPIS I DEFINIRANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA**

Ishodišna točka razvoju turističke ponude Slavonije i Baranje atrakcijska je osnova destinacije koja se temelji na visokoj funkcionalnosti prepoznatljivih izravnih (glavnih) i potencijalno prepoznatljivih (sporednih) turističkih resursa kao turističkih atrakcija. U „turističke adute” Slavonije i Baranje ubrajaju se, među ostalim, autohtona enogastronomija, aktivni turizam (cikloturizam, lovni turizam i drugi), kulturna i prirodna baština. Kulturni i prirodni resursi destinacije predstavljaju okosnicu atrakcijske osnove sukladno regionalnim strateškim ciljevima u turizmu, što je u konačnici utvrđeno *Strategijom razvitka marketinga Slavonije s planom brendiranja za razdoblje 2019-2025. godine*. No, kako je turizam na istoku regije (osim u središnjoj i najvećoj Osječko-baranjskoj županiji, gdje se infrastruktura i smještajni kapaciteti neprestano šire i razvijaju) ipak slabije razvijen, kulturnoj baštini tek predstoje značajnija ulaganja u revitalizaciju te transformaciju u uspješne atrakcije.

Identificiranje istraživačkog problema izvedeno je iz teme istraživanja, a odnosi se na definiranje i razumijevanje ključnih vanjskih i unutarnjih čimbenika kojima se dionici iz privatnog, javnog i civilnog sektora, odnosno stručnjaci za kulturnu baštinu i pružatelji usluga u baštini i turizmu suočavaju tijekom upravljanja kulturnom baštinom u turizmu Slavonije i

Baranje. Kao središnji problem ovog istraživanja prepoznat je nedovoljno iskorišten prostor (potencijal) međusektorske suradnje među različitim interesnim skupinama u očuvanju i promociji kulturne baštine, a koji predstavlja fundamentalni preduvjet za uspostavu sudioničkog upravljanja kulturnom baštinom i ponudom destinacije. Upravo zbog navedenih razloga opravdana je potreba za istraživanjem koje, u skladu s predmetom i problemom rada, nastoji utvrditi ključne čimbenike uspjeha i prepreke u sudioničkom upravljanju kulturnom baštinom na razini destinacije te prepoznati potencijalne modele održivog uključivanja lokalnih zajednica u razvoj kulturnog turizma.

U središtu istraživanja nalazi se potreba za pronalaženjem učinkovitih modela upravljanja kulturnom baštinom u regijama koje su suočene s višedimenzionalnim društvenim, kulturnim, ekonomskim izazovima – depopulacijom, ekonomskom stagnacijom i nedovoljnom valorizacijom te erozijom kulturnih resursa. Slavonija i Baranja predstavljaju upravo takav prostor: bogat baštinom, ali nedovoljno iskorišten u smislu održivog turizma i uključivanja lokalnih zajednica. Unatoč postojećim teorijskim doprinosima, nedostaju empirijski dokazi o stvarnim oblicima i učinkovitosti međusektorske suradnje u upravljanju kulturnom baštinom u turizmu Slavonije i Baranje.

U konačnici, problem istraživanja usmjeren je iznalaženju inovativnih i održivih načina upravljanja radi konceptualiziranja zajedničkog upravljanja kulturnom i prirodnom baštinom. Toj je problematici moguće pristupiti iz pluriperspektivne pozicije jer je važna za sve uključene, čije se uloge „čuvara i promotora baštine” međusobno isprepliću u turističkom diskursu.

### **1.3. PREDMET ISTRAŽIVANJA**

Iz navedenog problema istraživanja proizlazi njegov predmet, a to je utvrđivanje i analiza percepcija stavova oko ključnih prilika, izazova, potencijala i ograničenja u sudioničkom upravljanju kulturnom baštinom u cilju uspostavljanja i jačanja te unapređenja međusektorske suradnje na konceptualnoj i operativnoj razini provedbom zajedničkih aktivnosti i multilateralnih projekata u turističke svrhe. Navedeno predstavlja elementarne preduvjete učinkovitoj suradnji i sudioničkom upravljanju kulturnim resursima u određenom atrakcijskom sustavu destinacije. Analitički fokus istraživanja usmjeren je na lokalnu i regionalnu razinu upravljanja kulturnom baštinom: od lokalnih samouprava, turističkih zajednica i muzeja, do

organizacija civilnog društva i poduzetnika u kulturi. Kako bi se popunila postojeća praznina u istraživanjima na tu temu, ova studija nastoji saznati i analizirati oblike suradnje između javnih i privatnih i civilnih osoba u baštini i turizmu uočavanjem razlika u stavovima uključenih u upravljanje baštinom u turizmu u Slavoniji i Baranji radi utvrđivanja rizičnih čimbenika koji predstavljaju neku prepreku ili slabosti, potencijale i mogućnosti za budućnost. Ovom je istraživanju namjera na taj način poduprijeti djelotvornije istraživačke prakse za praktični rad u području *selektivnih oblika* turizma i kulture i održivog razvoja, a i bolje razumijevanje novonastalih težnji u čuvanju baštine i za zajednicu, i za uporabu u turističke svrhe. Predmet istraživanja operacionalizira kombinacijom kvantitativnih i kvalitativnih metoda

#### **1.4. CILJ I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA**

Nakon postavljanja predmeta i problema istraživanja, sljedeće je polazište oblikovanje istraživačkih ciljeva i hipoteza istraživanja. Kao preduvjet definiranju istraživačkih ciljeva i hipoteza, ovo istraživanje otvorilo je sljedeća pitanja:

- Tko sve upravlja (kulturnom i prirodnom) baštinom u turizmu Slavonije i Baranje?
- Koje su prilike na raspolaganju svima koji upravljaju baštinom u turizmu za razvoj Slavonije i Baranje?
- Koji su izazovi i slabosti u upravljanju baštinom u turizmu Slavonije i Baranje?
- Kakva predviđanja imaju stručnjaci vezano uz međudnos očuvanja i zaštite baštine i turizma?
- Koji su preduvjeti sudioničkom upravljanju baštinom u turističke svrhe u Slavoniji i Baranji?
- Kako dionici u javnom sektoru vide sudioničko upravljanje baštinom u turističke svrhe?
- Kako dionici u privatnom sektoru vide sudioničko upravljanje baštinom u turističke svrhe?
- Kako dionici u civilnom sektoru vide sudioničko upravljanje baštinom u turističke svrhe?
- Kako međusektorska suradnja može poduprijeti sudioničko upravljanje u Slavoniji i Baranji?

Iz istraživačkih pitanja definirani su istraživački ciljevi i hipoteze. Osnovni cilj ovog doktorskog rada jest prikazati kako dionici u kulturno-turističkom sektoru vide aktualne prilike (trendove, inovacije i slično) i izazove (prepreke, probleme) u upravljanju kulturnim i prirodnim resursima u Slavoniji i Baranji, u cilju razvoja atrakcijske osnove turističke destinacije. Iz glavnog istraživačkog cilja izvedena je sljedeća glavna hipoteza istraživanja:

**H** Stručnjaci za baštinu i turizam u javnom, privatnom i civilnom sektoru u različitim županijama ne razlikuju se statistički značajno u stavovima o upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u Slavoniji i Baranji.

Glavnu hipotezu istraživanja slijede specifične hipoteze:

**H1** Stavovi dionika u kulturi i turizmu u javnom, privatnom i civilnom sektoru u različitim županijama ne razlikuju se statistički značajno prema viđenju prilika u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u Slavoniji i Baranji.

**H2** Stavovi dionika u kulturi i turizmu u javnom, privatnom i civilnom sektoru u različitim županijama ne razlikuju se statistički značajno prema viđenju izazova u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u Slavoniji i Baranji.

**H3** Stavovi dionika u kulturi i turizmu u javnom, privatnom i civilnom sektoru u različitim županijama ne razlikuju se statistički značajno prema spremnosti na suradnju u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u Slavoniji i Baranji.

**H4** Stavovi stručnjaka/dionika u kulturi i turizmu u javnom, privatnom i civilnom sektoru u različitim županijama ne razlikuju se statistički značajno u svojim predviđanjima koje kulturna i prirodna baština ima za održivi turizam u Slavoniji i Baranji.

Svrha ovog doktorskog rada jest višestruka u teorijsko-aplikativnom pogledu jer joj je namjera ne samo uputiti na dosadašnje teorijske i istraživačke doprinose u području upravljanja kulturnom baštinom u kontinentalnom turizmu, već sublimirati u tom pogledu stečena znanja, unaprijediti i nadograditi dosadašnja istraživanja o turizmu i baštini. Konkretno, cilj je

prepoznati ključne izazove i prepreke, a istodobno bolje razumjeti čimbenike koji utječu na uspjeh destinacije u turizmu koja svoju atrakcijsku osnovu nastoji promovirati upravo svojom bogatom kulturnom i prirodnom baštinom.

Osnovni cilj prate i posredni ciljevi ovog istraživanja, a to su:

- utvrditi interesne skupine odnosno (su)dionike u upravljanju baštinom u turističke svrhe u Slavoniji i Baranji
- utvrditi kako (su)dionici i interesne skupine u kulturno-turističkom sektoru doživljavaju ključne prilike u upravljanju baštinom u turističke svrhe u Slavoniji i Baranji
- utvrditi kako (su)dionici i interesne skupine doživljavaju ključne izazove u upravljanju baštinom za turizam u Slavoniji i Baranji
- utvrditi i opisati kakva predviđanja (su)dionici i interesne skupine imaju za baštinu u turizmu Slavonije i Baranje
- utvrditi perspektive dionika o međusektorskoj suradnji kao obliku sudioničkog upravljanja baštinom u turističke svrhe u Slavoniji i Baranji
- utvrditi kako se sudionici razlikuju u stavovima i perspektivama koje imaju u pogledu sudioničkog upravljanja baštinom u turističke svrhe u Slavoniji i Baranji

Definiranjem istraživačkih pitanja i ciljeva adresirani su problem i predmet istraživanja ovog doktorskog rada za iznalaženje odgovora kako se kulturnom i prirodnom baštinom može održivo koristiti i očuvati turističkim aktivnostima.

## 2. PREGLED LITERATURE

U pregledu literature po poglavljima opisane su glavne teme i područja obrađena ovim doktorskim radom, a također su navedeni argumenti za sudioničko upravljanje kulturnom baštinom te temeljno obrazloženje koje ih podupire. Cilj ovog istraživanja bio je proučiti određene stavove i mišljenja stručnjaka djelatnika u kulturi i turizmu u Slavoniji i Baranji.

U svrhu oblikovanja teorijskog okvira koji podupire svrhu i ciljeve ovoga dokorskog rada, ovo poglavlje sadrži pregled najvažnijih stručnih i znanstvenih (akademskih) istraživanja i ostalih dokumenata iz područja kulturnih politika u razumijevanju upravljanja i suradnje među različitim dionicima u kulturno-turističkom sektoru. Pregled literature obuhvaća ključne teorije i rezultate relevantnih istraživanja, u kojim se područjima ona podupiru, odnosno razilaze te neuralgične točke i nedostatke koji zahtijevaju poduzimanje daljnjih istraživanja.

Glavna područja literature obrađena su i raspoređena u tematske cjeline. U uvodnom dijelu daje se pregled osnovnih pojmovnih određenja baštine, kulture i turizma, sudioničkog upravljanja. Zatim se navode ključne prilike, izazovi te razvojne perspektive koje su predmet relevantnih istraživanja u turizmu baštine. Pregled i analizu preduvjeta prati prepoznavanje i tumačenje glavnih odrednica sudioničkog upravljanja kulturnom baštinom u turizmu.

### 2.1. DEFINICIJA I ULOGA BAŠTINE U TURIZMU

Istraživanje se baštine kao poseban fenomen već koncem 70-ih i 80-ih godina prošlog stoljeća počinje izmještati iz užih znanstvenih okvira kulturologije i muzeologije i sve češće počinje artikulirati kao koncept čija se značenja i tumačenja sastaju na sjecištu raznih uže ili slabije povezanih društveno-humanističkih disciplina. Do izražaja tako dolazi složenost fenomena baštine što se počinje reflektirati u kontekstu pluriperspektivnih baštinskih studija.<sup>4</sup>

Baštini se, u tom smislu, a baš kao i kulturi, pripisuju različita, pa i proturječna značenja. Sam pojam „kultura” u sintagmi „kulturna baština” poznaje nekoliko stotina različitih definicija, a u ovom kontekstu ima „mnoga značenja, ali ga se također može shvatiti na brojne više i slabije povezane pisanu i usmenu, materijalnu i nematerijalnu ostavštinu, običaje i tradiciju, religiju,

---

<sup>4</sup> Baštinski studiji (engl. *heritage studies*) bave se proučavanjem i očuvanjem kulturnog nasljeđa, uključujući spomenike, artefakte, tradicije i prostorne ambijente. Ovaj interdisciplinarni pristup kombinira znanja i metodologije arheologije, antropologije, povijesti umjetnosti, arhitekture i drugih srodnih polja kako bi se bolje razumjelo kulturno nasljeđe i njegovo značenje za suvremeno društvo.

jezik, umjetnost i književnost, oblik vlade, gospodarski sustav” (Rouhi, 2017: 7110). Kulturu razlikujemo u njezinoj dihotomiji s prirodom jer je ona izraz čovjeka, a priroda postoji neovisno o čovjeku, stoga kulturna dobra, za razliku od prirodnih, moraju „imati vezu s ljudskom kulturom, tj. nužno je nastala kao rezultat kakva ljudskog djelovanja” (Šošić, 2014: 842).

Među različitim pojmovnim određenjima koncepta baštine, veliki broj prepoznaje zajednički element nasljeđivanja. Timothy i Boyd (2003) smatraju kako se baština odnosi na ono što moderno društvo nasljeđuje, tj. čime se koristi u sadašnjosti i prenosi dalje. To se manifestira kroz „kulturu i krajolik o kojima se brine zajednica i koji se prenose u budućnost kako bi služili potrebi ljudi za osjećajem identiteta i pripadnosti“ (Merriman, 1991: 8). U tom kontekstu, studije u posljednjem desetljeću utvrđuju kako kulturno nasljeđe nije statično, nego se „uvijek razvija, preispituje i shvaća na različite načine.“ Timothy (2011: 3) kasnije sažima pojmovo stajalište o značenju baštine na sve ono što „se naslijedilo iz prošlosti i koristi u sadašnjosti“. Mnogo je dimenzija, što je evidentno iz niza različitih istraživanja koje se ostvaruju baštinom kao društvenim i kulturnim konstruktom, a dio njih upućuje na politički aspekt baštine. Tako Smith u svojoj poznatoj studiji *Primjena baštine* (2006) baštinu sagledava kao subjektivno političko pregovaranje o identitetu, mjestu i sjećanju.

U jednoj od najpoznatijih i najutjecajnijih definicija, u čl.1. u UNESCO-voj Konvenciji o svjetskoj kulturnoj i prirodnoj baštini (1972) baština se percipira kroz: „kombinirana djela prirode i čovjeka, te područja (...) koja su od izuzetne univerzalne vrijednosti”. Baština također može predstavljati „kulturno stvaralaštvo u sadašnjosti koje ima svoje korijene u prošlosti“ (Kirschenblatt-Gimblett 1998: 7). Dio autora tumači ju kao ukupnost ljudskih odnosa, znanja i iskustava u svim ljudskim aktivnostima i djelatnostima koje se uglavnom odnose na prošlost (Graham i sur., 2000). Baština također za velik dio autora ima prijenosnu ulogu za buduće naraštaje (Fyall i Garrod, 1998; Hunter, 1997; McKercher, 1993). Do istraživanja novijih i održivijih oblika turizma kulturna i prirodna dobra analizirani su kao odvojeni, pa i suprotstavljeni fenomeni u različitim znanstvenim područjima, od humanističkih (povijest umjetnosti, arheologija, muzeologija, kulturni studiji, kulturna antropologija i etnologija i drugi) pa do prirodnih znanosti (biologija, ekologija, održivi razvoj) u kojima flora i fauna predstavljaju temelj biološke raznolikosti (Glińska-Lewczuk i Śliwa, 2015; Iguman, 2015; Taylor i Lennon, 2011; Rössler, 2006).

Baština se u konceptualnom određenju prvotno propitivala ponajprije svojom estetskom dimenzijom kulture, no u novije vrijeme njezino se pojmovo određenje razmatra u smislu

njezine svrhovitosti odnosno učinkovitosti za gospodarski razvoj i (nacionalnu) ekonomiju. Uočavajući tu složenost, akademska literatura naglašava i razgraničava, ali i povezuje različite perspektive i tendencije, teorije i kulturne prakse u kojima se uporaba baštine kao gospodarskog resursa manifestira kao pokretač razvoja u lokalnoj zajednici. Neosporna je važnost baštine za identitet i održivost određene zajednice, skupine ili nacije. Tako za Penningtona i sur. (2018) svijest o baštini ima potencijal promicanja društvene kohezije i angažmana zajednice, a ističe se važnost uključivanja lokalnih zajednica u razvoju lokalnog gospodarstva i turizma. Throsby (2010) posebno ističe dvostruku prirodu baštine: s jedne strane ona posjeduje intrinzične vrijednosti vezane uz identitet, povijest i simboliku, dok s druge strane ima i tržišnu vrijednost u funkciji gospodarskog razvoja kroz turizam.

Naglasak je u recentnijim istraživanjima na podložnosti baštine komodifikaciji u modernom društvu što može imati pozitivne i negativne posljedice. Neki teoretičari smatraju kako turizam može „zaštititi” baštinu od rizičnih čimbenika poput klimatskih promjena i nekontroliranoga ljudskog utjecaja (Angelevska-Najdeska, 2012) te istodobno jačati socijalnu koheziju (Bailey i Lumpkin, 2023; Hussain i sur., 2023), dok drugi tvrde kako turizam donosi više štete nego koristi po baštinu, okoliš i ljude (Sánchez-Sánchez i sur., 2015; Perry, 2015; Murzyn-Kupisz, 2010).

Štoviše, brojna istraživanja upućuju i na vanjske i unutarnje čimbenike koji se mogu negativno odraziti na uporabu baštine u ekonomske svrhe u turizmu, a i na određene izazove i slabosti koji se mogu pojaviti kao uzrok ili posljedica prilagodbe materijalne ili nematerijalne baštine kao turističkog resursa. O tome, među ostalim, piše Poulios (2010), koji upućuje na nekoliko ključnih problema povezanih sa slabostima pristupa temeljenog na vrijednostima u upravljanju baštinom, među kojima ističe neravnomjernu zastupljenost svih dionika u procesu odlučivanja, nejasne mehanizme uključivanja lokalnih zajednica u proces odlučivanja i upravljanja baštinom te prekomjernu razinu moći koncentriranu u rukama stručnjaka za zaštitu i očuvanje prirode.

Perry (2015) naglašava kako pretjerana turistifikacija može uzrokovati fizička oštećenja baštinskih lokaliteta, ali i dovesti do „muzeifikacije“ lokalnih zajednica, gdje kulturni izrazi postaju performativni spektakli za potrebe turista, a ne autentičan i postojan izraz lokalne kulture.

Kao odgovor na te izazove, ICOMOS-ova *Međunarodna povelja o kulturnom turizmu* (1999) zagovara razvoj interpretativnih strategija koje osnažuju lokalne zajednice i potiču posjetitelje na odgovoran i edukativan pristup kulturnim resursima. Benhamou i Thesmar (2011) smatraju

kako ekonomska dimenzija baštine nije nužno u koliziji s očuvanjem kulturnog i prirodnog aspekta baštine. Chhabra (2010) smatra da je baština, u početku prepoznata kao kulturno ili prirodno dobro, s vremenom postala resurs kako bi ispunila potrebe i htijenja suvremenog turista odnosno posjetitelja.

Značajan dio studija novijeg datuma bavi se analizom preduvjeta i okolnosti potrebnih da se projekti vezani uz baštinu i baštinski turizam učine atraktivnijima i konkurentnijim u cilju stvaranja jedinstvenog doživljaja destinacije, mjesta, grada ili regije (Throsby, 2010, 2003; Klamer, 2004).

## **2.2. UPRAVLJANJE BAŠTINOM U TURIZMU**

Važnost razvoja turizma baštine koji uključuje lokalnu zajednicu i njihovu ulogu u očuvanju i promociji dobro je podržana akademskim istraživanjem (Aas i sur., 2005; Easterling, 2004; Boyd i Timothy, 2001; Sautter i Leisen, 1999) i strateškim međunarodnim dokumentima i aktima (UNESCO, 2003; 1972).

Različite skupine dionika poznaju i različite razine odgovornosti u turizmu baštine (Li i sur., 2020; Bonet i Donato, 2011). Prema Yangu (2014), prvo se trebaju poduzeti koraci prema identifikaciji svih skupina dionika specifičnih za uzorak kojim se nastoji obuhvatiti njihovi interesi primjenom metoda analize dionika (de Nisco i sur., 2008). Pritom treba istaknuti kako većina teoretičara suradnju gleda kao obavezan korak u planiranju upravljanja turističkom destinacijom između kulturnih i turističkih djelatnika i onih koji se nalaze u podijeljenim ulogama među sektorima. Za Page i Connell (2006) skupine uključenih dionika u svim sektorima, kako bi organizirali, koordinirali i upravljali destinacijom, trebaju razviti čvrsto radno partnerstvo.

Imon (2017) podržava takvo viđenje suradnje tvrdeći kako samo pažljivo integrirani pristup baštini može premostiti jaz između očuvanja i uporabe baštine u turističke svrhe. Király i Pataki (2019) predlažu transdisciplinarni pristup koji uključuje i financijske strategije za održivo upravljanje baštinom preko lokalnih zajednica i znanstvene zajednice.

Kao preduvjet aktivnom uključivanju različitih interesnih skupina u očuvanje i promociju te upravljanje baštinom u turističke svrhe važno je ostvariti uravnotežen odnos između intrinzične motivacije određene skupine i svjesnosti o važnosti koju baština kao turistički resurs za njih posjeduje. Za početak, važno je uočiti kako svi uključeni promišljaju ulogu i važnost kulturne

baštine za društveni razvoj. Kulturni i turistički djelatnici razlikuju se u svojim stavovima kako i zašto upravljati baštinom u komercijalne svrhe. Kulturnim djelatnicima primarna je zaštita odnosno očuvanje autentičnosti kulturnog dobra i baštine. Turističkim pak djelatnicima u interesu je komercijalni uspjeh resursa u baštini. Nordin i Svensson (2007) ističu značajan utjecaj upravljanja na razvoj destinacije, usredotočujući se na javno-privatne odnose, formalne i neformalne mreže i ovisnost o resursima. Sokka i sur. (2021) razvijaju model participativnog upravljanja baštinom prema razinama na kojima državna tijela i institucije uključuju dionike u zajedničko donošenje odluka. Massidda i Etzo (2012) pokazuju da je potpora lokalnih vlasti kulturnim aktivnostima ključni čimbenik koji utječe na rast turizma.

Beritelli i Bieger (2014) pišu o suradnji između istaknutih aktera u turističkoj destinaciji. Baggio i sur. (2010) ispituje suradnju u turističkoj destinaciji s naglaskom na mrežni adhezivni pristup. Različitim oblicima suradnje između dionika posvećene su brojne studije, a značajan ih je broj usmjeren i na dodatne prilike, i na manje i veće izazove s kojima se dionici prilikom uspostavljanja suradnje te u različitim fazama zajedničkog djelovanja nose i na to kako ih rješavaju. Kako navode Yung i Chan (2011), uzrok sukobima između dionika jesu različite percepcije o doprinosu i razini odgovornosti koje njihov angažman i djelovanje može imati za baštinu i turizam.

Stavovi, svjetonazori i očekivanja o baštini lokalne zajednice postaju predmet novijih istraživanja u Hrvatskoj. Tako Đurkin (2015) piše o organizacijskim aspektima turizma i potrebama lokalne zajednice, Pavlović (2021) istražuje utjecaj neformalnih organizacija na upravljanje turističkom destinacijom takozvanim mrežnim pristupom. Starčević (2021) se bavi potencijalima tradicijske baštine u turizmu u generiranju novih poslova. Percepcija i angažman lokalne zajednice važan su preduvjet uključivanja u očuvanje i turizam kulturne baštine na određenom području.

Kulturna baština u ulozi regionalnog razvoja također predstavlja izdvojen predmet istraživanja. Značajan broj studija razmatra multidisciplinarni pristup teorijama dionika iz svih triju podsektora koji djeluju unutar kulturno-turističkog sektora. Primjerice, Murzyn-Kupisz (2010) razmatra pozicije i prakse dionika koji djeluju na različitim razinama (lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i globalnoj), a mogu biti bilo iz kojeg od triju glavnih sektora: privatnog, javnog ili nevladinog, čime se podrobno u svojim radovima bavi i Martinel Sempere (2017).

Na takvu se analizu dionika referiraju i još neka mahom kvantitativna istraživanja (Serruto-Perea i Cordova-Buiza, 2024; Del Chiappa i Presenza, 2013), premda i veliki broj kvalitativnih

radova (Beritelli i Bieger, 2014; Jamal i Stronza, 2009) donosi nove spoznaje i rezultate, a najcjelovitiji prikaz, za određeni broj autora, donosi kombinacija kvantitativno-kvalitativnih istraživanja. Sve su učestalija istraživanja koja imaju takozvani kombinirani metodološki pristup, odnosno kombinaciju kvalitativno-kvantitativnih metoda (Beritelli i Bieger, 2014; Baggio i sur., 2010). Zbog ekonomskih istraživačkih ciljeva kvantitativnim se istraživanjima donedavno davala prednost u turističkim istraživanjima. No, kako je turističkim fenomenima teško ili nemoguće pristupiti kvantitativnim metodama, kvalitativna istraživanja ovdje su se pokazala učinkovitima. U sljedećoj tablici navedena su relevantna istraživanja posvećena zajedničkom upravljanju kulturnom baštinom.

Tablica 1. Pregled utjecajnih istraživanja o zajedničkom upravljanju kulturnom baštinom

Autor/godina	Naslov	Istraživačka pitanja i ciljevi	Metodologija	Rezultati	Implikacije za buduća istraživanja
<b>Aureli i Del Baldo (2023)</b>	Svijest dionika o kulturnoj baštini i pomirenje različitih potreba za održivi razvoj	kako ojačati svijest o kulturnoj baštini među dionicima i pomiriti njihove različite i sukobljene potrebe u povijesnom urbanom okruženju u procesu revitalizacije	Kvalitativno istraživanje, Neformalni intervjui	Kako građani aktivno osmišljavaju i zajedno provode programe revitalizacije baštine kada su uključeni u politike kulturne baštine (CH)	Poziv na diskusiju između dionika
<b>Aas i sur. (2005)</b>	Međusektorska suradnja dionika u menadžmentu baštine	Ispitivanje odnosa i suradnje među sektorima u kulturnoj baštini i povezanosti s turističkim razvojem	Kvalitativno istraživanje, studije slučaja	Izazovi u međusektorskoj suradnji privatnog i javnog sektora u baštini	Poticanje ravnoteže između sektora radi izbjegavanja konflikta
<b>Snis i sur. (2021)</b>	Postajanje pametnim gradom – Kako upravljati suradnjom dionika i kulturnom baštinom	Kako uskladiti suradnju u upravljanju kulturnom baštinom	Eksplorativno-kvalitativni pristup, intervjui sa stručnjacima	studija pridonosi stajalištima dionika o izazovima koji proizlaze iz razvoja pametnog staroga grada	Predlaže moguća inovativna rješenja za participativno upravljanje

<p><b>Deursen i sur., (2014)</b></p>	<p>Uloga lokalne zajednice u upravljanju turizmom u partnerstvu s javnim i privatnim sektorom</p>	<p>Sudjelovanje lokalne zajednice u zaštiti baštine</p>	<p>Kvalitativno istraživanje</p>	<p>Rebalansiranje moći nad diskursom o baštini, nijedna zajednica nije homogena i uvijek će postojati razlike u tumačenju upravljanja kulturnom baštinom</p>	<p>Upute za uspostavljanje učinkovitog međusektorskog upravljanja kulturnom baštinom</p>
<p><b>Moreno-Mendoza i sur. (2019)</b></p>	<p>Dionici kulturne baštine kao odgovorni institucionalni agenti za upravljanje turističkim proizvodima</p>	<p>UCINET (programski paket za analizu podataka društvenih mreža) i formiranje matrica</p>	<p>Kvantitativno istraživanje</p>	<p>mreže dionika, igraju važnu ulogu u stvaranju ili poboljšanju proizvoda kulturne baštine, kao i pomoći u razvoju odgovornog turizma</p>	
<p><b>Jamal i Kim (2005)</b></p>	<p>Premošćivanje interdisciplinarnog jaza: prema integriranom okviru za istraživanje baštinskog turizma</p>	<p>Interdisciplinarni okvir za istraživanje turizma baštine</p>	<p>Etnografsko istraživanje</p>	<p>Ilustriranje važnosti (1) identificiranja opipljivih i nematerijalnih svojstava i karakteristika objekata, lokacija i mjesta, i (2) prepoznavanja da su oni ugrađeni unutar sociopolitičkih, interaktivnih i međusobno povezanih odnosa između predmeta, mjesta i osobe</p>	

<p><b>McKercher i du Cros (2002)</b></p>	<p>Kulturni turizam: partnerstvo između menadžmenta kulturne baštine i DMO</p>	<p>Kako se održavaju različite razine zrelosti u odnosu između tih dvaju sektora</p>	<p>Kvalitativno istraživanje</p>	<p>Do održivoga kulturnog turizma može doći samo kada dvije strane stvore pravo partnerstvo koje se temelji na razumijevanju i uvažavanju međusobnih zasluga</p>	<p>potrebna longitudinalna istraživanja utjecaja partnerstava</p>
------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

Izvor: izrada autorice

U Hrvatskoj je provedeno malo empirijskih istraživanja (naročito kvalitativnih) o bilateralnim i multilateralnim vezama i odnosima i suradnji turističkih djelatnika, stručnjaka za baštinu i lokalne zajednice i aspektima sudioničkog upravljanja kulturnim resursima turističke destinacije te kako se ono odražava na turizam općenito u regiji. Jelinčić i sur. (2022) istražuju politike koje oblikuju upravljačke prakse u menadžmentu kulturne baštine. Demonja i Gredičak (2015) istražuju funkciju kulturnih resursa u razvoju lokalnoga gospodarstva i nacionalnog gospodarstva te segmentacijom tržišta u kulturnom turizmu.

Gredičak (2008) posebnu pozornost posvećuje turističkoj valorizaciji kulturne baštine u funkciji ekonomskog razvoja, a Pančić Kombol (2006) istražuje i politike kojima se ustrojava menadžment kulturnog turizma. Slunjski (2017) zagovara turističko-geografski pristup u proučavanju kulturne baštine. Vrtiprah (2006) razlaže modele valorizacije kulturne baštine za turizam i gospodarstvo. Karamahmedović (2011) kulturnoj (graditeljskoj) baštini prilazi kao sastavnici destinacijskog marketinga i menadžmenta u studiji slučaja Dubrovnika.

Stipanović (2018) ispituje stavove menadžera u *heritage* hotelima koji su zamišljeni kao spoj tradicionalnog i modernog. Gluvačević (2022) u ispitivanje stavova o baštini u turističke svrhe uključuje lokalnu zajednicu. Borić Cvenić i sur. (2022) bavi se industrijskom baštinom, a Mavrin i sur. (2022) o kulturnom turizmu pišu u kontekstu koronakrize. Studije slučaja u domaćem turizmu u čijem je fokusu Slavonija i Baranja skromnog su opsega. Naglasak je primarno na razvoju ruralnog i seoskog turizma (Bartoluci i sur., 2015; Tubić, 2013). U manjoj je mjeri pozornost posvećena stanju i perspektivama selektivnih oblika turizma na istoku Hrvatske. Bolfek i sur. (2014; 2013) polaze od brendiranja i maketinga za kulturnu baštinu u

Slavoniji i Baranji. Demonja je posvećen istraživanju aspekata ruralnog i kulturnog turizma (2011; 2010) i ulozi tradicije u oblikovanju turističke ponude. Analiza literature pokazuje da su istraživanja o sudioničkom upravljanju i suradnji u kulturnom turizmu relativno dobro razvijena na globalnoj razini, dok u hrvatskom kontekstu, osobito u ruralnim regijama poput Slavonije i Baranje, ostaju ograničena i fragmentarna. Žuvela otvara (2021) važna pitanja o decentralizaciji kulturnih politika i ulozi lokalne zajednice, no nedostaje dubljih empirijskih analiza konkretnih modela upravljanja kulturnom baštinom u funkciji razvoja turizma.

Uočena istraživačka praznina odnosi se na nedovoljno razumijevanje stvarnih procesa suradnje među sektorima, izazova u implementaciji participativnih modela te utjecaja tih procesa na razvoj održivog kulturnog turizma u kontinentalnim regijama Hrvatske. Time se opravdava potreba za ovim istraživanjem, koje nastoji empirijski ispitati stavove i prakse dionika iz javnog, privatnog i civilnog sektora u Slavoniji i Baranji, s ciljem oblikovanja učinkovitijih modela sudioničkog upravljanja kulturnom baštinom u turizmu.

### **2.3. POJMOVNO ODREĐENJE BAŠTINE U KULTURI**

Kulturna baština, kao zbirni pojam, ne poznaje samo jednu definiciju jer je i sama kao sintagma sastavljena od dva pojma, od kojih oba poznaju stotine različitih objašnjenja i konstrukcija. Ne postoji jedna općenita definicija kulturne baštine, kao što ne postoji nijedna definicija kulture i baštine. Naime, sama sintagma „kulturna baština” izaziva jezična i semantička sporenja jer baština *apriori*, sama po sebi, jest dio kulture. U dosadašnjoj literaturi te službenim međunarodnim i nacionalnim dokumentima i deklaracijama različitih organizacija (UNESCO, UN, ICOMOS) uvriježila se ova sintagma, no važno je pritom naglasiti dihotomiju baštinskog i kulturnog turizma. Timothy i Boyd (2003) kulturni turizam vide kao širi pojam koji se češće koristi u odnosu na sudjelovanje u modernim životnim kulturama, suvremenoj umjetnosti i glazbi, u prvome redu u urbanim sredinama, dok je baštinski turizam više povezan s povijesnim aspektom baštine, ruralnim i prostorno vezanim područjima i živim kulturama, starijim relikvijama i predstavama.

Koncept baštine ne proizlazi iz jednoga monolitnog izvora, niti ima samo jedno nepromjenjivo definicijsko uporište, nego se iskazuje kroz mrežu ljudskih odnosa i tragova u svim ljudskim aktivnostima i djelatnostima koje se uglavnom odnose na kulturu, a koja može sadržavati vrijednost za zajednicu i, među ostalim, služiti kao „generator” društvenog i gospodarskog

razvoja. Pritom, kulturna baština ima različita značenja za različitu publiku (Mensah, 2022). Diskurs o baštini upućuje na različite teorije, ideje i značenja što je do danas predmet brojnih debata i rasprava. Bez sumnje, kulturna baština ne nalazi se samo u materijalnom obliku i ne odnosi se primjerice samo na povijesne spomenike, nego je također riječ o apstraktnim konceptima, kulturnim identitetima, nematerijalnoj resursima kao što su tradicionalna glazba, usmena umjetnost, folklor i druge društvene prakse i rituali koje pripadaju nekoj grupi, koje se dijele u zajednici ili su dio identitetske matrice određenog naroda. Shvaćanje kulturne baštine mijenjalo se kroz prostor i vrijeme, a broj definicija proporcionalno je samo rastao, od pozitivističkog i objektivističkog pristupa baštini, do modernijeg i konstruktivističkog pokušaja shvaćanja najvažnijih značenja koja baština može imati za čovjeka i društvo.

Sam pojam „kultura”, odvojen od sintagme „kulturne baštine”, prepoznaje više stotina različitih definicija, a u kontekstu govora o baštini najodređenije je njezino poimanje kao označitelja: „...mnoštva značenja, ali je se može razumjeti i kao društvenu organizaciju, običaje i tradiciju, religiju, jezik, umjetnost i književnost, oblik vlasti, ekonomski sustav” (Rouhi, 2017: 7110).

Dakle, kulturno je polje teorije područje intenzivne i stalne rasprave, a kulturna baština, što i pokazuju brojne definicije, nije homogenog karaktera, nego se ogleda u raznim oblicima. Isto tako, kultura se, prema nekim autorima, u odnosu na baštinu razumijeva u zajedničkom poimanju odnosno kultura se shvaća u odnosu na baštinu i obrnuto pa bi se: „kulturno nasljeđe odnosilo na sve te različite aspekte kulture koji se tradicionalno prenose s generacije na generaciju” (Jokilehto, 2006: 6). Baš kao i kultura, i baština poznaje veliki broj definicija iz različitih disciplina od sociologije, kulturnih studija, nove muzeologije, ekologije i drugih područja i disciplina koje su se mijenjale tijekom povijesti. Pritom baština u najširem smislu predstavlja ukupnu materijalnu i nematerijalnu imovinu značajne simboličke vrijednosti za skupinu ljudi, društvo i narod (Mensah, 2022; UNESCO, 2003.).

Naime, u određenom povijesnom razdoblju baština predstavlja za određenu društvenu skupinu ili zajednicu, u smislu njezina samoodređenja ukupnost materijalnog i nematerijalnog nasljeđa koje se manifestira kroz identitetsku matricu raspoznavanja, a istodobno i sve ono što ju razlikuje od baštine drugih zajednica, etničkih ili društvenih skupina (Jafari i sur.,2019). Materijalni i nematerijalni oblici kulturne baštine imaju simbolička značenja koja im zajednica pripisuje u određenom razdoblju ili prostoru, kako bi se mogli mijenjati, kombinirati, modificirati i nadograđivati. Epistemologija baštine reflektira se u odnosu na široko postavljen

kanon počevši od tradicionalnog poimanja baštine u naturalističkom smislu kao materijalnog nepokretnog i pokretnog dobra, podređenog isključivo estetskim i umjetničkim kriterijima vrednovanja koje posjeduje intrinzičnu kulturno-povijesnu vrijednost samo po sebi ili za društvo ili narod pa sve do novijih, radikalnijih redefinicija baštine u kojima je je središnje pitanje što je baština i kako se određuje tko i što treba (o)čuvati?

Ranije definicije baštine, zasnovane na pozitivističkim težnjama svode se na esencijalni element nasljeđa i životni ciklus baštine odnosno onoga što je *naslijeđeno*. Baština je pritom uvijek nešto nepromjenjivo, objektivno, a fokus je na njezinim materijalnim oblicima. U Konvenciji o kulturnoj baštini iz Granade baština se odnosi na „materijalna bogatstva, monumentalne građevine, nalazišta od značajne društvene vrijednosti“ (Vijeće Europe, 1985: 2). Baština se, u tom smislu, tumači kao *referentna točka* u odnosu na prošlost i tako se prezentira u sadašnjosti. Naglasak je pritom na materijalnom statusu baštine, vidljivom i opipljivom nasljeđu koje se čuva i prenosi za nove naraštaje. S vremenom se mijenja i značenje baštine, odnosno ono što ona jest. Takvo poimanje baštine odlikuje takozvana „elastična postojanost“. Naime, svi pojavni, materijalni i nematerijalni oblici kulturne baštine imaju ona značenja, koja im se (društvena skupina) pridaje u određenom razdoblju ili prostoru pa ih se može mijenjati, kombinirati, modificirati i nadograđivati u cilju konstruiranja identiteta lokalne zajednice i destinacije u kojoj se nalazi. Nematerijalnim oblicima baštine kasnije se počela pridavati veća pozornost pa neki teoretičari shvaćaju kulturnu baštinu kao „akumulaciju“ nematerijalne imovine kao što su zajednička tradicija, ideje, vrijednosti sjećanja (Kruger, 2014; Wilson, 2009; MacCannell, 1999; Carta, 1999) određene zajednice s druge strane te spomenici, povijesna mjesta i zgrade kao atrakcije s druge (Ahmad, 2016). Isto tako, nije sve što je nasljedno i što se nasljeđuje uvijek i baština. Timothy i Boyd (2003) smatraju kako su ljudi ti koji „filtriraju“ baštinu od onoga što ona nije.

U takvoj perspektivi ljudi su ti koji upravljaju baštinom, i ljudi je čuvaju i brinu o njoj te se njome koriste, u skladu sa svojim mogućnostima, na razne načine kako bi „oslobodili“ njezin puni potencijal jer je ona „onaj dio prošlosti koji selektiramo u sadašnjosti u suvremene svrhe, bile one ekonomske, kulturne, političke i društvene“ (Khakzad i sur., 2015: 110). Baština, dakle ima za ljude dva bitna svojstva – slojevitost i svrhovitost, što otvara nova pitanja o tome što baština predstavlja za različite naraštaje, kome je za njezino očuvanje prepuštena briga i odgovornost i tko sve doista i kako upravlja njome. Baština se u novoj muzeologiji počinje tumačiti kao „kulturni konstrukt“ u koju se upisuju različita nevidljiva i vidljiva značenja i

simboli od važnosti za zajednicu. U tom pogledu zajednici se ostvaruje legitimitet nad diskursom o baštini kojom je okružena. Usporedno, baština se u uvjetima neoliberalnog kapitalizma percipira kao „proizvod” koji se na „kulturno-turističkom tržištu” može konzumirati jednokratno ili u više navrata, pa i reciklirati i ponovno „koristiti”. Uporabna, a ne estetska vrijednost baštine u takvim je okolnostima presudni čimbenik u daljnjem odlučivanju o vrednovanju i ulaganju u baštinu. Iz toga slijedi kako su kulturna i prirodna dobra tranzicijom u gospodarske resurse poprimila novi simbolični kapital kojim raspolažu kao turistički resurs.

Važno je pojasniti temeljne pojmove koji se koriste u ovom doktorskom radu jer u domaćoj i stranoj literaturi dolazi do njihova preklapanja i neujednačene upotrebe uz napomenu kako su i značenjske razlike često najmanje moguće, a granice fluidne. U nastavku je prikazana objedinjena tablica pojmovnog razlikovanja ključnih koncepata upotrijebljenih u radu.

Tablica 2. Pojmovno razlikovanje ključnih koncepata doktorskog rada

Pojam	Definicija	Primjer	Odnos ili razlika u odnosu na ostale pojmove
<b>Kulturna baština</b>	Kulturna dobra i prakse koje zajednica priznaje kao dio svog identiteta, prenosi ih i vrednuje.	Kultura vina u Baranji (gator)	Najširi pojam koji uključuje i kulturna dobra i kulturne resurse
<b>Kulturno dobro</b>	Materijalni ili nematerijalni entitet koji je pravno zaštićen kao nasljeđe te ima potvrđenu kulturnu vrijednost.	Povijesna jezgra Osijeka (Tvrđa), katedrala sv. Petra u Đakovu, Ulica zaboravljenog vremena u Karancu	Uži pojam od kulturne baštine, formalno zaštićen
<b>Kulturni resurs</b>	Element baštine koji se koristi ili može koristiti u razvoju – turizmu, obrazovanju, kreativnim industrijama.	Festival <i>HeadonEast</i> u Tvrđi, Đakovački vezovi, Vinski maraton u Zmajevcu i dr.	Operativni pojam – kulturna baština u funkciji gospodarskog razvoja
<b>Kulturni turizam</b>	Turistička aktivnost motivirana željom za upoznavanjem i doživljajem kulturne baštine destinacije.	Posjet muzejima, kazalištima, festivalima i sl.	Širi oblik turizma koji može uključivati turizam baštine
<b>Turizam baštine</b>	Oblik kulturnog turizma usmjeren posebno na lokalitete baštine – spomenike, muzeje, arheološke lokalitete.	Obilazak dvoraca u plemićkoj ruti Slavonije	Uži pojam unutar kulturnog turizma
<b>Sudioničko upravljanje</b>	Uključivanje više različitih dionika (javnog, privatnog i civilnog sektora) u	Klaster <i>Slavonska košarica</i> i dr.	Oblik participativnog odlučivanja temeljen na ravnopravnosti i suradnji svih dionika

	zajednički proces odlučivanja planiranja i upravljanja.		
<b>Međusektorska suradnja</b>	Suradnja i koordinacija između više dionika i sektora s ciljem ostvarivanja zajedničkih ciljeva u upravljanju i razvoju.	CroCulTour (hrvatsko društvo za kulturni turizam)	Horizontalna/vertikalna komunikacija i djelovanje među sektorima

Izvor: izrada autorice

Tablica 2 prikazuje pojmovni okvir ovoga doktorskog rada te naglašava važnost jasnog razlikovanja ključnih koncepata povezanih s kulturnom baštinom, turizmom i upravljanjem, što predstavlja temelj za razumijevanje sudioničkog upravljanja kulturnom baštinom u turizmu Slavonije i Baranje. Razgraničenje između kulturne baštine kao najširega identitetskog i društvenog pojma, kulturnog dobra kao pravno zaštićenog elementa te kulturnog resursa kao operativne kategorije u funkciji razvoja omogućuje preciznije planiranje, upravljanje i valorizaciju baštine u turističkom kontekstu. Posebno se ističe uloga kulturnih resursa kao poveznice između očuvanja baštine i gospodarskih učinaka turizma, pri čemu je nužno osigurati ravnotežu između zaštite, autentičnosti i turističke uporabe. Nadalje, razlikovanje kulturnog turizma i turizma baštine upućuje na različite upravljačke zahtjeve i razine regulacije, osobito u odnosu na baštinske lokalitete visoke osjetljivosti. U tom se kontekstu sudioničko upravljanje nameće kao ključni razvojni i normativni okvir jer podrazumijeva aktivno uključivanje javnog, privatnog i civilnog sektora te lokalne zajednice u procese odlučivanja, dok međusektorska suradnja predstavlja njegov operativni mehanizam. Takav pojmovni i konceptualni pristup stvara analitičku osnovu za daljnju razradu i sustavnu klasifikaciju kulturne baštine, kao preduvjet za njezino održivo upravljanje i integraciju u razvoj turizma.

#### **2.4. KLASIFIKACIJA KULTURNE BAŠTINE**

Postoji više klasifikacija kulturne baštine, no većina ih je usuglašena oko razlikovanja njezine materijalne i nematerijalne sastavnice. Najpoznatiju klasifikaciju donio je UNESCO (1972) naknadno ju, u nekoliko navrata, dopunjujući (UNESCO, 2003, 2001). UNESCO-ova definicija kulturne baštine usmjerena je na čitav korpus materijalnih i nematerijalnih znakova, bilo umjetničkih ili simboličkih, koji se prenose u svakoj kulturi, a time i cjelokupnoj ljudskoj povijesti (UNESCO, 1972).

Kulturnu se baštinu prema UNESCO-vim „Svjetskoj konvenciji za zaštitu kulturne i prirodne baštine” (UNESCO, 1972) i „Konvenciji za zaštitu nematerijalne kulturne baštine” iz 2003. godine (UNESCO, 2003) klasificira unutar okvira materijalne i nematerijalne kulturne baštine – razlikuju se nematerijalna (pokretna baština), materijalna nepokretna i pokretna materijalna baština. Nepokretnu materijalnu baštinu čine pojedinačne građevine i /ili kompleksi građevina, kulturno-povijesne cjeline te kulturni krajolici. To mogu, kako je utvrđeno Zakonom o zaštiti kulturnih dobara, biti urbana ili ruralna naselja; grad, selo, vrtovi, parkovi, perivoji ili arheološka nalazišta, krajolik.

U materijalnu nepokretnu baštinu ubrajaju se prema Zakonu o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara:

- spomenici arhitekture, monumentalna djela iz područja slikarstva i skulpture, elementi i strukture arheološke prirode, crteži, pećine i prebivališta,
- skupine građevina koje podrazumijevaju skupine samostojećih ili povezanih građevina,
- krajolike koji uključuju čovjekova djela ili kombinirana djela prirode i čovjeka te arheološka nalazišta (NN 69/99, 151/03, 157/03, 87/09, 88/10, 61/11, 25/12, 136/12, 157/13, 152/14, 98/15, 44/17, 90/18, 32/20, 62/20, 117/21).

Nematerijalna kulturna baština prema „Konvenciji za zaštitu nematerijalne kulturne baštine” iz 2003. godine obuhvaća „vještine, izvedbe, izričaje, znanja, umijeća – kao i instrumente, predmete, rukotvorine i kulturne prostore koji su povezani s tim – koje zajednice, skupine i, u nekim slučajevima, pojedinci prihvaćaju kao dio svoje kulturne baštine.“ (Čl. 2., st. 1. UNESCO, 2003). Nematerijalni kulturni resursi, kako stoji u Konvenciji UNESCO-a (2003), mogu se pronaći u mnogim različitim domenama, i uključuju:

- rukotvorine i likovnu umjetnost koja prikazuje tradicionalnu izradu: tradicijske rukotvorine i likovna umjetnost;
- gastronomske i kulinarske prakse, uključujući hranu i piće koji imaju posebno značenje za kulturne skupine ili koji su povezani s određenim geografskim mjestima;
- društvene prakse, rituali i svečani događaji, uključujući prikaze stoljeća, stare običaje i uhodane događaje;
- glazbu i izvedbene umjetnosti, uključujući kulturne izraze kao što su glazba, ples i kazalište;

- usmene tradicije i izraze, uključujući jezik, priče, legende, mitove, epske pjesme i pjesme, molitve, pjevanja i druge elemente koji se usmeno prenose s jednog naraštaja na drugi – sam jezik utjelovljuje povijest i kulturni identitet zajednice;
- znanja i prakse koji se odnose na prirodu i svemir, uključujući vjerovanja o funkcioniranju fizičkog svemira, korištenju zemlje i autohtone poljoprivredne prakse te o održavanju sklada s okolišem.

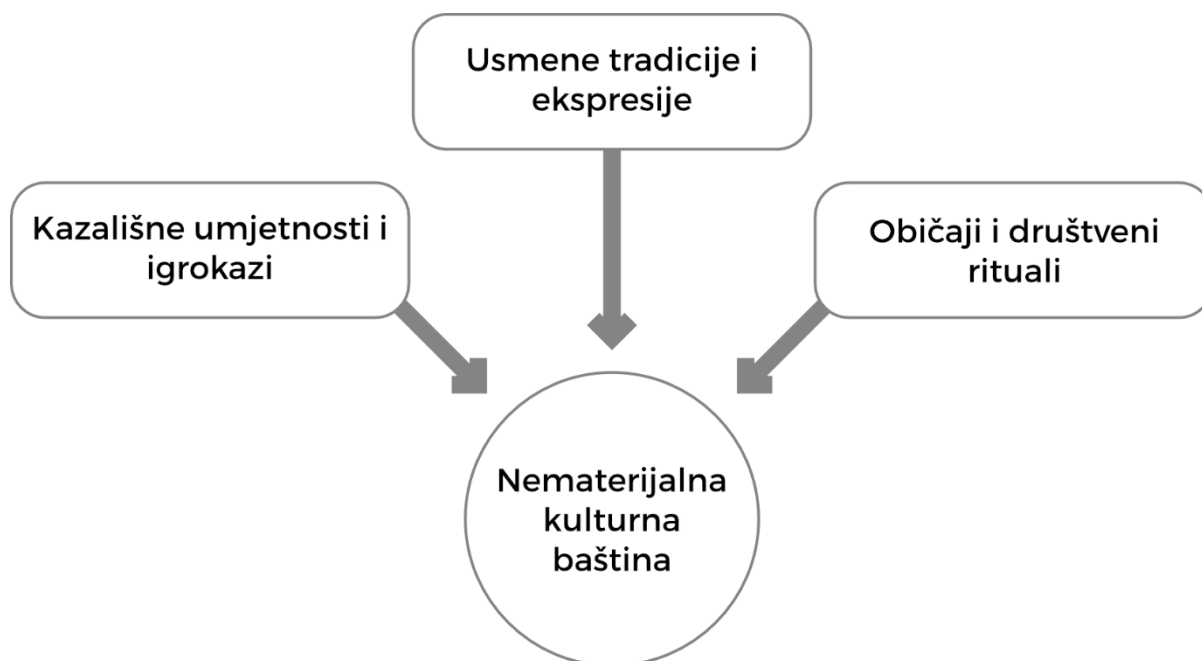
Zaokret prema nematerijalnoj sastavnici baštine koji mijenja i redefinira baštinu poduprijet je dokumentima UNESCO-a o kulturnoj raznolikosti iz 2001. godine i UNESCO-ovom Konvencijom o zaštiti kulturne baštine iz 2003. godine. U nematerijalnu baštinu ubrajaju se usmena tradicija, izričaj i jezik što se odnosi i na društvenu praksu, rituale i svečanosti, tradicijske obrte, scensku umjetnost i ostala pučka znanja i običaje (UNESCO, 2003). Za razliku od materijalne, nematerijalna baština ne posjeduje fundamentalno svojstvo materije nego svojstva promjenjivosti i životvornosti koju ne mora imati materijalna baština.

UNESCO-va Konvencija iz 2003. godine tu je klasifikaciju proširila jer postoje i odstupanja na primjerima hibridnih resursa baštine gdje su različiti oblici fizički ili duhovno neodvojivi jedni od drugih. Po uzoru na svjetske klasifikacije baštine uređena je i podjela kulturne baštine u Republici Hrvatskoj.

U kategoriju nematerijalne pokretne baštine, prema Registru kulturnih dobara Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske i Zakonu o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara ulaze:

- jezik, dijalekti, govori i toponimika te usmena književnost svih vrsta,
- folklorno stvaralaštvo u području glazbe, plesa, predaje, igara, obreda, običaja, a i druge tradicionalne pučke vrednote (NN 145/2024 NN 69/99, NN 151/03; NN 157/03 Ispravak).

Prema podacima Registra kulturnih dobara popis zaštićenih nematerijalnih kulturnih dobara trenutno sadrži 215 jedinicu, od kojih je 21 uvršten na UNESCO-ov popis zaštićenih nematerijalnih kulturnih dobara (Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske, n.d.). Na sljedećoj slici prikazani su oblici baštine u nematerijalnoj baštini:



Slika 1. Klasifikacija nematerijalne kulturne baštine

Izvor: UNESCO-ova Konvencija o kulturnoj baštini (2003)

S druge strane, pokretna materijalna dobra odnose se na (mobilne) zbirke predmeta u muzejima ili galerijama, crkveni inventar, arhivsko građivo, filmske zapise, arheološke nalaze, antologijska djela, kostime i sl. (NN 145/24). Kulturna dobra prema Registru kulturnih dobara Republike Hrvatske raspoređena su u tri kategorije: kulturna dobra od nacionalnog značenja; preventivno zaštićena kulturna dobra i zaštićena kulturna dobra. U Registar je ukupno upisano ukupno 9037 kulturnih dobara<sup>5</sup>. Registar kulturnih dobara Republike Hrvatske javno je dostupan i raspoložbe svim ključnim podacima o vrsti i obliku kulturnog dobra, njegovoj lokaciji, autoru (ako ga ima) i vremenu nastanka. U ovom doktorskom radu za potrebe provedbe empirijskog dijela istraživanja uključena su ona dobra koja se nalaze na Listama zaštićenih kulturnih dobara i kulturnih dobara nacionalnog značenja i na Listi preventivno zaštićenih dobara Registra kulturnih dobara Republike Hrvatske u Slavoniji i Baranji. Za brigu o Listi i vođenju evidencije te nadopunu kulturnih dobara nadležno je Ministarstvo kulture i medija. Hrvatska je također, po uzoru na UNESCO-ove liste zaštite kulturnih i prirodnih dobara, uspostavila vlastiti Popis zaštićenih nematerijalnih kulturnih dobara. Baština za uvrštavanje prethodno mora ispuniti određene kriterije.

<sup>5</sup> Stanje na dan 4. studenoga 2025. godine

## 2.5. INVENTARIZACIJA I ZAŠTITA KULTURNE BAŠTINE U HRVATSKOJ

Inventarizacija baštine predstavlja prikupljanje, sistematiziranje i pohrana građe koja predstavlja materijalnu i nematerijalnu kulturnu baštinu. U Hrvatskoj se inventarizacija kulturne baštine provodi u skladu sa Zakonom o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara (145/24) i Pravilnikom o Registru kulturnih dobara Republike Hrvatske (NN 37/21). Registar kulturnih dobara Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske javna je knjiga kulturnih dobara koju Ministarstvo vodi i popunjava, sukladno određenim kriterijima, a sastoji se od popisa: lista zaštićenih kulturnih dobara, lista kulturnih dobara nacionalnog značenja i lista preventivno zaštićenih dobara (čl. 14., NN 145/24).

Tu su sadržane sve osnovne informacije, oznake vrste kulturnog dobra, registarski redni broj i lokacija. Registar kulturnih dobara RH trenutno broji više od osam tisuća zaštićenih kulturnih dobara na teritoriju Hrvatske i dostupan je na mrežnim stranicama Ministarstva kulture i medija te u Narodnim novinama. Javno je dostupan prostorni registar Geoportal kulturnih dobara RH koji sadrži osnovne podatke o mjestu nepokretnih kulturnih dobara koji su prethodno popisani u Registru i također u nadležnosti Ministarstva kulture i medija.

Kulturna se dobra upisom prema propisanoj klasifikaciji kulturnih dobara u Registru dijele na osnovne vrste: NEM – nematerijalna kulturna dobra, NEP (C) – nepokretna kulturna dobra odnosno kulturno-povijesne cjeline, NEP (K) – kulturni krajolik, NEP(P) – nepokretna pojedinačna kulturna dobra te POK – pokretna kulturna dobra, POK (P) – pokretna pojedinačna kulturna dobra (čl.5., NN 145/24). Iz te je klasifikacije vidljivo kako je kulturni krajolik naveden kao nepokretno kulturno dobro, a krajolik se može odnositi i na mnogo šire značenje od onoga tradicionalnog odnosno na kulturni ili prirodni krajolik u kontekstu i kulturne geografije gdje se kulturnim praksama označava određeni okoliš ili svojstva nekog prostora koji može biti u prirodi na zaštićenom lokalitetu. Kulturni krajolik može biti izražen kao: „međusklop prirode i kulture, materijalne i nematerijalne baštine, biološke i kulturne raznolikosti” (Rössler, 1999: 15). Takva baština, u kojoj se prostorno ili simbolički preklapaju kulturni i prirodni resursi, u nastavku istraživanja naziva se *eko kulturnom* baštinom jer se antropomorfni krajolici u prirodi razumijevaju kao širi društveno-ekološki i kulturno-povijesni fenomen.

Zaštita kulturne baštine važan je preduvjet kapitalizaciji kulturnog dobra i njegovoj pretvorbi u resurs. Način zaštite ovisi o obliku kulturnog dobra. Modeli postupanja mogu se podijeliti na modele zaštite, modele korištenja i modele razvoja. U Hrvatskoj se danas baština štiti uglavnom

dvama ključnim instrumentima: državnim alokacijama/ transferima usmjerenim na zaštitu i očuvanje kulturne baštine te preko „spomeničke rente“ (Borić Poljanec i Kunst, 1989). Nedvojbeno je kako je baština najvredniji resurs u kulturnom turizmu u Republici Hrvatskoj. Očuvanju baštine počinje se pridavati veća pozornost koncem 19. stoljeća i početkom 20. stoljeća kada se institucionalizira njezina uloga u nacionalnom identitetu te posljedično svijest o njezinoj zaštiti (Šošić, 2014).

Nakon Drugog svjetskog rata u Jugoslaviji se uspostavlja sustavna državna zaštita kulturnih dobara. Osnivaju se stručne institucije poput Zavoda za restauriranje umjetnina i kasnije Restauratorskog zavoda Hrvatske. Najvrednija kulturna dobra Hrvatske na UNESCO-vu Listu svjetske baštine upisuju se od 1979. godine. S osamostaljenjem Hrvatske 1991. započinje usklađivanje nacionalnog sustava zaštite s međunarodnim standardima. Hrvatska preuzima UNESCO-ovu Konvenciju o svjetskoj kulturnoj i prirodnoj baštini (1972.), čime se uključuje u globalni okvir očuvanja i upravljanja baštinom. Osniva se Hrvatski restauratorski zavod i donose se novi temeljni zakoni: Zakon o muzejima (NN 10/1998) i Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara (NN 69/99) kojima se utvrđuju „...kriteriji vrednovanja i propisivanje mjera zaštite i očuvanja kulturnih dobara te unaprjeđenja stanja kulturnih dobara“ (čl. 3.). Oni i danas čine osnovu sustava očuvanja i upravljanja kulturnom materijalnom i nematerijalnom baštinom. Kasnije su uslijedile dopune postojećih zakona, a posljednja izmjena bio je 2024. izglasani Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara. Usporedno s unapređenjem zakonodavnog odnosno pravnog okvira zaštite baštine, odvija se i proces digitalizacije dostupne i često ugrožene baštinske građe.

Digitalizacija baštine, osobito one najugroženije predstavlja način njezina očuvanja za buduće naraštaje. Ključnu ulogu u tom procesu ima Informacijski sustav kulturne baštine Republike Hrvatske (ISKB *Teuta*) Ministarstva kulture i medija. Uz ISKB, Ministarstvo kulture i medija razvilo je i novi digitalni servis *Moja e-Kultura*, dostupan preko portala e-Građani, koji omogućuje integrirano pretraživanje i pristup digitalnoj kulturnoj baštini. Nadalje, Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske (n.d.) u sklopu Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021.–2026. provodi investiciju izrade sustava konzervatorskih podloga i uspostave digitalne usluge e-Konzervatorska podloga. Riječ je o uvidu u stručnu dokumentaciju koja analizira, valorizira i definira mjere očuvanja kulturno-povijesnih vrijednosti te služi kao temelj za izdavanje mišljenja i dozvola u zaštićenim cjelinama.

## 2.6. BAŠTINA KAO ATRAKCIJA I TURISTIČKI KLASTERI

Baština je najvažniji resurs kulturnog turizma. S njom počinje i završava životni ciklus kulturnog proizvoda na turističkom tržištu. Primarno svojstvo kulturne baštine u turizmu predstavlja njezina turistička atraktivnost. O razini i stupnju atraktivnosti ovise ponuda i potražnja za takvim oblicima turističkog proizvoda. Atrakcije tvore atrakcijsku osnovicu. Atrakcijska osnovica ili sustav, kako ga izvorno razmatra Kušen (2001), zamišljen(a) je kao *kompozicija* kulturnih i prirodnih atrakcija odnosno kulturne i prirodne prostorne zone u kojima se nalaze potencijalne i realne atrakcije. Kulturna i prirodna dobra postaju resursi, a turistički resursi mogu postati atrakcije. Atrakcije su materijalni ili nematerijalni resursi koje odlikuje izraženo svojstvo *atraktivnosti kao* ključnog čimbenika privlačnosti, a koja služi kao *katalizator* u poticanju i motiviranju turista ili posjetitelja na dolazak i boravak u destinaciji (Gunn, 1972). Atrakcije mogu biti samostalne ili povezane u nekoliko manjih koje zajedno tvore veću atrakcijsku cjelinu. Međutim, one nisu homogene ni monolitne nego heterogene, ovisno o svome podrijetlu ili nastanku, vrsti, veličini, ulozi i važnosti koje imaju za svoju destinaciju. To ne mora biti izraženo samo u materijalnom obliku, nego i u nematerijalnom dobru ili manjim ili većim događajima ili manifestacijama koje mogu privući zainteresiranu publiku (Getz, 2012).

Atrakcije poznaju više klasifikacija. Midleton i Clarke (2002) atrakcije dijele na:

- prirodne atrakcije,
- izgrađene atrakcije,
- kulturne atrakcije,
- društvene atrakcije.

Od uspješne se turističke destinacije očekuje da ima jasno definiran sustav atrakcijskih vrijednosti zasnovan na, među ostalim, prepoznatljivim materijalnim ili nematerijalnim resursima kulturne i prirodne baštine („kulturalna armatura prostora“ (Carta, 1999)), a koji se često nalaze jedno uz drugo, fizički ili duhovno „srasli“, odnosno na jednoj prostornoj cjelini ili području (Wallace i Russell, 2004) te koji privlače napredne, kulturni i okolišu orijentirane turiste željne drukčijeg doživljaja u autentičnom istraživanju lokalne kulture i zajednice (Jelinčić, 2008). Te vrijednosti čine prethodno definirani, selektirani i valorizirani turistički resursi: mjesta, kulturni kapital zajednice, okoliš, nepokretne i pokretne znamenitosti i dobra

koje pripadaju kulturnoj i prirodnoj baštini, odnosno sve ono što istodobno ima čimbenik privlačnosti i za turista, i za lokalno stanovništvo (McKercher i sur., 2005).

Određeni resursi mogu prerasti u prave turističke atrakcije s dalekosežnim utjecajem. Na razvijanje atraktivnosti baštine velikim dijelom utječe percepcija i doživljaj posjetitelja, turista i dionika turističkog sektora. Takve su aktivnosti gradivni elementi „atrakcijske sinteze” sustava kakvim ga vidi Kušen (2001) u svojem razumijevanju atrakcija, a koje igraju ključnu ulogu u strateškom planiranju promocije destinacije za što uspješniji plasman na željeno tržište. Resursi kulturne i prirodne baštine, u doba ekstenzivne komodifikacije i baštinizacije, postaju sve atraktivniji turistički proizvod na tržištu kao dio cjelokupnog doživljaja nekog mjesta ili destinacije i pokretač regionalnog razvoja gospodarstva.

Turistička destinacija predstavlja fizički prostor u kojem borave turisti i može se odnositi na manji ili veći prostor, od manjeg naselja, grada, regije ili države. Prema Magašu i sur. (2018), turistička destinacija prostorno je privlačna cjelina koja može biti turistička lokacija, a za Weber i Mikačić (1995) mjesto intenzivnog okupljanja turista radi različitih zanimljivosti koje ona pruža.

Pritom, destinacija nije nasumično ni proizvoljno odabran turistički prostor, nego strateški targetiran i strukturiran sustav kojim upravlja nadležna organizacija ili menadžment na različite načine samostalno ili u, kako to zagovaraju Fyall i sur. (2003), suradnjom. Destinacija je, prema Buhalisu (2000), „amalgam” turističkih proizvoda i usluga dostupnih turistu koji bi se trebali ponuditi na integriran način. U razmatranju uspješne atrakcijske osnove kao glavnog čimbenika razvoja destinacije Alkier Radnić (2003) ističe potrebu razvoja politika korištenja turističko-perifernih područja kroz koje bi se rasteretio pritisak na ključne destinacijske atrakcije i turisti privukli na posjet novim, lokalnim atrakcijama u (turistički) slabije razvijenim područjima. Iza uspješnih destinacija stoji složen destinacijski menadžment. Određene europske (ruralne) regije koje nisu imale jaku turističku industriju razvile su uspješne modele u upravljanju turizmom i mogu biti primjer kontinentalnoj Hrvatskoj. Šťastná i sur. (2020) analizirali su potencijal kulturnog turizma u tri okruga Južne Moravske (Znojmo, Břeclav i Hodonín), gdje je kulturni turizam bio dopuna ruralnom turizmu.

Irska je, uz podršku Fonda za pravednu tranziciju EU, obnovila svoja zapuštena tresetišta i razvoj ekoturizma. Kulturne i turističke inicijative, poput kulturnih ruta, festivala i promocije

lokalnih proizvoda, doprinijele su revitalizaciji depopuliranih ruralnih područja u jugoistočnoj Poljskoj.

Donja Austrija, poznata po vinorodnom krajoliku Wachau, iskoristila je UNESCOV status za osmišljavanje održivih razvojnih modela koji povezuju baštinu, poljoprivredu i turizam (Getzner, 2010). Alentejo, poljoprivredna regija u južnom Portugalu, osobito je zanimljiva jer je donekle slična Slavoniji i Baranji, a u znanstvenoj literaturi prepoznata je kao primjer uspješne ruralne revitalizacije na temelju kulturnog turizma. Neke od tih regija turistički su uređene kao klasteri.

Klasteri, kao i destinacije, značenjski „*fluktuiraju* između geografije i ekonomije“, stoga poznaju široko postavljen konceptualni okvir (Fernandes, 2008; prema Estêvão & Ferreira, 2009). Jednu od prvih relevantnijih definicija pojma klaster ponudio je Porter (1998: 14) koji ju vidi kao „geografsku koncentraciju međusobno povezanih kompanija i institucija koje djeluju na određenom polju.“ Beni (2003: 114) klaster definira kao „skupinu istaknutih atrakcija unutar ograničenoga geografskog prostora opremljenog visokokvalitetnom opremom i uslugom.“ Klasterizacija postaje oblik organiziranja u kontekstu turističke regionalizacije određenog prostora i destinacije. Na regionalnoj razini mnoge destinacije djeluju u sustavu klastera.

Klasteri se u destinaciji mogu organizirati kao tematske cjeline. Razlikuju se zdravstveni, nautički, eko-klasteri i druge vrste. Međimurska, Varaždinska, Krapinsko-zagorska, Bjelovarsko-bilogorska, Sisačko-moslavačka, Zagrebačka i Koprivničko-križevačka županija čine klaster u središnjoj Hrvatskoj koji okuplja turističke zajednice sedam kontinentalnih županija.

Regije Lika, Slavonija i Istra marketinški su formirane kao turistički klasteri. Takve kulturno-geografske „zone“ formiraju se primarno na temelju prepoznatljivog identiteta regije kretanja u kombinaciji s marketingom elemenata identitetske matrice. Lika i Gorski kotar imaju turistički klaster *Lika Destination* osnovan 2017. godine, a samo godinu kasnije formiran je klaster Slavonija, Sporazumom o suradnji između županija, a koordinacijsko “kormilo” tada je preuzela Turistička zajednica Vukovarsko-srijemske županije.

Pod turističkim klasterom Slavonija (koji uključuje i Baranju i Srijem) okupljene su Osječko-baranjska, Vukovarsko-srijemska, Virovitičko-podravska, Požeško-slavonska, Brodsko-posavska županija, odnosno pet slavonskih županija i najveći dio *panonsko-peripanonske*

Hrvatske. Jedinice lokalne samouprave provode projekte evidencije i klasterizacije lokalne baštine na svome području potpomognuto sredstvima europskih fondova. Slavonska košarica najveći je turistički klaster u Hrvatskoj sa 118 članova u svih pet slavonskih županija.

## **2.7. KULTURNI TURIZAM U HRVATSKOJ**

Razvoj (kulturnog) turizma u Hrvatskoj može se pratiti u nekoliko ključnih faza koje su oblikovane povijesnim, društvenim i ekonomskim okolnostima. Turizam se do 19. stoljeća razvija uglavnom kao hodočašća u svetišta. Prvi zabilježeni oblici organiziranog turizma započinju u 19. stoljeću u Istri i Kvarneru (Vukonić, 2005). Opatija je grad najstarije turističke tradicije u Hrvatskoj.

Osnivanje turističkih organizacija i prvih promotivnih aktivnosti bio je ključan korak u promociji turističkih destinacija i njezinih kulturnih sadržaja za posjetitelje. Taj korak uključivao je organizaciju turističkih tura i izdavanje promotivnih materijala koji su naglašavali kulturne i povijesne znamenitosti Hrvatske. Tijekom 20. stoljeća dolazi do transformacije turističke infrastrukture duž čitave obale, osobito nakon II. svjetskog rata kada se počinju javljati masovniji oblici turizma te razvoj i segmentacija sadržaja za goste te poticanje radnog stanovništva na organiziranja putovanja i ljetovanja u socijalističkoj Hrvatskoj i tadašnjoj Jugoslaviji. Usporedno se razvijaju smještajni kapaciteti, i hotelski, i privatni obiteljski uglavnom na jadranskoj obali šezdesetih i sedamdesetih godina (Duda, 2005). Hrvatska tada, kao dio tadašnje Jugoslavije, postaje prepoznatljiva destinacija na Sredozemlju, a kulturna baština (Dubrovnik, Split, Trogir, Pula) postupno ulazi u središte turističke promocije. Razvoj turizma gotovo prestaje devedesetih za vrijeme Domovinskog rata. Premda je veliki dio tada stradalih i uništenih kulturno-povijesnih građevina i baštine obnovljen, posljedice ratnog razaranja vidljive su do danas. Po završetku rata hrvatski turizam ulazi u razdoblje obnove i konsolidacije, obilježeno stalnim porastom turističkih aktivnosti i jačanjem tržišnog položaja Hrvatske kao međunarodno prepoznatljive destinacije. Tada se u Hrvatskoj počinje stvarati osnova za razvoj ruralnog turizma i ostalih selektivnih oblika turizma (Demonja i Ružić, 2011).

Kulturni turizam u Hrvatskoj usporedno se razvijao s drugim oblicima turizma, no kao zasebna turistička grana intenzivira se posljednjih dvadesetak godina. Ministarstvo turizma i sporta te Ministarstvo kulture i medija ključni su akteri u oblikovanju politika i strategija za razvoj turizma, osobito turizma kulturne baštine u Hrvatskoj uz brojne druge organizacije i ustanove.

Razvoj kulturnog turizma dodatno je potaknut pristupanjem Hrvatske Europskoj uniji (2013. godine), čime su otvoreni fondovi za obnovu i valorizaciju kulturne baštine (npr. programi *Interreg*, *Creative Europe*, *Erasmus+* i EU fondovi za regionalni razvoj 2021.–2027.).

Hrvatska turistička zajednica (HTZ) osniva Ured za kulturni turizam, zadužen za implementaciju ciljeva Strategije razvoja kulturnog turizma. Hrvatska gospodarska komora (HGK) kao primjer međusektorske suradnje uspostavlja Zajednicu za kulturni turizam, koja okuplja dionike iz sektora kulture i turizma radi zajedničkog djelovanja i promocije.

Godine 2015. Institut za turizam u Zagrebu, a prema uputama nadležnog ministarstva, razvio je *Akcijski plan za kulturni turizam na nacionalnoj razini* (Tomljenović i Boranić Živoder, 2015). U SWOT analizi izrađenoj za potrebe *Nacionalne strategije održivog razvoja turizma do 2030. godine* pod snage su uvršteni različitost prirodnih i kulturnih atrakcija i resursa, očuvana i zaštićena područja, bogata kulturna baština, bogatstvo materijalne i nematerijalne baštine pod zaštitom UNESCO-a. Kao prilike prepoznati su, među ostalima, potencijali fondova Europske unije, javno-privatno partnerstvo u realizaciji turističkih projekata i razvoja proizvoda, aktivacija napuštene i neiskorištene državne imovine te razvoj digitalnih tehnologija (NN 2/23, 2023: 118).

Također će se, kako stoji u Strategiji, „poticati ulaganja u razvoj javne turističke infrastrukture u funkciji valorizacije kulturne baštine“ (NN 2/23, 2023:118). U SWOT analizi turističke infrastrukture i resursa Republike Hrvatske jasno je naznačen potencijal kulturne baštine te važnost suradnje i kao snaga, i kao prilika za budućnost.

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Različitost prirodnih i kulturnih atrakcija i resursa</li> <li>• Očuvana i zaštićena područja</li> <li>• Bogata kulturna baština</li> <li>• Bogatstvo materijalne i nematerijalne baštine pod zaštitom UNESCO-a</li> <li>• Sigurnost</li> <li>• Raznolikost i jedinstvenost hrvatskih regija</li> <li>• Geoprometni položaj</li> <li>• Tradicija u turizmu</li> <li>• Razvijenost pojedinih posebnih oblika turizma</li> <li>• Prepoznatljivost pojedinih turističkih destinacija Hrvatske</li> <li>• Povoljna klima</li> <li>• Kvaliteta života</li> <li>• Brojnost muzeja, galerija i drugih kulturnih institucija</li> <li>• Autentična eno i gastronomska ponuda</li> <li>• Bogatstvo mora, riječnih i močvarnih područja</li> <li>• Ljekoviti termalni i mineralni izvori</li> <li>• Ljubaznost i gostoljubivost stanovništva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zakonodavni okvir / nedostatak sinergije</li> <li>• Vremenska i prostorna neujednačenost turističkog prometa i poslovanja</li> <li>• Nedostatni ljudski potencijali u brojnosti i kvaliteti</li> <li>• Naglašena sezonalnost (najveća na Mediteranu)</li> <li>• Neodgovarajuća struktura i kvaliteta smještajnih kapaciteta</li> <li>• Neučinkovit sustav upravljanja turizmom</li> <li>• Nepovoljno poslovno okruženje</li> <li>• Slaba iskorištenost EU fondova te slabi kapaciteti za pripremu i provedbu EU projekata</li> <li>• Nedostatna i nefunkcionalna prometna i komunalna infrastruktura u turističkim destinacijama</li> <li>• Nedostatak svijesti o potrebi razvoja održivog turizma, zaštite prirodne i kulturne baštine</li> <li>• Nedostatak novih turističkih atrakcija</li> <li>• Nedostatne marketinške aktivnosti za promociju ruralnog turizma Hrvatske</li> <li>• Manjak inovativnosti</li> <li>• Nedostatna umreženost turizma i ostaloga gospodarstva</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencijal fondova Europske unije</li> <li>• Potencijal ruralnog i kontinentalnog prostora</li> <li>• Javno privatno partnerstvo u realizaciji turističkih projekata i razvoja proizvoda</li> <li>• Porezni sustav poticajan za unapređenje kvalitete i konkurentnosti turizma</li> <li>• Aktivacija napuštene i neiskorištene državne imovine</li> <li>• Povezivanje turizma i poljoprivrede te drugih djelatnosti gospodarstva Hrvatske</li> <li>• Razvoj digitalnih tehnologija</li> <li>• Prilagodba ubrzanim tehnološkim promjenama u turizmu</li> <li>• Rast potražnje za posebnim oblicima turizma</li> <li>• Promjene u globalnim turističkim težnjama</li> <li>• Rast interesa turista za održivim i ekološkim turističkim destinacijama</li> <li>• Interes lokalnih zajednica za uključivanje u procese planiranjem turističkog razvoja</li> <li>• Snažnije uključivanje u međunarodne mreže i asocijacije</li> <li>• Jačanje lanca vrijednosti (opskrbe) – zeleno-plavo</li> <li>• Blizina emitivnih tržišta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krizne situacije (pandemije, ratovi, terorizam, klimatske promjene, ekonomska kriza i dr.)</li> <li>• Percepcija Hrvatske kao ljetne turističke destinacije</li> <li>• Razvoj turističkih proizvoda i posebnih oblika turizma u konkurentskim zemljama</li> <li>• Kontinuirana i sve agresivnija globalna konkurencija</li> <li>• Negativan trend pada lojalnosti gostiju</li> <li>• Brze promjene trendova na globalnom turističkom tržištu</li> <li>• Međuodnos turizma i klimatskih promjena</li> <li>• Utjecaj turizma na okoliš i prirodu</li> </ul>

Tablica 3. SWOT analiza kulturnog turizma u Hrvatskoj

Izvor: SWOT analiza u Nacionalnoj strategiji održivog razvoja turizma do 2030. godine (NN 2/23, 2023)

SWOT analiza kulturnog turizma u Hrvatskoj upućuje na izrazit razvojni potencijal temeljen na bogatstvu i raznolikosti kulturne i prirodne baštine, povoljnom geoprometnom položaju te

dugoj tradiciji turizma, uz visoku razinu sigurnosti i prepoznatljivost pojedinih destinacija. Posebna snaga očituje se u brojnosti zaštićenih kulturnih dobara, uključujući materijalnu i nematerijalnu baštinu pod zaštitom UNESCO-a, a i u razvijenoj eno-gastronomskoj ponudi koja doprinosi autentičnosti turističkog doživljaja. Istodobno, identificirane slabosti upućuju na strukturne i upravljačke izazove, među kojima se ističu izražena sezonalnost, nedovoljna koordinacija dionika, manjak kvalificiranih ljudskih potencijala te nedostatna umreženost turizma s ostalim sektorima gospodarstva. Ograničeni kapaciteti za korištenje fondova Europske unije, neodgovarajuća infrastruktura i nedovoljno razvijene marketinške aktivnosti, osobito u ruralnim i kontinentalnim područjima, dodatno umanjuju mogućnosti ravnomjernijeg razvoja kulturnog turizma. Analiza prilika naglašava važnost jačanja javno-privatnih partnerstava, aktivacije neiskorištenih resursa i uključivanja lokalnih zajednica u planiranje turističkog razvoja, uz rastuću potražnju za održivim i posebnim oblicima turizma. S druge strane, prijetnje poput globalnih kriza, klimatskih promjena, sve snažnije međunarodne konkurencije i percipiranja Hrvatske pretežito kao ljetne destinacije upućuju na potrebu strateškog preusmjeravanja kulturnog turizma prema održivijim, cjelogodišnjim i regionalno uravnoteženim modelima razvoja. Unatoč svim izazovima i slabostima s kojima se turizam u Hrvatskoj suočava, i dalje, prema podacima Državnog zavoda za statistiku, bilježi kontinuirani rast, a i težnju produžetka turističke sezone te: „predstavlja 11,4 % izravnog udjela u BDP-u RH, ali se za njega vežu i brojne druge gospodarske djelatnosti, stoga se ukupan (direktni i indirektni) udio turizma kreće na razini od 19,5 % BDP-a“ (NN 2/2023; prema DZS, 2022). U 2018. godini prihodi od turizma iznosili su 10.096,5 milijuna eura, dok su 2019. godini blago porasli na 10.539,1 milijuna eura (Roška i Šmider, 2024). Zbog posljedica pandemije koronavirusa 2020. godine zabilježen je značajan pad, no u 2021. godini uslijedio je oporavak koji više-manje traje do danas.

Unatoč rastu, tržište je sve varijabilnije, sezonalnost obilježena stalnim promjenama koje je izazovno pratiti, a boravak turista sve je kraći. U tom smislu, kulturni turizam predstavlja turizam koji ima dugoročnu budućnost, stoga je nezaobilazni aspekt svake dosadašnje turističke strategije u Hrvatskoj i „uvršten u potencijalno vodeće proizvodne grupe hrvatske turističke ponude“ (Akcijski plan razvoja kulturnog turizma, 2015). U *Strategiji razvoja turizma Hrvatske do 2030. godine* (2023), kulturni turizam ima težnju rasta, osobito u segmentima interpretacijskih centara, *festivalizacije* kulturne baštine i digitaliziranih kulturnih iskustava.

Prvo veliko TOMAS istraživanje (Marušić i Tomljenović, 2008) o stavovima i potrošnji kulturnih turista u Hrvatskoj objavio je Institut za turizam 2008. godine u kojemu je većina posjetitelja kulturnih atrakcija i događanja motivirana željom za učenjem (26%), u kombinaciji s imidžem ili reputacijom atrakcije/događanja (18%), znatiželjom (18%) te željom za druženjem s osobama u pratnji (17%). Trećina posjetitelja može se smatrati ciljanim, kulturom motiviranim turistima koji putuju posebno radi posjeta kulturnoj atrakciji ili događanju ili su na kulturom motiviranom odmoru. Događanja privlače najveći udio kulturom motiviranih posjetitelja (46%), a slijede kulturne znamenitosti (34%) i muzeji/galerije (30%). Također, kulturne atrakcije i događanja u kontinentalnim županijama privlače znatno veći udio kulturom motiviranih posjetitelja (49%) u odnosu na one u obalnim županijama (27%) (Marušić i Tomljenović, 2008:7). Prema istraživanju TOMAS za 2019. godinu koje je prvi put obuhvatilo cijelu zemlju, najzastupljeniji motivi dolaska u Hrvatsku bili su priroda (32%), *touring* (26%), *city break* (26%), sport i rekreacija (24%), posao (22%), kultura i umjetnost (16%), planinarenje i sela (po 10%), gastronomija (7%), manifestacije i događanja (6%) te drugi (Marušić i sur, 2020: 9).

### 2.7.1. *Financijski mehanizmi i ulaganja u kulturnu baštinu u Hrvatskoj*

Ulaskom u Europsku uniju 2013. godine počinje novo poglavlje za razvoj specifičnih oblika turizma u zemlji. Hrvatskoj su tako dostupni različiti izvori financiranja iz EU programa i mehanizama. U tom kontekstu, europski programi i fondovi predstavljaju priliku za razvoj održivoga kontinentalnog turizma u Slavoniji i Baranji. Programsko razdoblje 2021.–2027. obuhvaća višegodišnji financijski okvir, kojim Hrvatska ima na raspolaganju približno 14 milijardi eura iz kohezijskih politika (koje uključuju Europski fond za regionalni razvoj - EFRR i Kohezijsku reformu) za ulaganja u regionalni razvoj, infrastrukturu, turizam i kulturu te ostale fondove (Ministarstvo regionalnog razvoja i europskih fondova, n.d.). Europski fond za regionalni razvoj (EFRR) jedan je od glavnih izvora financiranja projekata obnove i valorizacije kulturne baštine u Hrvatskoj. U okviru Operativnog programa *Konkurentnost i kohezija 2021.–2027.*, koji se financira iz Europskog fonda za regionalni razvoj, dio sredstava alociran je za jačanje uloge kulture i održivog turizma u gospodarskom razvoju i socijalnoj uključenosti. Kulturna i povijesna baština obnavlja se Pozivom na dostavu projektnih prijedloga *Obnova javne kulturne infrastrukture*.

Hrvatska je europskim fondovima i programima značajno ojačala investicije u kulturne rute, infrastrukturu i revitalizaciju baštine te suradnju sa susjednim zemljama. Brojni programi i projekti povezuju kulturna i turistička ulaganja. Ključni dokument Europske unije za razvoj kulturnih i kreativnih sektora jest *Plan rada Europske unije za kulturu (2023.-2026.)* usmjeren na jačanje ljudskih potencijala i suradnje u kulturi. Kreativna Europa 2021. – 2027. program je usmjeren na podršku kulturnim i kreativnim sektorima i glavni je program Europske unije za kulturne i kreativne sektore. Tim programom financirani su i financirat će se projekti obnove kulturne baštine u turizmu i u Slavoniji i Baranji. Operativnim programom *Konkurentnost i kohezija* te lokalnim i regionalnim projektima financiraju se infrastrukturna ulaganja i održivi razvoj.

U sklopu Nacionalnog plana oporavka i otpornosti (2021-2026), komponenta *Kultura i mediji* predviđjela je više od 300 milijuna kuna za digitalizaciju baštine, energetska obnova kulturne infrastrukture, razvoj publike i jačanje kapaciteta ustanova u kulturi (Ministarstvo kulture i medija, 2023). Brojna ulaganja i financijska sredstva predviđena su za kulturnu infrastrukturu i u Slavoniji i Baranji.

U Virovitičko-podravskoj i Požeško-slavonskoj županiji nezaobilazan je „biser“ Park prirode Papuk – UNESCO-ov svjetski geopark, s atraktivnim Geo info centrom u Voćinu, sufinanciran sredstvima Europske unije.

Nekadašnji ljetnikovac grofa Draškovića u Noskovicima danas je Interpretacijski centar *Dravska priča*. Nadomak Virovitice, u Suhopolju, nalazi se dvorac Janković, preuređen u Centar za posjetitelje. Posebno je lijepo preuređen znameniti dvorac Pejačević s perivojem u Virovitici, prava atrakcija na ovoj plemićkoj ruti. U Brodsko-posavskoj županiji provodi se nekoliko EU projekata obnove kulturne i prirodne baštine kojom su predviđeni izgradnja i uređenje Kulturno-obrazovne zone za djecu i mlade *Šištat* i Centra za posjetitelje *Prašnik* (Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i držane imovine, 2021). Nisu zaobiđeni ni manji projekti u manjim mjestima. U Vukovarsko-srijemskoj županiji po veličini i važnosti izdvaja se planirana izgradnja arheološkog parka Vučedol s planetarijem, istraživačkim centrom i s rekonstruiranim vučedolskim naseljem.

Osim materijalne baštine, snažan naglasak u nacionalnoj strategiji stavljen je i na očuvanje nematerijalne baštine. Primjer projekta koji naglasak stavlja na nematerijalnu kulturnu baštinu u Slavoniji nalazi se u Požeško-slavonskoj županiji gdje se nalazi Muzej bećarca i kulturna

šetnica u Pleternici (Katić, 2022). Projekt je doprinio vidljivosti lokalne baštine te integraciji lokalnog identiteta u turističku ponudu, a sufinanciran je bespovratnim sredstvima Europskog fonda za regionalni razvoj, i to prekograničnim programom *Interreg IPA Hrvatska - Bosna i Hercegovina - Crna Gora* te Operativnim programom *Konkurentnost i kohezija 2014.-2020.* (Ministarstvo turizma i sporta, n.d.). Projekt *Svijet graševine*, koji obuhvaća interpretacijske centre u Pleternici i Pakracu, koristi se europskim sredstvima za razvoj kulturnih i enogastronomskih sadržaja povezanih s tradicijskim vrijednostima regije. Projekt obuhvaća modernizaciju i opremanje Spahijskog podruma u Pakracu.

## **2.8. TURIZAM U SLAVONIJI I BARANJI**

Prostor Slavonije, Baranje i Srijema na istoku Hrvatske definira se u historigrafskogeografskom smislu kao regija Slavonija. Pripada panonskoj nizini i njezine su granice na Zapadu definirane na potezu Virovitica-Daruvar-Pakrac-Novska (Sarjanović, 2014), na jugu omeđene rijekom Savom, na istoku Dunavom i Dravom na sjeveru. Slavonija se može podijeliti na zapadni i istočni dio, zapadnu i istočnu Slavoniju. U pet slavonskih županija nalazi se ukupno 22 grada i 105 općina te 998 naselja. Na slici 2 prikazana je podjela Republike Hrvatske na glavne regije i označene su granice istočne regije Slavonije koju čini pet županija te je istaknuta regija Slavonija s najvećim urbanim središtima.



Slika 2. Karta podjele regija Republike Hrvatske

Izvor: Medical Network Ltd (n.d.), prilagodba autora

Uzevši u obzir sve povijesne i kulturološke osobitosti u formiranju cjelovitosti regije Slavonije kao geografske cjeline, u ovom se radu granice regije poistovjećuju, u prostorno- identitetskom smislu, s konceptom turističke destinacije Slavonije sa svim svojim kulturnim, prirodnim i društvenim obilježjima. Slavonija je i danas, kao i u svojoj prošlosti, prepoznata pretežito kao poljoprivredna regija, u kojoj turizam donedavno nije imao značajniju ulogu. Regionalni identitet Slavonije najviše je oblikovan njezinim društvenim i kulturnim osobitostima, prirodom, okolišem i gospodarstvom koji je usko vezan uz poljoprivredu. Tek se u posljednjem desetljeću počinju isticati neke drugi gospodarski potencijali koje se povezuju uz pojavu ruralnog turizma.

U tom smislu, kao najrazvijeniji oblik turizma u Slavoniji i Baranji ističe se agroturizam. Nositelji agroturizma mali su i srednji poduzetnici s manjim smještajnim objektima, obiteljska

i seoska gospodarstva. Mnogima od njih turizam je dodatni izvor prihoda uz dominantnu poljoprivrednu i srodne djelatnosti.

Usporedno s razvojem kontinentalnog turizma u Slavoniji mijenja se i ustaljena predodžba regije. Pritom je važno istaknuti kako je regija Slavonija (s pripadajućim cjelinama Baranjom i Srijemom) u širem društvenom i gospodarskom smislu dugo bila zapostavljena i *nevidljiva* na domaćem i međunarodnom (turističkom) tržištu. To se odrazilo na tijek i smjer razvoja turizma.

Ulaganja u kontinentalni turizam, napose u Slavoniji i Baranji, bila su u najvećoj mjeri povremena, mjestimična i nasumična, selektivna i neujednačena, s djelomično ostvarenim ciljevima. Poticaji i investicije dolazile su i dolaze uglavnom iz javnog sektora, dok su poduzetničke inicijative (još uvijek) slabije zastupljene. Loša gospodarska situacija i ekonomska te demografska kriza prouzročene posljedicama Domovinskog rada, privatizacijom i pretvorbom 90-ih godina uništile su cjelokupno gospodarstvo, a posljedice su i danas vidljive (Matišić i Pejnović, 2015). Brojna vrijedna kulturna dobra nepovratno su uništena, izgubljena ili nedostupna. Nebriga i vrijeme danas su glavni neprijatelji očuvanju baštine. Obnova je spora i dugotrajna, a spomenute okolnosti stanje dodatno otežavaju. Sve je to opteretilo i usporilo rast kontinentalnog pa tako i kulturnog turizma na istoku Hrvatske. Takvo stanje djelomično je rezultat i šireg neprepoznavanja dostupnih potencijala Slavonije kao turističke destinacije u novom društvenom i gospodarskom uređenju. Nadalje, kako je istaknuto u SWOT analizi u turističkoj strategiji, istaknute su brojne slabosti i prijetnje za turizam u Slavoniji.

Uočene su nedovoljno razvijena suradnja među dionicima, skromna ponuda turističkih paketa te to što turističke agencije nedovoljno iskorištavaju prirodne i kulturne potencijale. U usporedbi s jadranskom obalom, turizam u Slavoniji počinje se intenzivnije razvijati u posljednjem desetljeću i uglavnom se, izuzevši prostor Baranje i širih urbanih područja takozvane urbane aglomeracije, odnosno glavne gradove županija, nalazi u svojim počecima. Osiguravanje ravnomjernijega regionalnog turističkog razvoja jedna je od ključnih odrednica *Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine* (NN 2/23).

Baranja, kao povijesno-geografska cjelina s posebnim obilježjima u odnosu na preostali dio regije, prema svim podacima bilježi najveći turistički uspjeh. Naime, njezina turistička atraktivnost ranije je prepoznata i ostvarena multikulturalnim identitetom poznate vinske i poljoprivredne regije. Isto tako, povezano granično područje sa susjednim dijelom Baranje

omeđeno je panonskim regijama Mađarske i Srbije. Baranja je zbog svoje povijesti i geografske položajnosti prepoznata kao sjecište kultura i naroda. Nadalje, u Baranji je izražen broj turističkih dolazaka i malih smještajnih kapaciteta i veliki broj atraktivnih manifestacija te događaja koji privlače posjetitelje. Regija Slavonija brendira se kao (regionalna) destinacija sa svojim jedinstvenim identitetom – turističkim imidžom, odnosno kao brend i turistička marka turističkom ponudom i atrakcijskom osnovom. Kao dominantni elementi turističke ponude izdvojeni su posebni proizvodi u enogastronomiji, odnosno u vinskoj industriji i vinskom turizmu. U kontinentalnoj Hrvatskoj, kako pokazuju istraživanja, glavne su aktivnosti odlazak u restorane, razgledavanje gradova, posjeti nacionalnim parkovima, povijesnim građevinama, muzejima i galerijama, pješačenje i ostale sportske, rekreativne, zabavne i kulturne aktivnosti (Marušić i sur., 2019). Ulaganja u resurse vezana su uz ruralni i seoski turizam, u manjoj mjeri sportski i zdravstveni turizam.

Svaki element u turističkoj ponudi Slavonije ima svoje posebnosti i atribute, no gradivni elementi u ovoj sintezi upravo su njezina bogata i prepoznatljiva enogastronomija, boravak i (aktivni) odmor (*wellness* i *spa*) u prirodi. Ti se elementi promoviraju prema različitim ciljanim skupinama turista. Jedan od najrasprostranjenijih i najpopularnijih oblika turizma u Slavoniji jest agroturizam koji se u najvećoj mjeri zasniva na seoskom turizmu kojim upravlja lokalna zajednica (engl. *community based tourism* – CBT). Baštinski turizam i agroturizam na turističkim seoskim gospodarstvima diljem istočne Hrvatske međusobno su isprepleteni i dijele više značajki, od prostora i resursa do ljudi uključenih u kulturni turizam.

Naime, na agroturističkim gospodarstvima i smještajima, koji su često od kulturnog i povijesnog značenja, odvija se veliki dio aktivnosti koje su u turističkoj ponudi, a doprinose očuvanju i promociji baštine i lokalne kulture (Ashley i Roe, 1998).

U Slavoniju uglavnom dolaze domaći turisti, njima se velikim dijelom komuniciraju marketinške kampanje, no iz godine u godinu, kako pokazuju podaci iz sustava eVisitor (HTZ, 2026), raste i broj stranih gostiju iz susjednih zemalja, pretežito srednje i zapadne Europe. Jedinice lokalne samouprave i Ministarstvo turizma Republike Hrvatske prepoznali su potrebu za ulaganjem u turizam u Slavoniji te je razvoj infrastrukture i marketinga kao prioritet u svom nacionalnom gospodarskom planu. U tom kontekstu, kulturna je baština prepoznata kao strateški resurs u postizanju i zadovoljenju dugoročnih turističkih ciljeva. Agroturizam kao dominantni oblik ruralnog turizma razvija se u svim dijelovima regije, a najviše u Osječko-baranjskoj županiji. Najviše turista i noćenja u 2023. i 2024. godini, kao i svih prethodnih,

imala je upravo najveća slavonska županija. Vukovarsko-srijemska i Virovitičko-podravska, polazeći s manjeg volumena, ostvarile su najizraženije relativne stope rasta (osobito u noćenjima), dok su Brodsko-posavska i Požeško-slavonska zabilježile umjeren, ali postojan porast u objema kategorijama (TZ OBŽ, 2025).

## 2.9. KULTURNA BAŠTINA U TURIZMU SLAVONIJE I BARANJE

Kulturna i prirodna dobra istaknuta su u nacionalnim i regionalnim strateškim dokumentima. U *Strategiji zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske* (2010. – 2015.) predložene su konkretne smjernice za upravljanje kulturnom baštinom Republike Hrvatske za stručnjake i organizacije u umjetnosti i kulturi (Ministarstvo kulture i medija, 2011). Osim nacionalnih programskih aktivnosti, Hrvatska, kao članica Europske unije, ima brojne mogućnosti za unapređenje zaštite kulturne baštine. Treba naglasiti da su kulturnom sektoru dostupni programi europskih fondova<sup>6</sup>, a sredstvima se mogu koristiti pripadnici javnog, privatnog i civilnog sektora u tekućem razdoblju od 2021. do 2027. godine (Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, n.d.).

U *Strategiji razvoja održivog turizma do 2030. godine* (Ministarstvo turizma i sporta, 2023: 41) kulturni resursi prepoznati su kao „kulturni i prirodni resursi, diverzificiranje turističke ponude te kvalitetna prometna infrastruktura (autoceste, zračne luke, luke nautičkog turizma) predstavljaju osnovicu razvoja posebnih oblika turizma koji bilježe rast turističke potražnje“.

Kontinent (Panonska i Sjeverna Hrvatska), napose istočni dio zemlje u odnosu na Dalmaciju, Istru i Kvarner ima manji broj atrakcija koje su relativno prepoznate kao turistički atributi destinacije u strateškim nacionalnim i razvojnim dokumentima važnima za kulturu i turizam Hrvatske. Ta se „turistička slika“ počinje polako mijenjati sustavnim radom na poboljšanju imidža kulturne ponude Slavonije. Po načelu se „sitnog veza“ (Kušen, 2010) u aktualnoj Strategiji razvoja marketinga u Slavoniji, prirodne atrakcije (očuvana priroda, posebnosti flore i faune, mikroklima, i drugo) te materijalna i nematerijalna kulturna baština (arhitektonsko

---

<sup>6</sup> Program Interreg Dunav pod nazivom #RomansWineDanube – *Marketing framework for sustainable cultural tourism development*. Projekt će se baviti razvojem i promocijom Dunavske vinske rute, Rute rimskih careva koja nosi oznaku Kulturne rute Vijeća Europe, a i razvojem kulturno-turističkih „hubova“. Uz komunikaciju aktivno će se razvijati doživljaj vezan uz kulturu preko modela „žive povijesti“ i pripovijedanja, a i interpretacije baštine. To se posebno odnosi na izgradnju multimedijalnoga turističkog centra „Čovjek i zemlja“ u Kneževim Vinogradima (stara vinarija Belje), koji će promovirati enogastronomiju Baranje i njezinu kulturnu baštinu.

nasljeđe, tradicije, običaji, zanati, manifestacije i događanja kojima se održava i njeguje lokalni folklor i dr.) nastoje povezati u jedinstveni atrakcijski sustav specifičan za Slavoniju, Baranju i Srijem i njezino stanovništvo te tako „upravljati” turističkim proizvodom destinacije. Kao znamenitosti (i potencijalne i postojeće) zastupljene su atrakcije za svaku slavonsku županiju u *Strategiji za marketing Slavonije s planom bređeniranja 2019.-2025.* godine od Osječko-baranjske do Požeško-slavonske, prostorno najmanje županije. Najviše je atrakcija u Osječko-baranjskoj županiji pa u svim ostalima, kako je predočeno u sljedećoj tablici.

Tablica 4. Atrakcije u Slavoniji, Baranji i Srijemu

Naziv atrakcije	Tip atrakcije
Dunav	Rijeka
Drava i Regionalni park Mura-Drava	Rijeka
Sava	Rijeka
Park prirode Kopački rit	Močvarno područje
Spačvanske šume s rijekom Bosut	Močvarno područje
Park prirode i Geopark Papuk (Rupnica, Jankovac)	Gora
Vinogorje Kutjevo	Vinogorje/vinski podrumi
Vinogorje Baranja (Kneževi Vinogradi, Zmajevac, Suza)	Vinogorje / vinski podrumi
Vinogorje Erdut	Vinogorje / vinski podrumi
Vinogorje Srijem (Ilok)	Vinogorje / vinski podrumi
Tvrđa u Osijeku s muzejem Slavonije	Povijesno urbanistička cjelina i muzej
Muzej Vučedolske kulture i Arheološki park Vučedol	Arheološki lokalitet i muzej
Galerija Meštrović u Vrpolju	Tvrđava i muzej / galerija
Katedrala sv. Petra u Đakovu	Sakralni objekt
Konatedrala sv. Petra i Pavla u Osijeku	Sakralni objekt
Trg sv. Trojstva i katedrala u Požegi	Sakralni objekt i Povijesno urbanistička cjelina
Pastuharna lipicanaca u Đakovu s ergelom u Ivandvoru	Konjički turizam
Smotra folklor Slavonije i Baranje Đakovački vezovi	Folklorna manifestacija
Vinkovačke jeseni	Folklorna manifestacija
Pannonian Challenge	Sportsko-glazbena manifestacija
Lipik 3x3 Challenger	Sportska manifestacija
ViroExpo	Gospodarska manifestacija
Marijansko svetište u Aljmašu	Hodočasnički lokalitet
Memorijalni lokaliteti u Vukovaru sa sustavom obilaska Vukovarski noćturno	Memorijalni lokalitet/turistički put
Lipik	Lječilište
Dunavska biciklistička ruta EuroVelo 6	Biciklistička ruta

Dravska biciklistička ruta i EuroVelo 13 ruta „Željezna zavjesa“	Biciklistička ruta
Savska biciklistička ruta	Biciklistička ruta

Izvor: Boranić Živoder i sur. (2020a), prilagodba autora

Ovo su neke od najvažnijih atrakcija istaknutih u Strategiji, no ima i onih manjih i onih koje to tek imaju postati. Marketing destinacije Slavonije također se provodi digitalnim kanalima. Za potrebe komunikacije marketinške strategije osmišljena je digitalna platforma *slavonia.travel* s popratnim komunikacijskim alatima, a koju je pratila i digitalna kampanja.<sup>7</sup>

Brodsko-posavsku županiju prati slogan *Gdje usput postaje cilj* (TZ BPŽ, 2024), Osječko-baranjsku županiju *Hedonizam je na istoku* (TZ OBŽ, 2022), Virovitičko-podravsku županiju *Slavonija i Podravina, neočekivano lijepa, neočekivano blizu, neočekivano zelena* (TZ VPŽ, 2023), Vukovarsko-srijemska županija je *Protkana zlatom* (Boranić Živoder i sur., 2019), a površinom najmanja, Požeško-slavonska županija brendira se s krilaticom *Zlatna slavonija i Po mjeri čovjeka* (Boranić Živoder i sur., 2023). Zajednički slogan svih županija glasi *Nema joj ravne* (TZ BPŽ, 2023). Na sljedećoj slici prikazani su glavni elementi turističke ponude Slavonije prema strategiji.

<sup>7</sup> Komunikacijska strategija nagrađena je za inovativnost nagradom HUOJ-a: Grand Prix 2021



Slika 3. Elementi ponude destinacije Slavonija

Izvor: Boranić Živoder i sur. (2020a), prema Strategiji marketinga turizma s planom brendiranja Slavonije od 2019. do 2025. godine

Atraktivnostima se u kulturnom turizmu upravlja na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Te su atrakcije kulturno-povijesne znamenitosti, spomenici, sakralna arhitektura i nalaze se na području cijele regije. Svaka slavonska županija u toj strategiji ima svoje atrakcije, a negdje se, kao u slučaju Geoparka Papuk, administrativno-teritorijalnim granicama preklapaju u dvije ili više županija koje zajedno upravljaju tim lokalitetima. U tom pogledu, atrakcije su grupirane u dvije glavne skupine. U prvoj su atrakcije koje se odnose na prirodnu baštinu, a u drugoj atrakcije koje se odnose na kulturno-povijesnu baštinu. U prvoj se nalaze parkovi prirode, u drugoj kulturno-povijesne znamenitosti – dvorci, kurije, utvrde, spomenici, a u trećoj ustanove u kojoj su pohranjene kulturne atrakcije – muzeji, galerije, posjetiteljski i interpretacijski centri.

Trećoj skupini pripadaju specifične atrakcije, razne vrste manifestacija i dijelovi prateće turističke infrastrukture koje čine atrakciju same po sebi (Živoder Boranić i sur., 2019). Sve županije imaju na svojem području sve tri skupine atrakcija. Indikativno, prirodne (pojedini granični ekološki rezervati, rijeke Drava i Dunav) i kulturne atrakcije u strogom smislu nerijetko prelaze teritorijalne granice (Baranja između Hrvatska i Mađarska, Srijem Hrvatska i Vojvodina u Srbiji) pa je briga o njima i njihova zaštita povjerena međunarodnim organizacijama i ustanovama. Na sljedećoj slici prikazane su najznačajnije atrakcije kulturne baštine u Slavoniji.



Slika 4. Kartografski prikaz atrakcijske osnove kulturne baštine Slavonije i Baranje

Izvor: Boranić Živoder i sur. (2020a)

Mnoge kulturne atrakcije nalaze se na već utabanim tematskim rutama premreženih po cijeloj Slavoniji, Baranji i Srijemu. U sljedećoj tablici prikazane su tematske rute u čitavoj Slavoniji.

Tablica 5. Rute u Slavoniji, Baranji i Srijemu

Naziv rute	Tip rute	Glavne lokacije	Nositelj
Ruta barokne Slavonije	Kulturna	Osijek, Đakovo, Požega	Ministarstvo kulture RH
Ruta vučedolske kulture	Kulturna/arheološka	Vukovar, Vučedol	Muzej vučedolske kulture
Vinske ceste Slavonije i Baranje	Eno-gastronomska	Baranja, Ilok, Kutjevo, Feričanci	Lokalne turističke zajednice
Dunavska biciklistička ruta EuroVelo 6	Međunarodna biciklistička	Ilok, Vukovar, Osijek	EuroVelo / European Cyclists' Federation
Ruta željezne zavjese EuroVelo 13	Međunarodna biciklističko-kulturna	Dunavska ravan uz granicu Hrvatske	EuroVelo / Council of Europe

Izvor: izrada autora prema Boranić Živoder i sur., (2020a, 2023)

## 2.10. UPRAVLJANJE I SURADNJA U TURIZMU SLAVONIJE I BARANJE

Turistički koncept Slavonije osmišljen je za cijelu destinaciju i “temelji se na zajedničkim obilježjima koji dijele županije“ (Boranić Živoder i sur., 2020a: 1). To su, kako je navedeno u *Marketinškom planu turizma Vukovarsko-srijemske županije za razdoblje od 2019.-2025. godine*, među ostalim „... kontinuitet života i znanja, njegovanje tradicije i običaja, srednjoeuropska građanska/plemička tradicija, tradicionalna slavonska gostoljubivost, slavonska ruralna arhitektura.“ (Boranić Živoder i sur., 2020a: 4). Razvoj turističkog brenda Slavonija u regiji te u subregijama Baranji i Srijemu rezultat je (neformalne) međusektorske suradnje i sporazuma o suradnji, a Turistička zajednica Vukovarsko-srijemske županije bila je koordinator projekta.

To je jedan od ciljeva navedenih u *Strategiji razvoja marketinga Slavonije s planom brendiranja za razdoblje 2019.-2025. godine* jer su lokalne zajednice i stručnjaci za baštinu shvatili i prihvatili potrebu za inkluzivnim i suradničkim metodama za upravljanje i očuvanje mjesta i resursa kulturne baštine.

*Strategija za razvoj marketinga Slavonije* kao dokument polazišna je politika planiranju i provođenju politika i mjera kojima se potiče, među ostalim, i međusektorska suradnja. Za izradu strategije uvrštena su i različita mišljenja stručnjaka iz kulturnog i turističkog sektora, poduzetnika u kulturi, a i turističkih djelatnika i brojnih pružatelja usluga u turizmu, civilnih organizacija, malih i srednjih poduzetnika u agroturizmu i drugim oblicima turizma iz svih pet slavonskih županija. U sklopu strategije za svaku županiju predstavljeni su vizuali i koncept brenda *Slavonija*, komunikacijska strategija za ciljana turistička domaća i inozemna turistička

tržišta. Slavonske županije često surađuju u marketinškim inicijativama, poput kampanje „Visit Slavonia, Share Croatia“ (HTZ, 2018).

Posebna pozornost usmjerena je na poticanje međusektorske suradnje u slavonskim županijama. Turistički razvoj Slavonije, kako je podvučeno u Strategiji, treba „temeljiti na načelima razvoja hrvatskog turizma, među kojima su (...) partnerstvo: razvoj i marketing turizma u Slavoniji zahtijeva umrežavanje i stalnu komunikaciju dionica iz javnog i privatnog sektora, kroz vertikalne i horizontalne suradnje i partnerstva“ (Boranić Živoder i sur., 2020a: 49). Strategiju na regionalnoj razini prate planovi za svaku županiju u razdoblju 2019-2025. Od 2023. godine Turistička zajednica Osječko-baranjske županije preuzela je koordinaciju Klastera Slavonija koji okuplja regionalne turističke zajednice pet slavonskih županija: Brodsko-posavske, Požeško-slavonske, Virovitičko-podravske, Vukovarsko-srijemske. Županije na taj način sudjeluju u zajedničkom marketinškom nastupu na tuzemnom i inozemnom tržištu, na gospodarskim i ostalim sajmovima gdje predstavljaju brend i ponudu destinacije Slavonija. Međutim, svaka županija ima i druge popratne razvojne turističke dokumente koji se samo djelomično oslanjaju na prethodne strategije Instituta za turizam jer su izrađene u različitim razdobljima. Tako Brodsko-posavska ima *Strategiju za razvoj turizma do 2030. godine* (Boranić Živoder i sur., 2022), za isto razdoblje postoji Strategija Virovitičko-podravske županije, a Požeško-slavonska županija ima i brend strategiju. Ključni izazov za početak predstavlja neujednačenost razvojnih dokumenata – svaka županija ima vlastite planove i strategije koje nisu vremenski i programski u potpunosti usklađeni, što otežava dugoročno strateško planiranje. Unatoč jedinstvenoj strategiji koja obuhvaća čitavu destinaciju, županijski i lokalni dokumenti i planovi donose nove ideje, analize, ciljeve, zaključke.

Tako Požeško-slavonska županija uvodi i *Plan upravljanja destinacijom za razdoblje 2025.–2029.* (TZ PSŽ, 2025) uz Strategiju do 2030., a Virovitičko-podravska županija ima komunikacijsko-strateški okvir do 2025. godine (TZ VPŽ, 2023). No, nemaju sve županije završene strategije za razdoblje do 2030. godine.

Uvidom u dokumente (Master plan OBŽ, 2017, Strategija za turizam marketinga Slavonije od 2019.-do 2025., 2020) također je uočeno kako najveća i središnja slavonska županije ima vlastiti Master plan usvojen 2017. godine (OBŽ, 2017). Strateški planovi za sve županije u predviđenom izvedbenom smislu nisu vremenski ni programski usklađeni.

Nadalje, ne raspoložu sve županije kao administrativno odvojene cjeline jednakim resursima i mogućnostima za željeni zajednički nastup na turističkom tržištu, no čini se kako županije priliku za jačanje suradnje i povezivanje vide u organizaciji zajedničkih događaja i provedbi projekata. U marketing najviše financijskih i ostalih sredstava ulaže Osječko-baranjska županija koja se u svojim promotivnim brošurama i vodičima te panoramskim katalogima predstavlja kao glavni predstavnik regije „u malom.” Kao turistički i marketinški najrazvijenija županija 2019. županijska je turistička zajednica lansirala brand platformu *HeadOnEast Croatia / Visit Slavonia Baranja* (TZ OBŽ, 2019).

U najmanjoj, Požeško-slavonskoj županiji 2019. godine neformalno su se udružile lokalne turističke zajednice kao nositeljice turističkog razvoja područja pod nazivom *IQM Destination Zlatna Slavonija* kroz projekt „Integrirano upravljanje kvalitetom u destinaciji Zlatna Slavonija“ koji upravlja različitim fizičkim i poslovnim subjektima (Šimičić i sur., 2020). Turistička zajednica Brodsko-posavske županije razvila je strategiju pod nazivom *Slavonija Outdoor za razdoblje 2023.-2027.* Ta strategija usmjerena je na razvoj i promociju *outdoor* aktivnosti, poput planinarenja, biciklizma i drugih oblika aktivnog turizma, s ciljem privlačenja posjetitelja zainteresiranih za aktivni odmor u prirodi. Projekt uključuje suradnju s ostalim slavonskim županijama radi stvaranja jedinstvene ponude *outdoor* aktivnosti u regiji.

Od većih suradničkih nacionalnih i međunarodnih projekata i programa u Srijemu u Vukovarsko-srijemskoj županiji projekt *Razvoj turističkog potencijala u prekograničnom području razvijen* je u suradnji Turističke zajednice Brodsko-posavske županije, Razvojne agencije Vukovarsko-srijemske županije i Upravnog odjela za turizam i kulturu Vukovarsko-srijemske županije (TZ VSŽ, 2025). Manje je projekata koji su isključivo usmjereni na regionalnu suradnju između općina i gradova iz različitih županija, osim na graničnim područjima. Određene županije, kao Osječko-baranjska, surađuju na prekograničnim projektima, gdje su u aktivnostima područja s obje strane Baranje, a jedan od njih zove se *Wine Tour Across Borders*.

Taj projekt ima za cilj povezivanje vinskih cesta i vinara s obje strane granice, uključujući Osječko-baranjsku i Vukovarsko-srijemsku županiju, radi promocije enoturizma. Unatoč navedenim aktivnostima i projektima, a i postojanju klastera destinacije Slavonija, izostaju jači marketinški naponi u suradnji najveće Osječko-baranjske županije s Brodsko-posavskom, Virovitičko-podravskom i Požeško-slavonskom županijom zbog čega se ne mogu iskoristiti svi turistički potencijali. U posljednje vrijeme inzistira se na povezivanju i umrežavanju dionika

kako bi se učinci vezani uz turizam u svim županijama doveli na najveću moguću mjeru. Na temelju pregleda aktualnih oblika suradnje na projektima i razvojnim programima praktični oblici suradnje u slavonskim županijama uključuju:

- Tematske klastere (*Slavonska košarica*) koji okupljaju dionike iz svih pet županija: Osječko-baranjske, Vukovarsko-srijemske, Brodsko-posavske, Virovitičko-podravske i Požeško-slavonske
- PPCP partnerstva (engl. *public-private-community partnerships*), koja uključuju kulturne ustanove, male obrte, turističke zajednice i udruge civilnog društva
- Zajedničko upravljanje projektima financiranim iz fondova Europske unije, u kojima jedinice lokalne samouprave zajedno s udrugama iz civilnog sektora ili ustanovama u kulturi provode projekte od zajedničkog interesa.

#### *2.10.1. Upravljanje turizmom u Osječko-baranjskoj županiji*

Osječko-baranjska županija obuhvaća površinu od 4.155 km<sup>2</sup>, a prostire se između rijeka Drave i Dunava. Graniči s Mađarskom na sjeveru i Srbijom na istoku. Reljefno dominiraju nizinske cjeline – panonska i plodna dravsko-dunavska ravnica. Područje županije administrativno se sastoji od 7 gradova i 35 općina, a najveći grad i administrativno središte jest Osijek (OBŽ, n.d.). Turizam u Slavoniji najrazvijeniji je upravo u Osječko-baranjskoj županiji gdje, izuzev stagnacije tijekom razdoblja pandemije COVID-a 19, bilježi neprestan rast i broj dolazaka i noćenja.

Prema službenim podacima za 2024. godinu, tada je ostvareno 141.360 dolazaka i 285.682 noćenja, što predstavlja 4,89% više noćenja i 11,03% više dolazaka u odnosu na prethodnu, 2023. godinu (TZ OBŽ, 2025: 2). Prema podacima sustava eVisitor (TZ OBŽ, 2025) Osječko-baranjska županija iz godine u godinu bilježi porast broja dolazaka i noćenja domaćih i stranih gostiju, pretežito iz srednje i zapadne Europe.

Tablica 6. Dolasci i noćenja u Osječko-baranjskoj po lokalnim turističkim zajednicama za 2024. i 2023. godinu

Turistička zajednica grada/općine	1.1.2024.-31.12.2024.		1.1.2023.-31.12.2023.	
	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja
<b>TZ - Osijek</b>	81888	161013	76845	160822
<b>TZ - Baranja</b>	14365	25697	12895	25628
<b>TZ - Đakovo</b>	11955	24164	10550	22987
<b>TZ - Osječko-baranjske županije</b>	11807	20973	5347	10020
<b>TZ - Našice</b>	5609	13648	6476	12588
<b>TZ - Bilje</b>	7659	13311	8296	15106
<b>TZ - Bizovac</b>	2567	10138	2130	9354
<b>TZ - Valpovo</b>	2420	7679	2194	7724
<b>TZ - Belišće</b>	745	2890	560	2889
<b>TZ - Draž</b>	955	2541	834	2369
<b>TZ - Erdut</b>	689	2172	734	1969
<b>TZ - Donji Miholjac</b>	701	1456	460	919
<b>UKUPNO</b>	141360	285682	127321	272375

Izvor: TZ OBŽ (2025)

Podaci prikazani u Tablici 6 upućuju na umjeren, ali stabilan rast turističkog prometa u Osječko-baranjskoj županiji u 2024. godini u odnosu na 2023., pri čemu je zabilježen porast i dolazaka i noćenja na razini cijele županije. Grad Osijek potvrđuje ulogu dominantnoga urbanog turističkog središta, ostvarujući najveći udio ukupnog prometa, dok Baranja i Đakovo bilježe neprestan rast koji se može povezati s razvojem kulturnog, eno-gastronomskog i manifestacijskog turizma. Istodobno, značajan relativni porast u turističkim zajednicama na županijskoj razini upućuje na jačanje koordinirane promocije i vidljivosti destinacije izvan užih urbanih središta. U manjim lokalnim turističkim zajednicama prisutne su oscilacije u broju dolazaka i noćenja, što upućuje na ograničene smještajne kapacitete, sezonalnost i projektno uvjetovanu turističku ponudu, ali i na potencijal za daljnji razvoj ciljanom aktivacijom kulturnih resursa i lokalnih inicijativa.

Takav razvoj nije rezultat samo spontanog rasta s obzirom na to da se turisti sve više okreću kontinentalnim destinacijama, nego posljedica ulaganja u kulturne atrakcije, međuinstitucionalne i međunarodne suradnje, ali i dostupnosti različitih načina prometovanja i putovanja jer se kod Osijeka nalazi jedina zračna luka u Slavoniji. Turizam u Osječko-

baranjskoj županiji pretežito je orijentiran na kulturnu baštinu, izvornu enogastronomiju, tradicijske manifestacije i aktivni *outdoor* turizam u ruralnim područjima.

Jedan od ključnih čimbenika razvoja turizma u najvećoj slavonskoj županiji jest poticanje suradnje s različitim dionicima. U izvješću rada Turističke zajednice za 2024. godinu naglašena je suradnja s ostalim turističkim zajednicama u županiji, ali i šire te sa Zračnom lukom Osijek i turističkim agencijama radi privlačenja stranih gostiju (TZ OBŽ, 2025: 8).

Značajna je uloga međunarodnih odnosno prekograničnih projekata sa zemljama u okruženju jer se na taj način širi krug dionika i razmjena iskustava. Tako je Turistička zajednica Osječko-baranjske županije partner u nekoliko prekograničnih IPA i Interreg projekata. Jedan od njih naziva *#RomansWineDanube*, ima za cilj „kapitalizirati kulturnu baštinu i prirodne resurse regije i stvoriti transnacionalna partnerstva za isporuku visokokvalitetnih turističkih proizvoda“ (TZ OBŽ, 2025: 14). U ovom projektu sudjeluju „lokalne zajednice uključujući lokalne pružatelje usluga, mala i srednja poduzeća, organizacije civilnog društva i kulturne institucije“ iz devet podunavskih zemalja (Interreg Danube Programme, n.d.). Projekt se temelji na Europskoj kulturnoj ruti Rimski carevi i Dunavska vinska ruta, čime najveća slavonska županija ulazi u europsku mrežu kulturnih destinacija.

Kulturne manifestacije i događaji, festivali i sajmovi čine okosnicu pozicioniranja Osječko-baranjske županije kao destinacije s dodanom vrijednošću – bogatom kulturnom poviješću, baštinom i prirodom. Jedan od najvećih kulturno-turističkih događaja jest festival *HeadOnEast* u Osijeku koji svake godine u jesen bilježi tisuće posjetitelja (TZ OBŽ, 2022).

Festival kombinira vino, glazbu, lokalne tradicijske obrte i umjetničke performanse te se odvija u zaštićenoj baroknoj jezgri – Tvrđi i predstavlja krunu turističkih događanja u sezoni kada je u Slavoniji najviše posjeta. Županijska turistička zajednica također je suorganizator manifestacija i u manjim sredinama i gradovima. Vinski mjesec, unutar kojeg se odražava više povezanih događaja uključujući „festival sira i vina u Valpovu, Vinsku šetnju muzejima, *Wine & Walk Osijek*, Večeri vina i umjetnosti“ (TZ OBŽ, 2025: 18) okuplja lokalne proizvođače, obiteljska gospodarstva, vinare, umjetnike. Takve disperzirane manifestacije potiču posjećenost manjih mjesta i ruralnih područja. Osječko-baranjska županija ulaže i u prisutnost na nacionalnim i međunarodnim sajmovima, čime se dodatno ojačava imidž kulturno atraktivne i dostupne destinacije. Svi ti naponi i ulaganja pokazuju rezultate u turističkim brojkama.

## 2.10.2. Upravljanje turizmom u Vukovarsko-srijemskoj županiji

Vukovarsko-srijemska županija nalazi se na jugoistoku regije i obuhvaća dio Slavonije i Srijem. Graniči s Republikom Srbijom na istoku, a prostire se između Dunava i Save. Županija obuhvaća pet gradova (Vukovar, Vinkovci, Županja, Ilok, Otok) i 26 općina, s upravnim središtem u Vukovaru. Najveći grad Vinkovci jedno je najstarijih naseljenih naselja u Europi još od prapovijesti.

Turistička zajednica Vukovarsko-srijemske županije upravlja turističkom ponudom u županiji u suradnji s lokalnim turističkim zajednicama u gradovima i općinama i s različitim dionicima. U njihovu Programu rada za 2025. godinu (2025a) istaknut je Sporazum o projektnoj suradnji regionalnih turističkih zajednica klastera Slavonija: Osječko-baranjske, Brodsko-posavske, Požeško-slavonske, Virovitičko-podravske i Vukovarsko-srijemske županije. Istaknuta je, dakle, suradnja među svim turističkim zajednicama u regiji na županijskoj razini na sukreiranju turističke ponude i za to predviđenih programa i projekata. Među njima je i ulaganje i promocija kulturnog turizma i turističkih resursa baštine jer veliki dio njih „danas su nedovoljno iskorišteni ili ih se uopće ne prezentira u turističkoj ponudi (2025a: 6).“

Kulturni turizam u Vukovarsko-srijemskoj županiji temelji se na arheološkom, antičkom i novovjekovnom nasljeđu: od vučedolske kulture i rimske Cibalie (današnji Vinkovci), srednjovjekovne i barokne baštine i plemićke povijesti Iloka, dvorci i muzeji Vukovara, a i kompleks memorijalnog turizma Domovinskog rata predstavljaju okosnicu kulturnog identiteta. U turističkoj je viziji „Vukovarsko-srijemska županija... destinacija održivog, sigurnog i uključivog turizma, čiji identitet čine slavonska ruralna arhitektura, zlatne ravnice i gostoljubivost ljudi“ (TZ VSŽ, 2023: 7). Temeljna vizija komunicira se brendom „Srijem i Slavonija – protkani zlatom“ (TZ VSŽ, 2023: 10). U Komunikacijskoj strategiji (2023: 12) jasno je istaknuto da: „brend nije vlasništvo TZ-a, već zajednički okvir svih lokalnih aktera“. Dionici uključuju:

- Lokalne i općinske turističke zajednice (Vukovar, Ilok, Vinkovci, Županja, Općina Nijemci itd.)
- Baštine institucije i događaje (muzeji, manifestacije, vodiči)
- Privatni sektor (OPG-ovi, vinarije, ugostitelji)
- Jedinice lokalne samouprave i civilno društvo

Tablica 7. Dolasci i noćenja u Vukovarsko-srijemskoj županiji u 2024. godini

Datum	Dolasci domaći	Dolasci strani	Dolasci ukupno	Noćenja domaći	Noćenja strani	Noćenja ukupno
2024/01	6437	685	7122	9048	2143	11191
2024/02	6474	829	7303	9586	2563	12149
2024/03	3583	3475	7058	8571	7064	15635
2024/04	7867	1864	9731	14931	4894	19825
2024/05	9472	2194	11666	15882	5561	21443
2024/06	6642	2013	8655	11376	5046	16422
2024/07	2527	3398	5925	5881	7159	13040
2024/08	3129	3788	6917	6238	7804	14042
2024/09	8356	3188	11544	14442	8003	22445
2024/10	9200	2096	11296	14463	5004	19467
2024/11	9042	1148	10190	14901	3250	18151
2024/12	5603	1449	7052	8875	4627	13502
<b>Ukupno:</b>	<b>78332</b>	<b>26127</b>	<b>104459</b>	<b>134194</b>	<b>63118</b>	<b>197312</b>

Izvor: TZ VSŽ, 2025b

Analiza mjesečnih podataka o dolascima i noćenjima u Vukovarsko-srijemskoj županiji u 2024. godini pokazuje izraženu sezonsku dinamiku, s vrhuncima turističkog prometa u proljetnim i ranim jesenskim mjesecima. Posebno je uočljiv porast udjela stranih dolazaka i noćenja tijekom ljetnih mjeseci, što upućuje na jačanje međunarodne vidljivosti destinacije, osobito u kontekstu riječnog, memorijalnog i kulturnog turizma. Istodobno, domaći gosti čine stabilan temelj potražnje tijekom cijele godine, čime se ublažavaju sezonske oscilacije karakteristične za hrvatski turizam. Ukupni rezultati potvrđuju potencijal županije za razvoj cjelogodišnjeg turizma temeljenog na kulturnoj baštini, pri čemu daljnje unapređenje ponude ovisi o jačem umrežavanju lokalnih dionika i diversifikaciji turističkih proizvoda.

### 2.10.3. Upravljanje turizmom u Brodsko-posavskoj županiji

Brodsko-posavska županija nalazi se u južnome dijelu slavonske nizine, omeđena planinama (Psunj, Požeška i Diljska gora) sa sjevera te rijekom Savom na jugu (Kevo, 2008). Županija obuhvaća dva grada – upravno središte županije Slavonski Brod i Novu Gradišku, koji imaju svoje turističke zajednice. Gradovi i općine imaju svoje turističke županije. Turistička zajednica *Meridiana Slavonica* (TZ BPŽ, n.d.) destinacija je koja obuhvaća združeno područje općina Brodski Stupnik, Oriovac i Nova Kapela. Brodsko-posavska županija ima brojne turističke kulturne i prirodne atrakcije. U Slavonskom Brodu nalazi se najveća barokna tvrđava u Hrvatskoj, franjevački samostan u Cerniku, Kula Gračanica i Kulmerov dvorac. Tu su i spomen-galerija Ivana Meštrovića u Vrpolju, književna baština Ivane Brlić-Mažuranić i Dragutina Tadijanovića (Boranić Živoder i sur., 2023: 13, 22). U ruralnim dijelovima županije, kao i u dugim dijelovima Slavonije, dominiraju obiteljska poljoprivredna gospodarstva i seoski turizam, osobito u područjima uz Dilj-goru. Turizam uz Savu, ali i Dunav i Dravu u ostalim županijama Slavonije i Baranje, kao i biciklističke staze i šetnice, dodatno obogaćuju ponudu i jačaju razvoj cikloturizma i *outdoor* aktivnosti kako je istaknuto u *Strateškom i operativnom planu razvoja outdoor ponude na području turističkog klastera Slavonija do 2027. godine* (TZ VSŽ, 2022).

Posebnu vrijednost imaju zaštićeni prirodni predjeli i lovišta, a i ornitološke postaje u nizinskoj Posavini, koje privlače ljubitelje prirode i promatrače ptica. U odnosu na ostale županije Slavonije, Brodsko-posavska županija jasno je profilirana kao „županija na Savi“ i najgušće naseljena slavonska županija, s jakim „markerima“ kulturne baštine (Tvrđava, Ivana Brlić-Mažuranić, Meštrović) i očuvanim krajobrazima (Prašnik, Gajna, Jelas) (Boranić Živoder i sur., 2025). Upravljanje turizmom oslanja se na sustav TZ-ova (županijska, gradske i općinske), gradove i općine, javne ustanove (npr. Javna ustanova Natura Slavonica) te sudionike iz privatnog i civilnog sektora. Pritom županijska turistička zajednica, kao i u ostalim slavonskim županijama, djeluje kao ambasador razvoja turizma.

U prvome redu, smjernice proizlaze iz *Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine*, a onda i strateških dokumenata specifičnih za samu županiju i uključuju strateški naglasak na jačanju destinacijskog identiteta projektom *Graničarsko Posavlje* te implementaciji brendiranih proizvoda poput *Okusi graničarskog Posavlja*, koji povezuju kulturnu i kulinarsku baštinu. Turistički razvoj temelji se na nekoliko dokumenata, a to su *Plan upravljanja destinacijom Brodsko-posavska županija 2025.-2028.* te *Strateški i operativni plan razvoja*

*outdoor ponude na području turističkog klastera Slavonije do 2027.g. - Slavonija Outdoor.* Strateške dokumente prati Master plan razvoja turizma za središnju i južnu Slavoniju s fokusom na Brodsko-posavsku i Požeško-slavonsku županiju. Ti dokumenti ističu kako je „kulturna baština s galerijama i poznatim osobama iz svijeta likovne i književne umjetnosti osnova za jedinstvene kulturne doživljaje, ali i pričanje priča (storytelling) o njihovim životima i stvaranju“ (Boranić Živoder i sur., 2022: 25). Kulturni turizam promatra se u kontekstu stvaranja „jedinstvenih doživljaja kroz integraciju baštine i suvremenih interpretacijskih metoda“ (Boranić Živoder, 2020a: 49).

#### *2.10.4. Upravljanje turizmom u Virovitičko-podravskoj županiji*

Virovitičko-podravska županija prostire se na sjeveroistoku Hrvatske, na granici Slavonije i Podravine. Graniči s Mađarskom na sjeveru, dok u unutrašnjem prostoru Hrvatske dijeli granice s Osječko-baranjskom, Požeško-slavonskom, Bjelovarsko-bilogorskom i Koprivničko-križevačkom županijom (Zavod za prostorno uređenje Virovitičko-podravske županije, 2018, str. 3). Obuhvaća tri grada – upravno središte Viroviticu, gradove Slatinu i Orahovicu te trinaest općina. Podravska nizina, koja se prostire uz Dravu na sjeveru, čini nizinski i močvarni krajolik s obradivim površinama pogodnima za poljoprivredu. Drava je također dio prekograničnog UNESCO-va Rezervata zaštićene biosfere Mura – Drava – Dunav.

Papuk i Krndija na jugu županije dio su Parka prirode Papuk, prvoga hrvatskog geoparka pod zaštitom UNESCO-a. Prirodna baština okružuje kulturnu baštinu – dvorce i kurije plemićkih obitelji Janković, Pejačević, Schaumburg-Lippe i Drašković koji tvore plemićku tematsku rutu duž čitave Slavonije od Podravine do Srijema. Područje oko Papuka obiluje srednjovjekovnim utvrdama, među kojima se posebno ističe Ružica grad, najveća utvrda iz tog razdoblja u Slavoniji (Boranić Živoder i sur., 2021). Vizija županije postavljena je kao „turističke destinacije snažno usmjerene prema ekologiji, kvaliteti i ponudi jedinstvenih doživljaja kulture života i rada.“ (Boranić Živoder i sur., 2021: 61.). Među glavnim kulturno-povijesnim atrakcijama ističu se Gradski muzej Virovitica sa stalnim postavom *Drveno doba*, Zavičajni muzej Slatina, tvrđave Ružica grad i Stari grad Voćin, dvorci Pejačević i Janković te brojne kurije i sakralni objekti (Boranić Živoder i sur., 2021: 73). Ta kulturno-povijesna baština, zajedno s prirodnim resursima, čini okosnicu atrakcijske osnove županije. Upravljanje tim resursima zahtijeva integrirani pristup.

Turistički razvoj županije temelji se na nekoliko strateških dokumenata, a to su *Akcijski plan za razvoj cikloturizma prekograničnog područja Virovitičko podravske županije i grada Barcsa*, *Marketinški plan turizma Virovitičko podravske županije 2019.-2025.* te *Strategija razvoja turizma Virovitičko-podravске županije do 2030. godine*. Turizmom u Virovitičko-podravskoj županiji upravljaju turističke zajednice, u suradnji s jedinicama lokalne samouprave i ostalim stručnim organizacijama u javnom sektoru. Na razini županijske Turističke zajednice odobreni su projekti komunikacije i promocije destinacije *Slavonija i Podravina vas zovu!* te *Mozaik događanja u Slavoniji i Podravini* (VPŽ, 2023.).

Regionalna koordinacija predsjednika turističkih zajednica oblikovana je kao dodatni mehanizam koji koordinira rad turističkih zajednica u županiji. Turistička kretanja imaju uzlaznu putanju. U sljedećoj tablici prikazani su dolasci i noćenja za 2024. godinu:

Tablica 8. Dolasci i noćenja u Virovitičko-podravskoj županiji u 2024. godini

Vrijeme Mjesec	Domaći Broj noćenja	Domaći Broj dolazaka	Strani Broj noćenja	Strani Broj dolazaka
2024/01	1485	660	1112	321
2024/02	1623	762	967	315
2024/03	1658	780	1346	539
2024/04	2472	1234	1973	534
2024/05	2671	1272	2639	710
2024/06	2507	1130	3955	703
2024/07	2317	893	4334	880
2024/08	3505	1415	3954	855
2024/09	3779	1246	1663	658
2024/10	3446	1249	1438	468
2024/11	3494	1308	1551	505
2024/12	3036	1049	1419	460
<b>Ukupno</b>	<b>31993</b>	<b>12998</b>	<b>26351</b>	<b>6948</b>

Izvor: TZ VPŽ, 2025

Podaci za Virovitičko-podravsku županiju upućuju na relativno uravnotežen odnos domaćeg i stranog turističkog prometa, uz postupni rast broja noćenja tijekom ljetnih i rujanskih mjeseci. Iako ukupne apsolutne vrijednosti ostaju niže u usporedbi s razvijenijim kontinentalnim destinacijama, vidljivo je jačanje interesa stranih gostiju, osobito od lipnja do kolovoza, što upućuje na rastuću prepoznatljivost destinacije u kontekstu prirodne i kulturne ponude.

Stabilan broj dolazaka domaćih gostiju tijekom godine sugerira važnost regionalnog i kratkotrajnog turističkog kretanja, dok struktura prometa upućuje na prostor za daljnji razvoj kulturnog i tematskog turizma, utemeljenog na lokalnim resursima i snažnijem uključivanju zajednice u kreiranje turističkih sadržaja.

#### 2.10.5. Upravljanje turizmom u Požeško-slavonskoj županiji

Požeško-slavonska županija smještena je u središnjem dijelu Slavonije, u prostoru okruženom planinskim vijencem Papuka, Psunja, Krndije i Dilja, koji tvore specifičnu „požešku kotlinu“ s blagim prijelazima prema ravničarskom dijelu istočne Hrvatske (Jogun i sur., 2019). Sastoji se od pet gradova – Požege, Lipika, Pakraca, Pleternice i Kutjeva te pet općina (Boranić Živoder i sur., 2023). Županija se ističe kombinacijom prirodnih i antropogenih atrakcija: zaštićenim područjima poput Parka prirode Papuk (u okviru UNESCO Geoparka), Kutjevačkim vinogorjem, kulturno-povijesnom baštinom – od barokne jezgre u Požegi do dvoraca, sakralnih objekata i muzeja. Turizam u Požeško-slavonskoj županiji počinje se intenzivnije razvijati u posljednjem desetljeću. Požeško-slavonska županija razvija turističku ponudu konceptom *Zlatna Slavonija – po mjeri čovjeka*, koji se temelji na povezanosti istaknutih prirodnih resursa, kulturne baštine i enogastronomije (TZ PSŽ, 2025a). U sljedećoj tablici prikazani su dolasci i noćenja koja kao i u ostalim županijama Slavonije i Baranje rastu.

Tablica 9. Dolasci i noćenja u Požeško-slavonskoj županiji u 2024. i 2025. godini

Vrijeme Mjesec	Domaći Broj noćenja	Domaći Broj dolazaka	Strani Broj noćenja	Strani Broj dolazaka
2024/01	3,932	1,098	656	246
2024/02	4,094	1,304	474	240
2024/03	4,435	1,657	807	379
2024/04	4,341	1,831	1,241	591
2024/05	4,635	1,789	1,997	908
2024/06	4,521	1,544	2,010	862
2024/07	4,969	1,721	2,642	1,141
2024/08	5,840	1,940	3,781	1,348
2024/09	4,833	1,762	2,258	837
2024/10	4,834	2,075	1,544	688
2024/11	5,100	2,048	748	397
2024/12	3,426	1,306	821	295
2025/01	3,535	1,072	722	286

2025/02	3,864	1,297	620	317
2025/03	3,199	1,520	872	307
2025/04	3,126	1,497	1,201	583
2025/05	4,313	2,177	1,850	890
2025/06	4,006	1,989	2,617	1,090
2025/07	3,137	1,162	2,946	991
2025/08	5,501	2,302	3,785	1,310
2025/09	4,356	2,185	2,154	970
2025/10	4,245	2,017	1,333	588
2025/11	4,328	2,176	804	388
2025/12	3,228	1,546	748	305
<b>Ukupno</b>	<b>101,798</b>	<b>41,015</b>	<b>38,631</b>	<b>15,957</b>

Izvor: TZ PSŽ, 2025b

Analiza mjesečnih dolazaka i noćenja u Požeško-slavonskoj županiji od 2024. do 2025. godine upućuje na strukturno dominantnu orijentiranost prema domaćem tržištu, koje generira približno tri četvrtine ukupnoga turističkog prometa, dok strani gosti sudjeluju s približno jednom četvrtinom dolazaka i noćenja. U oba promatrana razdoblja jasno je izražena sezonalnost, s vrhuncem u ljetnim mjesecima, osobito u kolovozu, kada se bilježi najveća koncentracija dolazaka i noćenja, dok su početak i kraj godine obilježeni znatno slabijom dinamikom. Usporedba dviju godina ne pokazuje značajne strukturne pomake, nrgo prije stabilizaciju potražnje uz blage oscilacije, što upućuje na relativno stabilan, ali umjeren rast turističke aktivnosti. Istodobno, odnos dolazaka i noćenja sugerira kraće prosječno trajanje boravka, što je karakteristično za kontinentalne destinacije s naglašenim vikend-turizmom, manifestacijskim i enogastronomskim turizmom te otvara prostor za promišljanje strategija usmjerenih na produljenje boravka i smanjenje sezonske koncentracije turističkog prometa.

Od 2019. godine u županiji se provodi projekt *IQM Destination Zlatna Slavonija* (Integrirano upravljanje kvalitetom u destinaciji) (TZ grada Požege, n.d.), u kojem su se lokalne turističke zajednice neformalno udružile radi zajedničkog upravljanja turističkim razvojem. Taj model podrazumijeva integraciju različitih subjekata – javnih organizacija, privatnog sektora i civilnog društva u stvaranju sinergijske destinacijske ponude, čime se jača koordinacija i standardizacija kvalitete u pružanju turističkih usluga. Prema Strategiji marketinga turizma Slavonije 2019.–2025., Požeško-slavonska županija ističe se atrakcijama poput Trga Sv. Trojstva i katedrale u Požegi, kulturno-povijesnih spomenika te vinskom baštinom (Kutjevo), pri čemu kulturni i enogastronomski resursi čine okosnicu širega turističkog proizvoda. U istoimenoj turističkoj brošuri *Zlatna Slavonija* turisti i posjetitelji pozivaju se na istraživanje

bogate kulturne baštine – od tradicijske arhitekture do baroka, od sakralne do profane umjetnosti, od muzeja do futurističkih interpretacijskih centara, od bećarca do klasike (TZ PSŽ, 2025a). Na razini klastera Slavonija, Turistička zajednica Požeško-slavonske županije u koordinaciji s ostalim slavonskim turističkim zajednicama nastupa na domaćim i međunarodnim tržištima.

Turistički razvoj u upravljanju destinacijom temelji se na nekoliko aktualnih strateških i marketinških planova. *Strateški i operativni plan razvoja održivog turizma Požeško-slavonske županije do 2030. godine* definira viziju razvoja, temeljna strateška područja te potencijale u turizmu. *Marketinški plan turizma Požeško-slavonske županije (2019.-2025.)* prošireni je dio strateškoga marketinškog plana Slavonije. Požeško-slavonska županija također ima *Plan upravljanja destinacijom Požeško-slavonske županije za razdoblje 2025.–2029.* (TZ PSŽ, 2025a), a i dokument za komunikacijsku i brend strategiju. U svima su istaknuti najvažniji turistički resursi.

U sljedećoj tablici prikazani su najvažniji baštinski resursi u Požeško-slavonskoj županiji:

Tablica 10. Baštinski resursi Požeško-slavonske županije

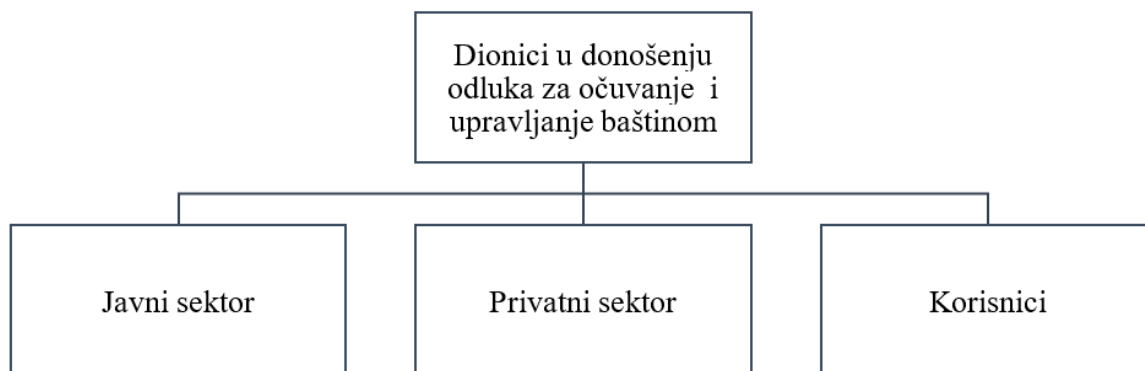
Dokument	Naglasci o kulturnom turizmu i baštini	Primjeri / projekti
<b>Plan upravljanja destinacijom PSŽ 2025.–2029.</b>	Kulturna baština definirana kao nosivi resurs destinacije; naglasak na održivom upravljanju i uključivanju u turističku ponudu.	Centar halštatske kulture (Kaptol); interpretacijski centar lipicanaca i ergela(Lipik); Muzej bećarca (Pleternica); Požeška kuća; Terra Panonica.
<b>Strateški i operativni plan razvoja održivog turizma PSŽ do 2030.</b>	Poseban turistički proizvod 'Kultura'; prezentacija baštine preko bećarca, lipicanaca, grofovske povijesti i vinskoga identiteta; revitalizacija kulturne baštine.	Dvorci (Kutjevo, Janković, Trenkovo); povijesne jezgre Požege, Pakraca i Lipika; sakralna baština (Katedrala sv. Terezije Avilske, crkve i samostani); muzeji (Požega, Pakrac, Vojni muzej, Dijecezanski).
<b>Strateški marketinški plan turizma PSŽ (SMP)</b>	Brendiranje „Zlatne Slavonije“ preko autentičnih kulturnih doživljaja; kulturna baština pozicionirana kao element diferencijacije destinacije.	Tamburaška glazba i bećarac; tradicijske manifestacije (Grgurevo, Vincekovo, Kulenijada); kulturne rute i festivalski sadržaji.
<b>Slavonija Outdoor strategija</b>	Naglasak na sinergiji prirodnih i kulturnih resursa; povezivanje arheoloških i povijesnih lokaliteta s ponudom outdoor.	Arheološka nalazišta (Kaptol, Rudina); integracija kulturnih ruta uz planinarske i biciklističke staze.
<b>Lokalni planovi revitalizacije (Lipik, Pakrac)</b>	Interpretacija kulturno-povijesnih cjelina turizmom; jačanje kulturne infrastrukture u funkciji destinacijskog razvoja.	Povijesna jezgra Lipika s kupališnim kompleksom; Lipički perivoj (spomenik parkovne arhitekture); Spahijski podrum i povijesna jezgra Pakraca.

Izvor: prilagodba autora prema Boranić Živoder i sur. (2023)

## 2.11. IDENTIFICIRANJE I SELEKCIJA DIONIKA U BAŠTINI, KULTURI I TURIZMU

U kulturnom turizmu i turizmu baštine prepoznate su skupine različitih dionika. Svaka od njih ima svoju ulogu i viđenje kulturne baštine. Određeni dio dionika u kulturi i baštini nije izravno uključen u turizam i *vice versa*, no dio njih dijeli osobne i profesionalne interese, odnosno povezani su funkcijama koje obnašaju na nekoliko razina. Može se u tom slučaju govoriti o svojevrsnom kulturno-turističkom sektoru (Engels i sur., 2017) gdje se često preklapaju poslovi i područja djelovanja djelatnika u kulturi i djelatnika u turizmu.

U sljedećim cjelinama navedene su i opisane osnovne uloge i zanimanja koje se nalaze u ovom sektoru. Oni mogu i ne moraju biti dionici organizacijskog sustava ili menadžmenta u turističkom području odnosno destinaciji. Radi boljeg razumijevanja i konkretnih uloga i djelatnosti dionici su kategorizirani po sektorima – javnom, privatnom i civilnom unutar suprarazine kulturno-turističkog sektora. Na sljedećoj slici prikazano je kojim sektorima pripadaju dionici u donošenju odluka za očuvanje i upravljanje baštinom u turističke svrhe.



Slika 5. Sektori dionika u donošenju odluka za očuvanje i upravljanje baštinom

Izvor: Izrada autora

Detaljnije o svim interesnim skupinama vezanima uz baštinu i turizam unutar javnog, civilnog i privatnog predloženo je u sljedećim poglavljima.

### 2.11.1. Sudionici istraživanja u javnom sektoru

Kako je utvrđeno u prethodnom poglavlju, svaka turistička destinacija ima veliki broj dionika iz svih triju sektora, pa tako i u kulturno-turističkom sektoru. Najveći i stručnjacima najbrojniji jest javni sektor u kulturi i turizmu. Kako ovo istraživanje obuhvaća dionike iz kulturnog i turističkog sektora, a koji djeluju u javnim poslovima, navedeni su i po tome selektirani svi potencijalni dionici. U javnom kulturnom sektoru najzastupljenije su baštinske ustanove. U baštinske ustanove ubrajamo muzeje, galerije, gradske i sveučilišne knjižnice, centre za kulturu, institute, konzervatorsko-restauracijske ustanove i zavode zadužene za zaštitu kulturne baštine. Osnivači baštinskih ustanova mogu biti država ili jedinice lokalne i područne samouprave – općine, gradovi i županije. Baštinskim ustanovama primarna je zadaća očuvanje i upravljanje kulturnom baštinom (UNESCO, 2015). Edukacijsko-interpretacijski i multimedijalni centri mogu se promišljati kao kulturno-turističke ustanove zadužene i za očuvanje kulturne ili prirodne baštine, ali i za njezinu turističku promociju. Kategorizacija organizacija u javnom sektoru navedena je u Tablici 11 u nastavku.

Tablica 11. Kategorizacija javnih tijela i organizacija u (kulturnom) turizmu

Ustanove	Razvojno-turistički centri	Javna tijela uprave	Stručna i potporna tijela
Muzeji	Edukacijsko-interpretacijski centri	Ministarstvo turizma i sporta Ministarstvo kulture i medija Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU  Upravni odjel ili odsjek u jedinicama lokalne samouprave	Turistička zajednica, Hrvatsko muzejsko društvo i dr.
Galerije	Turističko-informativni centri	Upravni odjel ili odsjek u jedinicama lokalne samouprave	Hrvatska gospodarska komora
Arhiv	Regionalni centri kompetentnosti (RKC)	Regionalna razvojna agencija	Hrvatska obrtnička komora
Knjižnica	Ostali posjetiteljski centri	Agencija za zaštitu prirode i okoliša	Lokalna akcijska grupa
Javne ustanove koje upravljaju zaštićenim područjima (dvorci, spomenici)	Poduzetnički centar	-	-
Rodna kuća /etnografska zbirka	Tehnološki park	-	-

Izvor: izrada autora

Kako su u ovom sektoru najzastupljenije javne, kulturne i baštinske ustanove i tijela javne uprave, njihovoj se identifikaciji pristupilo preko javno dostupnih *online* baza podataka na službenim stranicama Ministarstva kulture i medija, jedinica lokalne samouprave, općinama i gradovima u svih pet slavonskih županija. Kulturne ustanove javne su ustanove za kulturu i tu se ubrajaju galerije, kazališta, kinematografi, knjižnice, koncertne dvorane i muzeji, a ovim istraživanjem obuhvaćene su baštinske ustanove u Slavoniji i Baranji, njih najviše u Osječko-baranjskoj županiji koja je površinom i naseljenošću najveća u regiji.

Kriterij odabira sudionika istraživanja bio je da ustanove imaju li povijest formalne suradnje s turističkim organizacijama u osmišljavanju projekata. Suradnja se mogla manifestirati na različite načine, konceptualizacijom i organizacijom javnog događaja ili edukativnog programa, pokroviteljstvom, izradom strateških i drugih dokumenata, zajedničkim nastupom na sajmovima i manifestacijama od turističkog značenja i slično. Nadalje, na stranicama Turističkih zajednica općina, gradova i županija taksativno su navedene sve ustanove s kojima Turistička zajednica surađuje u destinaciji ili ih razumijeva kao važne čimbenike u funkciji prezentacije kulturne i prirodne baštine.

Pregledani su očevidnici i adresari muzeja, galerija i (etnografskih i dr.) zbirki unutar ustanova i drugih pravnih osoba za područje istočne Hrvatske. Uz sve navedene ustanove pruženi su i informativni katalogi, uredbe, javni pozivi i natječaji za predlaganje kulturno-umjetničkih turističkih programa i manifestacija gdje su po objavi sredstava naznačeni i korisnici o njihovoj ulozi u očuvanju i promociji baštine, kao i (potencijalnoj) otvorenoj turističkoj aktivnosti ili sudjelovanju u nekom domaćem ili međunarodnom programu ili projektu.

Isto tako, u strateškim dokumentima pojedinih općina i gradova, a i županija (strateške i planske dokumente vezane uz razvoj turizma imaju sve županije u Slavoniji, Baranji i Srijemu, većina gradova, a najmanje općina) evidentirani su popisi svih aktivnih ustanova na određenim područjima, što je donekle pojednostavilo daljnje prikupljanje sudionika za istraživanje, a i transparentnost u objavljivanju. Na taj je način postignut visok stupanj preciznosti u definiranju strukture transparentnih jedinica koje ulaze u ovaj neprobabilistički uzorak. Na službenim stranicama općinskih, gradskih i područnih sustava svih pedeset turističkih zajednica u Slavoniji i Baranji dostupni su statuti, godišnja izvješća, planovi i programi rada koji su također služili kao informacijski izvori o aktivnim dionicima turizma na područjima obuhvaćenima nadležnošću turističkih zajednica na čijim su onlajn stranicama istaknuti načini kontaktiranja.

Uvidom u sustav turističkih zajednica evidentirano ih je ukupno dvanaest na području Osječko-baranjske županije, Vukovarsko-srijemska broji ih trenutačno deset, Brodsko-posavska osam, Virovitičko-podravska točno šest, a Požeško-slavonska prostorno i stanovništvom najmanja slavonska županija njih sedam.

### *2.11.2. Sudionici istraživanja u civilnom sektoru*

U civilnom sektoru djeluju udruge i društva za promicanje kulturno-umjetničkog izričaja (glazbe, filma, plesa, književnosti, izvedbeno-scenske, likovne i kiparske umjetnosti i dr.), udruge za baštinu i tradiciju, udruge u prirodi i okolišu, strukovne udruge, zaklade, fondacije i ostale formalne ili neformalne organizacije građana. Civilne organizacije imaju različite uloge u kontekstu upravljanja kulturnom baštinom u gospodarstvu i turizmu, a nerijetko ispunjavaju uloge korektora/medijatora u odnosima privatnog sektora i interesa javnosti (Seaman, 2103). Informacije o aktivnim udrugama u kulturi i prirodi, njihovu području djelovanja i djelatnosti dostupne su pretraživanjem u nacionalnom Registru udruga na službenim mrežnim stranicama Ministarstva pravosuđa i Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske u upisnicima i preglednicima i podnesenim izvješćima.

Uvidom u relevantne registre evidentirane su udruge koje predstavljaju jedinice uzorka za ovo istraživanje te su potom telefonski i *online* kontaktirani njihovi predstavnici, osobe na upravljačkim položajima, voditelji i sl. gdje im je objašnjeno o kakvom je istraživanju riječ, a potom zatražen i dobiven njihov pristanak za sudjelovanje u rješavanju anketnog upitnika. Udruge su prema Zakonu o udrugama (NN 74/14, 70/17, 98/19, 151/22) definirane kao organizacije civilnoga društva (OCD) i upisane u Registar udruga te imaju pravni subjektivitet.

Uz udruge kao najzastupljeniji i najrašireniji oblik civilnih organizacija u Republici Hrvatskoj slijede, premda u značajno manjem broju, nacionalne i međunarodne zaklade i fundacije, osnovane na temelju Zakona o zakladama (NN 106/18, 98/19, 151/22) upisane u Zakladnu knjigu. U ovom istraživanju kao sudionici najzastupljeniji su predstavnici kulturno-umjetničkih organizacija jer su najrašireniji oblik organizacije u Slavoniji i Baranji. Takve udruge osnovane su na temelju Zakona o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva (NN 43/96 i 44/96) te upisane u Registar umjetničkih organizacija i Registar neprofitnih organizacija te su dostupne u elektroničkom obliku.

Za potrebe ovog istraživanja i prikupljanja podataka o sudionicima koje su se podvrgnule istraživanju, preuzet je Izvadak iz Registra udruga na stranicama Ministarstva financija i Ministarstva kulture i medija u obliku računalnog ispisa koji sadrži posljednje podatke upisane u Registar udruga. Udruge u kulturi i baštini i udruge u turizmu kao pružatelji određenih usluga, a prema Zakonu o turizmu (NN 156/23), mogu provoditi jednake ili slične ciljeve te provoditi slične aktivnosti i programe te surađivati u ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Osim udruga kao organizacije civilnog društva ubrajaju se zaklade i fondacije, a upisane su na temelju Zakona o zakladama (NN 106/18, 98/19 i 151/22) u posebnom Registru zaklada Republike Hrvatske prema sjedištu županije u kojoj se nalaze.

Udruge i zaklade te fondacije za istraživanje su se pretraživale u Osječko-baranjskoj županiji, gdje ih je najviše registrirano, Vukovarsko-srijemskoj, Brodsko-posavskoj, Virovitičko-podravskoj i Požeško-slavonskoj županiji. Sukladno klasifikaciji udruga pretraga je sužena na one jedinice koje odgovaraju kriterijima uvrštavanja u uzorak.

U Osječko-baranjskoj županiji prema Registru udruga (Ministarstvo pravosuđa i uprave Republike Hrvatske, 2025) u uzorak su uvrštene udruge pod područje djelovanja „kultura i umjetnost” i pod djelatnost „kulturna baština”. Pretragom su pronađene ukupno 422 aktivne udruge. Na području Vukovarsko-srijemske županije je 195 aktivnih udruga, a 96 ih je izlistano pod kategoriju „održivi razvoj.” U Brodsko-posavskoj županiji pod djelatnost „Kulturna baština” nalaze se 52 aktivne udruge, a u kategoriji „održivi razvoj” djeluje 19 udruga. U Požeško-slavonskoj županiji jest 61 udruga čija je djelatnost vezana uz održivi razvoj, a kulturnom baštinom aktivno ih se bavi 110, dok je u Virovitičko-podravskoj županiji uvidom u Registar udruga detektirano njih 62 u kulturnoj baštini, a 30 koje djeluju u domeni održivog razvoja. Pod registarskim brojem sadržane su osnovne informacije o udruzi i statusu te je putem predstavnika i odgovornih osoba zatraženo povezivanje s ostalim članovima udruga uključenih u istraživanje.

Inicijalno, komunikacija se za potrebe ovog rada odvijala uživo, zatim u virtualnom prostoru, kako bi se ostvarili prvi kontakti i dobila šira slika o dostupnosti informacija i slično. S obrtnicima čija je djelatnost vezana uz kulturnu i prirodnu baštinu i turizam u kontakt je stupljeno preko strukovnih organizacija – predstavnika Hrvatske obrtničke komore i Hrvatske gospodarske komore u Osječko-baranjskoj, Vukovarsko-srijemskoj, Požeško-slavonskoj, Brodsko-posavskoj i Virovitičko-podravskoj županiji. S mikro, malim i srednjim poduzetnicima i obrtnicima, tvrtkama za menadžment u kulturi i održivom razvoju,

tradicijskim obrtima, turističkim vodičima, privatnim vlasnicima zaštićenih kulturnih dobara<sup>8</sup> stupilo se u kontakt preko turističkih agencija i turističkih zajednica koje vode evidenciju o obrtima za pružanje usluga turističkih vodstava i tura s obzirom na to kako je kulturna baština neizostavni dio turističkih doživljaja u Slavoniji i Baranji.

Zaklade kao bitni domaći ili inozemni subjekti u kulturnom i ekoturizmu nisu prisutni ni razvijeni u značajnijoj mjeri u Slavoniji i Baranji i općenito u turizmu, kao što to može biti društveno-kulturno poduzetništvo. U sljedećoj su tablici prikazani oblici civilnih organizacija u kulturi i turizmu.

Tablica 12. Oblici civilnih organizacija u pet promatranih županija

<b>Udruge</b>	<b>Zaklade</b>	<b>Inicijative građana</b>
Udruge u kulturi	Nezavisne zaklade	Formalne
Udruge u turizmu	Javne	Neformalne
Udruge za zaštitu prirode	Zaklade lokalnih zajednica	Ostale društvene organizacije

Izvor: izrada autora

U istraživanju ovoga doktorskog rada zastupljeni su članovi i volonteri aktivni u registriranim udrugama u turizmu, udruge za razvoj lokalne zajednice, udruge iz područja kulture i umjetnosti, a unutar nje udruge za kulturnu baštinu i neprofitne organizacije u prirodi. Kriteriji za odabir jedinki u uzorak bili su sljedeći:

- Više od pet stalnih članova
- Područje djelovanja u nekoj od pet županija u Slavoniji i Baranji
- Djelovanje u kontinuitetu dužem od osamnest mjeseci
- Suradnja s turističkim zajednicama na općinskoj, županijskoj ili nacionalnoj razini
- Aktivno sudjelovanje u organizaciji događaja koja imaju potporu kulturnih i turističkih organizacija ili imaju zadovoljavajuće organizacijske kapacitete i ljudske resurse za provedbu programa ili projekta, programa javnih potreba, javnih ovlasti.

<sup>8</sup> Popis svih upisanih zaštićenih pokretnih i nepokretnih kulturnih dobara nalazi se u Registru kulturnih dobara RH dostupnog na službenim stranicama Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske

Kulturno-umjetnička društva (KUD-ovi) najrašireniji su i najpopularniji oblik kulturnog udruživanja u lokalnoj zajednici i okupljaju različite sekcije i dobne skupine od djece i mladih do osoba treće životne dobi. U mnogim slučajevima predstavljaju reprezentativan prikaz demografskog presjeka zajednice u manjim i većim naseljima, poglavito u ruralnim područjima. Kako je tijekom istraživanja uočeno kako se veliki broj članova u upravnim vijećima slabo služi digitalnim tehnologijama, upitnik je u materijalnom obliku dostavljen uživo, sa svim protokolarnim uvjetima. Tijekom provedbe prve faze istraživanja utvrđeno je kako najveći broj udruga u kulturnoj baštini u Slavoniji i Baranji svoj program temelji na tradicijskim oblicima očuvanja narodne baštine i običaja.

### *2.11.3. Sudionici istraživanja u privatnom sektoru*

Uz sudionike iz javnog i civilnog sektora kulturni i baštinski turizam počivaju na trećem važnom stupu – privatnom sektoru. Poduzetnici u kulturi i turizmu odnosno u kulturno-turističkom sektoru važni su dionici na turističkom tržištu, a privatni sektor pokretač je i nositelj gospodarskog rasta u baštinskom turizmu (Camarero i sur., 2023; prema Seaman, 2013). Poduzetnik donosi na tržište robu i usluge, a poduzetnik u turizmu baštine i kulture organizira i vodi kulturnu baštinu u komercijalne ili neprofitne svrhe (kao kulturno dobro, kulturni kapital ili kao strogo javno dobro) (Zaman, 2015).

Vrijednost (materijalne) baštine kao turističkog resursa rezultat je više različitih čimbenika na tržištu. Materijalna baština u ovom kontekstu ima prednost u sustavu vrednovanja njezina (simboličkog) kapitala odnosno tržišne vrijednosti u odnosu na nematerijalni resurs. Poduzetnici će prije uložiti u materijalno, opipljivi resurs, nego u nematerijalnu baštinu. Isto tako, istraživanja pokazuju kako rijetko surađuju s civilnim sektorom u očuvanju baštine (Jelinčić i dr., 2017). Razlikuju se izravna i neizravna poduzetnička ulaganja u kulturna dobra koje mogu biti ili jesu resursi, a to su sponzorstvo i donacije kao oblici financijskih potpora u kulturnom sektoru. Poduzetnici stvaraju iskustvene proizvode za turiste, poput vođenih tura, radionica i multimedijских prezentacija povijesnih i kulturnih tema (Richards, 1996). Neki ulažu u revitalizaciju povijesnih objekata i njihovu prilagodbu turističkim potrebama, primjerice stvaranjem *boutique* ili *heritage* hotela ili kulturnih centara (Timothy i Boyd, 2003). Poduzetnici mogu djelovati samostalno, kao vlasnici kulturnih objekata, no kada je u pitanju baština, češće je to u kombinaciji s predstavnicima ostalih kulturnih ili turističkih djelatnosti s kojima ulaze u partnerstvo.

Veliki je izazov u razvoju poduzetništva u takvom selektivnom turizmu edukacija i stručnost u upravljanju baštinom kao zaštićenim resursom od važnosti za zajednicu i društvo na specifičnom tržištu. U novije vrijeme, poduzetnici baštini pristupaju s položaja socijalnog poduzetništva jer se osobita pozornost daje baštini u kontekstu njezine društvene vrijednosti. Sektor baštinskog turizma podupiru različiti oblici poduzetništva, od kojih svako ima svoje karakteristike i pokretačke snage (Naderi i sur., 2019). Poduzetnici zainteresirani za kulturni turizam okupljeni su u Zajednici kulturnog turizma Hrvatske pri Hrvatskoj gospodarskoj komori. Članovi su trgovačka društva, institucije kulture i obrazovanja te fizičke osobe zainteresirane za kulturni turizam, dakle dionike i interesne skupine iz svih sektora i različitih gospodarskih grana i djelatnosti.

Baštinom se kao resursom u poduzetništvu u Slavoniji i Baranji bave tradicijski obrtnici, turistički vodiči, turističke agencije za organizaciju turističkih putovanja ili događaja i festivala, obiteljska gospodarstva i drugi pružatelji usluga u turizmu. Oni su među sudionicima ovog istraživanja.

To su mahom mali poduzetnici koji se nalaze u ruralnim područjima gdje turizam u većini slučajeva nije glavni izvor prihoda, ali ima potencijal to postati. Jedinice lokalne i područne samouprave, gradovi i županije raspisuju natječaje i dodjeljuju potpore i bespovratna sredstva za turističke djelatnosti. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske dodjeljuje potpore na slabije razvijenim i nerazvijenim područjima. Zbog pandemije COVID-a 19 na raspolaganju su sredstva iz operativnog programa Nacionalnog plana oporavka i otpornosti. Poduzetnicima su na raspolaganju europski fondovi za povlačenje sredstava ovisno o namjeni.

Korisnici su potpora organizatori događaja, obiteljska gospodarstva i pružatelji i vlasnici smještajnih kapaciteta. Među njima raste broj onih koji ulažu u baštinu kao resurs, obnovu tradicijskih kuća u turističke objekte ili sve popularniji *heritage* hoteli kao *browndfield* investicije. Za potrebe ovo rada istraženi su dobitnici potpora na državnoj i lokalnoj razini koji su sredstva uložili u neki oblik baštine kao turistički resurs. Sljedeća tablica pokazuje kako različite vrste poduzetnika doprinose razvoju kulturnog turizma i očuvanju baštine preko specifičnih djelatnosti, stvarajući dodanu vrijednost za turiste i lokalne zajednice.

Tablica 13. Poduzetnički doprinos razvoju kulturnog turizma

Kategorija poduzetnika	Vrsta aktivnosti	Primjeri djelatnosti
Tradicijski obrtnici	Izrada i prodaja rukotvorina, očuvanje starih zanata	Izrada suvenira i rukotvorina (keramika, tekstil i dr.)
	Restauracija povijesnih građevina i predmeta	Restauracija objekata ili namještaja
Obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG)	Ruralni smještaj, proizvodnja i promocija autohtonih prehrambenih proizvoda	Tradicijska kuće i imanja za odmor
Ugostitelji i hotelijeri, agencije	<i>Heritage</i> hoteli <sup>9</sup> , Organizacija kulturnih i povijesnih događanja Promocija lokalnih specijaliteta u gastronomiji	- Prenamjena povijesnih zgrada u boutique objekte
		- Restorani s autohtonim jelima
Organizatori manifestacija	Festivali i sajmovi s turističkim potencijalom	- povijesne rekonstrukcije, folklorni nastupi
Inovativni poduzetnici	Digitalizacija kulturne baštine, AR/VR iskustva	- Razvoj aplikacija za virtualne ture, digitalne mape kulturnih lokaliteta
	Razvoj novih turističkih proizvoda	- Tematski parkovi inspirirani lokalnim pričama
Vodiči i turističke agencije	Tematske ture i <i>storytelling</i> obilasci i sadržaji	- Povijesne i druge ture
	Suradnja s lokalnim obrtnicima i proizvođačima	- Organizacija posjeta OPG-ovima ili obrtima

Izvor: izrada autora

Navedeni primjeri upućuju na raznolikost oblika pružanja usluga u turizmu, popratnih aktivnosti i dionika uključenih u povezivanje kulturne baštine i turizma koji su specifični za ruralni turizam kakav je dominantan u kontinentalnom dijelu Hrvatske.

<sup>9</sup> Povijesne zgrade i objekti bogate baštine i kulturne prošlosti prenamijenjeni u smještajne kapacitete (Chhabra, 2015.).

## 2.12. UPRAVLJANJE KULTURNOM BAŠTINOM U TURIZMU

Upravljanje je jedna od osnovnih funkcija menadžmenta. Upravljanje se radi ostvarivanja organizacijskih ciljeva može ljudima, događajima (kulturnim, sportskim, zabavnim, većim ili manjim), kvalitetom, proizvodom ili resursima. Turizam kao sustav uključuje više funkcija, od planiranja, upravljanja do kontroliranja. Menadžment u turizmu predstavlja širi pojam i obuhvaća širok opseg aktivnosti i operacija. U turizmu upravljanje ima dodatne dimenzije: međusektorsku suradnju i upravljanje doživljajem. Upravljanje i menadžment često se poistovjećuju, no prvo predstavlja pojam užeg značenja unutar menadžmenta, koji je širi pojam i obuhvaća i planiranje i odlučivanje, organiziranje, vođenje, kontroling. Menadžment se može definirati na različite načine, no većina njih usuglašena je oko toga da je riječ o *procesu* kojim se postižu određeni ciljevi. Za Konntza i Weinricha (1998: 4) to je proces kojim se: „formira i održava okruženje u kojem pojedinci, radeći zajedno u grupama, učinkovito ostvaruju odabrane ciljeve.” Peter Drucker (1954: 17) u teoriji o menadžmentu naglašava upravljačku funkciju definicijom o „...višenamjenskom organu koji upravlja poslovanjem, menadžerima, radnicima i radom.” Taj „organ” kao sustav ustanovili su i njime upravljaju ljudi koji su pokretni „motor” organizacije gotovo u svakom viđenju modernog menadžmenta.

Upravljanje u menadžmentu mora uskladiti različita očekivanja nekih dionika koje treba uključiti u postavljanje organizacijskih ciljeva, koji moraju prihvatiti različite interese i motive.

Potrebno je, dakle, razumjeti „...različita očekivanja i zahtjeve mnogih dionika te njihovu ulogu i utjecaj u oblikovanju dugoročnih ciljeva” (Kreitner, 2005: 124). Preduvjet usklađivanju svih funkcija jest strateško planiranje iz kojih se izvode strateški dugoročni ciljevi koji se dugo planiraju, organiziraju i vode (Goeldner i Ritchie, 2012). To je posebno izraženo u menadžmentu turističke destinacije gdje se upravljanje destinacijom ostvaruje preko ljudi i koliko su spremni surađivati jedni s drugima. Takav sustav ne može funkcionirati bez zajedničkog rada kako bi se pružila iskustva posjetiteljima (Day, 2016).

Zakonom o turizmu (NN 156/23) u Republici Hrvatskoj definirana je institucionalna arhitektura upravljanja turizmom prema kojem turističke zajednice – osobito županijske – preuzimaju odgovornost za planiranje upravljanja destinacijom. No, upravljanje u turizmu i upravljanje turističkom destinacijom mnogo je složenije jer se odnosi na koordinaciju brojnih dionika – od javnog i privatnog sektora do lokalnog stanovništva.

Sama decentralizacija i prijenos odgovornosti na regionalne turističke zajednice ne znače i učinkovitost, nego iziskuju funkcionalne mehanizme upravljanja, stručne kapacitete te razvoj sustava pokazatelja za praćenje i evaluaciju ciljeva destinacijskog menadžmenta.

Zbog te je složenosti u menadžmentu u turizmu razvijen sustav destinacijskog menadžmenta, a to su stručne organizacije koje okupljaju dionike javnog, privatnog i civilnog sektora u cilju strateškog i operativnog upravljanja destinacijom i ostvarenja zajedničke, prethodno usklađene vizije (Volgger i Pechlaner, 2014; Bornhorst i sur., 2010). Organizacija upravlja destinacijom, a “osnovni ciljevi turističke destinacije su osigurati kvalitetu gostima i dugoročnu egzistenciju domicilnog stanovništva.” (Magaš, 2003: 14). Taj se proces odvija u nekoliko faza, od planiranja do monitoringa i evaluacije postignutog cilja. U svakoj fazi potiče se uključenost svih interesnih skupina iz cijeloga turističkog sektora (Bartoluci, 2013). Normativni okvir hrvatskog turizma, definiran Zakonom o turizmu (NN 156/23) i nizom provedbenih pravilnika, predstavlja kvalitativni iskorak u transformaciji postojećih turističkih zajednica prema modelu destinacijskih menadžmentskih organizacija.

Pravilnik o metodologiji izrade plana upravljanja destinacijom (NN 112/24) propisuje obvezu izrade četverogodišnjih planova upravljanja destinacijom. Također, plan jasno definira sudioništvo različitih dionika u turizmu, što ranije nije bio slučaj. To je jasno istaknuto u članku 4. Pravilnika o metodologiji izrade plana upravljanja destinacijom (NN 112/2024), gdje je propisano kako: „U izradu plana upravljanja destinacijom turistička zajednica uključuje dionike u sustavu turizma i dionike u sustavu upravljanja turizmom koji su zainteresirani za razvoj turističke destinacije i/ili mogu utjecati na njezin razvoj...” (NN, 112/2024). Evidentno je kako sudioničko upravljanje predstavlja važnu funkciju u upravljanju turističkom destinacijom.

### 2.12.1. Sudioničko upravljanje

Upravljanje u kulturnom turizmu podrazumijeva sudioničko upravljanje i temelj je sudioničkom turizmu (engl. *participatory tourism*) što se definira kao „odgovorni turizam koji uključuje svakog dionika određene destinacije u cilju stvaranja autentičnog, novog proizvoda koji kasnije utječu na njihov svakodnevni život i okolinu” (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2016: 8). Oslanja se na sva tri sektora, javni, privatni i civilni. U svakom sektoru više je interesnih skupina orijentiranih prema turizmu.

Suradnja je u središtu takvog zajedničkog upravljanja, a upravljanje baštinom može se smjestiti unutar koncentrične ovojnice upravljanja destinacijom. Svaki se od u prethodnom poglavlju navedenih oblika suradnje mogu voditi samostalno ili mogu stajati u jukstapoziciji ili pak kombinirati u hibridnom obliku koji se naziva sudioničkim (participativnim) upravljanjem. To znači da sudionici mogu surađivati od početka ili se mogu naknadno uključiti. Sudionici postaju suradnici i to sa sobom donosi novu razinu odgovornosti. Suradnja između skupina može se odnositi na razmjenu odnosno transfer znanja, resursa i informacija te zajedničko planiranje i provedbu projekata. Modeli zaštite i korištenja baštine razlikuju se ovisno o mjestu gdje se nalaze, odnosno drukčiji su u urbanim i ruralnim područjima.

Sudjelovanje se, prema Arnstein (1969), odvija na nekoliko razina, a uključuje informiranje, savjetovanje, zajedničko odlučivanje, zajedničko djelovanje te pružanje podrške interesima nezavisnih zajednica.

Sudioničko upravljanje definira se s obzirom na veličinu i načine organiziranja upravljanja i dionike koji su za to nadležni. Može se odvijati od početka suradnje (projekta ili događaja koji se planira i provodi) ili počevši u nekoj kasnijoj fazi. Ono pretpostavlja prethodnu određenu razinu dehijerarhizacije i *decentralizaciju* sustava upravljanja i povezivanje lokalnih i nacionalnih kreatora javnih politika, predstavnika civilnog i privatnog sektora te predstavnike organizacija u lokalnim zajednicama. Decentralizacija upravljanja u kulturi odnosi se na diferencijaciju kulturnih politika i regulativa u procesu odlučivanja koje mijenjaju ustaljene obrasce i prakse djelovanja i podrazumijeva podjelu odgovornosti između različitih dionika iz javnog i civilnog sektora te nerijetko mrežnu strukturu upravljanja.

Sudioničko upravljanje počinje se intenzivnije proučavati jačanjem interesa za uključivanje lokalne zajednice u procese odlučivanja (Reid, 2003). Takav pristup predmnijeva svjesno i aktivno uključivanje pojedinca ili skupine u turističke inicijative, uključujući donošenje

odluka, planiranje, izvršenje, praćenje, evaluaciju i rješavanje problema. Decentralizacija u sudioničkom upravljanju često se poistovjećuje s dehijerarhizacijom u donošenju odluka i strategije. I dok su takvi teorijski modeli prisutni u leksikonu kooperativnog menadžmenta, u praksi to predstavlja nešto veći izazov.

Stvaranje turističke ponude oko spleta atrakcija i usluga također je nastalo suradnjom različitih dionika iz privatnog, civilnog i javnog sektora koji djeluju u području kulture i turizma. Svi su oni međusobno povezani formalnim i neformalnim komunikacijskim, poslovnim odnosima, što je preduvjet takvom obliku suradnje. Sudionički pristup upravljanju uvjetovan je stilom vođenja, funkcijama dionika i procesima odlučivanja. Za Sokka i sur. (2021: 8) „sudioničko upravljanje kulturnom baštinom odnosi se na organiziranje i udruživanje u suradničke pothvate usmjerene na presretanje, izvlačenje, obradu i transformaciju znanja koje se može koristiti u procesu donošenja odluka.”

U međusektorskoj suradnji prvo se trebaju umrežiti svaki sektor zasebno da bi se onda mogli povezati s ostalim sektorima. Svaki od tih suradničkih pristupa zahtijeva *conditio sine qua non*<sup>10</sup> internu reorganizaciju svih dostupnih resursa i ispunjavanje, fazu po fazu bez preskakanja svih funkcija menadžmenta od planiranja i predikcije ciljeva do evaluacije svega učinjenog. U definiranju zajedničkih ciljeva, na samom početku dionici se suočavaju s nizom dvojbi i nedoumica koje trebaju pravodobno i u potpunosti riješiti. Iz upravljanja u turizmu proizlaze izazovi s kojima se dionici nose, a među kojima se izdvajaju:

- a) pretjerana centralizacija
- b) pogrešne primjene,
- c) nefleksibilnost,
- d) neintegrirani planovi,
- e) nedostatak pristupa temeljenog na zajednici,
- f) resursima orijentirana i tržišno vođena priroda planiranja turističkog razvoja,
- g) nestabilnost i diskontinuitet politika planiranja,
- h) kratkovidan pristup koji se pokazuje u stvaranju turizma,
- i) poteškoće u provedbi planova (Tosun i Timothy, 2001).

---

<sup>10</sup>Lat. uvjet bez kojega se ne može

Upravljanje u turizmu nije jednostavno i ima svoja pravila, a ono se još više usložnjava kada se odgovornost dijeli na više dionika iz različitih sektora. Prevlad jednog sektora u turističkom upravljanju proživljava duboku krizu jer je prema brojnim pokazateljima neodrživ. Isto tako, izostanak potpore odozdo u obliku aktiviranja lokalne zajednice koju predstavljaju udruge u kulturi i turizmu samo je jedan od izazova koje mogu otežati uspješnu suradnju. Nadalje, institucionalna i zakonodavna složenost odnosno birokracija koči suradnju i razvoj sudioničkog upravljanja. Jedan od najvećih izazova koji proizlazi iz neravnomjernog odnosa moći svih uključenih u odnosu jedne na druge jest nedostupnost i ograničenost resursa potrebnih za planiranje suradnje.

Sve se češće zagovara otvorena suradnja među svim trima sektorima i (pod)jednaka razina uključenosti u upravljanje turističkim resursima, proizvodom ili turističkom destinacijom (Volgger i Pechlaner, 2014; Jamal i Getz, 1995). Preduvjet tomu jest želja i motivacija za njezinom primjenom, koja proizlazi iz univerzalnog načela – povjerenja među svim dionicima u to da će zacrtani ciljevi biti temeljeni na usklađenim vrijednostima, interesima i potrebama. No, put do suradnje ispresijecan je različitim preprekama. Među njima su, kako ih vide Almeida i sur. (2018), ideološke barijere, različite percepcije rizika, nedostatak osjećaja odgovornosti, vlasništva i predanost i nesposobnost prilagodbe novim situacijama i dosad nepoznatim okolnostima. Neravnomjieran odnos snaga i moći (disbalans) koji utječe na distribuciju znanja i resursa jedna je od glavnih poteškoća u sudioničkom upravljanju.

### *2.12.2. Sudioničko upravljanje kulturnom baštinom u turizmu*

Upravljanje kulturnom baštinom u kontekstu turizma predstavlja složen multidisciplinarni proces koji obuhvaća integraciju zaštite, interpretacije, održivog korištenja i institucionalne koordinacije u svrhu kreiranja konkurentnog i održivoga turističkog proizvoda. Ta se praksa temelji na konsolidaciji dviju često divergentnih perspektiva: očuvanja kulturne baštine i njezine valorizacije preko turističke eksploatacije (McKercher i du Cros, 2002).

U modele očuvanja i revitalizacije kulturne baštine uključeni su i turistički i kulturni sektor koji dijele zajedničke interese i dionike u kulturnom turizmu te stoga njihovi predstavnici često surađuju na brojnim aktivnostima. Svaka suradnja poznaje neka osnovna načela. Gray (1985) tvrdi kako suradnja dionika mora proći kroz mnoge faze kako bi bila uspješna, a polazi od:

- Postavljanja problema

- Postavljanja smjera
- Strukturiranja.

Prva faza sudioničkog upravljanja jest utvrđivanje svih dionika/skupina koji imaju interes ili utjecaj na kulturnu baštinu. To uključuje javne institucije (ministarstva, konzervatorske odjele), privatni sektor (turističke agencije, hotelijere), civilno društvo (udruge, nevladine organizacije) te samu lokalnu zajednicu. Nakon toga počinje njihovo uključivanje u upravljanje. Dragouni i Fouseki (2017) predlažu sustav koji počinje od informiranja svih uključenih, konzultiranja intervjuom, fokus grupama, javnim raspravama, panelima u zajednici i slično. Nakon toga i postignutog konsenzusa slijedi zajedničko odlučivanje, odnosno oblikovanje radne skupine ili oblikovanje nadležnog povjerenstva. Sljedeća stuba jest grupno djelovanje i planiranje aktivnosti, odabir metoda, treninzi i edukacije. Tada se može govoriti o (mentorskom) timu. Takav pristup odvija se u nekoliko faza, a odnosi su otvoreni i demokratični. Svi uključeni dionici imaju jednak pristup donošenju odluka (Dragouni i sur., 2018). To su sve preduvjeti uspostavi menadžmenta u području turizma baštine. Dva su glavna cilja upravljanja kulturnom baštinom. Jedan je upućen na očuvanje (često osjetljive) baštine, a drugi na njezino strateško korištenje u različite svrhe.

Te su se dvije upravljačke vizije dugo razvijale odvojeno, dok nije prepoznata važnost za interpolacijom. Djelotvorno upravljanje baštinom nastoji recipročno odgovoriti na prilike i izazove jednog i drugog procesa te reducirati potencijalne prijetnje iz okoline, a i unutarnje, organizacijske, komunikacijske i ostale slabosti i ograničenja. U mrežnoj teoriji upravljanja (Provan i Kenis, 2008) učinkovitost raste kad se uvede vođeno čvorište (engl. *network administrative organization*) s mandatom za koordinaciju, evaluaciju i rješavanje konflikata — osobito kada je broj aktera velik i zadaci složeni. Organizirano vođenje odnosno upravljanje velikim brojem dionika karakteristično je za menadžment u kulturnom turizmu. Menadžment baštine, menadžment kulture i menadžment u turizmu, premda nisu istovjetni, mogu se postaviti pod zajednički nazivnik, a to je specifičan menadžment koji objedinjuje i predstavlja „partnerski odnos” među svim trima sustavima (McKercher i Du Cros, 2005). Grcheva i Vehbi (2021) razradili su implementaciju suradnje u menadžmentu baštine (CHM) u četiri faze. Prva je faza promatranja gdje zainteresirani subjekti surađuju od početka. Prema tom modelu, postoji više od jednog stručnjaka koji postavlja problem i potiče sudjelovanje u prijateljskom, otvorenom i demokratskom okruženju za komunikaciju (osnaživanje). Druga je faza razvoj politike i ustroj upravljačkog tijela za baštinu u kojem nema stroge hijerarhije; svi su sudionici ravnopravni i svi su dobrodošli u predlaganju ideja i rješavanju problema.

Nema dominantnog stava, a ideje ne nameću stručnjaci ili autoriteti. Treća je faza integracije koja predstavlja upravljanje u skladu s politikom gdje stručnjaci za zajedničko stvaranje djeluju kao voditelji koji zajedno vode proces. Oni izvlače i integriraju zajedničku ideju kako bi došli do najkorisnijih i održivih rješenja. Faza radnje posljednja je faza koja se odnosi na upravljanje u skladu s politikom gdje zajedničko stvaranje treba smatrati spontanom i nepredvidivim procesom jer svaki je sudionik aktivno uključen kreiranjem, osmišljavanjem i predlaganjem, a ne samo kao pasivan promatrač. Zajedničko stvaranje prema ovom modelu ciklički je i dinamičan proces.

Obad Ščitaroci (2017) razlikuje četiri različita modela turističke revitalizacije (korištenja) kulturne baštine s obzirom na prostorni razmještaj kulturnih dobara:

- a) koncentrirani ili točkasti model (podrazumijeva obnovu pojedinačnih kulturnih spomenika koji su zasebne turističke atrakcije)
- b) raspršeni urbani model (uključuje povezivanje raspršenog naslijeđa u gradu u povezanu i funkcionalnu cjelinu)
- c) linearni tematski model podrazumijeva trasiranje putova naslijeđa koji u kreiranju turističkog proizvoda integriraju tematski povezana kulturno-povijesna dobra/lokalitete
- d) regionalni umreženi model (zasniva se na umrežavanju kulturno-povijesnih dobara i lokaliteta šireg prostora (regije) s ostalim prirodnim i antropogenim atrakcijama u kreiranju turističke ponude turističkoga odredišta višega reda (Obad Ščitaroci, 2017: 13).

Kako postoje različiti modeli upravljanja baštinom u različite svrhe, njima upravlja i širok dijapazon dionika. Što je model složeniji, iziskuje nadzor s najviših upravljačkih tijela.

Sokka i sur. (2021) razlikuju:

- a) Vladin pristup – naglasak je na državnim institucijama koje kontroliraju procese odlučivanja o baštini i njezinoj zaštiti
- b) Korporativni pristup – temelji se na suradnji javnog sektora s organizacijama civilnog društva i profesionalnim udruženjima
- c) Uslužno vođeni pristup – baštinom se upravlja preko tržišnih mehanizama i pružanje kulturnih sadržaja uključuje aktivno sudjelovanje građana u donošenju odluka
- d) Kooperativni pristup upravljanju baštinom.

Međutim, ne suočavaju se svi uključeni dionici s istim izazovima, niti su im na raspolaganju iste prilike i resursi za ulaganje u razvoj i resurse, stoga se njihove perspektive i pogled na baštinu međusobno razlikuju. Povezivanje i slaganje dionika oko barem jedne zajedničke točke isto je dio strategije za uspješnu suradnju (Presenza i Sheehan, 2013).

Turističko planiranje treba uključiti dionike koji surađuju i razviti zajedničku viziju. Uključivanjem dionici postaju sudionici. U Strategiji razvoja održivog turizma do 2030. godine (2023) stoji „kako bi se posebni oblici turizma razvijali, potrebno je osigurati preduvjete.” Kao preduvjet uspješnoj nadogradnji svi dionici trebaju raspolagati, u određenoj mjeri, osnovnom količinom znanja iz područja menadžmenta i marketinga. Jamal i Kim (2005) naglašavaju da je proces donošenja odluka u baštinskom turizmu „interaktivni proces pregovaranja“ u kojemu su presudni odnosi moći i sposobnost aktera da artikuliraju vlastite interese.

Uzroci prepreka ili zastoja tijekom donošenja zajedničkih odluka mogu biti različite prirode. Lokalna zajednica često je (jedini) stvarni čuvar kulturne baštine, s druge strane njezina se uloga često podcjenjuje ili marginalizira, a odgovornost očuvanja „premješta” se na baštinske i druge javne ustanove u kulturi. Sve to više ili manje utječe na generiranje konflikta.

To može prouzročiti neprilike kao što su:

- a) nedostatak dosljednosti politike
- b) nepovjerenje među dionicima
- c) slab interes i sudjelovanje privatnog sektora
- d) nedostatak „dijeljenja vizije“ među sudionicima
- e) nedostatak dijeljenja javnog interesa (Tanrisevdi i sur., 2021).

Teškoće koje se javljaju u upravljanju kulturnom baštinom među različitim interesnim skupinama (*stakeholdera*), ako se pravovremeno ne reagira, mogu prerasti u konflikte. Kako bi se oni izbjegli ili sveli na najmanju moguću mjeru (barem na početku suradnje), važno je usredotočiti se (UNESCO, 2003: 450):

- 1) na dužnost da se ne ošteti ili uništi lokalitet baštine;
- 2) na očuvanje, koje uključuje aktivniju obvezu održavanja i zaštite takvih mjesta;
- 3) na poštovanje svih interesnih strana koje su zainteresirane za korištenje baštine;
- 4) na priznavanje religijskog i kulturnog identiteta povezanog s imovinom baštine;
- 5) na obrazovanje o važnosti i značenju kulturne baštine u zajednici.

Formiranjem novih pristupa, politika i modela naklonjenih sudioničkom upravljanju nastoji se premostiti jaz među svim trima sektorima i najviše moguće približiti kulturni i turistički sektor jedan drugome radi zajedničkog planiranja i upravljanja kulturno-turističkim proizvodom te turističkim razvojem u konačnici. Takav način upravljanja baštinom zagovara teoriju zajedničkog bazena (Ostrom, 1990), a pokreće ga koncept dijeljenja moći. Najvažnije je u tom kontekstu odgovoriti na ključno pitanje tko i gdje te kako upravlja kulturnom baštinom. Jedan od demokratičnijih, općenitih odgovora nalazi se u Faro konvenciji (2005) u kojoj stoji kako svi mogu biti dionici upravljanja kulturnom baštinom, a uključeni su prema modelu na šest načina, od zaštite i očuvanja kulturne baštine do javnih politika. To se odvija u nekoliko faza, a ključno je mapiranje svih subjekata. Mapiranje se može odvijati u fazama ili odjednom, strukturirano ili slobodno. Nakon toga, može se pokrenuti integracija svih faza u menadžment.

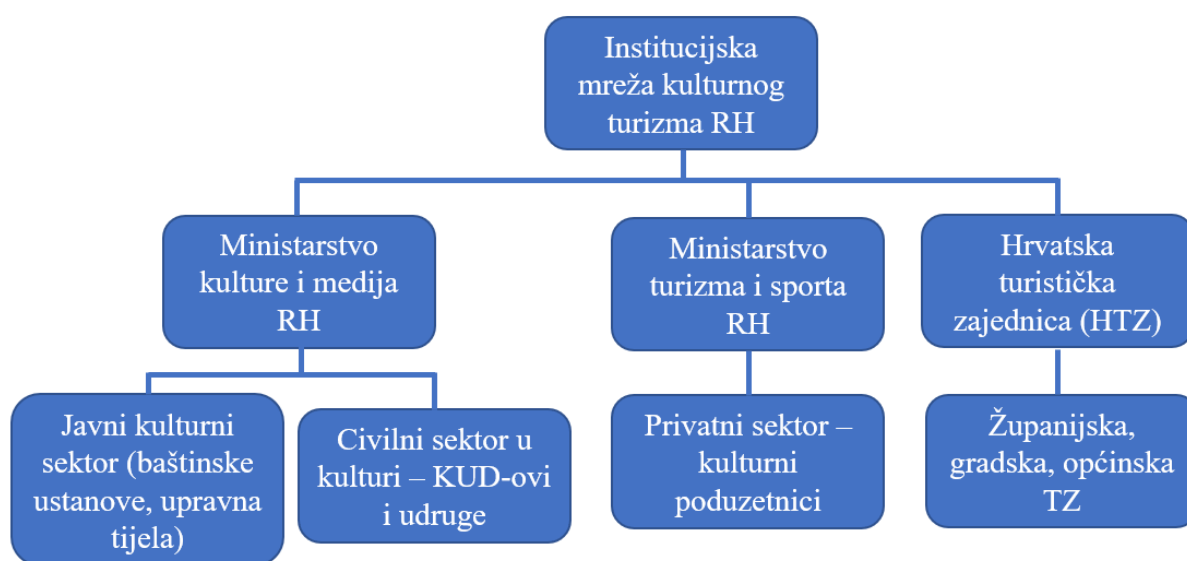
Kako pokazuju istraživanja (Spiridon i Sandu, 2015, McKercher i sur., 2005), organizacijskim sustavima u kulturi i turizmu i dalje se upravlja na tradicionalan način. Poslovi se obavljaju odvojeno, strukture i funkcije rijetko se preklapaju premda postoji potreba za drukčijim planiranjem. Planiranje u kulturi, koje se odnosi na donošenje odluka i politika razlikuje se od planiranja u turizmu, kao i vođenje i kontrola (*monitoring*) i kadrovanje ljudskih resursa.

Ipak, kada je riječ o turizmu vezanom uz baštinu, izazovi koji se javljaju u kulturnom sektoru često zahvaćaju turistički sektor te ih je potrebno rješavati na vrijeme, ako je moguće prije uspostave suradnje kako se ona ne bi remetila ili prekidała u podmakloj fazi. Sve to treba uzeti u obzir jer se između kulturnog i turističkog sektora tada javlja oprečna suradničko-konfliktna dihotomija (McKercher i sur., 2005).

Menadžment u kulturnom turizmu obuhvaća širi pristup i različite interesne skupine iz svih sektora koji predstavlja način upravljanja koji pretpostavlja isplaniranu i stalnu suradnju kako bi kulturni resursi bili spremni za uključanje u turističku ponudu. Takav menadžment iz potrebe uvodi strategiju, misiju i viziju i postaje strateški menadžment (Ritchie i Croutch, 2000). Krajnović i sur. (2019) razvijaju novi strateški menadžment u kulturnom turizmu pod akronimom SMCT – Strateški menadžment u kulturnom turizmu. Takav oblik suradnje predstavlja model kolaboracije koji podržavaju različite interesne skupine uključene u kulturni turizam, od predstavnika kulturnog sektora i struke, do predstavnika turističkog sektora, pružatelja takvih usluga u ponudi.

### 2.13. MEĐUSEKTORSKA SURADNJA U UPRAVLJANJU KULTURNOM BAŠTINOM

Pravni okvir upravljanja kulturnom baštinom u Hrvatskoj još uvijek je uređen centraliziranim pristupom. Takav okvir ne sadrži specifične uvjete turističke valorizacije kulturne baštine niti pretpostavlja međusektorsku suradnju i snažniji utjecaj privatnog i civilnog sektora. Na regionalnoj i lokalnoj razini jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave imaju značajnu, ali ograničenu ulogu u upravljanju kulturnom baštinom. Upravljanje se u kulturnom turizmu može promatrati kao mreža organizacija u hijerarhijskom ustroju. Na vrhu organizacijske piramide jesu Ministarstvo turizma i Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske koje upravljanje delegira na odgovornost turističkim zajednicama i baštinskim ustanovama, koje su pod upravom jedinica lokalne samouprave, od nacionalne do regionalne sve do najniže, općinske razine. Na sljedećoj slici prikazana je osnovna organizacijska struktura kulturnog turizma u Hrvatskoj.



Slika 6. Prikaz organizacije kulturnog turizma u Hrvatskoj

Izvor: izrada autora prema Jelinčić (2017, 2008)

Iz grafičkog prikaza jasno je kako kulturni turizam počiva na javnom, privatnom i civilnom sektoru, od nacionalne do lokalne upravljačke razine. Tradicionalni modeli upravljanja baštinom u kojem kulturne ustanove i javni sektor imaju odlučujuću ulogu ne pridaju značajniju pozornost ulozi i sudjelovanju civilnog društva i lokalnog stanovništva. U posljednjem

desetljeću aktiviraju se novi načini upravljanja u kojima nezaobilaznu ulogu ostvaruju upravo organizacije u kojima djeluje primarno lokalno stanovništvo, aktivno u kulturnim ili turističkim aktivnostima radi ostvarenja različitih osobnih ili profesionalnih interesa. Novi modeli upravljanja koji se temelje na participaciji mijenjaju ustaljenu paradigmu u turizmu. Fokus je na modelu integriranog pristupa revitalizaciji i upravljanju kulturnim dobrima koji podrazumijeva društvenu (D), teritorijalno-gospodarsku (R) i znanstveno-obrazovnu sastavnicu (O) (Jelinčić, 2017: 82).

Jedan od novijih načina upravljanja baštinom u turizmu jest međusektorsko upravljanje koje se zasniva na utjecajnoj teoriji dionika odnosno *stakeholdera* (Freeman, 1984). U praksi, takav način upravljanja u turizmu uključuje različite dionike odnosno (povezane) interesne skupine (Aas i sur., 2005; Pedersen, 2002) iz javnog, privatnog i civilnog sektora. Također, određene studije pokazuju da je razina inovativnosti znatno viša u destinacijama gdje postoji sustavna međusektorska suradnja (Dong, 2024; Gretzel i sur., 2015). Sve to utječe na smanjenje troškova, veću koordinaciju ulaganja, bržu i ekonomičniju operativnu učinkovitost.

Međutim, zbog većeg broja dionika i složenijeg načina djelovanja, ali i brojnih drugih unutarnjih i vanjskih čimbenika, izloženi su brojnim i novim izazovima i poteškoćama (Buhalis, 2000).

Oni se mogu javiti na samom početku suradnje, tijekom projekta ili na samom kraju. Kako bi se početni izazovi sveli na najmanju moguću mjeru ili eliminirali, organizacije u turizmu, pružatelji usluga u turizmu i svi ostali trebali bi prvo identificirati svoje dionike, njihove interese i uloge. Zatim se nastoji utvrditi tko je u organizacijskom smislu spreman za suradnju, a tko nije i onda odabrati i uključiti suradnike iz svih zainteresiranih organizacija. U takvom modelu svi su ravnopravni partneri u konstruktivnom donošenju odluka. U stvarnosti suradnja, kako su to primijetili McComb i sur. (2016) te Saito i Ruhanen (2017), često pretpostavlja određenu razinu pregovaranja, ustupaka i kompromisa između javnog, privatnog i civilnog sektora. Premda država posjeduje značajnu količinu kulturnih dobara (i pokretnih i nepokretnih), druge organizacije, uključujući privatne osobe, zaklade, udruge i nevladine organizacije ili poduzeća, također posjeduju znatan iznos. U posljednje vrijeme jača prisutnost privatnog kapitala u obnovi i prenamjeni kulturnih dobara, znamenitosti i povijesnih građevina u objekte za uslužne i razne djelatnosti koje mogu i ne moraju imati ostvaren atrakcijski karakter. Privatizacija kulture može donijeti nove prilike, ali i izazove za turizam, stoga su partnerstva način očuvanja vrijednosti i monitoringa.

Ona se mogu ostvariti na nacionalnoj, regionalnoj i najnižoj, lokalnoj razini između kulturnog i turističkog sektora i temelj je organizaciji sustava unaprijeđenog upravljanja baštinom u turističke svrhe. Upravljanje baštinom nije prepušteno samo baštinskim ustanovama i organizacijama civilnog društva nego i privatnom sektoru. Suradnja između sektora odnosno međusektorska suradnja pretpostavlja usklađivanje glavnih ciljeva kulturnog i turističkog sektora na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini.

Stvaranje suradničke platforme za zajedničko sastavljanje strategije uz pomoć stručnjaka participativnih programa i projekata na raznim teritorijalnim razinama osmišljava se za različitu publiku (odrasli, djeca, starije osobe i ostali) i to su neke od preporuka za djelotvornu participaciju u upravljanju baštinom. Također, uključivanje lokalne zajednice, napose marginaliziranih skupina, čija je perspektiva kulturne baštine u društvu dugo bila ili jest zatomljena jest preporuka jer daje novi kut gledanja na baštinu i (raz)otkriva „zaboravljenu” ili „zabranjenu” baštinu.

### *2.13.1. Oblici međusektorske suradnje*

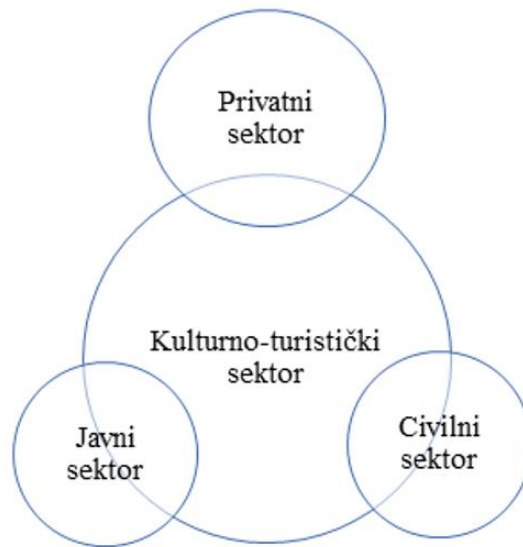
Međusektorska (međuresorna) suradnja predstavlja preduvjet zajedničkom odlučivanju u kulturi i turizmu radi zadovoljenja potreba svih pružatelja i korisnika turističkih usluga. Složenost međusektorske suradnje predstavlja i prednost i izazov u stjecanju prostora i pristupa za učinkovitu i jasnu komunikaciju svih dionika.

U srži sudioničkog upravljanja, za razliku od tradicionalnog upravo je suradnja. Suradnja se ostvaruje između dvaju ili svih triju sektora, između gospodarstva i civilnog društva, javne uprave i privatnog sektora, javnih ustanova i udruga ili na druge načine. Suradnja u tom smislu uključuje „integraciju ciljeva, interesa, i prakse među pojedincima ili društvenim grupe koje rade zajedno“ (McGuire, 2008: 146). U praksi se oblici međusektorske suradnje mogu podijeliti na formalizirane i neformalizirane. Formalizirani oblici suradnje odnose se na institucionalne modele partnerstva koji se najčešće ostvaruju javno-privatnim partnerstvima (JPP), konzorcijima, međuinstitucionalnim sporazumima i projektima financiranim iz nacionalnih i europskih fondova (Dredge i Jamal, 2015). Takvi modeli omogućuju strukturirano planiranje, definiranje zajedničkih ciljeva, raspodjelu odgovornosti među dionicima te dugoročno praćenje i evaluaciju rezultata (Bramwell i Lane, 2011; Selin i Chavez, 1995). U hrvatskom kontekstu ti se oblici suradnje sve češće javljaju u okviru integriranih projekata kulturnog i turističkog razvoja, osobito u programima koji podupiru destinacijski

menadžment (npr. *Integrated Quality Management Destination*). U kontekstu međusektorske suradnje aktualan je projekt *Herition* iz programa Interreg Europe (Interreg Europe, n.d.), koji se usmjerava na unapređenje participativnog upravljanja kulturnom baštinom međuregionalnom suradnjom i razmjenom dobrih praksi. Projekt promiče integrirane modele upravljanja koji uključuju javni sektor, civilno društvo i lokalne zajednice, pri čemu naglasak stavlja na jačanje kapaciteta dionika te razvoj politika koje uravnotežuju očuvanje i turističku valorizaciju baštine. Prema informacijama u okviru programa *Cultural Heritage in Action*, financiranog iz programa Kreativna Europa, također se potiče participacija i učenje dionika suradnjom, programom *Obzor 2020* (Europska komisija, 2020). Europska unija također je uložila sredstva u projekte poput *RURITAGE*, koji ruralna područja pretvara u laboratorije za regeneraciju preko kulturne i prirodne baštine.

S druge strane, neformalizirani oblici međusektorske suradnje obuhvaćaju različite oblike umrežavanja i koordinacije koji nisu formalno institucionalizirani, ali često imaju ključnu ulogu u poticanju inovativnih i participativnih praksi (Baggio, 2011, Baggio i Cooper, 2010, Nordin i Svensson, 2007 Bramwell i Lane, 2000). U tu skupinu ubrajaju se tematske mreže, stručne platforme, volonterske inicijative, a i lokalne akcijske grupe koje mogu uz formalne imati i neformalne aspekte i koje povezuju javni, privatni i civilni sektor u svrhu lokalnog razvoja (Konečný, 2019).

U kulturnom i turističkom sektoru djeluju pripadnici javnog, privatnog i civilnog sektora. Kada dionici iz svih triju sektora surađuju na istim ili sličnim ciljevima, oni počinju djelovati unutar kulturno-turističkog sektora. Kulturno-turistički sektor prikazan je grafički kao struktura koju čine sva tri sektora unutar kojih se prožimaju aktivnosti i djelatnosti pod kulturnim i turističkim sektorom.



Slika 7. Sastavnice kulturno-turističkog sektora

Izvor: izrada autora prema Alnaim (2026)

Suradnja u kulturi i suradnja različitih javnih, privatnih ili civilnih dionika u turizmu mogu se manifestirati u prikazanoj suprastrukturi u čijem je središtu upravo suradnja. Svaka uspješna suradnja uključuje institucionalni i izvaninstitucionalni oblik razmjene (transfera) znanja i vještina.

Kulturni i turistički djelatnici u kulturnom turizmu surađuju na formalne i neformalne načine, no zajedničko odlučivanje predstavlja konvergenciju znanja i vještina iz jednog u drugi sektor, pojedincu od pojedinca ili skupine skupini.

Uloge i funkcije koje obnašaju dionici u svim trima sektorima mogu se obavljati samostalno, ali se mogu i preklapati. Primjerice, djelatnik u kulturnoj ustanovi može istodobno biti aktivan član udruge za zaštitu starina. Poduzetnik u kulturi, tradicijski obrtnik koji usko surađuje s turističkom zajednicom i koristi se poticajima predviđenima za razvoj turizma iz općinskog, gradskog, županijskog ili drugog proračuna također može djelovati unutar udruge ili zaklade i obrnuto. U tom smislu dionici mogu obnašati više različitih uloga koje se mogu i ne moraju preklapati prilikom suradnje u kulturi ili turizmu. Kako bi projekt bio što uspješniji, poželjno je da suradnja traje od početka odnosno da se sve organizacije uključe u isto vrijeme. Uspješna međusektorska suradnja treba se planirati na vrijeme uzevši prethodno u obzir poznate rizike i slabosti. Također, važno je znati broj raspoloživih dionika i u kojem području djeluju odnosno

tko može upravljati baštinom, a tko za to nema odgovarajuće uvjete i mogućnosti (Wilcox, 1994: 5).

Bez obzira na inicijatora ili medijatora, ako su svi dionici složni i motivirani za suradnju i prilagodbu svog rada novom okruženju, suradnja se može odvijati. Glavni su oblici suradnje prema Ammirato i sur. (2013: 512):

- umrežavanje (engl. *networking*);
- koordinacija;
- partnerstvo;
- suradnja (kolaboracija).

Partnerstvo je jedan od oblika suradnje među različitim osobama ili skupinama koji se pokazao osobito učinkovitim u organizaciji upravljanja kulturnom baštinom i dovođenjem njezinih učinaka na najveću moguću mjeru za sve uključene. Razlikuju se partnerstva između dvaju sektora (češće) i svih triju sektora (rjeđe). Partnerstvo pretpostavlja suradnju u kojoj se odgovornost dijeli između partnera. Kulturna baština predstavlja zajednički interes u partnerskom odnosu. U kulturnom turizmu najčešći su partnerski odnosi između kulturnih ustanova i institucija i organizacija u hrvatskom turizmu u javnom sektoru.

Još uvijek je slabo zastupljen partnerski odnos u koji su uključeni sudionici iz gospodarstva. Partnerski odnosi najčešće se uspostavljaju unutar javnog sektora. Svaki od tih oblika ima svoje prednosti i nedostatke, snage i slabosti. S obzirom na to da u kulturno-turističkom sektoru sudjeluje veliki broj različitih interesnih skupina iz svih triju sektora, idealan bi model partnerstva upućivao na takozvano PPCP (engl. *Public-private-community partnership*) partnerstvo između javnog-privatnog-civilnog (društvenog) sektora i kao takav najsloženiji oblik partnerstva (Žuvela, 2021).

Međusektorska suradnja u području turizma i kulturne baštine u Hrvatskoj razvija se unutar višeslojnoga institucionalnog i zakonodavnog okvira koji određuje uloge, nadležnosti i oblike partnerstva između javnog, privatnog i civilnog sektora.

Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara (NN 69/99, 87/09, 157/13, 152/14, 98/15, 44/17, 90/18, 32/20) potiče međuinstitucionalnu suradnju između Ministarstva kulture, županija, gradova i općina te pravnih osoba koje upravljaju kulturnim dobrima. Tako se u čl. 10. i 14. predviđa mogućnost povjeravanja upravljanja i nadzora nad kulturnim dobrima drugim pravnim subjektima, čime se stvara temelj za participaciju nedržavnih aktera.

Okvir za izradu lokalnih i regionalnih strategija temeljenih na participaciji dionika uspostavljen je Zakonom o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske (NN 123/17) i omogućava uključivanje nevladinog i privatnog sektora u sve faze razvoja kulturnih i turističkih strategija. U suradnji Ministarstva kulture i medija i lokalnih vlasti provodi se Program zaštite i očuvanja nepokretnih kulturnih dobara, koji uključuje partnerstva između javnih institucija i privatnog sektora u obnovi kulturnih dobara s turističkom funkcijom (npr. tvrđava u Šibeniku, Kneževa palača u Zadru). Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 52/19) u čl. 24. i 26.) predviđa partnerstvo između turističkih zajednica i lokalnih (gospodarskih i društvenih) subjekata, uključujući udruge, OPG-ove i ustanove. Turističke zajednice pritom služe kao “nositelji mreže” – pokreću i povezuju turističke dionike promotivnim aktivnostima i zajedničkim projektima. Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 33/01, ...144/21) definira nadležnosti Jedinica lokalne samouprave u području kulturne djelatnosti i turizma. U praksi, to omogućuje gradovima i općinama da iniciraju mrežne projekte i sudjeluju u partnerstvima.

### **3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

Ovo poglavlje bavi se provedbom istraživanja aspekata upravljanja i suradnje oko kulturne baštine u Slavoniji i Baranji. Istraživanje se temelji na kombinaciji kvalitativnih i kvantitativnih metoda s ciljem dubljeg razumijevanja dinamike upravljanja kulturnim resursima, suradnje relevantnih dionika u kulturi i turizmu te percepcije lokalnog stanovništva u Slavoniji i Baranji. Na temelju prikupljenih podataka analizirani su ključni čimbenici koji utječu na razvoj kulturnog turizma u regiji, a interpretacijom dobivenih rezultata u sljedećim poglavljima iznesene su preporuke za unapređenje upravljanja i promocije kulturnog turizma u Slavoniji i Baranji.

#### **3.1. METODOLOGIJA I STRUKTURA ISTRAŽIVANJA**

Sustavnom analizom literature, konceptualnom, komparativnom analizom, kritičkom analizom, metodama dedukcije i indukcije i drugim znanstvenim metodama u teorijskom su dijelu rada prikazani ključni aspekti kulturnog turizma, upravljanja i načina suradnje u očuvanju i promociji kulturne baštine u Slavoniji i Baranji. Konceptualna analiza omogućila je strukturiranje temeljnih pojmova poput kulturne baštine, dihotomiju kulturnog dobra i resursa, kulturnog turizma i sudioničkog upravljanja.

Metodama dedukcije izvedeni su opći zaključci te istraživački ciljevi na temelju teorijskih pretpostavki u radu te su na temelju konkretnih opažanja oblikovane hipoteze. Osim navedenih, korištene su i druge znanstvene metode poput analize sadržaja, deskriptivne analize te interpretativnih metoda karakterističnih za društvene i interdisciplinarne znanosti.

Nakon teorijskog dijela istraživanja o kulturnoj baštini i turizmu u prethodnim poglavljima, u drugom dijelu doktorskog rada provedeno je samostalno empirijsko istraživanje kombinacijom kvalitativnih i kvantitativnih metoda sekvencijalnim istraživačkim nacrtom te su nakon interpretacije podataka predloženi i rezultati. Dosadašnja istraživanja upućuju na to kako zajednička uporaba kvalitativnog i kvantitativnog pristupa u humanističkim i napose društvenim istraživanjima može unaprijediti istraživački pristup i pomaže u uspješnom shvaćanju postavljenog problema (Creswell i Plano Clark, 2017, Creswell, 2014, Hanson i sur., 2005).

Kvantitativno istraživanje u društvenim znanostima služi se istraživačkim metodama koje su usmjerene u prvom redu „prikupljanju numerički izraženih podataka i njihovu uopćavanju na

grupe ljudi ili objašnjavanje određenog fenomena” (Muijs, 2010; prema Aliaga i Gunderson, 2000: 1).

Kvalitativna istraživanja za dubinsku analizu značenja povezana su s određenom pojavom ili fenomenom uglavnom i služe se riječima (nebrojčano) izraženim podacima i različitim metodama kao što su fokus grupe, osobni intervju i slično (Mohajan, 2018; Denzin i Lincoln, 2018). Metode koje se razmatraju, kako ih vide Sørensen i Carman (2009), ubrajaju se u tri široke kategorije: analiza teksta/diskursa, metode za istraživanje stavova i ponašanja ljudi; i metode za istraživanje materijalnih kvaliteta baštine.

Ljudska ponašanja, stavovi i vjerovanja predmet su različitih istraživanja u turizmu (Pearce, 2005; Wang 1999). Budući da ne postoji samo jedan način prikupljanja podataka o stavovima više različitih skupinu u turizmu koje se ispituju, konzultirani su radovi nekoliko autora (Leite i sur., 2023, Castañer i Oliveira, 2020) koji su poduzeli slična istraživanja o oblicima suradnje između različitih dionika općenito u teoriji menadžmenta (engl. *stakeholdera*). Za potrebe ovako koncipiranog istraživanja nastojalo ih se prikupiti najučinkovitijim pristupom – metodom ankete, a u kvalitativnom dijelu istraživanja metodom fokus grupe.

### **3.2. METODOLOŠKI ASPEKTI KVANTITAVNOG I KVALITATIVNOG DIJELA ISTRAŽIVANJA**

Kao što je prethodno obrazloženo, u ovom radu ispituju se stavovi i mišljenja sudionika o upravljanju kulturnom baštinom u turizmu i (međusektorskoj) suradnji. Stav ili mišljenje u socijalnoj psihologiji shvaća se kao „psihološka tendencija koja se izražava procjenom određenog entiteta s određenim stupnjem slaganja i neslaganja” (Eagly i Chaiken, 1993:1). Osnovna određenja stava jesu misli, osjećaji i ponašanje koji zajedno oblikuju mišljenje o nekoj društvenoj pojavi. Viđenje i doživljaj društvene stvarnosti posljedice su ljudske procjene uže i šire okoline, a što je onda i podložno različitim individualnim i kolektivnim tumačenjima. Doživljaj je subjektivna kategorija ostvarena kao jedna od dimenzija općeg stava jedne ili više osoba (Pine i Gilmore, 2011). Stav u konačnici i utječe na ponašanje u vezi s tom istom pojavom, osobom ili grupom jer je i sam uvjetovan sociokulturnim i demografskim obilježjima, vlastitim vjerovanjima i stajalištima s vremenom i prostorom u kojem se kao sudionik u određenome mjestu i vremenu nalazi.

U brojnim istraživanjima na temu kulturne baštine, turizma i menadžmenta u destinaciji prevladava kvalitativni pristup proučavanja, najčešće preko polustrukturiranih intervjua ili fokus grupe s naglaskom na interpretativnome pristupu. Kvalitativne metode, posebno fokus grupe i intervjui pokazali su se korisnima u istraživanju značenja kvantitativnih rezultata u ispitivanjima navedenih preferencija. Također, sve je više miješanih kvalitativno-kvantitativnih istraživanja u usporedbi stavova i mišljenja stručnjaka ili interesnih skupina.

Empirijsko istraživanje u ovom je doktorskom radu podijeljeno na kvantitativni i kvalitativni dio, i provedeno je u dvije faze, a za svaku od njih upotrijebljene su primjerene metode. U prikupljanju podataka prvo je poduzeto kvantitativno istraživanje konstruiranjem i ispunjavanjem glavnog upitnika. Nakon kvantitativnog provedeno je kvalitativno istraživanje, odnosno fokus grupa s ispitanicima. Takav je istraživački nacrt ciljano postavljen tim redoslijedom kako bi se produbile dosadašnje spoznaje, razmotrile dodatne teme i uža područja zajedničkog odnosno sudioničkog upravljanja kulturnom baštinom u Slavoniji i Baranji. Takav pristup posebno je važan u temama poput sudioničkog upravljanja, gdje su važne dinamike odnosa, moći, komunikacije i povjerenja, koje se ne mogu iscrpno kvantificirati. Na taj način osigurana je metodološka triangulacija, odnosno kombinacija različitih znanstveno potkrijepljenih izvora i metoda prikupljanja podataka.

### **3.3. DIZAJN I PRIPREMA INSTRUMENTARIJA KVANTITATIVNOG DIJELA ISTRAŽIVANJA**

Kvantitativni dio ovog istraživanja osmišljen je na temelju relevantnih znanstvenih istraživanja i spoznaja u društvenim znanostima s naglaskom na prethodna istraživanja u planiranju, upravljanju i menadžmentu orijentiranom k razvoju kulturne baštine u turizmu. Metodom ankete nastojali su se utvrditi stručni stavovi i mišljenja sudionika kako bi se trebala razvijati kulturna baština u atrakcijskom sustavu destinacije Slavonije i Baranje te kako bi se, na temelju tih spoznaja, mogao uspostaviti konkretan nacrt sveobuhvatnoga strateškog plana u sudioničkom upravljanju kulturnom baštinom. Tijekom dizajniranja instrumenta istraživanja konzultirana je literatura koja se odnosi na dizajn odnosno strukturalnu organizaciju upitnika (Oppenheim, 1992).

Upitnici kao tehnički alat u provedbi istraživanja predstavljaju jedan od najčešće korištenih i najvažnijih izvora informacija turističke analize, planiranja i donošenja odluke (Smith, 1995).

Sadržajna valjanost upitnika ispitana je prvo na manjem uzorku kako bi se provjerila razumljivost i točnost svih pitanja.

Za potrebe istraživanja razvijen je instrumentarij za prikupljanje primarnih podataka u obliku upitnika i podijeljen je u jednu demografsku i još pet tematskih cjelina s pitanjima. Prvo su utvrđena ključna metrijska obilježja instrumenta za mjerenje čestica. Potom su konstruirane varijable kojih je sadržano ukupno 46 i podijeljene su u šest konstrukata. Prva, uvodna skupina pitanja sadrži osam pitanja, druga skupina šest pitanja, treća skupina devet, četvrta skupina sedam, peta skupina devet pitanja i šesta sedam pitanja.

Najviše pitanja sastavljeno je u obliku upitnih rečenica ili izjavnih tvrdnji, a manji broj u obliku pitanja višestrukog odabira odgovora. Sudionici su mogli ocijeniti stupanj slaganja s određenom tvrdnjom i tako iskazati svoje viđenje ili doživljaj upućen na područje kulturne i prirodne baštine u turizmu. Od sudionika se tražilo da iskažu razinu zadovoljstva, stavove i mišljenje tako da ocijene svaku stavku na ponuđenim ljestvicama. Prethodno im je objašnjeno kako je njihovo sudjelovanje u istraživanju anonimno i kako će se koristiti isključivo u akademske svrhe. Prije svake skupine pitanja sudionicima je, kako bi se izbjegle eventualne nejasnoće i nedoumice, opisano na što se ona odnose i što se njima želi otkriti. Sudjelovanje u istraživanju bilo je dobrovoljno.

### **3.4. STRUKTURA MJERNOG INSTRUMENTA**

Za potrebe istraživanja izrađen je upitnik. Upitnik je sadržavao kombinaciju zatvorenih pitanja i tvrdnji oblikovanih u obliku mjernih čestica. Izjave su bile jedinstveno razvijene iako su potkrijepljene prethodnim radovima o razvojnim preduvjetima kulturnoj baštini i turizmu. Pojedine tvrdnje prilagođene su lokalnom kontekstu. U uvodnom dijelu istraživanja nastojala su se saznati sociodemografska i profesionalna obilježja sudionika istraživanja, spol i životna dob, obrazovanje, županija u kojem žive rade i sektor u kojem djeluju, što se mjerilo na nominalnoj i ordinalnoj ljestvici. Unutar svakog sektora od sudionika je zatraženo označavanje djelatnosti kojom se bave, a koja je neposredno ili posredno vezana uz kulturni i turistički sektor u Republici Hrvatskoj. Ta skupina pitanja služila je za opis uzorka istraživanja.

U skupini pitanja pod nazivom „Važnost i očuvanje kulturne i prirodne baštine za Slavoniju i Baranju” pitanjima su se nastojali ispitati stavovi i mišljenja sudionika istraživanja o ulozi i

položaju kulturne baštine za strateški razvoj destinacije Slavonije i Baranje. Nakon opće skupine pitanja središnji dio upitnika obuhvatio je četiri skupine pitanja posvećene analizi prilika, izazovima, međusektorskoj suradnji i predviđanjima u upravljanju kulturnom baštinom u turizmu. Za tu je vrstu pitanja izabrana Likertova ljestvica s položajima za mjerenje stavova čije su vrijednosti izražene sa pet stupnjeva, odnosno rangirane su na skali od 1 do 5, gdje broj 1 izražava potpuno neslaganje (u potpunosti se ne slažem), a broj 5 potpuno slaganje oko određene izjave (u potpunosti se slažem).

Pojednostavljeno, broj 1 odnosi se na „potpuno se ne slažem“, 2 na „ne slažem se“, 3 na „niti se slažem niti se ne slažem“, 4 na „slažem se“ i 5 na „potpuno se slažem“. Sudionici su za svaku od skupina pitanja upoznati s navedenim stupnjevima slaganja odnosno neslaganja koje su trebali označiti na mjernoj ljestvici. Druga cjelina pitanja, na temelju tih smjernica, bila je usmjerena na viđenje i doživljaj prilika u razvoju kulturnih i prirodnih dobara kao turističkih resursa i na važnost očuvanja i revitalizacije kulturne i prirodne baštine u Slavoniji i Baranji. Od sudionika su se nastojali saznati njihovi stavovi i mišljenja o potencijalima koje ima kulturna i prirodna baština za razvoj kulturnog turizma. Te su prilike definirane kao sve one prakse, pojave i mogućnosti, prednosti i snage važne za budućnost turizma općenito, a u ovom kontekstu napose za razvoj kulturnog oblika turizma. Istraživanje prilika u turizmu vezano je uz okolnosti koje se tumače kao pogodnosti ili potencijalne prednosti s pozitivnim učincima za onoga tko ih pronalazi i prepoznaje te se tako njima koristi za ispunjenje postojećih ili potencijalnih potreba i ciljeva. Identificiranje prilika predstavlja prvi korak u njihovu prepoznavanju. Prilike u turizmu kulturne i prirodne baštine mogu biti financijskog, društvenog, logističkog, tehnološkog karaktera na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini provedbe i predstavljaju pozitivne čimbenike koji se trebaju ispuniti u cilju uspostavljanja suradnje među svim sudionicima. U upitniku su prepoznate kao konstrukti koji mogu pozitivno utjecati na razvoj kulturnog turizma.

Prilike se ponajprije odnose na razvojne prednosti i potencijale za razvoj kulturne baštine u turizmu i kako ih takvima definiraju sudionici ovog istraživanja i koriste se njima. Uspješan razvoj kulturne i prirodne baštine unutar atrakcijskog sustava destinacije pretpostavlja najveću moguću iskorištenost svih financijskih, tehničkih, ljudskih, prostornih resursa, raznih aktivnosti, znanja i vještina koje su na raspolaganju pružateljima usluga u turizmu.

Prilike su u istraživanju prepoznate kao preduvjeti koje interesne skupine moraju ispuniti za očuvanje i učinkovito upravljanje kulturnom baštinom u turističke svrhe u Slavoniji i Baranji.

U upitniku za potrebe kvantitativnog dijela istraživanja osmišljena je skupina pitanja pod nazivom „Prilike u upravljanju kulturnom i prirodnim baštinom u turističkom razvoju Slavonije i Baranje”.

Sljedeća skupina pitanja sadrži tvrdnje na Likertovoj ljestvici za mjerenje stavova. Tvrdnje su obuhvaćene skupinom pitanja pod nazivom „Izazovi u upravljanju kulturnom i prirodnim baštinom u turizmu” posvećene različitim izazovima s kojima se sudionici u upravljanju kulturnim i prirodnim resursima u turizmu suočavaju. Izazovi se u kontekstu turizma kulturne i prirodne baštine mogu tumačiti kao svi oni potencijalni i stvarni čimbenici koji mogu predstavljati prepreke ili ograničenja, ali i rizike u ostvarivanju nekog cilja ili namjere. Izazovi u kontekstu upravljanja kulturnom i prirodnim baštinom u turizmu u istraživanju su prepoznati kao klimatske promjene i zagađenje, vrijeme kao čimbenik utjecaja na daljnje propadanje (zapuštene) kulturne ili prirodne baštine, zakonska ograničenja, birokracija, zakonska ograničenja i slični izazovi.

Peta skupina pitanja pod nazivom „Međusektorska suradnja kao oblik upravljanja kulturnom i prirodnim baštinom u turizmu” naglašava oblike međusektorske suradnje i njihovo jačanje za potrebe uspješnijeg upravljanja kulturnim i prirodnim resursima u turizmu. Postoje brojne definicije međusektorske suradnje gdje se takav oblik suradnje između skupina ili pojedinaca gleda kao...„proces zajedničkog donošenja odluka između autonomnih, ključnih dionika kako bi se razriješiti probleme među organizacijskog, društvenog turizma planiranje problema destinacije i/ili upravljanje pitanjima vezanim za planiranje i njezin razvoj“ (Jamal i Getz, 1995: 188). Skupine ili pojedinci surađuju jer dijele zajedničke ciljeve. U poglavlju o međusektorskoj suradnji nastojalo se ustanoviti kako dionici vezani uz sektore kulture, baštine i u turizmu vide i promišljaju takav oblik djelovanja, njegove prednosti i izazove za sve uključene.

Sljedeća se skupina pitanja „Predviđanja u razvoju kulturne baštine u turističke svrhe“ bavila predviđanjima dionika u kulturi i u turizmu vezano uz implementaciju kulturnih i prirodnih resursa u turističku ponudu unutar atrakcijskog sustava destinacije. Predviđanja se razumijevaju kao pretpostavke koje nastaju o turističkim kretanjima na tržištu, politikama u očuvanju i revitalizaciji kulturne i prirodne baštine. Istražuju se stavovi i mišljenja sudionika istraživanja o turističkim trendovima, pretpostavkama i perspektivama koje mogu imati za buduće očuvanje, zaštitu i razvoj kulturne baštine u turističke svrhe u Slavoniji i Baranji. Tehnološke težnje u takvim oblicima turizma odnose se na ubrzani razvoj 3D tehnologija i

tehnologija proširene (virtualne stvarnosti, AR)<sup>11</sup> stvarnosti, specijalizirano upravljanje kulturnom baštinom s pomoću umjetne inteligencije i daljnju digitalizaciju i njezina postignuća u kulturnom-turističkom sektoru.

Nakon generiranja početnog seta pitanja koja pokrivaju četiri ranije opisana područja upitnika, provedeno je istraživanje sadržajne valjanosti anketnih pitanja. U ovom istraživanju sudjelovalo je deset stručnjaka u području upravljanja kulturnom i prirodnom baštinom te je provjereno koliko su osmišljena pitanja jasno postavljena i bitna za cilj istraživanja, a rezultati su poslužili za odabir pitanja prezentirana u anketi u glavnom istraživanju. Podaci prikupljeni anketom analizirani su u nekoliko koraka. Prvo, prikazana je deskriptivna (opisna) statistika svih varijabli izračunom aritmetičkih sredina, moda, standardnih devijacija i drugih podmjera središnje težnje. Drugo, latentna struktura anketnih pitanja provjerena je eksplorativnom faktorskom analizom te su na temelju njezinih rezultata oblikovane skale koje odražavaju različite stavove. Treće, razlike u stavovima ispitane su s pomoću analiza varijance.

### **3.5. NAČIN PRIKUPLJANJA PODATAKA**

Podaci su se za potrebe istraživanja prikupljali uživo i na daljinu (*online*). Sudionici istraživanja koji se bave očuvanjem i (turističkom) promocijom kulturne i prirodne baštine u Slavoniji i Baranji, a koji dolaze iz svih triju sektora, javnog, privatnog (realnog) i civilnog i čija je stručnost ili djelovanje izravno ili neizravno vezano upravo uz kulturnu i prirodnu baštinu, ispitani su metodom ankete mrežnim putem. U tu je svrhu oblikovan jedinstven anketni upitnik s pomoću obrasca *Google Forms*. Nadalje, kako se moglo i pretpostaviti, nisu svi sudionici (pretežito treće životne dobi, ali i oni koji nisu informatički pismeni, a opravdaju sve navedene kriterije traženog uzorka) digitalno kompetentni pa se rješavanje ankete nastojalo provesti uživo. Uzorak je definiran kao namjeran prigodni što je podrazumijevalo kombinaciju metoda u traženju sudionika.

### **3.6. OPIS I KARAKTERISTIKE SUDIONIKA ISTRAŽIVANJA U UZORKU**

U empirijskom dijelu istraživanja sudjelovalo je 243 sudionika iz pet županija Slavonije i Baranje. Istočna regija Hrvatske izabrana je za istraživanje jer u posljednjem desetljeću bilježi

---

<sup>11</sup> *Augmented reality* (engl.) ili tehnologija proširene stvarnosti

neprestan turistički rast i razvoj popratne infrastrukture, smještajnih kapaciteta i turističkih sadržaja vezanih uz tuizam baštine i kulturni turizam. Nadalje, regija je to bogata kulturnim znamenitostima od velikoga turističkog potencijala. Najveći udio ispitanih osoba dolazi iz teritorijalno najveće i najnaseljenije Osječko-baranjske županije, zatim iz Vukovarsko-srijemske županije, Brodsko-posavske, a najmanje iz Požeško-slavonske i Virovitičko-podravske županije. Požeško-slavonska županijabrojem je stanovnika najslabije nastanjena i također je površinom najmanja slavonska županija. S obzirom na to da je istraživanje provedeno kao studija kvantitativnog karaktera, veličina je imala značajnu statističku ulogu. Kvantitativna analiza započeta je deskriptivnom statistikom kao prvom analitičkom fazom u istraživanju za što su provedeni izračuni aritmetičkih sredina, moda i standardnih devijacija. U sljedećoj tablici predloženi su sociodemografski podaci odnosno spol, dob i razina obrazovanja svih sudionika istraživanja. Deskriptivni podaci opisani su u nastavku rada.

1. Molimo označite spol.

Tablica 14. Spol sudionika

	<b>Frekvencija</b>	<b>%</b>
<b>Muški</b>	85	35 %
<b>Ženski</b>	158	65 %

Izvor: izrada autorice

Nakon spolne strukture, sudionici su izrazili svoju dob i razinu obrazovanja. To je predloženo u tablicama broj 15 i 16.

2. Molimo vas upišite svoju dob.

Tablica 15. Dob sudionika

<b>N</b>	243
<b>Nedostajući podaci</b>	0
<b>M</b>	39,57
<b>Median</b>	38
<b>Standardna devijacija</b>	11,84
<b>Min</b>	20
<b>Max</b>	84

Izvor: izrada autorice

3. Molimo označite svoj stupanj obrazovanja.

Tablica 16. Stupanj obrazovanja sudionika

	Frekvencija	%
<b>SSS</b>	61	25 %
<b>VŠS</b>	26	11 %
<b>VSS</b>	120	49 %
<b>Magisterij/doktorat</b>	36	15 %

Izvor: izrada autorice

Najviše sudionika ima visoko obrazovanje (60 %). Obrazovanje prema pripadnosti sektoru predočeno je u tablici broj 17.

Tablica 17. Razina obrazovanja sudionika s obzirom na sektor<sup>12</sup>

	Civilni sektor	Javni sektor	Privatni sektor	Ukupno
<b>SSS</b>	23	9	29	61
	30 %	10 %	37 %	25 %
<b>VŠS</b>	9	9	8	26
	12 %	10 %	10 %	11 %
<b>VSS</b>	35	52	33	120
	46 %	59 %	42 %	49 %
<b>Magisterij/doktorat</b>	9	18	9	36
	12 %	20 %	11 %	15 %
<b>Ukupno</b>	76	88	79	243

Izvor: izrada autorice

Nakon uvida u razinu obrazovanja po sektoru, sudionici su naveli županiju i sektor u kojem rade. Najviše je, prema rezultatima, visokoobrazovanih u javnom sektoru, najmanje u civilnom.

<sup>12</sup> U ovoj tablici postoci označuju postotak unutar sektora

4. Molimo Vas označite u kojoj primarno županiji radite.

Tablica 18. Županija zaposlenja ispitanika

	<b>Frekvencija</b>	<b>%</b>
<b>Brodsko-posavska županija</b>	32	13 %
<b>Osječko-baranjska županija</b>	127	52 %
<b>Požeško-slavonska županija</b>	25	10 %
<b>Virovitičko-podravska županija</b>	23	9 %
<b>Vukovarsko-srijemska županija</b>	36	15 %

Izvor: izrada autorice

Najviše ispitanika (52%) dolazi iz najveće Osječko-baranjske županije, a najmanje iz Požeško-slavonske (25%) koja je ujedno i najmanja i najslabije naseljena slavonska županija. U sljedećoj tablici predočeni su podaci o sektorskoj pripadnosti sudionika.

5. Molimo Vas označite sektor u kojem PRIMARNO djelujete:

Tablica 19. Sektor primarnog djelovanja ispitanika

	<b>Frekvencija</b>	<b>%</b>
<b>Civilni sektor</b>	76	31 %
<b>Javni sektor</b>	88	36 %
<b>Privatni sektor</b>	79	33 %

Izvor: izrada autorice

Za svaki sektor sudionici su mogli izraziti svoju pripadnost i koju djelatnost obavljaju. Sudionici su birali među trima sektorima, javnom (36%), privatnom (33%) i civilnom (31%). U sljedećoj tablici pojašnjeno je iz kojih sektora dolaze sudionici istraživanja i kako su raspoređeni po županijama.

Tablica 20. Sudionici istraživanja, prema županiji i sektoru iz kojeg dolaze

4. Molimo Vas označite u kojoj primarno županiji radite:	Sektor						Ukupno	
	Civilni sektor		Javni sektor		Privatni sektor			
<b>Brodsko-posavska županija</b>	15	19,74%	6	6,82%	11	13,92%	32	13,17%
<b>Osječko-baranjska županija</b>	40	52,63%	48	54,55%	39	49,37%	127	52,26%
<b>Požeško-slavonska županija</b>	8	10,53%	10	11,36%	7	8,86%	25	10,29%
<b>Virovitičko-podravska županija</b>	5	6,58%	8	9,09%	10	12,66%	23	9,47%
<b>Vukovarsko-srijemska županija</b>	8	10,53%	16	18,18%	12	15,19%	36	14,81%
<b>Ukupno</b>	76	100,00%	88	100,00%	79	100,00%	243	100,00%

Izvor: izrada autorice

Najviše sudionika dolazi iz javnog sektora (54,55%) iz Osječko-baranjske županije (49,37%), a podjednako njih iz civilnog i privatnog sektora. Najmanje sudionika iz svih triju sektora dolazi iz Virovitičko-podravske županije (9,47%), koja se djelomično nalazi u Slavoniji, a jednim dijelom pripada Podravini.

6. Molimo Vas označite gdje radite – javni sektor.

Tablica 21. Mjesto zaposlenja ispitanika iz javnog sektora

Javni sektor	Frekvencija	%
<b>Edukacijsko-interpretacijski centar za posjetitelje</b>	2	2 %
<b>Javne ustanove za upravljanje zaštićenim područjima</b>	10	11 %
<b>Kulturna (baštinska) ustanova (galerija, muzej, arhiv i dr.)</b>	27	31 %
<b>Razvojna agencija</b>	12	14 %
<b>Turistička zajednica</b>	18	20 %
<b>Upravna tijela za turizam u jedinicama lokalne i područne samouprave</b>	14	16 %
<b>Znanstvena institucija</b>	5	6 %

Izvor: izrada autorice

Sudionici su prvo označili sektor kojem pripadaju, a onda i poslove koje unutar njega obavljaju. Najviše sudionika u javnom sektoru radi u kulturnim i baštinskim ustanovama (31%) te u turističkim zajednicama (20%).

7. Molimo označite kojim se poslom/djelatnošću bavite.

Tablica 22. Djelatnost ispitanika iz privatnog sektora

<b>Privatni sektor</b>		
	<b>Frekvencija</b>	<b>%</b>
<b>Obiteljsko gospodarstvo u turizmu</b>	19	24 %
<b>Poduzetnik u kulturi</b>	12	15 %
<b>Slobodni umjetnik</b>	3	4 %
<b>Turistička agencija</b>	4	5 %
<b>Turistički vodič</b>	13	16 %
<b>Vlasnik obrta</b>	1	1 %
<b>Vlasnik obrta (tradicija, kultura, turizam)</b>	27	34 %

Izvor: izrada autorice

U privatnom sektoru najviše je sudionika obiteljskih gospodarstvenika u turizmu (24%) i obrtnika u baštini i turizmu (34%).

8. Molimo označite u kojem području civilnog sektora djelujete.

Tablica 23. Područje djelovanja ispitanika iz civilnog sektora

<b>Civilni sektor</b>		
	<b>Frekvencija</b>	<b>%</b>
<b>Neformalna organizacija građana</b>	5	7 %
<b>Udruga</b>	71	93 %

Izvor: izrada autorice

Sudionici iz civilnog sektora uglavnom dolaze iz udruga. U tablici 24 izraženi su podaci s mjerne skale o očuvanosti kulturne baštine u Slavoniji i Baranji.

1. Molimo označite koliki je po Vama, na skali od 1 (nimalo očuvani) do 5 (iznimno očuvani) stupanj očuvanosti kulturnih i prirodnih resursa u Slavoniji i Baranji?

Tablica 24. Stupanj očuvanosti kulturnih i prirodnih resursa u Slavoniji i Baranji

	<b>Frekvencija</b>	<b>%</b>
<b>Nimalo očuvan – 1</b>	3	1 %
<b>2</b>	24	10 %
<b>3</b>	137	56 %
<b>4</b>	72	30 %
<b>Iznimno očuvan – 5</b>	7	3 %

Izvor: izrada autorice

U tablici 24 vidi se kako najveći broj sudionika istraživanja ima neutralan ili blago pozitivan stav o očuvanosti kulturne baštine u Slavoniji i Baranji. U tablici 25 od sudionika se tražilo da izraze stavove o stupnju turističke privlačnosti kulturnih i prirodnih resursa. Značajan dio (42%) kulturnu i prirodnu baštinu u Slavoniji i Baranji smatra turistički privlačnom, a u tablici 20 najveći broj sudionika istraživanja upravo Osječko-baranjsku županiju vidi najuspješnijom u upravljanju baštinom (56%).

2. Molimo označite koliki je po Vama, na skali od 1 (nimalo privlačan) do 5 (potpuno privlačan) stupanj privlačnosti kulturnih i prirodnih resursa kao turističkih atrakcija u Slavoniji i Baranji?

Tablica 25. Stupanj privlačnosti kulturnih i prirodnih resursa kao turističkih atrakcija u Slavoniji i Baranji

	<b>Frekvencija</b>	<b>%</b>
<b>Nimalo privlačan - 1</b>	1	0 %
<b>2</b>	16	7 %
<b>3</b>	65	27 %
<b>4</b>	102	42 %
<b>Potpuno privlačan - 5</b>	59	24 %

Izvor: izrada autorice

3. Molimo označite županiju koju smatrate najuspješnijom u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom:

Tablica 26. Najuspješnija županija u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom

	<b>Frekvencija</b>	<b>%</b>
<b>Brodsko-posavska županija</b>	12	5 %
<b>Osječko-baranjska županija</b>	136	56 %
<b>Požeško-slavonska županija</b>	22	9 %
<b>Virovitičko-podravska županija</b>	35	14 %
<b>Vukovarsko-srijemska županija</b>	38	16 %

Izvor: izrada autorice

U sljedećem pitanju od sudionika se tražilo da iskažu koju županiju smatraju najmanje uspješnom u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom.

4. Molimo označite županiju koju smatrate najmanje uspješnom u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom:

Tablica 27. Najmanje uspješna županija u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u Slavoniji i Baranji

	<b>Frekvencija</b>	<b>%</b>
<b>Brodsko-posavska županija</b>	96	41 %
<b>Osječko-baranjska županija</b>	22	9 %
<b>Požeško-slavonska županija</b>	39	16 %
<b>Virovitičko-podravska županija</b>	51	22 %
<b>Vukovarsko-srijemska županija</b>	29	12 %

Izvor: izrada autorice

Iz tablice 27 jasno je kako najveći broj sudionika (41%) Brodsko-posavsku županiju smatra najslabijom u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom.

Izvori financiranja kulturne i prirodne baštine za Slavoniju i Baranju prikazani su u tablici 28 u nastavku. Sudionici su se, ovisno o tome kojem sektoru pripadaju, izjasnili o najvažnijim izvorima financiranja koji su im dostupni:

Tablica 28. Izvori financiranja sudionika istraživanja

Izvori financiranja	Ukupni uzorak		Privatni sektor		Javni sektor		Civilni sektor	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Državni proračun</b>	65	27 %	6	8 %	32	36 %	27	36 %
<b>Proračun jedinice lokalne samouprave</b>	97	40 %	14	18 %	44	50 %	39	51 %
<b>Samofinanciranje</b>	90	37 %	60	76 %	12	14 %	18	24 %
<b>Crowdfunding</b>	4	2 %	2	3 %	0		2	3 %
<b>EU fondovi</b>	90	37 %	24	30 %	32	36 %	34	45 %
<b>Sponzorstvo</b>	32	13 %	7	9 %	6	7 %	19	25 %
<b>Donacija</b>	37	15 %	5	6 %	7	8 %	25	33 %

Izvor: izrada autorice

Iz tablice 28 može se iščitati kako se sudionici istraživanja iz privatnog sektora uglavnom financiraju samostalno (76%), sudionici javnog sektora iz proračuna jedinica lokalne samouprave (50%), jednako kao i u civilnom sektoru (51%).

### 3.7. ANALITIČKA STRATEGIJA

Obrada prikupljenih podataka provedena je u računalnom programu Jamovi v.2.4.1.0. (The Jamovi project, 2023). U prvom koraku analize provedena je eksploratorna faktorska analiza na pitanjima iz upitnika koja su bila usmjerena na ispitivanje prilika u razvoju kulturnih i prirodnih dobara kao turističkih resursa, izazova s kojima se sudionici u upravljanju kulturnim i prirodnim resursima nose, oblike suradnje i njihovo jačanja za potrebe uspješnijeg upravljanja resursima i predviđanjima stručnjaka u turizmu vezano uz implementaciju kulturnih i prirodnih resursa u turistički proizvod. Cilj faktorske analize jest svaku od tih skupina pitanja svesti na manji broj faktora te na koncu smanjiti dimenzionalnost analiziranog skupa varijabli (Tabachnick i Fidell, 2021). Drugim riječima, faktorska analiza omogućuje otkrivanje skupina anketnih pitanja koja su međusobno povezana unutar jednog faktora, a slabo povezana s drugim

faktorima. U praksi, pitanja za koja je utvrđeno da pripadaju istom faktoru moguće je zbrojiti te na koncu njihovim se ukupnim rezultatom koristiti kao varijablom u daljnjim analizama. Kao metoda izlučivanja faktora korištena je metoda glavnih osi (engl. *Principal Axis Factoring*) te je u slučaju izlučivanja većeg broja faktora korištena ortogonalna varimax rotacija radi jednostavnije interpretacije faktorskog rješenja. Prilikom određivanja broja faktora koji će biti zadržani u analizi korišten je Kaiserov kriterij, prema kojemu se zadržavaju svi faktori čija je vrijednost karakterističnog korijena veća od 1. Drugim riječima, zadržani su svi faktori koji objašnjavaju više varijance u odnosu na pojedinačnu varijablu iz seta podataka koji se analizira. Prilikom donošenja odluke o prikladnom faktorskom rješenju korišteno je načelo jednostavne strukture. Prema tome načelu prikladno faktorsko rješenje jest ono kojemu je svaka varijabla povezana samo s jednim faktorom te da sve varijable imaju dovoljno visoke povezanosti (barem 0.30) s pojedinim faktorom. Nakon provedbe faktorske analize, ukupan rezultat na faktorima izračunat je kao prosječna vrijednost odgovora na anketna pitanja koja pripadaju pojedinom faktoru s obzirom na to da su se faktori razlikovali po ukupnom broju pitanja. Nadalje, nazivi faktorima dani su s obzirom na sadržaj čestica koje su uključivali. Nakon toga, pouzdanost svake nove supskale izražena je s pomoću Cronbach alfa koeficijenta unutarnje konzistentnosti. Cronbach alfa predstavlja koeficijent koji prikazuje stupanj povezanosti čestica od kojih se sastoji supskala ankete te se smatra da je najmanja moguća prihvatljiva vrijednost 0,70 (Dinić, 2019).

U drugom koraku analize testirane su hipoteze o razlikama u stavovima o prilikama, izazovima, spremnosti na suradnju i predviđanjima vezanima uz kulturnu baštinu i razvoj turizma u Slavoniji i Baranji. Te su hipoteze testirane jednosmjernom analizom varijance. Taj se statistički postupak koristi za usporedbu aritmetičkih sredina triju ili više skupina; u ovom slučaju za svaku zavisnu varijablu (odnosno, za svaki faktor vezan uz prilike, izazove, spremnost na suradnju i predviđanja vezanih za kulturnu baštinu u turizmu u Slavoniji i Baranji). Prilikom evaluacije statističke značajnosti provedene analize varijance korištena je granična vrijednost od  $p = 0,05$  te su rezultati analize varijance uz koje je  $p$ -vrijednost bila niža od te granične vrijednosti smatrani statistički značajnima. Nadalje, s obzirom na to da analiza varijance sama po sebi ne nudi informaciju o tome između kojih uspoređivanih skupina postoje statistički značajne razlike i u kojem su one smjeru, nakon utvrđenih statistički značajnih razlika, značajnost razlika pojedinih parova aritmetičkih sredina provjerena je s pomoću post-hoc testova. Za svaku zavisnu varijablu, odnosno za svaki faktor o prilikama, izazovima, spremnosti na suradnju i predviđanjima vezanima uz kulturu i kulturnu baštinu i održivom

razvoju turizma Slavonije i Baranje, napravljene su dvije analize varijance: jedna kojom se testiraju razlike s obzirom na poslovni sektor u kojemu su sudionici bili zaposleni (javni, privatni ili civilni) te druga u kojoj su bile testirane razlike s obzirom na županiju iz koje su sudionici dolazili (Brodsko-posavska županija, Osječko-baranjska županija, Požeško-slavonska županija, Virovitičko-podravska županija ili Vukovarsko-srijemska županija).

### **3.8. PRILIKE U RAZVOJU KULTURNIH I PRIRODNIH DOBARA KAO RESURSA BAŠTINE U TURIZMU – FAKTORSKA ANALIZA**

Deskriptivni podaci pojedinačnih pitanja kojima je ispitano viđenje prilike u razvoju kulturnih i prirodnih dobara kao turističkih resursa te njihove interkorelacije prikazani su u Prilogu 3. U Tablici 29 prikazani su rezultati faktorske analize kojom su analizirana pitanja kojima se ispituje viđenje prilika u razvoju kulturnih i prirodnih dobara kao turističkih resursa. Faktorsko rješenje rezultiralo je jednim izlučenim faktorom koji je objasnio 47% varijance pitanja te su njime bila obuhvaćena sva pitanja. Pouzdanost te nove skale, izražena Cronbach alfa koeficijentom unutarnje konzistentnosti, pokazala se zadovoljavajućom i visokom ( $\alpha = 0,84$ ). Taj faktor nazvan je Prilike u razvoju kulturnih i prirodnih dobara, a za daljnje analize izračunata je prosječna vrijednost odgovora na pitanja za svakog sudionika. U ovom dijelu upitnika od ispitanika se tražilo da na Likertovoj ljestvici od 1 do 7 ocijene prilike za razvoj kulturne baštine u Slavoniji i Baranji.

Tablica 29. Rezultati faktorske analize pitanja kojima se ispituje viđenje prilika u razvoju kulturnih i prirodnih dobara kao resursa baštine u turizmu

Pitanje	Faktor 1
1. Vidite li informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) kao priliku za očuvanje i turistički razvoj kulturne i prirodne baštine?	0,58
2. Vidite li uključivanje lokalne zajednice u ruralnim područjima u proces donošenja odluka kao priliku za očuvanje i turistički razvoj kulturne i prirodne baštine?	0,57
3. Vidite li usmjeravanje ka „zelenim“ politikama kao priliku za očuvanje i turistički razvoj kulturne i prirodne baštine?	0,56
4. Vidite li javno-privatno partnerstvo kao oblik suradnje koji predstavlja priliku za očuvanje i razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu?	0,62
5. Vidite li umrežavanje postojećih znamenitosti i atrakcija u nove tematske i kulturne rute kao najučinkovitiji način za očuvanje i razvoj kulturne i prirodne baštine?	0,75
6. Vidite li stručne edukacije za upravljanje baštinom u turizmu kao priliku za očuvanje i razvoj kulturne i prirodne baštine?	0,77
7. Vidite li poduzetništvo u kulturi kao priliku za očuvanje i razvoj kulturne i prirodne baštine?	0,81
8. Vidite li marketinške kampanje kao priliku za očuvanje i turistički razvoj kulturne i prirodne baštine?	0,78
9. Vidite li programe „oživljene povijesti” u interpretaciji baštine kao priliku za očuvanje i turistički razvoj kulturne i prirodne baštine?	0,68
Objašnjenje varijance	46,99%

Izvor: izrada autorice

### 3.9. IZAZOVI S KOJIMA SE SUDIONICI U UPRAVLJANJU RESURSIMA BAŠTINE NOSE – FAKTORSKA ANALIZA

Deskriptivni podaci pojedinačnih pitanja kojima je ispitano viđenje izazova s kojima se sudionici u upravljanju resursima baštine nose te njihove interkorelacije prikazani su u Prilogu 2. U Tablici 30 prikazani su rezultati faktorske analize kojom su analizirana pitanja kojima se ispituje viđenje izazova s kojima se sudionici u upravljanju resursima baštine nose. Faktorsko rješenje rezultiralo je s dvama izlučenim faktorima koji su objasnili 59% varijance pitanja. Prvi faktor objasnio je 36% varijance te je njime bilo zasićeno pet pitanja, čija je pouzdanost izražena koeficijentom unutarnje konzistentnosti iznosila zadovoljavajućih  $\alpha = 0,72$ . Taj faktor uključivao je pitanja poput „Nestabilne i nedostatne financije predstavljaju najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu“ ili „Zakonska i institucionalna ograničenja

predstavljaju najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu“ te je nazvan Unutarnje prijetnje.

Drugi izlučeni faktor objasnio je 23% varijance te je uključivao dva pitanja: „Klimatske promjene predstavljaju najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu“ i „Vrijeme kao faktor oštećenja predstavlja najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu“. Nadalje, pouzdanost te skale pokazala se nešto nižom ( $\alpha = 0,66$ ), no potrebno je ovdje istaknuti da je pouzdanost to viša što skala uključuje više pitanja te da je u ovom slučaju pouzdanost izračuna na samo dva pitanja. S obzirom na sadržaj pitanja koji je uključivao nazvan je Vanjske prepreke i ograničenja. Za daljnje analize izračunata je prosječna vrijednost odgovora na pitanja koja pripadaju pojedinom faktoru, za svakog sudionika.

Tablica 30. Faktorska zasićenja pitanja kojima se ispituje viđenje izazova s kojima se sudionici u upravljanju resursima baštine nose

Pitanje	Faktor 1	Faktor 2
<b>1. Klimatske promjene predstavljaju najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.</b>		0,89
<b>2. Vrijeme kao faktor oštećenja predstavlja najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.</b>		0,86
<b>3. Nestabilne i nedostatne financije predstavljaju najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.</b>	0,73	
<b>4. Zakonska i institucionalna ograničenja predstavljaju najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.</b>	0,68	
<b>5. Nerazumijevanje i slabo poznavanje kulturne i prirodne baštine u lokalnoj zajednici predstavlja najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.</b>	0,77	
<b>6. Nedostatak poduzetničke inicijative predstavlja najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.</b>	0,65	
<b>7. Nedostatak kvalitetne suradnje između sektora predstavlja najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine za turizam.</b>	0,68	
<b>Objašnjene varijance</b>	<b>35,68%</b>	<b>23,69%</b>

Izvor: izrada autorice

Deskriptivni podaci pojedinačnih pitanja kojima je ispitano viđenje oblika suradnje za potrebe uspješnijeg upravljanja resursima te njihove interkorelacije prikazani su u Prilogu 3. U Tablici 31 prikazani su rezultati faktorske analize kojom su analizirana pitanja kojima se ispituje viđenje oblika suradnje za potrebe uspješnijeg upravljanja resursima. Faktorsko rješenje rezultiralo je s trima izlučenim faktorima koji su objasnili 71% varijance pitanja. Prvi faktor objasnio je 26% varijance te su njime bila zasićena 4 pitanja, čija je pouzdanost iznosila zadovoljavajućih  $\alpha = 0,77$ . Taj je faktor uključivao pitanja poput „Postoje li zakonodavne prepreke za uspostavljanje željene međusektorske suradnje“ ili „Postoje li komunikacijske prepreke za uspostavljanje željene međusektorske suradnje“ te je nazvan Slabosti međusektorske suradnje. Drugi izlučeni faktor objasnio je 25% varijance te je uključivao tri pitanja, poput: „Međusektorska suradnja predstavlja najtransparentniji način donošenja odluka“ i „Međusektorska suradnja glavni je preduvjet djelotvornom upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u turizmu“, a njegova pouzdanost iznosila je zadovoljavajućih  $\alpha = 0,79$ . S obzirom na sadržaj pitanja koji je uključivao nazvan je Prednosti međusektorske suradnje. Treći faktor objasnio je ukupno 19% varijance, uz zadovoljavajuću pouzdanost ( $\alpha = 0,78$ ), te je uključivao dva pitanja: „Koliko ste zadovoljni komunikacijom među dionicima iz različitih sektora“ i „Koliko ste zadovoljni razmjenom iskustva među dionicima iz različitih sektora“ te je nazvan Komunikacija i transfer znanja. Za daljnje analize izračunata je prosječna vrijednost odgovora na pitanja koja pripadaju pojedinom faktoru, za svakog sudionika.

Tablica 31. Faktorska zasićenja pitanja kojima se ispituje viđenje oblika suradnje za potrebe uspješnijeg upravljanja resursima

Pitanje	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
<b>1. Koliko ste zadovoljni komunikacijom među dionicima iz različitih sektora na skali od 1 (nimalo zadovoljan/na) do 5 (u potpunosti zadovoljan/na)?</b>			0,9
<b>2. Koliko ste zadovoljni razmjenom iskustva među dionicima iz različitih sektora na skali od 1 (nimalo zadovoljan/na) do 5 (u potpunosti zadovoljan/na)?</b>			0,85
<b>3. Međusektorska suradnja predstavlja najtransparentniji način donošenja odluka.</b>		0,81	
<b>4. Međusektorska suradnja glavni je preduvjet djelotvornom upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u turizmu.</b>		0,92	
<b>5. Međusektorska suradnja pruža alternative mogućnosti za zapošljavanje i dohodak lokalne zajednice.</b>		0,82	

<b>6. Postoje zakonodavne prepreke za uspostavljanje željene međusektorske suradnje.</b>	0,77		
<b>7. Postoje komunikacijske prepreke za uspostavljanje željene međusektorske suradnje.</b>	0,74		
<b>8. Postoje financijske prepreke (dodatni troškovi ili nedostatne financije) za uspostavljanje željene međusektorske suradnje.</b>	0,82		
<b>9. Postoje prepreke vezane uz konkretne vještine i znanja za uspostavljanje uspješne međusektorske suradnje.</b>	0,69		
<b>Objašnjena varijanca</b>	26,11%	25,11%	19,45%

Izvor: izrada autorice

### **3.10. PREDVIĐANJA STRUČNJAKA U TURIZMU VEZANO UZ IMPLEMENTACIJU KULTURNIH I PRIRODNIH RESURSA U TURISTIČKI PROIZVOD - FAKTORSKA ANALIZA**

Deskriptivni podaci pojedinačnih pitanja kojima je ispitano viđenje predviđanja stručnjaka u turizmu vezano uz implementaciju kulturnih i prirodnih resursa u turistički proizvod te njihove interkorelacije prikazani su u Prilogu 4. Faktorsko rješenje rezultiralo je s trima izlučenim faktorima koji su objasnili 76% varijance pitanja (Tablica 32). Prvi je faktor objasnio 26% varijance, uz zadovoljavajuću pouzdanost od  $\alpha = 0,86$ , te su njime bila zasićena dva pitanja: „Koliko ste optimistični da će se turizam kulturne i prirodne baštine nastaviti uspješno razvijati u Slavoniji i Baranji“ ili „Koliko ste optimistični da će se međusektorska suradnja nastaviti uspješno razvijati u turizmu baštine u Slavoniji i Baranji“ te je nazvan Očekivanja i napredak. Drugi izlučeni faktor objasnio je 25% varijance, uz zadovoljavajuću pouzdanost ( $\alpha = 0,73$ ), te je uključivao tri pitanja, poput: „Koliko će po Vašem mišljenju informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) biti važne za razvoj kulturne i prirodne baštine u razvoju destinacije Slavonije i Baranje“ i „Koliko će po Vašem mišljenju sudjelovanje na inozemnim sajmovima biti važno za razvoj kulturne i prirodne baštine u razvoju destinacije Slavonije i Baranje“. S obzirom na sadržaj pitanja koji je uključivao nazvan je Trendovi i stimulativne prakse. Treći faktor objasnio je ukupno 25% varijance uz pouzdanost od  $\alpha = 0,67$ , te je uključivao dva pitanja: „Koliko će po Vašem mišljenju prekogranična suradnja (EU fondovi i slično) biti važna za razvoj kulturne i prirodne baštine u razvoju destinacije Slavonije i Baranje“ i „Koliko će po Vašem mišljenju turizam kulturne i prirodne baštine biti važan za razvoj cjelogodišnjeg turizma odnosno turizma 'izvan sezone' u Slavoniji i Baranji“ te je nazvan Važnost baštine u turizmu. Za daljnje analize izračunata je prosječna vrijednost odgovora na pitanja koja pripadaju pojedinom faktoru, za svakog sudionika.

Tablica 32. Faktorska zasićenja pitanja kojima se ispituje viđenje predviđanja stručnjaka u turizmu vezano uz implementaciju kulturnih i prirodnih resursa u turistički proizvod

Pitanje	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
<b>1. Koliko će po Vašem mišljenju informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) biti važne za razvoj kulturne i prirodne baštine u razvoju destinacije Slavonije i Baranje?</b>		0,84	
<b>2. Koliko će po Vašem mišljenju sudjelovanje na inozemnim sajmovima biti važno za razvoj kulturne i prirodne baštine u razvoju destinacije Slavonije i Baranje?</b>		0,81	
<b>3. Koliko će po Vašem mišljenju “održivi” turizam s naglaskom na doprinos lokalnoj zajednici i čuvanju okoliša biti važan za razvoj kulturne i prirodne baštine u Slavoniji i Baranji?</b>		0,6	
<b>4. Koliko će po Vašem mišljenju prekogranična suradnja (EU fondovi i sl.) biti važna za razvoj kulturne i prirodne baštine u razvoju destinacije Slavonije i Baranje?</b>			0,85
<b>5. Koliko će po Vašem mišljenju turizam kulturne i prirodne baštine biti važan za razvoj cjelogodišnjeg turizma odnosno turizma “izvan sezone” u Slavoniji i Baranji?</b>			0,86
<b>6. Koliko ste optimistični da će se turizam kulturne i prirodne baštine nastaviti uspješno razvijati u Slavoniji i Baranji?</b>	0,93		
<b>7. Koliko ste optimistični da će se međusektorska suradnja nastaviti uspješno razvijati u turizmu baštine u Slavoniji i Baranji ?</b>	0,93		
<b>Objašnjena varijanca</b>	26,21%	25,13%	24,96%

Izvor: izrada autorice

### 3.11. PRILIKE ZA RAZVOJ KULTURNE BAŠTINE

U Tablici 33 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni prilika u razvoju resursa baštine s obzirom na sektor zaposlenja te je pokazano da se procjene prilika u razvoju kulturnih i prirodnih dobara ne razlikuju između javnog, privatnog i civilnog sektora ( $F(2, 240) = 1,22, p = 0,298$ ).

Tablica 33. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni prilika u razvoju resursa baštine s obzirom na sektor zaposlenja

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
Sektor	Između grupa	2	0,406	1,217	0,298
	Unutar grupa	240	0,333		

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

Izvor: izrada autorice

U Tablici 34 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni prilika u razvoju resursa baštine s obzirom na županiju iz koje dolaze sudionici te je pokazano da se procjene prilika u razvoju resursa baštine ne razlikuju između slavonskih županija ( $F(4, 238) = 0,96, p = 0,433$ ).

Tablica 34. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni prilika u razvoju kulturne baštine s obzirom na županiju

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
Županija	Između grupa	4	0,3 2	0,96	0,433
	Unutar grupa	238	0,3 3		

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

Izvor: izrada autorice

### 3.12. UNUTARNJE PRIJETNJE

U Tablici 35 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni unutarnjih prijetnji s obzirom na sektor zaposlenja te je pokazano da se procjene unutarnjih prijetnji ne razlikuju između javnog, privatnog i civilnog sektora ( $F(2, 240) = 1,52, p = 0,221$ ).

Tablica 35. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni unutarnjih prijetnji s obzirom na sektor zaposlenja

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
<b>Sektor</b>	<b>Između grupa</b>	2	1,166	1,52	0,221
	<b>Unutar grupa</b>	240	0,767		

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

Izvor: izrada autorice

U Tablici 36 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni unutarnjih prijetnji s obzirom na županiju iz koje dolaze sudionici te je pokazano da se procjene unutarnjih prijetnji ne razlikuju između slavonskih županija ( $F(4, 238) = 1,30, p = 0,271$ ).

Tablica 36. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni unutarnjih prijetnji s obzirom na županiju

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
<b>Županija</b>	<b>Između grupa</b>	4	1	1,3	0,271
	<b>Unutar grupa</b>	238	0,77		

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

Izvor: izrada autorice

### 3.13. VANJSKE PREPREKE I OGRANIČENJA

U Tablici 37 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni vanjskih prepreka i ograničenja s obzirom na sektor zaposlenja te je pokazano da se procjene vanjskih prepreka i ograničenja između javnog, privatnog i civilnog sektora razlikuju statistički značajno ( $F(2, 240) = 3,28, p = 0,039$ ).

Tablica 37. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni vanjskih prepreka i ograničenja s obzirom na sektor zaposlenja

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
<b>Sektor</b>	<b>Između grupa</b>	2	1,21	3,28	0,039
	<b>Unutar grupa</b>	240	0,37		

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

Izvor: izrada autorice

Nakon utvrđenog statistički značajnog rezultata analize varijance, napravljeno je post-hoc testiranje unutar kojega su uspoređeni svi parovi aritmetičkih sredina procjena vanjskih prepreka i ograničenja s obzirom na sektor zaposlenja, a ti rezultati prikazani su u Tablici 38. Utvrđeno je da su procjene zaposlenika iz privatnog sektora ( $M = 4,27$ ) statistički značajno više od procjena zaposlenika iz javnog ( $M = 4,06$ ) i civilnog sektora ( $M = 4,04$ ). Prema tome možemo zaključiti da zaposlenici u javnom sektoru imaju značajno više procjene vanjskih prepreka i ograničenja na one zaposlene u javnom i civilnom sektoru.

Tablica 38. Rezultati post-hoc testiranja usporedbi procjena vanjskih prepreka i ograničenja s obzirom na sektor zaposlenja

Sektor	Sektor	Prosječna razlika	SS	t	p
<b>Civilni sektor</b>	<b>Javni sektor</b>	<b>-0,02</b>	240	-0,16	0,871
	<b>Privatni sektor</b>	<b>-0,22</b>	240	-2,26	0,025
<b>Javni sektor</b>	<b>Privatni sektor</b>	<b>-0,21</b>	240	-2,18	0,03

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; t-vrijednost t-testa; p-p-vrijednost

Nadalje, u Tablici 39 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni vanjskih prepreka i ograničenja s obzirom na županiju iz koje dolaze sudionici te je pokazano da se procjene vanjskih prepreka i ograničenja ne razlikuju između slavonskih županija ( $F(4, 238) = 0,74, p = 0,566$ ).

Tablica 39. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni vanjskih prepreka i ograničenja s obzirom na županiju

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
Županija	Između grupa	4	0,28	0,74	0,566
	Unutar grupa	238	0,38		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

### 3.14. SLABOSTI MEĐUSEKTORSKE SURADNJE

U Tablici 40 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni slabosti međusektorske suradnje s obzirom na sektor zaposlenja te je pokazano da se procjene slabosti međusektorske suradnje ne razlikuju između javnog, privatnog i civilnog sektora ( $F(2, 240) = 2,06, p = 0,130$ ).

Tablica 40. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni slabosti međusektorske suradnje s obzirom na sektor zaposlenja

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
Sektor	Između grupa	2	1,04	2,06	0,13
	Unutar grupa	240	0,51		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

Nadalje, u Tablici 41 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni slabosti međusektorske suradnje s obzirom na županiju iz koje dolaze sudionici te je pokazano da se procjene slabosti međusektorske suradnje razlikuju statistički značajno između slavonskih županija ( $F(4, 238) = 2,64, p = 0,034$ ).

Tablica 41. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni slabosti međusektorske suradnje s obzirom na županiju

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
Županija	Između grupa	4	1,31	2,64	0,034
	Unutar grupa	238	0,5		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p - p-vrijednost

Rezultati post-hoc testiranja razlika između parova aritmetičkih sredina procjena slabosti međusektorske suradnje prema županijama iz kojih dolaze sudionici prikazani su u Tablici 42. Utvrđeno je da su procjene sudionika iz Požeško-slavonske županije ( $M = 3,34$ ) statistički značajno više od procjena sudionika iz Brodsko-posavske ( $M = 2,75$ ), Osječko-baranjske ( $M = 2,92$ ) i Vukovarsko-srijemske županije ( $M = 2,92$ ). Između ostalih uspoređivanih parova procjena slabosti međusektorske suradnje s obzirom na županiju iz koje dolaze sudionici nisu utvrđene statistički značajne razlike.

Tablica 42. Rezultati post-hoc testiranja usporedbi procjena slabosti međusektorske suradnje s obzirom na županiju

Županija	Županija	Prosječna razlika	SS	t	p
Brodsko-posavska županija	Osječko-baranjska županija	-0,17	238	-1,23	0,22
	Požeško-slavonska županija	-0,59	238	-3,14	<b>0,002</b>
	Virovitičko-podravska županija	-0,23	238	-1,19	0,237
	Vukovarsko-srijemska županija	-0,17	238	-0,97	0,331
Osječko-baranjska županija	Požeško-slavonska županija	-0,42	238	-2,72	<b>0,007</b>
	Virovitičko-podravska županija	-0,06	238	-0,36	0,721
	Vukovarsko-srijemska županija	0	238	0,03	0,972

Požeško-slavonska županija	Virovitičko-podravska županija	0,36	238	1,78	0,077
	Vukovarsko-srijemska županija	0,42	238	2,31	<b>0,022</b>
Virovitičko-podravska županija	Vukovarsko-srijemska županija	0,06	238	0,33	0,743

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; t-vrijednost t-testa; p-p-vrijednost

### 3.15. PREDNOSTI MEĐUSEKTORSKE SURADNJE

U Tablici 43 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni prednosti međusektorske suradnje s obzirom na sektor zaposlenja te je pokazano da se procjene prednosti međusektorske suradnje ne razlikuju između javnog, privatnog i civilnog sektora ( $F(2, 240) = 2,18, p = 0,115$ ).

Tablica 43. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni prednosti međusektorske suradnje s obzirom na sektor zaposlenja

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	P
Sektor	Između grupa	2	0,99	2,18	0,115
	Unutar grupa	240	0,45		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

Nadalje, u Tablici 44 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni prednosti međusektorske suradnje s obzirom na županiju iz koje dolaze sudionici te je pokazano da se procjene međusektorske suradnje ne razlikuju između slavonskih županija ( $F(4, 238) = 0,49, p = 0,743$ ).

Tablica 44. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni prednosti međusektorske suradnje s obzirom na županiju

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
Županija	Između grupa	4	0,2 3	0,49	0,743
	Unutar grupa	238	0,4 6		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

### 3.16. KOMUNIKACIJA I TRANSFER ZNANJA

U Tablici 45 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni komunikacije i transfera znanja s obzirom na sektor zaposlenja te je pokazano da se procjene komunikacije i transfera znanja ne razlikuju između javnog, privatnog i civilnog sektora ( $F(2, 240) = 0,75, p = 0,471$ ).

Tablica 45. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni komunikacije i transfera znanja s obzirom na sektor zaposlenja

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
Sektor	Između grupa	2	0,47	0,7 5	0,471
	Unutar grupa	240	0,62		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

Nadalje, u Tablici 46 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni komunikacije i transfera znanja s obzirom na županiju iz koje dolaze sudionici te je pokazano da se procjene komunikacije i transfera znanja ne razlikuju između slavonskih županija ( $F(4, 238) = 0,65, p = 0,630$ ).

Tablica 46. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni komunikacije i transfera znanja s obzirom na županiju

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
Županija	Između grupa	4	0,4	0,6 5	0,63
	Unutar grupa	238	0,6 2		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

### 3.17. OČEKIVANJA I NAPREDAK

U Tablici 47 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni očekivanja i napretka s obzirom na sektor zaposlenja te je pokazano da se procjene očekivanja i napretka ne razlikuju između javnog, privatnog i civilnog sektora ( $F(2, 240) = 0,54, p = 0,586$ ).

Tablica 47. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni očekivanja i napretka s obzirom na sektor zaposlenja

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
Sektor	Između grupa	2	0,22	0,5 4	0,586
	Unutar grupa	240	0,41		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

U Tablici 48 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni očekivanja i napretka s obzirom na županiju te je pokazano da se procjene očekivanja i napretka ne razlikuju među slavonskim županijama ( $F(4, 238) = 1,93, p = 0,106$ ).

Tablica 48. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni očekivanja i napretka s obzirom na županiju

	<b>Izvor varijabiliteta</b>	<b>SS</b>	<b>PK</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Županija</b>	<b>Između grupa</b>	4	0,78	1,93	0,106
	<b>Unutar grupa</b>	238	0,41		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

### 3.18. TRENDОВI I STIMULATIVNE PRAKSE

U Tablici 49 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni trendova i stimulatивne prakse s obzirom na sektor zaposlenja te je pokazano da se procjene trendova i stimulatивne prakse ne razlikuju između javnog, privatnog i civilnog sektora ( $F(2, 240) = 0,13, p = 0,882$ ).

Tablica 49. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni trendova i stimulatивnih praksi s obzirom na sektor zaposlenja

	<b>Izvor varijabiliteta</b>	<b>SS</b>	<b>PK</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Sektor</b>	<b>Između grupa</b>	2	0,05	0,13	0,882
	<b>Unutar grupa</b>	240	0,39		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

U Tablici 50 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni trendova i stimulatивne prakse s obzirom na županiju te je pokazano da se procjene trendova i stimulatивne prakse ne razlikuju između slavonskih županija ( $F(4, 238) = 0,73, p = 0,573$ ).

Tablica 50. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni trendova i stimulativnih praksi s obzirom na županiju

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
<b>Županija</b>	<b>Između grupa</b>	4	0,28	0,73	0,573
	<b>Unutar grupa</b>	238	0,39		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

### 3.19. VAŽNOST BAŠTINE U TURIZMU

U Tablici 51 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni važnosti baštine u turizmu s obzirom na sektor zaposlenja te je pokazano da se procjene važnosti baštine u turizmu statistički značajno razlikuju između javnog, privatnog i civilnog sektora ( $F(2, 240) = 3,45, p = 0,033$ ).

Tablica 51. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni važnosti baštine u turizmu s obzirom na sektor zaposlenja

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
<b>Sektor</b>	<b>Između grupa</b>	2	2,72	3,45	0,033
	<b>Unutar grupa</b>	240	0,79		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p- p-vrijednost

Nadalje, u Tablici 52 prikazani su rezultati post-hoc testiranja prosječnih vrijednosti procjena važnosti baštine u turizmu s obzirom na sektor zaposlenja. Utvrđeno je da su procjene sudionika iz civilnog sektora ( $M = 3,42$ ) statistički značajno niže od procjena sudionika iz javnog ( $M = 3,77$ ) i privatnog ( $M = 3,71$ ) sektora.

Tablica 52. Rezultati post-hoc testiranja usporedbi procjena važnosti baštine u turizmu s obzirom na sektor zaposlenja

Sektor	Sektor	Prosječna razlika	SS	t	p
Civilni sektor	Javni sektor	-0,35	240	-2,49	0,014
	Privatni sektor	-0,29	240	-2,02	0,045
Javni sektor	Privatni sektor	0,06	240	0,42	0,673

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; t-vrijednost t-testa; p-p-vrijednost

U Tablici 53 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni važnosti baštine u turizmu s obzirom na županiju te je pokazano da se procjene važnosti baštine u turizmu ne razlikuju između slavonskih županija ( $F(4, 238) = 0.48, p = 0,075$ ).

Tablica 53. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni važnosti baštine u turizmu s obzirom na županiju

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
Županija	Između grupa	4	0,39	0,48	0,75
	Unutar grupa	238	0,81		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

### 3.20. DODATNE ANALIZE

Korelacije između faktora prilika, izazova, suradnje i predviđanja dane su u nastavku teksta.

Tablica 54. Dodatne analize korelacije

	1		2		3		4		5		6		7		8	
<b>Prilike u razvoju kulturnih i prirodnih resursa (1)</b>	—															
<b>Unutarnje prijetnje (2)</b>	0,19	**	—													
<b>Vanjske prepreke i ograničenja (3)</b>	0,25	** *	0,22	** *	—											
<b>Slabosti međusektorske suradnje (4)</b>	0,19	**	0,13	*	-0,02	—										
<b>Prednosti međusektorske suradnje (5)</b>	0,48	** *	0,2	**	0,26	** *	0,09	—								
<b>Komunikacija i transfer znanja (6)</b>	0,15	*	0,13	*	0,34	** *	-0,13	*	0,19	**	—					
<b>Očekivanja i napredak (7)</b>	0,56	** *	0,21	**	0,16	*	0,2	**	0,36	** *	0,1	—				
<b>Trendovi i stimulativne prakse (8)</b>	0,55	** *	0,13	*	0,29	** *	0,04		0,4	** *	0,08	0,55	** *	—		
<b>Važnost baštine u turizmu (9)</b>	0,37	** *	0,12		0,04		0,4	** *	0,25	** *	-0,01	0,31	** *	0,32	** *	** *

\*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$

Rezultati upućuju na izrazitu povezanost proaktivnih dimenzija (prilike, prednosti suradnje, očekivanja i napredak), pri čemu su Prilike snažno i statistički značajno povezane s Očekivanjima i napretkom ( $r = 0.56^{***}$ ), Trendovima i stimulativnim praksama ( $r = 0.55^{***}$ ), Prednostima međusektorske suradnje ( $r = 0.48^{***}$ ) te Važnošću baštine u turizmu ( $r = 0.37^{***}$ ). Takav obrazac pokazuje da prepoznavanje razvojnih mogućnosti prati višu razinu svijesti o važnosti kulturne baštine.

Istodobno, Unutarnje prijetnje i Vanjske prepreke ostvaruju umjerene, ali pozitivne veze s proaktivnim pokazateljima. Slabosti međusektorske suradnje pozitivno su povezane s

percepcijom važnosti baštine ( $r = 0.40^{***}$ ) i očekivanjima ( $r = 0.20^{**}$ ), dok je negativna povezanost s Komunikacijom i transferom znanja ( $r = -0.13^*$ ) pokazatelj važnosti učinkovite komunikacije za kvalitetu suradnje.

### 3.21. STUPANJ PRIVLAČNOSTI

U Tablici 55 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni stupnja privlačnosti s obzirom na sektor zaposlenja te je pokazano da se procjene stupnja privlačnosti ne razlikuju između privatnog, javnog i civilnog sektora ( $F(2, 240) = 0,12$ ,  $p = 0,885$ ).

Tablica 55. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni stupnja privlačnosti s obzirom na sektor zaposlenja

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
Sektor	Između grupa	2	0,06	0,12	0,885
	Unutar grupa	240	0,51		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

U Tablici 56 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni stupnja privlačnosti s obzirom na županiju te je pokazano da se procjene stupnja privlačnosti ne razlikuju između slavonskih županija ( $F(4, 238) = 0,91$ ,  $p = 0,459$ ).

Tablica 56. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni stupnja privlačnosti s obzirom na županiju

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
Županija	Između grupa	4	0,46	0,91	0,459
	Unutar grupa	238	0,51		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

### 3.2.2. STUPANJ OČUVANOSTI

U Tablici 57 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni stupnja očuvanosti s obzirom na sektor zaposlenja te je pokazano da se procjene stupnja očuvanosti ne razlikuju između privatnog, javnog i civilnog sektora ( $F(2, 240) = 0,21$ ,  $p = 0,808$ ).

Tablica 57. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni stupnja očuvanosti s obzirom na sektor zaposlenja

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
<b>Sektor</b>	<b>Između grupa</b>	2	0,17	0,21	0,808
	<b>Unutar grupa</b>	240	0,79		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

U Tablici 58 prikazani su rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni stupnja očuvanosti s obzirom na županiju te je pokazano da se procjene stupnja očuvanosti ne razlikuju između slavonskih županija ( $F(4, 238) = 0,69$ ,  $p = 0,598$ ).

Tablica 58. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni stupnja očuvanosti s obzirom na županiju

	Izvor varijabiliteta	SS	PK	F	p
<b>Županija</b>	<b>Između grupa</b>	4	0,55	0,69	0,598
	<b>Unutar grupa</b>	238	0,79		

Izvor: izrada autorice

SS - stupnjevi slobode; PK - prosječni kvadrat; F-F omjer; p-p-vrijednost

## 4. KVALITATIVNO ISTRAŽIVANJE

Nakon kvantitativnog dijela, provedeno je kvalitativno istraživanje. Iako su u prvom dijelu istraživanja prikupljeni podaci dali poticajne uvide za daljnju raspravu, bilo je potrebno dodatno produbiti razumijevanje iskazanih stavova i mišljenja sudionika. Kvantitativni dio istraživanja, koji je uključivao analizu velikog uzorka sudionika preko anketnih upitnika, identificirao je ključne obrasce i razlike u percepciji suradnje različitih profesija unutar turizma baštine u Slavoniji. Međutim, kako bi se razumjeli razlozi tih razlika te detaljno ispitali stavovi i iskustva sudionika i kao potpora kvantitativnom istraživanju, bilo je potrebno provesti kvalitativnu analizu. Naime, dodatna vrijednost ovakvoga mješovitog pristupa leži u tome što omogućuje oblikovanje praktičnih, operativnih preporuka za poduzimanje daljnjih istraživanja. Na temelju spoznaja dobivenih nakon interpretacije podataka iz kvantitativnog dijela istraživanja oblikovana su ključna istraživačka pitanja za fokus grupu, kojom se nastojalo rastumačiti odnosno bolje razumjeti stavove o konkretnim izazovima i prilikama u zajedničkom upravljanju kulturnom baštinom u turističke svrhe. Svi su sudionici sudjelovali i u prethodnom, kvantitativnom dijelu istraživanja. Prema Tashakkori i Teddlie (2010), kombiniranje rezultata iz obiju faza istraživanja holističkim pristupom omogućava povezivanje šireg obrasca ponašanja s detaljnim kontekstualnim uvidima. Uvođenje kvalitativne metode istraživanja omogućilo je dopunu i produbljanje kvantitativnih nalaza (Creswell i Plano Clark, 2017; Flick, 2018). Kvalitativno istraživanje imalo je integrativnu funkciju – interpretativno je nadopunjavalo prethodno provedenu statističku obradu podataka (Bryman, 2016). Nadalje, fokus grupe predstavljaju platformu za kreiranje inovativnih rješenja i ideja koje proizlaze iz dinamičke interakcije među sudionicima, što je od posebne važnosti u kontekstima gdje je nužno postići konsenzus među heterogenim interesnim skupinama (Dredge i Jenkins, 2007), stoga je za potrebe drugog dijela empirijskog istraživanja odabrana fokus grupa koja se sastojala od devet sudionika.

U fokus grupu koja je održana *online* preko aplikacije Zoom uključena su po tri sudionika iz svakog od tri sektora, pet osoba ženskog i četiri osobe muškog spola. Uzorak je tako obuhvatio devet sudionika različitih profila kako bi se osigurala raznolikost perspektiva, ali i omogućila diskusija u kontroliranim uvjetima jer je: „*odabir i regrutiranje sudionika za fokus grupu ključan zadatak*“ (Stewart i Shamdasani, 1990: 51). Svi sudionici fokus grupe djeluju u kulturnom i turističkom sektoru u Slavoniji i Baranji i, za istraživanje bitno, prostoru *između* – odnosno njihove djelatnosti obuhvaćaju i kulturnu baštinu, i aktivnosti u kulturi i turizmu.

Kako sudionici u ovom istraživanju dolaze iz različitih sektora i različitih profesionalnih pozadina, s različitim stupnjem obrazovanja i iskustva u upravljanju kulturnom baštinom, ta raznolikost može dovesti do različitih interpretacija i stavova prema suradnji. Svim ispitanicima zajamčena je bila anonimnost i povjerljivost podataka prilikom sudjelovanja, za što su dali informirani pristanak. Prilikom provedbe i ovog dijela istraživanja poštovani su svi etički standardi znanstvenog rada.

U sljedećoj tablici predočeni su profili sudionika fokus grupe:

Tablica 59. Sudionici fokus grupe

<b>Ime</b>	<b>Dob</b>	<b>Spol</b>	<b>Zanimanje</b>
<b>A1</b>	30-40	M	Vlasnik OPG-a u turizmu
<b>A2</b>	30-40	Ž	Turistički vodič
<b>A3</b>	40-50	Ž	Muzejski djelatnik
<b>A4</b>	30-40	M	Udruga za turizam (član)
<b>A5</b>	20-30	M	Muzejski djelatnik
<b>A6</b>	30-40	Ž	Udruga mladih u kulturi (član)
<b>A7</b>	30-40	M	Vlasnik agencije za turizam
<b>A8</b>	40-50	Ž	Djelatnik turističke zajednice
<b>A9</b>	50-60	Ž	Djelatnik turističke zajednice

Izvor: izrada autorice

Razgovor sa sudionicima trajao je šezdeset minuta. Unaprijed ih se informiralo o ciljevima istraživanja, načinu provođenja fokus grupe i etičkim aspektima, uključujući povjerljivost podataka i pravo na povlačenje iz istraživanja bilo u kojem trenutku. Sudionici su dali pisani i usmeni pristanak za sudjelovanje i snimanje diskusije.

Za potrebe rasprave dizajniran je protokol s proširenim pitanjima iz upitnika u kvantitativnom dijelu istraživanja. Snimka sesije transkribirana je u cijelosti te je pristupljeno analizi, obradi i interpretaciji podataka s pomoću programa koristeći se softverom za kvalitativnu analizu teksta MAXQDA. Snimke su transkribirane i proveden je proces kodiranja koji uključuje identificiranje ključnih tema, obrazaca i kategorija iz prikupljenih podataka. Nakon procesa

kodiranja, istražene su veze i obrasci u kodovima, uspostavljene su kategorije i na temelju toga razvijene su teme (Schensul, 2012, Braun i Clarke, 2019). Nakon toga provedeno je povezivanje tematskih obrazaca s istraživačkim pitanjima te konačna interpretacija.

#### **4.1. TEMATSKA ANALIZA**

Kvalitativna analiza prikupljenih podataka provedena u programu MAXQDA omogućila je detaljnu identifikaciju glavnih tema i podtema vezanih uz stavove dionika o suradnji i sudioničkom upravljanju kulturnom baštinom u turističke svrhe u Slavoniji i Baranji. Fokus grupe omogućile su dionicima da iznesu konkretna iskustva, doživljaje i osobne i profesionalne situacije koje utječu na suradnju, poput nedostatka resursa ili različitih prioriteta (Creswell & Plano Clark, 2017). Naglasak je u ovom dijelu istraživanja bio na viđenju aktualne razine suradnje i sudioničkog upravljanja, u kojem smjeru bi se ona trebala razvijati i koji su to potencijali i prijedlozi za unapređenje oko kojih se sudionici slažu, odnosno ne slažu. Fokus grupe provedene su s osobama koje su prethodno sudjelovale u anketi, što je omogućilo dodatnu motivaciju, pripremljenost i informiranost sudionika, a time i kvalitetnije podatke.

Tijekom analize istaknute su, nakon uvodnih promišljanja o aktualnom stanju upravljanja kulturnom baštinom u turizmu u Slavoniji, glavne tematske cjeline – razvoj publike i volonterstvo, poteškoće i predrasude te smjernice i prijedlozi za (međusektorsku) suradnju.

U uvodu je od svih sudionika zatraženo da ocijene stanje upravljanja kulturnom baštinom u turizmu na području na kojem žive i rade u proteklih pet godina. Situaciju u Slavoniji i Baranji, kako su ispitanici istaknuli, općenito vide zadovoljavajućom, ali s mnogo izazova i problema koje bi trebalo strateški rješavati. Premda sudionici istraživanja uglavnom pozitivno ocjenjuju suradnju u upravljanju kulturnom baštinom, pripadnici kulturno-turističkog sektora često imaju različite interese, pri čemu neki prioritet vide u očuvanju baštine, dok drugi naglašavaju ekonomski profit. Također, jasno su istaknuli razliku između formalne i neformalne suradnje, koja je češća. Pritom su sudionici isticali kako se razlike među sektorima ne očituju u samom vrednovanju baštine, nego u percepciji odgovornosti i dostupnih resursa, što je već detektirano u prethodnom dijelu istraživanja. Smatraju kako je turizam najrazvijeniji u Baranji, što potvrđuju i aktualni podaci o broju noćenja i smještajnim kapacitetima. Također ističu kako više pozornosti treba posvetiti rubnim područjima destinacije i manjim sredinama u ruralnim područjima u svim slavonskim županijama.

Ističu kako je u proteklih nekoliko godina mnogo učinjeno za promociju i marketing regije i turističkih aduta destinacije, kulturnih i prirodnih ljepota i znamenitosti, no kako je to tek početak. Ističu kako su brojni kulturni resursi poznati samo lokalnom stanovništvu te da se bez dodatnih napora u brendiranju i prilagodbi ponude ti resursi teško mogu učiniti atraktivnima širem tržištu. Kao dugotrajna ograničenja za brži turistički razvoj regije uočeni su izostanak institucionalne podrške, pod kojom su istaknuti inertnost kulturnih ustanova i disbalans moći, osobito između javnog i ostalih dvaju sektora. Zbog kompliciranih prijava na fondove ili nedostatka stručnih timova koji bi ih proveli mnogim je projektima, prema njihovu mišljenju, istekao „rok trajanja“. U nastavku je svakoj izdvojenoj temi posvećena zasebna cjelina koje su označene kao Predrasude i poteškoće, Volonterstvo i razvoj publike, Smjernice i preporuke za jačanje suradnje.

#### **4.2. PREDRASUDE I POTEŠKOĆE**

Sudionici su istraživanja nakon pregleda i analize aktualnog stanja kulturnog turizma i baštinskih resursa u Slavoniji i Baranji pojasnili izazove s kojima se svakodnevno nose u svom radu. Izazovi koji se odnose na predrasude i poteškoće u sudioničkom se upravljanju, kako je pokazano u prethodnom dijelu istraživanja, odnose na ograničenu dostupnost resursa (financijskih, ljudskih i drugih) i neodgovarajuću koordinaciju među sektorima koji bi trebali surađivati ili to već čine, ali u nedovoljnoj mjeri. U raspravi su se artikulirali oblici poteškoća s kojima se suočavaju sudionici istraživanja, a to su:

- Institucionalni izazovi – nedostatak koordinacije između javnog, privatnog i civilnog sektora; birokratske prepreke; fragmentiranost nadležnosti
- Financijski izazovi – nedostatak sredstava za očuvanje i obnovu baštine; slaba dostupnost EU fondova; kratkoročni pristupi ulaganjima
- Ljudski izazovi – nedostatnost vještina, znanja i stručnosti u upravljanju baštinom; konflikt i razlilaženja u mišljenju.

Svi su se sudionici, kako su to naglasili, suočili s različitim izazovima tijekom svih faza planiranja, od početka do kraja. Kako tijekom rasprave primjećuje vlasnik OPG-a u turizmu:

*„Od početka rasprave mi se mota po glavi kako mi u Hrvatskoj nemamo sustavno upravljanje kulturnom baštinom. To ne postoji“ (A1).*

Kulturom i baštinom za turizam u Slavoniji i Baranji, kako primjećuje jedan od sudionika, vlasnik agencije u turizmu, upravljaju organizacije u javnom sektoru. Najveću odgovornost u donošenju kritičnih odluka imaju baštinske ustanove i javna uprava. Takav način funkcioniranja nije bez slabosti:

*„Što se tiče kulturnih ustanova i turizma one su dosta spore, no to je zato što ima malo stručnjaka, a posla je puno...“ (A7).*

Ta opažanja upućuju na administrativnu inertnost u javnoj upravi (Wang i Weng., 2025, Wang 1999). Institucionalne barijere onemogućuju brzu reakciju na potrebe zajednice i tržišta, što je osobito izraženo u kulturnom sektoru (Žuvela i Tonković, 2023). Richards (2018) naglašava potrebu za agilnim upravljanjem i brzim prilagodbama kako bi destinacije ostale konkurentne. U nastavku diskusije sudionici ističu kako su interdisciplinarni stručnjaci koji poznaju rad i kulturnog i turističkog sektora nevidljivi i slabo umreženi. S takvim se stavom slaže i muzejska djelatnica:

*„Prepušteni smo praktični sami sebi. Sami učimo. Svaka ustanova radi za sebe, i hoće li se to u budućnosti promijeniti, bojim se i pomišljati“ (A3).*

Kada i dođe do same suradnje među sektorima, to je zašto što je ona, kako smatra predstavnica jedne od turističkih zajednica, uvjetovana prijavom i sudjelovanjem najčešće u EU programima i projektima.

*„Moje iskustvo je da ne postoji suradnja osim na EU projektima gdje se tu priključi udruga kao Zeleni Osijek ili fakulteti pa je tu infrastrukturna suradnja ili kao na INTEREG-ovima, ali prave suradnje nema“ (A9).*

Na pitanje što za njih predstavlja uspješna suradnja sudionici kažu kako se prilikom planiranja u obzir uvijek moraju uzeti različitosti pozicija koje vode do međusobnog uvažavanja. Glavni je problem, kako ističe jedan od sudionika iz privatnog sektora, neusklađenost stavova stručnjaka, poduzetnika i šire zajednice oko upravljanja kulturnom baštinom između javnog i privatnog te civilnog sektora.

*„Dosta često neke kulturne institucije imaju samo fokus na sebe dakle ispuniti nekakve kvote i rokove kod izložbi, rotirajuće ovo-ono, postavi ono...nitko te institucije ne pita o isplativosti, održivosti, o broju odlazaka i nekim trećim stvarima“ (A1).*

Sudionici istraživanja iz javnog sektora i sami su svjesni disbalansa moći prilikom upravljanja nekim događajem, ali ističu kako to nije njihova osobna želja ni profesionalni interes nego su od početka ograničeni institucionalnim i zakonodavnim okvirima. To po njima najviše utječe na suradnju. Uz sve to, jedan od sudionika istaknuo je kako se Slavonija i Baranja u medijima najčešće spominju u kontekstu negativnih demografskih i gospodarskih trendova, što otežava turističku promociju i predstavlja probleme koje ne mogu i ne trebaju rješavati radnici u kulturi i turizmu. S druge strane, civilni sektor osjeća pritisak zbog povremenog nedostatka institucionalne podrške i osjećaja marginaliziranosti. Sudionici su na pitanje o poteškoćama koje se javljaju pri uspostavljanju određene razine suradnje istaknuli kako komunikacijski kanali između sektora postoje, ali kako su često nedovoljno formalizirani i kako nedostatak zajedničkih radnih skupina i operativnih odbora predstavlja problem u postizanju koherentnih strategija u donošenju zajedničkih odluka u organizaciji događaja u turizmu.

Kako je to opisao jedan od predstavnika kulturne udruge:

*„...nas u općini pitaju o nečemu tek na kraju kad je već sve dogovoreno, želimo li nešto dodati. Tako da ja najviše volim raditi sam, nešto napraviti, neki turistički proizvod, a njima ponuditi – ako im se sviđa odlično, ako ne, idemo dalje...“ (A4).*

Iz toga je vidljivo kako se komunikacija za sudionike često odvija *ad hoc*, odozgor prema dolje, a ne od početka planiranja događaja ili suradnje. Neki se sudionici u privatnom sektoru također pritom osjećaju zapostavljeno.

*„Ne osjećam se uključeno, već te nekako dovedu pred gotov čin i ti se moraš uklopiti u njihove planove“ (A1).*

Za uspješnu suradnju uz poduzetnike i ostali sudionici očekuju zajedničko planiranje i organizaciju od početka do kraja suradnje.

*„Mislim da bi bilo puno ispravnije da ako se počinje planirati neki veliki događaj da se od starta uključe svi koji se planiraju uključiti, a ne pet do dvanaest“ (A7).*

Poteškoće nerijetko proizlaze iz predrasuda koje djelatnici u kulturi i turizmu imaju jedni o drugima i obrnuto.

*„Znači, udruge misle da javni sektor može dati novaca koliko god hoće što naravno nije istina jer je ograničen budžetom. A javni sektor ne razumije potencijal civilnog sektora i koliko oni*

*„mogu doprinijeti edukaciji vezano uz kulturnu baštinu i dodatne turističke programe. Tu ne postoji istinski dijalog“ (A2).*

U raspravi su se artikulirali određeni stavovi i uvjerenja sudionika. Za sudionike iz kulturnog sektora turizam baštine predstavlja komercijalizaciju kulturnih vrijednosti društva i zajednice, dok turistički sektor kulturne institucije i dalje vidi uglavnom zatvorenima za inovacije. Pritom su za neke jasno postavljene granice:

*„Sama svrha muzeja nije prodaja proizvoda nego čuvanje kulturne baštine za buduće naraštaje“ (A3).*

Neki sudionici primijetili su da se prioriteti – pa čak i unutar istih sektora i djelatnosti često razlikuju – kultura, kako ističu, teži očuvanju autentičnosti, dok turizam u prvome redu naglašava dimenziju atraktivnosti za posjetitelje.

Svi sudionici usuglasili su se oko toga kako je, i nakon provedbe suradnje u određenom programu ili projektu, vidljiv izostanak reintegracije stečenog znanja: znanje i iskustvo prikupljeno tijekom zajedničkih projekata ne koristi se za jačanje budućih suradnji, ni za institucionalno pamćenje – najčešće ostaje u domeni pojedinaca. (A1)

*„Uvijek radim mini-dokumentaciju jer znam da nitko drugi neće. Nemam ništa protiv toga, ali nije održivo. Ako ja odem, sve što smo napravili pada u vodu.“*

Ta situacija upućuje na strukturni manjak mehanizama za evaluaciju, arhiviranje i institucionalno učenje, što je prema Borrini-Feyerabend i sur. (2004) osnovni preduvjet za participativno upravljanje.

Uspostavljanje funkcionalnih javno-privatnih partnerstava i horizontalne koordinacije među sektorima ključno je za prevladavanje ovih izazova (Garrod i Fyall, 2005). Za izgradnju uspješnog modela suradnje nužno je razviti mehanizme edukacije i razmjene znanja među sektorima kako bi se smanjila asimetrija u razumijevanju mogućnosti i izazova s kojima se suočavaju različiti dionici (Richards, 2018).

### **4.3. VOLONTERSTVO I RAZVOJ PUBLIKE**

Volonterstvo je prepoznato kao ključni alat za aktivno uključivanje lokalne zajednice i stvaranje održivog modela razvoja kulturnog turizma. Volonteri su često prvi nositelji interpretacije lokalne baštine sudjelovanjem u manifestacijama, vođenim turama i promociji

destinacije. Sudionici iz civilnog sektora naglasili su važnost volontera u očuvanju baštine i animaciji posjetilaca.

*„Volonteri nisu samo radna snaga, već ambasadori lokalne kulture. Njihova motivacija i entuzijazam ključni su za projekte“ (A6).*

Volonterstvo je, smatraju sudionici, nedovoljno iskorišten resurs za očuvanje i promociju baštine. Jedan od djelatnika iz baštinske ustanove istaknuo je da bi se volonteri mogli uključiti u organizaciju kulturno-turističkih događaja, čime bi se smanjili operativni troškovi i rasteretio stručni kadar. S druge strane, predstavnici privatnog sektora izrazili su zabrinutost zbog potencijalne konkurencije između plaćenog i besplatnog rada odnosno volontiranja.

*„Pozdravljam uvijek ulogu volontera, ali oni znaju često biti zadušeni za poslove, a nisu tražene struke...“ (A2).*

Volonterstvo, ističu sudionici iz civilnog sektora, potiče uključivanje publike u proces stvaranja i planiranja sadržaja koji imaju potencijal valorizacije kulturne baštine kao turističkog resursa i istodobno povećava angažman posjetitelja (Smith, 2020). Volonterstvo i publika tako su povezani na više načina. Holmes (2003) upozorava na često zanemarenu ulogu volontera kao publike, sugerirajući potrebu za njihovim većim uključivanjem i priznavanjem u strategijama razvoja publike. U tom smislu, poseban je izazov privlačenje novih volontera i njihov ostanak. Oni su na neki način „pilot“ publika, kako to vidi sudionik iz civilnog sektora. Pritom je važno da i sadržaji koji im se nude budu prilagođeni njihovim interesima i općim trendovima.

*„Mi ako govorimo o tradiciji moramo se odmaknuti od smotri folkloru i tipičnih nastupa i moramo biti svjesni da naša publika u Slavoniji i Baranji živi u 21. stoljeću“ (A8).*

Civilni sektor, s fokusom na društvenu uključenost, prepoznao je izazov privlačenja mladih naraštaja za razvoj publike.

*„To je moje viđenje da kulturne ustanove nisu pokazale baš neki veliki interes da budu proaktivni i privuku potencijalne posjetitelje, osobito djecu i mlade“ (A6).*

Isti sudionik dodaje:

*„Dovoljno je da svatko učini koliko može u svojem okruženju i da je divna stvar da svatko napravi što može u svojoj lokalnoj zajednici i time bi se ta neka priča mogla popraviti ili upotpuniti... naše ideje jedne s drugima“ (A6).*

Kulturni događaji koji uključuju interaktivne i edukativne elemente kao što su glazbeni festivali ključni su za privlačenje mlađe publike (Wood i sur., 2023), ali i za podizanje svijesti o važnosti očuvanja baštine među lokalnom zajednicom (Boukas, 2008). No, najvažniji je, a ujedno i najteži – prvi korak. Kako to vidi turistički vodič:

*„Sve je teže doprijeti do mladih. Njih ne zanimaju klasični muzeji ili manifestacije, kao Čvarakfest u Baranji ili neko sijelo, osim ako su prezentirane na njima blizak način – putem društvenih mreža, videozapisa ili gaming sadržaja“ (A2).*

Mladi su, kako se čulo prilikom rasprave, publika čije navike treba razvijati i kultivirati kako bi aktivno sudjelovali u kulturnim događajima i na taj način usvajali nova znanja o baštini koja ih okružuje. U tom smislu digitalni alati omogućuju stvaranje interaktivnih iskustava (primjerice, gamificirane ture, *augmented reality* aplikacije), čime volonterski programi mogu dodatno obogatiti sadržaj kulturne destinacije i približiti ga mlađim, tehnološki orijentiranim posjetiteljima (Alnasser i Jing Yi, 2023).

Razvoj publike u kulturnom turizmu viđen je kao multidimenzionalan proces koji pretpostavlja suradnju svih sektora. Volonterstvo ne bi trebalo, kako ističu sudionici istraživanja, biti samo potpora u organizaciji događanja, nego strateški alat za razvoj publike i jačanje resursa destinacije. Takvi programi mogu uključivati interdisciplinarnе radionice usmjerene na podizanje svijesti o važnosti očuvanja kulturne baštine uz valorizaciju preko turizma.

Kako se turizam u Slavoniji i Baranji oslanja na snažnu povezanost lokalnih zajednica s kulturnim nasljeđem, sudionici fokus grupe upozorili su na potrebu jasnijeg definiranja uloga lokalnih sudionika.

*„Mlade treba znati zainteresirati za njihovu baštinu, onda tek možemo očekivati da volontiraju...važno je da ta znanja mogu širiti dalje i na druge zajednice.“(A9)*

Sudionici su potencijal koji baština može pružiti mladima opisivali konkretnim primjerima – enogastronomskim proizvodima i nematerijalnom baštinom (običajima, glazbom), lokalnim manifestacijama i interpretacijskim centrima.

#### **4.4. SMJERNICE I PRIJEDLOZI ZA JAČANJE SURADNJE**

U posljednjem dijelu rasprave pozornost je bila posvećena smjernicama za unapređenje suradnje u budućnosti te zaključcima koje su sudionici izveli iz prethodnih iskustava prije i tijekom te nakon suradnje. Svi sudionici istaknuli su kako je prioritet ubrzati i pojednostaviti formalne mehanizme za koordinaciju i razmjenu informacija među sektorima. Sudionici često

ističu da suradnja uspijeva tek kroz osobne mreže, dok službeni kanali zakažu. Prvi je korak minimizirati ili eliminirati uočene pogreške iz prethodnih iskustava suradnje te uspostaviti snažnu suradnju između kulturnog i turističkog sektora, a onda unutar tog prostora sukcesivno jačati umrežavanje svih uključenih u očuvanje i promociju kulturne baštine jer suradnja između kulturnog i turističkog sektora zahtijeva integrativne i pristupe koji podrazumijevaju aktivnu participaciju svih dionika (Dredge i Jamal, 2015). Edukacije, mentorstva i zajedničke radionice za sve uključene predloženi su kao mogući oblici podrške.

U kontekstu upravljanja kulturnom baštinom u Slavoniji i Baranji potrebna je institucionalna fleksibilnost koja će omogućiti pravovremene reakcije na izazove u kulturnom turizmu.

*„Mi surađujemo ovdje kroz manje programe i projekte, a što se tiče upravljanja nekim većim strukturama sve ovisi o lokalnoj samoupravi. To treba pogurati“*, smatra jedna od predstavnica turističke zajednice (A8).

Među ostalim prijedlozima jest adresiranje problema radi prevladavanja prepreka između donositelja odluka na najvišim razinama i lokalnih dionika u kulturi i turizmu. Evo kako to vide u udruzi mladih:

*„Ograničeni smo time kome se možemo obratiti. To je ili državna razina, ili grad ili županija. Nešto pokušavaš na natječaje prijaviti ili ćeš nešto napraviti na najnižoj razini kao što je evo jedna kolegica radila umjetničke rute za goste. To treba mijenjati, sjesti za stol i vidjeti što se da napraviti“* (A6).

Provan i Kenis (2008) upozoravaju na to da bez zajedničkih vizija i međusobnog razumijevanja, suradnja često ostaje formalna, a ne funkcionalna. Svi sudionici smatraju kako treba razviti sustavne programe za obuku i organizaciju volontera, pojednostaviti institucionalne procese i otvoriti ih prema svim dionicima te se, kako kažu, usmjeriti na zajedničko planiranje i transparentnost kako bi se osigurala održivost projekata. Dio sudionika istaknuo je pritom važnost integracije edukativnih programa iz domene kulture i turizma.

*„Obrazovni programi o kulturnoj baštini trebali bi postati dio regionalnih turističkih ponuda“* (A4).

Formalizirana suradnja trebala bi se pridržavati, prema mišljenju sudionika, uz dogovorene uvjete, ravnomjernije distribucije resursa te prihoda od turističkih usluga. Preduvjet tomu trebala bi, kako je dio sudionika izjavio, biti standardizirana komunikacija kreiranjem jasnih

protokola za razmjenu informacija između svih uključenih. Isto tako, sudionici su razgovarali o europskim projektima i fondovima u kojima sudjeluju ili to planiraju učiniti.

*„Naravno da su se zbog EU fondova neke stvari obnovile, i naravno da su se neke stvari počele bolje promovirati, ali može puno bolje“ (A6).*

Sudionici su istaknuli programe Europske unije, poput Europskog socijalnog fonda (ESF), programa Kreativna Europa, Erasmus+ i fondova za ruralni i prekogranično razvoj. Jedna od iz rasprave proisteklih ideja jest osnivanje zajedničkog fonda za kulturnu baštinu i turizam. Fond bi bio pod nadzorom za to predviđenoga regionalnog vijeća, a financirao bi se iz kombinacije:

- javnih sredstava (iz proračuna jedinica lokalne samouprave)
- sredstava iz EU fondova
- doprinosa privatnog sektora i donacija.

Iz takvog fonda, smatraju sudionici istraživanja, mogla bi se koristiti sredstva za pospješivanje zajedničkih paketa na tržištu.

*„Trebalo bi osmisliti zajedničke pakete koji povezuju posjete muzejima, interpretacijskim centrima i OPG-ovima koji mogu povećati duljinu boravka turista u regiji. Recimo, u muzeju se može doznati nešto o našem OPG-ovima, kušati možda, a onda kod nas provesti ostatak dana i kupiti naše tradicionalne proizvode...tako smo svi u toj priči nešto dobili, i muzeji i mi...“ (A9).*

Nadalje, sudionici su tijekom rasprave predložili osnivanje svojevrsnog centra za podršku dionicima kulturnog turizma koji bi pružao savjetodavne usluge, edukacije i mentorstvo, organizaciju radionica na teme poput brendiranja, upravljanja projektima i interpretacije, pomoć u pripremi projektnih prijava za inozemne fondove i druge izvore financiranja usmjerenih na stvaranje integriranog, održivog i inkluzivnog sustava upravljanja kulturnom baštinom u Slavoniji i Baranji. Kako bi se postigla bolja koordinacija među dionicima i stvorio formalizirani okvir suradnje, mogle bi se oformiti županijske radne skupine za kulturnu baštinu i turizam koje bi imale zajednički proračun. Kako zaključuje djelatnica baštinske ustanove:

*„Mi smo ograničeni financijama iz Ministarstva i grada, ali kada bismo imali zajednički neovisan fond ili nešto slično, možda bismo mogli više napraviti..“ (A3).*

Svaka skupina unutar takve supraskupine trebala bi uključivati predstavnike lokalne i regionalne samouprave, kulturnih ustanova (muzeja, galerija i slično), turističkih zajednica, privatnih poduzetnika zainteresiranih za kulturni turizam, organizacije civilnog društva, akademsku zajednicu i istraživače te publiku odnosno lokalno stanovništvo. U zaključku rasprave, sudionici su izrazili kako vjeruju u unapređenje suradnje na svim područjima, uz poštivanje i uvažavanje međusobnih razlika. Tom se fokus grupom razjasnilo stajalište da međusektorska suradnja do određene razine već postoji, ali je, kako su to više puta istaknuli, nestalna, fragilna i pretežno ovisna o pojedincima. Entuzijazam i volja postoje, ali bez sustavne potpore, arhiviranja znanja i strateškog planiranja, suradnje ostaju izolirani slučajevi.

## 5. RASPRAVA I INTERPRETACIJA

Ovo poglavlje raspravlja o dobivenim rezultatima istraživanja. Teorijski temelji potvrđuju relevantnost provedenog istraživanja i njegovu važnost za bolje razumijevanje sudioničkog upravljanja kulturnom baštinom, što je i navedeno za svaku pojedinačnu hipotezu.

Hipoteza H1 ispituje stavove dionika iz javnog, privatnog i civilnog sektora o upravljanju kulturnom baštinom te pretpostavlja da se ti stavovi ne razlikuju značajno. Naime, za sudionike je pretpostavljeno kako su, premda dolaze iz različitih sektora, početno otvoreni prema oblicima suradnje kojima je cilj boljitak kulturne baštine i turistički razvoj destinacije Slavonije i Baranje. Temelj ove hipoteze nalazi se u pretpostavci da, unatoč institucionalnim i sektorskim razlikama, svi akteri dijele zajedničku težnju k održivom razvoju kulturne baštine i takav pristup podupire teorija sudioničkog upravljanja baštinom, koja naglašava važnost uključivanja svih relevantnih dionika u procese donošenja odluka (McGuire, 2008). Pedersen (2002) te Aas i sur. (2005) naglašavaju da sudionički načini upravljanja kulturnom baštinom omogućuju bolje iskorištavanje resursa i njihovu prilagodbu različitim potrebama u turizmu.

Rezultati istraživanja potvrđuju hipotezu H1, upućujući na to da dionici iz različitih sektora prepoznaju iste ključne prilike u zajedničkom upravljanju kulturnom baštinom. Rezultati u kvantitativnom dijelu istraživanja korespondiraju s nalazima kvalitativnog dijela, gdje su sudionici fokus grupe potvrdili potrebu za suradnjom između različitih djelatnosti, istodobno istaknuvši važnost bolje integracije kulturne baštine u turističku ponudu te potrebu za boljom sinergijom između sektora. Također, sudionici su istaknuli da postoje već neki razvijeni modeli dobre prakse, no njihova implementacija često nailazi na administrativne prepreke. Rezultati faktorske analize prilika pokazuju visoke prosječne ocjene za:

- važnost interpretacije baštine,
- mogućnosti za razvoj novih kulturnih ruta,
- jačanje identiteta destinacije.

Svi sektori u istraživanju prepoznaju potencijal kulturne baštine za razvoj turizma, ali privatni sektor u nešto manjoj mjeri izražava uvjerenje da će te prilike biti ostvarene zbog slabije institucionalne podrške.

Glavno ograničenje ovog istraživanja jest to što kvantitativni podaci ne mogu u potpunosti obuhvatiti specifične prilike karakteristične za pojedine djelatnosti u svim trima sektorima. Preporuka za buduća istraživanja jest dodatno istražiti kako se identificirane prilike mogu

operacionalizirati konkretnim projektima i strategijama upravljanja baštinom u Slavonji i Baranji.

**H1 Stavovi dionika u kulturi i turizmu u javnom, privatnom i civilnom sektoru u različitim županijama ne razlikuju se statistički značajno prema viđenju prilika u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u Slavoniji i Baranji.**

**H1 ne odbacuje se**

Hipoteza H2 istražuje glavne izazove u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom, a njezinu važnost podupiru brojni autori koji analiziraju složenost odnosa između baštinskog i turističkog sektora. Buhalis (2000) ističe da su administrativne prepreke, financijski izazovi i manjak strateške koordinacije među ključnim ograničenjima za uspješno upravljanje kulturnom baštinom. Slično tomu, Moreno-Mendoza i sur. (2019) analiziraju mreže dionika te zaključuju da učinkovito upravljanje baštinom ovisi o prepoznavanju institucionalnih prepreka i izgradnji koherentnih suradničkih modela.

Potvrda hipoteze H2 sugerira da su izazovi u upravljanju kulturnom baštinom univerzalni, odnosno da se svi sudionici istraživanja, premda dolaze iz različitih sektora, suočavaju s izazovima. Fokus grupe dodatno su potvrdile ovu tvrdnju, pri čemu su sudionici naveli ograničenja poput dugotrajnih administrativnih procesa, neujednačenog financiranja i nedostatka kvalificiranog osoblja za poslove vezane uz baštinu i turizam. Iako su neki ispitanici predložili inovativne pristupe rješavanju izazova, većina ih je smatrala da su sustavne prepreke previše ukorijenjene i kako ih je teško nadići bez koordinirane potpore s državne razine upravljanja. Ograničenje istraživanja jest to što ne daje uvid u konkretne individualne strategije suočavanja s tim izazovima na lokalnoj razini upravljanja. Preporuka jest daljnje istraživanje modela javno-privatnog partnerstva te analiza uspješnih primjera financiranja kulturne baštine preko EU fondova.

**H2 Stavovi dionika u kulturi i turizmu u javnom, privatnom i civilnom sektoru u različitim županijama ne razlikuju se statistički značajno prema viđenju izazova u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u Slavoniji i Baranji.**

**H2 ne odbacuje se**

Hipoteza H3 razmatra spremnost dionika na suradnju te identificira ključne razlike u njihovim pristupima. McKercher i du Cros (2002) navode da održiva valorizacija kulturne baštine u turizmu zahtijeva stvarno partnerstvo među sektorima, koje se temelji na uzajamnom razumijevanju i poštovanju različitih interesa. Jamal i Kim (2005) predlažu interdisciplinarni okvir za istraživanje turizma baštine, naglašavajući da suradnja nije samo formalni proces, nego zahtijeva i stvaranje povjerenja među dionicima.

Djelomična potvrda hipoteze H3 pokazuje da postoji nesklad u spremnosti na međusektorsku suradnju, što je uočeno i u fokus grupama. Iako se teorijski svi slažu da je suradnja nužna, kvalitativni podaci otkrivaju nesrazmjer između deklarativne podrške i stvarne provedbe. Ovaj rezultat upozorava na postojanje 'participacijskog jaza', odnosno diskrepancije između izražene spremnosti na suradnju i stvarne razine provedbe zajedničkih aktivnosti. Sličan fenomen bilježe Moreno-Mendoza i sur. (2019) tvrdeći kako organizacijska struktura često limitira operativnu razinu suradnje iako postoji visoka razina nominalne participacije. Privatni sektor naglašava potrebu za fleksibilnijim administrativnim okvirom, dok javni sektor, odnosno baštinske ustanove i institucije ističu važnost očuvanja autentičnosti kulturne baštine. To upozorava na potrebu za jasnijim komunikacijskim kanalima i formaliziranim mehanizmima suradnje. Ograničenje istraživanja jest to što ne obuhvaća detaljne studije slučaja koje bi prikazale uspješne i neuspješne primjere suradnje u Hrvatskoj i šire. Preporučuje se uspostava specijaliziranih radnih skupina koje bi radile na konkretnim projektima suradnje, uz uključivanje svih sektora od početne faze planiranja.

**H3 Stavovi dionika u kulturi i turizmu u javnom, privatnom i civilnom sektoru u različitim županijama ne razlikuju se statistički značajno prema spremnosti na suradnju u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u Slavoniji i Baranji.**

**H3 djelomično se odbacuje**

Hipoteza H4 odnosi se na percepciju budućnosti upravljanja kulturnom baštinom u kontekstu održivog razvoja turizma. Takav pristup podupiru studije (Dragouni i Fouseki, 2017) koje predlažu participativne modele donošenja odluka u menadžmentu baštine te Ritchie i Crouch (2000), koji ističu važnost strateškog planiranja u kulturnom turizmu. Također, Žuvela (2021) istražuje ulogu kulturnih politika u decentralizaciji upravljanja baštinom, ističući da je sudjelovanje svih, a napose civilnog sektora ključno za održivu valorizaciju kulturnih resursa.

Potvrda hipoteze H4 pokazuje da postoji širok konsenzus među dionicima da kulturna baština ima ključnu ulogu u dugoročnom održivom razvoju turizma. Isto tako, potvrda hipoteze 4 ne implicira apsolutno jedinstvo interesa među sektorima, nego prije visoku deklarativnu svijest o važnosti održivog razvoja

Naime, nalazi iz kvantitativnog istraživanja pokazali su da su ispitanici iz svih sektora – javnog, privatnog i civilnog – iskazali visok stupanj slaganja oko teze da kulturna i prirodna baština predstavljaju ključni potencijal za održivi turizam u Slavoniji i Baranji. Sudionici kvalitativnog istraživanja istaknuli su da baština može biti generator ekonomskog rasta, ali samo ako se njome upravlja na održiv način. Također, ispitanici/sudionici smatraju nužnim povezati interpretaciju baštine s modernim trendovima u turizmu, poput digitalizacije (npr. 3D rekonstrukcija baštine, virtualne ture, *storytelling* aplikacije, AI vodiči i asistenti za putovanja) i uključivanja lokalnog stanovništva u proces kreiranja i interpretacije sadržaja za turističku ponudu te dostupnost EU fondova. Međutim, naglasili su i rizik od prekomjerne turistifikacije, koja može dovesti do komercijalizacije baštine na štetu njezine autentičnosti. Ako se participacija ograniči samo na deklarativne stavove bez stvarne operativne suradnje, kako je više puta istaknuto u fokus grupi, razvojni potencijal baštine mogao bi ostati nedovoljno iskorišten. Ograničenje istraživanja jest to što ne analizira konkretne ekonomske pokazatelje utjecaja baštine na turizam, nego se oslanja na percepcije dionika. Preporučuje se provođenje longitudinalnih studija koje bi pratile ekonomske, društvene i ekološke učinke upravljanja kulturnom baštinom u turizmu.

**H4 Stavovi stručnjaka/dionika u kulturi i turizmu u javnom, privatnom i civilnom sektoru u različitim županijama ne razlikuju se statistički značajno u svojim predviđanjima koje kulturna i prirodna baština ima za održivi turizam u Slavoniji i Baranji.**

**H4 ne odbacuje se**

Budući da su hipoteze H1, H2 i H4 potvrđene (ne mogu se odbaciti), a H3 djelomično, glavna hipoteza rada da se stavovi dionika iz različitih sektora ne razlikuju značajno – može se prihvatiti. To pokazuje da, unatoč institucionalnim i administrativnim razlikama, postoji svijest o važnosti integriranog pristupa upravljanju kulturnom baštinom. Međutim, djelomična potvrda H3 naglašava da postoji raskorak između deklarativne podrške suradnji i njezine praktične provedbe. To upućuje na potrebu za preciznije definiranim politikama koje će poticati

stvarnu interdisciplinarnu suradnju. Daljnja istraživanja trebala bi se usmjeriti na operacionalizaciju suradnje konkretnim modelima upravljanja, uključujući razvoj standardiziranih procedura i evaluacijskih mehanizama za uspješnost implementacije suradničkih projekata.

**H Stručnjaci za baštinu i turizam u javnom, privatnom i civilnom sektoru u različitim županijama ne razlikuju se statistički značajno u stavovima o upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u Slavoniji i Baranji.**

**H se ne odbacuje**

Glavna hipoteza istraživanja (H), prema kojoj se stručnjaci za baštinu i turizam u javnom, privatnom i civilnom sektoru ne razlikuju značajno u stavovima o upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u Slavoniji i Baranji, potvrđena je. Navedeno znači da, unatoč razlikama u institucionalnim ulogama i dostupnim resursima, dionici dijele slične stavove o ključnim aspektima upravljanja baštinom, uključujući njezinu valorizaciju kroz turizam, važnost međusektorske suradnje i potrebu za održivim pristupom. Uočena usklađenost stavova dionika također može biti rezultat prethodnih suradnji u okviru zajedničkih projekata, primjerice onih financiranih iz EU fondova, gdje su predstavnici javnog, privatnog i civilnog sektora morali surađivati kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. Iako je potvrda hipoteze pokazatelj opće suglasnosti među sektorima, rezultati također upućuju na određene nijanse u percepcijama, posebno kada je riječ o razini spremnosti na suradnju (H3), koja je djelomično potvrđena. Navedeno sugerira da, iako svi sektori prepoznaju važnost suradnje, prepreke poput administrativnih ograničenja, financijskih izazova i različitih operativnih prioriteta i dalje otežavaju njezinu provedbu koja može utjecati na buduće suradnje. Naime, premda provedena anketa među dionicima kulturnog i turističkog sektora u Slavoniji i Baranji otkriva visok stupanj deklarativnog slaganja oko ključnih vrijednosti kulturne i prirodne baštine, istodobno upozorava na latentne obrasce nezadovoljstva institucionalnom podrškom, slabost stvarne operativne participacije i nepostojanje strukturiranih programa razvoja publike i volonterstva. Oni su razjašnjeni fokus grupom u kvalitativnom dijelu istraživanja. Naime, kvalitativna faza zorno objašnjava zašto se između deklarativnoga slaganja i prakse otvara jaz: suradnja je fragilna, neujednačena, ovisna o pojedincima; napredak nastaje „unatoč sustavu“, a ne preko njega.

Predloženi operativni korektiv bilo bi osnivanje centra za podršku dionicima kulturnog turizma (gdje bi se besplatno nudila savjetovanje, edukacije, mentorstvo, pomoć pri prijavama na projekte i financijske fondove) i županijske radne skupine sa zajedničkim proračunom, čime bi se „prebacilo težište“ s kratkoročnog na dugoročno upravljanje. Djelomično je to posljedica disproporcionalnih uloga u upravljanju kulturnom baštinom gdje i dalje dominira javni sektor na odlučivanju o projektima obnove, promocije i interpretacije baštine što reflektira tradicionalni model državnog paternalizma nad kulturnim resursima. Rezultati istraživanja potvrđuju potrebu za jačim institucionalnim mehanizmima koji bi podržali suradnju među sektorima te osigurali održivo korištenje kulturne baštine u turističke svrhe. Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na razvoj konkretnih modela upravljanja koji bi omogućili prevladavanje identificiranih izazova i potaknuli učinkovitiju integraciju kulturne baštine u turistički razvoj.

## **5.1. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje ovoga doktorskog rada provedeno je kombinacijom kvantitativnih i kvalitativnih metoda, što je omogućilo sveobuhvatniji uvid u stavove dionika o sudioničkom upravljanju kulturnom baštinom u turizmu Slavonije i Baranje. Međutim, potrebno je naglasiti određena ograničenja prije, a i za vrijeme provedbe istraživanja. Kvantitativni pristup, iako pruža jasne podatke o statističkim odnosima među varijablama, ne može u potpunosti obuhvatiti dinamične i kontekstualne faktore koji oblikuju suradnju među sektorima. Nadalje, istraživanje se usredotočilo na specifično geografsko područje, Slavoniju i Baranju, što ograničava mogućnost generalizacije rezultata na druge regije s različitim institucionalnim i socio-ekonomskim uvjetima. Drugo, ograničenja uzorka očituju se u tome što se sudionike moralo pronalaziti na različite načine, uživo i na daljinu jer ne postoji baza ili katalog svih koji se bave nekim oblikom turizma vezanim uz kulturnu baštinu. Potonje sudionike bilo je moguće regrutirati u prvome redu preko mreža i kontakata u kulturnom i turističkom sektoru što može rezultirati dominacijom perspektiva onih ispitanika koji su već osobno ili profesionalni povezani odnosno pozitivno orijentirani prema suradnji i participaciji. Iako su istraživanjem identificirane temeljne prepreke i potencijali, izazovi i snage suradnje među sektorima, dubinska analiza strukturalnih prepreka, regulatornih okvira i institucionalnih mehanizama podrške ostaje ograničena.

Naime, moguće je pretpostaviti i kako unutar svakog sektora posebno postoje određena razilaženja, drukčije prakse i odstupanja u mišljenjima, stoga bi se buduća istraživanja mogla detaljnije baviti pravnim, administrativnim i političkim čimebnicima koji oblikuju dinamiku međusektorske suradnje u kulturnom turizmu Slavonije i Baranje. Isto tako, trebale bi se istražiti razlike u izazovima i prilikama s kojima se zasebno suočavaju svi kulturni i turistički djelatnici.

Još jedno ograničenje odnosi se na subjektivnost odgovora u kvalitativnom dijelu istraživanja, pri čemu su osobne percepcije sudionika mogle biti uvjetovane demografskim razlikama, prijašnjim pozitivnim ili negativnim iskustvima i hijerarhijski uvjetovanim profesionalnim položajima. Osim toga, iako su identificirani ključni izazovi i prilike u upravljanju kulturnom baštinom, istraživanje nije detaljno analiziralo mehanizme dugoročnog održavanja baštinskih resursa, što bi moglo biti važno poglavlje za buduće studije o održivom upravljanju baštinom u turizmu. Naime, hrvatskom turizmu tek predstoji izrada sveobuhvatnih studija evaluacije po pitanju ulaganja u baštinu i krajnje isplativosti. Također, sudionici istraživanja, s obzirom na to da dolaze iz različitih sektora, unaprijed mogu imati reduktivna poimanja i tumačenja kulturne baštine na slabije razvijenim turističkim područjima koja su posljedica uvriježenih stavova ili predrasuda, na što bi u budućim istraživanjima trebalo obratiti posebnu pozornost.

## **5.2. ZNANSTVENI DOPRINOS ISTRAŽIVANJA**

Ovaj doktorski rad pridonosi znanstvenoj zajednici na više razina. Prvo, istraživanje doprinosi razumijevanju sudioničkog upravljanja kulturnom baštinom u turizmu interdisciplinarnim pristupom koji povezuje ekonomske, kulturne i menadžerske aspekte. Rad prvi u ovako opsežnom obliku analizira aspekte baštine, turizma i suradnje upravo za regiju koja je do sada bila znanstveno nedovoljno istražena u ovom kontekstu. Time se otvaraju nova područja za akademsku, ali i gospodarsku valorizaciju regije inovativnim i održivim turističkim politikama. Nadalje, istraživanje empirijski potvrđuje važnost međusektorske suradnje u kontekstu održivog razvoja kulturnog turizma, čime pridonosi teorijskim raspravama o ulozi baštine kao resursa u turizmu. Primjenom kombinacije kvantitativnih i kvalitativnih metoda, istraživanje pruža dublji uvid u stavove i percepcije ključnih dionika, čime se nadopunjuje dosadašnja literatura koja se često oslanjala samo na jedan istraživački pristup.

Naime, kvantitativno je istraživanje identificiralo glavne stavove sudionika istraživanja za unapređenje suradnje i postojanje problema (npr. niska razina suradnje, administrativne

barijere), dok je kvalitativno istraživanje nastojalo objasniti zašto i kako ti problemi nastaju te se na taj način nastojalo upozoriti na emocionalne nijanse i vrijednosne aspekte stavova sudionika. Sudionici su naglasili kako depopulacija i kontinuirano iseljavanje mladih smanjuju lokalne kapacitete za osmišljavanje i provedbu kulturno-turističkih projekata.

Također, rad ističe specifične izazove i prilike u upravljanju kulturnom baštinom u Slavoniji i Baranji, što može poslužiti kao temelj za razvoj praktičnih smjernica i politika usmjerenih dovođenju učinkovitosti upravljanja baštinom u turizmu na najveću moguću mjeru, jačanje koordinacije između lokalnih i nacionalnih razina vlasti, stvaranje institucionalnih mehanizama za međusektorsku suradnju, osiguranje stabilnijih izvora financiranja te poticanje participacije lokalnih zajednica u odlučivanju o kulturnoj baštini. Uključivanjem sudionika iz privatnog i civilnog sektora u istraživanje dan je prostor rjeđe zastupljenim perspektivama o ulozi kulturne baštine za turizam i obrnuto u destinaciji. Također, uključivanjem aktera iz privatnog i civilnog sektora, istraživanje problematizira uobičajenu dominaciju javnog sektora u znanstvenim analizama i doprinosi holističkom razumijevanju izazova u valorizaciji kulturne baštine u turizmu. U tom smislu istraživanje otvara prostor novim tumačenjima i spoznajama usmjerenima ravnomjernom jačanju i razvoju resursa u privatnom i civilnom sektoru u baštini i turizmu. Prema tome, buduća istraživanja trebala bi uključivati do sada zanemarene i marginalizirane glasove u turizmu.

### **5.3. PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA**

S obzirom na identificirana ograničenja, buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na nekoliko ključnih aspekata. Prvo, preporučuje se proširenje uzorka na druge kontinentalne županije u Hrvatskoj te široj peripanonskoj regiji kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri rezultati istraživanja mogu biti primjenjivi na različite kulturno-turističke kontekste. Također, trebala bi se provesti detaljna usporedba razvojnih kapaciteta svih slavonskih županija. Nadalje, korisno bi bilo provesti longitudinalne studije kako bi se pratio dugoročan učinak upravljačkih strategija i suradničkih modela na očuvanje i valorizaciju kulturne baštine u destinacijama na perifernim turističkim područjima.

Poseban fokus budućih istraživanja trebao bi biti na financijskim modelima upravljanja kulturnom baštinom u slabije razvijenim turističkim područjima, uključujući analizu i evaluaciju učinkovitosti EU fondova i drugih izvora financiranja u usporedbi sa standardnim modelima financiranja na svim razinama.

Također, preporučuje se dublja analiza specifičnih prilika i snaga te izazova i prepreka za jačanje suradnje među svim sektorima u Slavoniji i Baranji specifično, osobito privatnog i civilnog s naglaskom na razvoj konkretnih smjernica i politika koje mogu premostiti potencijalne prepreke ili sukobe te olakšati međusektorsko planiranje i koordinaciju. U tom kontekstu posebnu bi pozornost trebalo usmjeriti na razvoj digitalnih alata i platformi koje mogu služiti ne samo u svrhu brže i demokratičnije komunikacije i umrežavanja nego izgradnje složenijih sustava upravljanja kulturno-turističkim resursima.

Nadalje, posebno je važno ispitati kako se procesi decentralizacije kulturnih politika i odgovornosti odražavaju na učinkovitost upravljanja i mogućnosti za inovacije na lokalnoj razini po uzoru na slične praske u širem srednjoeuropskom prostoru. Konačno, buduća istraživanja mogla bi uključiti i komparativne analize s drugim europskim regijama sličnima Slavoniji i Baranji koje su implementirale inovativne modele sudioničkog upravljanja, čime bi se omogućilo bolje razumijevanje najboljih praksi i mogućnosti njihove prilagodbe u Hrvatskoj. Korisno bi bilo stoga provesti transnacionalne studije u suradnji s kontinentalnim i tradicionalno slabije razvijenim regijama u susjednim zemljama i Europskoj uniji koje imaju sličan kulturno-turistički profil, a koje su se pokazale uspješnijima u provedbi suradničkih modela upravljanja. Nadalje, buduća istraživanja mogla bi se usredotočiti na jedan od sektora (npr. civilni sektor, poduzetnici) kako bi se detaljnije razumjeli njihovi interesi, prepreke i kapaciteti za suradnju. Pri tome bi bilo korisno istražiti koje su sve prednosti kulturnog turizma za zajednicu, društvo, gospodarstvo, promet i ostalo.

## 6. ZAKLJUČAK

Kulturni turizam u Hrvatskoj nalazi se na prekretnici između tradicionalne uloge dopunskog proizvoda i novog vala inovativnosti u kojoj, osobito na istoku zemlje, preuzima vodeću ulogu u cjelokupnoj turističkoj ponudi. Naime, turizam u kontinentalnom dijelu Hrvatske nameće se kao potencijalna alternativa masovnom turizmu na obali, a svoju resursnu osnovu uglavnom zasniva na kulturnoj baštini i načelima održivog razvoja u ruralnom turizmu. Materijalna kulturno-povijesna baština resursna je osnova turizma na istoku Hrvatske koja nema istaknute prirodne adute kao što su to more ili klima, nego nudi nešto novo i drukčije. I nematerijalna baština, osobito u pograničnim područjima, uz Dunav i Dravu, kao zaseban prostor Podunavlja, također predstavlja snažan potencijal za jedinstveni pluralni kulturni identitet u srednjoeuropskom kontekstu i turističku diferencijaciju Slavonije i Baranje s kulturnim i sportskim događajima kojima je cilj promocija gastronomije, tradicije i osobitosti regije. To potvrđuju i dolasci turista. U tom smislu, treba istaknuti kako Osječko-baranjska županija u novije vrijeme bilježi najveći mogući uzastopan rast dolazaka u usporedbi sa svim ostalim županijama. I ostale slavonske županije, premda turistički slabije razvijene, u posljednjem desetljeću bilježe pozitivne turističke trendove. No, unatoč svemu, turizam u Slavoniji i Baranji još je uvijek, osobito u usporedbi s Istrom i Dalmacijom, slabije razvijen i slabije privlači veće investicije i turiste. Posljedica je to dugogodišnje gospodarske nerazvijenosti i zatvorenosti te zapostavljenosti i nerazumijevanja regije kao turističke destinacije prepuštene vlastitoj sudbini. Činjenica je kako se zbog niza složenih problema turizam u Slavoniji intenzivnije razvija tek u posljednjem desetljeću odnosno od ulaska Hrvatske u Europsku uniju. No, turizam se pokazao otpornim i fleksibilnim te otvara nova radna mjesta te privlači sve veći broj investitora i malih gospodarstvenika koji svoju budućnost vide u Slavoniji i Baranji. Upravo zato ovaj je doktorski rad istražio aspekte međusektorske suradnje koji su osnova transparentnom sudioničkom upravljanju kulturnom baštinom u turizmu Slavonije i Baranje, s ciljem razumijevanja stavova dionika iz javnog, privatnog i civilnog sektora te identificiranja ključnih prilika i izazova u upravljanju baštinskim resursima. Kako sudionici istraživanja pripadaju različitim djelatnostima vezanima uz kulturnu baštinu i turizam i dolaze iz javnog, privatnog i civilnog sektora, stečen je uvid u širok spektar stavova i mišljenja čija je analiza bila predmet ove doktorske disertacije. Ona je pokazala visoko slaganje oko važnosti kvalitetne interpretacije baštine, razvoja kulturnih ruta te jačanja identiteta destinacije, što upućuje na stabilan konsenzus o ključnim razvojnim smjerovima.

Kombinacijom kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja u doktorskom radu potvrđena je glavna hipoteza da među svim uključenim dionicima u neki oblik zaštite i djelovanja u području baštine i turizma ne postoje statistički značajne razlike u stavovima o upravljanju kulturnom baštinom što upućuje na visok stupanj konsenzusa o važnosti kulturne baštine kao ključnog elementa održivog razvoja turizma. To je preduvjet potreban za dogovor oko osnovnih, a onda i naprednijih oblika suradnje kako bi se baštinom moglo koristiti kao ozbiljnim turističkim resursom. Međutim, ostaje prostor za istraživanje toga koliko intenzivno dionici doista žele surađivati i kako jer nemaju jednaku odgovornost niti posjeduju ista znanja, vještine ni resurse.

Detaljnijim uvidom u istraživanje i analizom podataka uočeno je kako dionici doista prepoznaju brojne prilike u razvoju kulturnog turizma, no istodobno upućuju i na sustavne prepreke koje otežavaju suradnju i učinkovito upravljanje. Posebno se ističu administrativna ograničenja, potreba za jačom decentralizacijom kulturnih politika, dugotrajni procesi donošenja odluka i nedostatna financijska sredstva, što su dionici prepoznali kao glavne izazove u kreiranju zajedničkih ciljeva i djelovanja. Unatoč tomu, nalazi istraživanja sugeriraju da postoji svijest o potrebi usklađenog djelovanja i institucionalne podrške kako bi se omogućilo bolje korištenje kulturne baštine u turističke svrhe.

Djelomična potvrda hipoteze H3, koja se odnosi na spremnost na suradnju, upozorava na to da, iako dionici teoretski podržavaju međusektorsku suradnju, praksa pokazuje određene strukturne barijere odnosno prepreke koje mogu otežati i ugroziti njezinu implementaciju. Te se strukturne barijere očituju kao izazovi i slabosti koje bi se trebalo zajednički premostiti. Ti nalazi posebno dobivaju na važnosti kada ih se gleda u okviru aktualnog stanja kulturnog turizma u Slavoniji i Baranji. Naime, na teritorijalnoj razini unutar regije, slabosti međusektorske suradnje variraju među županijama, odnosno dionici iz različitih slavonskih županija različito percipiraju slabosti koje mogu ugroziti učinkovitu suradnju. To je posljedica nejednake turističke razvijenosti Slavonije i Baranje i kao regije, ali i kao turističke destinacije. Ispitanici u kvalitativnom dijelu istraživanja dodatno su istaknuli nedostatnost znanja, alata i resursa pri povezivanju različitih dionika u mrežu suradnika. Jedan od ključnih doprinosa istraživanja jest afirmacija potrebe za integrativnim i multidisciplinarnim pristupom u upravljanju baštinom koju su izrazili sudionici istraživanja, što uključuje ne samo kulturni i turistički sektor nego i akademsku zajednicu, gospodarstvo i lokalnu i regionalnu upravu.

Takav pristup kulturnoj baštini može imati i pozitivne učinke ne samo za gospodarstvo nego i u kontekstu socijalne kohezije, premošćivanja različitosti i predrasuda prema različitim kulturama.

Znanstveni doprinos rada očituje se u detaljnoj analizi odnosa među dionicima i prepoznavanju specifičnih čimbenika koji utječu na upravljanje kulturnom baštinom u turizmu, a rezultati mogu poslužiti kao osnova za buduće strategije i politike u ovom području, a i na proširenje „bazena“ sudionika na akademsku zajednicu, sveučilišta i znanstvene ustanove. Ograničenja istraživanja odnose se na njegovu geografsku ograničenost i metodološka ograničenja kvantitativne analize, koja ne može u potpunosti prostorno ni vremenski obuhvatiti dinamične međusektorske odnose, stoga je kombinacija s kvalitativnim istraživanjem omogućila dublji uvid u percepcije dionika te identificiranje konkretnih izazova i mogućnosti.

Naime, kvalitativnim istraživanjem uočeni su novi odnosi i prilike koje ih njih proizlaze za sve dionike u kulturnom turizmu. Integracijom kvantitativnih i kvalitativnih nalaza potvrđeno je da ključni izazov sudioničkog upravljanja u Slavoniji i Baranji nije nedostatak svijesti o važnosti suradnje, nego nepostojanje funkcionalnih komunikacijskih mehanizama i institucionalne podrške. Prema tome, buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na istraživanje, iznalaženje i razvoj konkretnih modela financiranja i institucionalnih okvira koji bi podržali održivo upravljanje baštinom, a i na longitudinalne studije koje bi pratile dugoročan utjecaj suradničkih strategija na turistički razvoj regije.

U kontekstu demografskih i gospodarskih izazova u Slavoniji i Baranji, ali i cijeloj Hrvatskoj, važno je istaknuti i poticati spremnost među dionicima za razvoj održivog turizma temeljenog na participativnom ili sudioničkom upravljanju. Iako su svi dionici odnosno interesne skupine svjesni potencijala baštine i njezina doprinosa održivom razvoju, preostaje izazov kako unaprijediti institucionalni okvir i operativne modele koji bi omogućili njezinu bolju integraciju u turističku ponudu. U tom smislu, daljnji razvoj ovog područja ovisit će o sposobnosti dionika da prevladaju postojeće prepreke i usmjere se na zajedničke ciljeve, osiguravajući tako dugoročnu zaštitu i održivu valorizaciju kulturne baštine u turizmu. Jedan od načina unapređenja bio bi poticanje suradnje sa znanstvenom zajednicom i obrazovnim ustanovama (Ekonomski fakultet i Filozofski fakultet u Osijeku te Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku) i istraživačkim institutima u Slavoniji i Baranji koji mogu imati ključnu ulogu u razvoju novih metoda očuvanja baštine, korištenju digitalnih tehnologija te obrazovanju stručnjaka – turističkih vodiča, interpretatora baštine, stručnjaka za destinacijski

marketing i slično. U svjetlu postojećih izazova ističe se potreba za razvojem sveobuhvatnih edukacijskih programa usmjerenih na jačanje kompetencija svih sudionika u području upravljanja baštinom.

Obrazovanje o interdisciplinarnim pristupima, strateškom planiranju i upravljanju projektima u kulturnom turizmu trebalo bi postati sastavni dio profesionalnog razvoja zaposlenih u javnom, privatnom i civilnom sektoru. Time bi se unaprijedila njihova sposobnost prilagodbe suvremenim zahtjevima tržišta te povećala učinkovitost suradnje. Nadalje, dugoročna zaštita i promocija kulturne baštine zahtijeva osmišljavanje integriranih politika koje će povezati kulturni, obrazovni, gospodarski i turistički sektor u zajedničkom cilju izgradnje otpornijih i konkurentnijih lokalnih zajednica, čime se ujedno doprinosi očuvanju kulturnog identiteta i razvoju društvene kohezije.

Zaključno, rezultati istraživanja potvrđuju da kulturna baština ima ključnu ulogu u turističkom razvoju Slavonije i Baranje, no njezino učinkovito korištenje zahtijeva usklađenu i strukturiranu suradnju među sektorima. Rezultati istraživanja imaju višestruku praktičnu vrijednost. Mogu poslužiti kao temelj za oblikovanje lokalnih i regionalnih strategija kulturnog turizma koje uključuju sve sektore, pri čemu se kulturna baština ne tretira samo kao turistički resurs nego i kao sredstvo očuvanja identiteta, društvene kohezije i lokalnog razvoja. Pritom se nameće potreba za redefiniranjem uloga javnog sektora koji i dalje dominira odlučivanjem, često zanemarujući stvarni potencijal zajednice i tržišta. U kontekstu aktualnih društveno-gospodarskih i demografske tendencija u Slavoniji i Baranji – uključujući dugotrajne procese depopulacije, migraciju visokoobrazovanog stanovništva te slabosti javne uprave u cijeloj zemlji – sve se više nameće potreba za redefiniranjem razvojnih paradigmi koje nadilaze konvencionalne ekonomske modele.

U tom smislu strateški planovi upravljanja trebaju biti povezaniji, i u teoriji, i u praksi jer se na njih oslanjaju razvojne vizije destinacije. To je u ovom trenutku tek donekle ostvareno, a neke slavonske županije još uvijek nemaju definirane planove za novo razdoblje. Kako ne postoje jedinstvene aktualne smjernice za cijelu destinaciju unutar klastera Slavonija, postavlja se pitanje kako učinkovito njome upravljati. U turizmu je teško zajednički upravljati samo jednim dijelom infrastrukture ili tipom resursa bilo da je riječ o kulturnom, aktivnom ili zdravstvenom turizmom. Naime, turizam u Slavoniji i Baranji s obzirom na svoj stupanj turističke (ne)razvijenosti iziskuju jasan cilj i konkretna i za to predviđena dugoročna ulaganja. Prva

ulaganja trebala bi biti usmjerena na najugroženiju baštinu, a to su kulturno-povijesne cjeline i spomenici. Tek nakon obnove moguće je turistički dugoročno planirati.

Kulturni turizam s naglaskom na baštini kao resursu, utemeljen na kreativnosti i inovativnosti te načelima sudioničkog i održivog upravljanja, pokazuje se kao potencijalna poluga regeneracije prostora regije, ne samo u ekonomskom nego i u društveno-kulturnom smislu te kao spona među svim sektorima. Baština se promatra kao važan resurs koji omogućuje razumijevanje prostora i njegovih razvojnih mogućnosti. U tom smislu kulturna baština za Slavoniju i Baranju istodobno je prilika i izazov. Ona može postati poluga održivog razvoja destinacije, ali samo uz ravnomjerno jačanje institucionalnih kapaciteta, uklanjanje administrativnih barijera i poticanje stvarnog partnerstva među svim uključenima u turistički razvoj s naglaskom na lokalno stanovništvo koje je najizloženije turističkim turbulencijama.

Isto tako, ako se baštini pristupa bez jasne strategije i vizije i odgovarajućih znanja, ako se dopusti nespretno rukovanje, u pitanje se dovodi njezina autentičnost i sigurnost i to može dovesti do nepovratnog oštećenja. Baština nije imuna na politizaciju i svaka zlouporaba u tom pogledu, jednako kao i revizija prošlosti (bez obzira na oblik baštine) može dovesti do nepovratnog gubitka njezine autentičnosti i vrijednosti. U takvim okolnostima baština može dovesti do sukoba i lako postati „uteg“ te dovesti do novih troškova u turizmu. Zbog toga je važno da se baštini pristupa s odgovornošću, znanjem i poštovanjem jer ona u konačnici predstavlja odraz kulture, ljudi i njihova djelovanja.

## LITERATURA

1. Aas, C., Ladkin, A., & Fletcher, J. (2005). Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28–48. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.04.005> (pristupljeno: 26.10.2024.)
2. Ahmad, Y. (2006). The scope and definitions of heritage: From tangible to intangible. *International Journal of Heritage Studies*, 12(3), 292–300. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/13527250600604639> (pristupljeno: 26.10.2024)
3. Aliaga, M., & Gunderson, B. (2000). *Interactive statistics*. Prentice Hall.
4. Alkier Radnić, R. (2003). Marketinški aspekti razvoja turističke destinacije. *Tourism and Hospitality Management*, 9(2), 231–246. Dostupno na: <https://doi.org/10.20867/thm.9.2.20> (pristupljeno: 03.05.2024.)
5. Almeida, J., Costa, C., & Nunes da Silva, F. (2018). Collaborative approach for tourism conflict management: A Portuguese case study. *Land Use Policy*, 75, 166–179. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.03.034> (pristupljeno: 07.11.2024.)
6. Alnaim, M. M. (2026). Cultural tourism as a driver for sustainable urban development in Hail City, Saudi Arabia. *Environmental and Sustainability Indicators*, 30, 101135. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.indic.2026.101135> (pristupljeno: 02.02.2026.)
7. Alnasser, N. S., & Jing Yi, L. (2023). Strategies applied by different arts and cultural organizations for their audience development: A comparative review. *Heliyon*, 9(5), e14766. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14766>(pristupljeno: 03.05.2025.)
8. Ammirato, S., & Felicetti, A. M. (2013). Tourism breeding environment: Forms and levels of collaboration in the tourism sector. In L. M. Camarinha-Matos, F. B. Ferrada, & J. L. Parreira (Eds.), *Collaborative systems for reindustrialization* (pp. 517–524). Springer. Dostupno na: [https://doi.org/10.1007/978-3-642-40543-3\\_52](https://doi.org/10.1007/978-3-642-40543-3_52) (pristupljeno: 03.05.2025.)
9. Angelevska-Najdeska, K. (2012). Cultural tourism and sustainable development. *International Journal of Business and Social Science*, 3(5), 205–213. Dostupno na: [https://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_5\\_March\\_2012/23.pdf](https://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_5_March_2012/23.pdf) (pristupljeno: 09.04.2024.)
10. Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/01944366908977225> (pristupljeno: 11.04.2024.)

11. Ashley, C., & Roe, D. (1998). *Enhancing community involvement in wildlife tourism: Issues and challenges* (IIED Wildlife and Development Series No. 11). International Institute for Environment and Development. Dostupno na: <https://www.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/7784IIED.pdf> (pristupljeno: 11.04.2024.)
12. Aureli, S., & Del Baldo, M. (2022). Stakeholders' consciousness of cultural heritage and the reconciliation of different needs for sustainable development. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 12 (4), 964-982. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-10-2020-0156> (pristupljeno: 11.04.2024.)
13. Baggio, R. (2011). Collaboration and cooperation in a tourism destination: A network science approach. *Current Issues in Tourism*, 14(2), 183–189. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/13683500.2010.531118> (pristupljeno: 09.07.2024.)
14. Baggio, R., & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: The effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1757–1771. <https://doi.org/10.1080/02642060903580649> (pristupljeno: 09.07.2024.)
15. Baggio, R., Scott, N. and Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach”, *Tourism Review*, Vol. 65(4), 51-60. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/16605371011093863> (pristupljeno: 09.07.2024.)
16. Bailey, R. C., & Lumpkin, G. T. (2023). Enacting positive social change: A civic wealth creation stakeholder engagement framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(1), 66–90. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/10422587211049745>(pristupljeno: 13.07.2024.)
17. Bartoluci, M. (2013). *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*. Školska knjiga.
18. Bartoluci, M., Hendija, Z., & Petračić, M. (2015). Mogućnosti održivog razvoja ruralnog turizma u kontinentalnoj Hrvatskoj. *Acta turistica*, 27(2), 191–219. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/154684> (pristupljeno: 24.05.2023.)
19. Benhamou, F., & Thesmar, D. (2011). *Valoriser le patrimoine culturel de la France* (Rapport n° 97). Conseil d'Analyse Économique / La Documentation française.
20. Beni, M. C. (2003). *Globalização do turismo: Megatendências do setor e a realidade brasileira* (208 str.). São Paulo: Aleph.
21. Beritelli, P., & Bieger, T. (2014). From destination governance to destination leadership: Defining and exploring the significance of leadership structures in destinations. *Tourism Review*, 69(1), 25–46. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/TR-09-2013-0053> (pristupljeno: 27.10.2023.)

22. Bolfek, B., Jakičić, D., & Lončarić, J. (2014). Utjecaj marketinga na razvoj turističkog brenda Slavonije i Baranje. *Ekonomski misao i praksa*, 23(1), 247–268.
23. Bonet, L., & Donato, F. (2011). The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 1(1), 4–11.
24. Boranić Živoder, S., Beroš, I., Klarić, Z., Marković Vukadin, I., Kunst, I., Nujić, L., Valozić, L., Kožić, I., & Zovko, M. (2025). *Plan upravljanja destinacijom Brodsko-posavske županije za razdoblje 2025.–2028.* Institut za turizam Dostupno na: <https://bpz.hr/images/dokumenti/ostalo/Plan%20upravljanja%20destinacijom%20BP%C5%BD%202025.-2028.pdf> (pristupljeno: 27.10.2025.)
25. Boranić Živoder, S., Čorak, S., Klarić, Z., Kunst, I., Tomljenović, R., & Marković Vukadin, I. (2020). *Marketinški plan turizma Vukovarsko-srijemske županije 2019.–2025.* Institut za turizam. Dostupno na: [https://srijem-slavonija.eu/files/file/pdf/zakoni-i-propisi/MPT-Vukovarsko\\_srijemska.pdf](https://srijem-slavonija.eu/files/file/pdf/zakoni-i-propisi/MPT-Vukovarsko_srijemska.pdf) (pristupljeno: 27.10.2023.)
26. Boranić Živoder, S., Čorak, S., Klarić, Z., Kunst, I., Tomljenović, R., & Marković Vukadin, I. (2020). *Strateški marketinški plan turizma Slavonije s planom brendiranja za razdoblje 2019.–2025.* Institut za turizam. Dostupno na: <https://ravidra.hr/files/file/dokumenti/ostale-strategije/Strateski-marketinski-plan-turizma-Slavonije-s-planom-brendiranja-za-razdoblje-2019.-2025.pdf> (pristupljeno: 14.10.2023.)
27. Boranić Živoder, S., Čorak, S., Klarić, Z., Kunst, I., Tomljenović, R., & Marković Vukadin, I. (2020). *Marketinški plan turizma Brodsko-posavske županije 2019.–2025.* Institut za turizam. Dostupno na: [https://www.tzgsb.hr/static/pdf/Strate%C5%A1ki\\_marketinski\\_plan\\_Brodsko\\_posavska.pdf](https://www.tzgsb.hr/static/pdf/Strate%C5%A1ki_marketinski_plan_Brodsko_posavska.pdf) (pristupljeno: 24.05.2023.)
28. Boranić Živoder, S., Klarić, Z., Kožić, I., & Beroš, I. (2023). *Strateški i operativni plan razvoja održivog turizma Požeško-slavonske županije do 2030. godine.* Turistička zajednica Požeško-slavonske županije. Dostupno na: [https://visitslavonia.hr/media/brqloddk/it\\_soprt\\_pozesko-slavonska\\_2030\\_finalna-studija\\_02\\_2024.pdf](https://visitslavonia.hr/media/brqloddk/it_soprt_pozesko-slavonska_2030_finalna-studija_02_2024.pdf) (pristupljeno: 27.09.2024.)
29. Boranić Živoder, S., Kunst, I., Gjurašić, M., Marković, I., Ambrušec, M., & Krešić, D. (2021). *Strategija razvoja turizma Virovitičko-podravnske županije do 2030. godine.* Dostupno na: <https://www.slavonija-podravina.hr/wp-content/uploads/2023/12/strategija-razvoja-turizma-vpz-do-2030.pdf> (pristupljeno: 14.10.2023.)

30. Boranić Živoder, S., Tomljenović, R., Marković Vukadin, I., Gjurašić, M., Krešić, D., & Beroš, I. (2022). *Strategija razvoja turizma i marketinški plan za Brodsko-posavsku županiju do 2030. godine*. Turistička zajednica Brodsko-posavske županije. Dostupno na: <https://www.tzgsb.hr/static/pdf/Strategija%20razvoja%20turizma%20i%20marketin%C5%A1ki%20plan%20za%20Brodsko-posavsku%20%C5%BEupaniju%20do%202030.god..pdf> (pristupljeno:03.03.2025)
31. Borić Cvenić, M., Mesić, H., i Poljak, R. (2022). Revitalizacija zaboravljene industrijske baštine grada Osijeka kao potencijal razvoja kulturnih i kreativnih industrija. *Informatologia*, 55(3–4), 232–245.
32. Borić Poljanec, S., i Kunst, I. (1989). *Turizam i spomenici kulture na području općine Dubrovnik*. Zagreb: Institut za turizam.
33. Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008> (pristupljeno: 08.12.2024.)
34. Boukas, N. (2008). *Young visitors' perceptions towards cultural destinations: The case of Delphi* [Doctoral dissertation or research paper]. University of Exeter. Dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/Young-Visitors%E2%80%99-Perceptions-Towards-Cultural-The-of-Boukas/50e24223ebced66bff7cf88c28895f6f45da1cb1> (pristupljeno: 22.01.2024.)
35. Bramwell, B. & Lane, B.(2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586> (pristupljeno: 17.09.2024.)
36. Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806> (pristupljeno: 17.09.2024.)
37. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. Dostupno na: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa> (pristupljeno: 08.12.2024.)
38. Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
39. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)(pristupljeno: 06.06.2023.)

40. Camarero, C., Samaniego Garrido, M. J., & Vicente, E. (2023). Social and financial signalling to increase fundraising revenue in museums. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/10495142.2021.1953669> (pristupljeno: 17.09.2024.)
41. Carta, M. (1999). *L'armatura culturale del territorio. Il patrimonio culturale come matrice di identità e strumento di sviluppo*. Franco Angeli, Milano.
42. Castañer, M., & Oliveira, E. (2020). Stakeholder collaboration and tourism destination governance: A systematic literature review. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100658. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100658> (pristupljeno: 30.08.2024.)
43. Chhabra, D (2015) A cultural hospitality framework for heritage accommodations. *Journal of Heritage Tourism* 10(2): 184–190. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/1743873X.2014.985229> (pristupljeno: 22.02.2024)
44. Chhabra, D. (2010). *Sustainable Marketing of Cultural and Heritage Tourism*. Routledge.
45. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
46. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.
47. Day, J. (2016). *Sustainable tourism model: An integrated systems approach to managing tourism growth — A destination marketing organization perspective*. Colombia Purdue Partnership. Dostupno na: <https://www.purdue.edu/colombia/partnerships/orinoquia/docs/3241%20An%20Integrated%20Systems%20Approach%20to%20Managing%20Tourism%20Growth.pdf> (pristupljeno: 30.08.2024)
48. de Nisco, A., Riviezzo, A., & Napolitano, M. R. (2008). The role of stakeholders in town centre management: Guidelines for identification and analysis. *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 166–176. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/17538330810889959> (pristupljeno: 17.07.2024.)
49. Del Chiappa, G., & Presenza, A. (2013). The use of network analysis to assess relationships among stakeholders within a tourism destination: An empirical investigation on Costa Smeralda-Gallura, Italy. *Tourism Analysis*, 18(1), 1-13. Dostupno na: <https://doi.org/10.3727/108354213X13613720283520> (pristupljeno: 24.06.2023.)
50. Demonja, D. (2010). *Kulturni turizam: Strategije i mogućnosti*. Zagreb: Meridijani.

51. Demonja, D. (2011). Ruralni i kulturni turizam u Hrvatskoj: stanje, problemi i mogućnosti. *Etnološka istraživanja*, 16(1), 189–210.
52. Demonja, D., & Ružić, P. (2011). *Ruralni turizam u Hrvatskoj: s hrvatskim primjerima dobre prakse i europskim iskustvima*. Meridijani. Dostupno na: <https://doi.org/10.5559/di.20.3.17> (pristupljeno: 06.06.2023.)
53. Demonja, D., i Gredičak, T. (2015). Strateško upravljanje turističkim i kulturnim resursima za razvoj lokalnog poduzetništva. *Podravina*, 13(26), 94–107.
54. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
55. Dinić, B. (2019). *Principi psihološkog testiranja*. Novi Sad, RS: Filozofski fakultet. Dostupno na: <http://digitalna.ff.uns.ac.rs/sadrzaj/2019/978-86-6065-540-2> (pristupljeno: 24.06.2024.)
56. Dong, X. (2024). Innovation ecosystems in smart tourism destinations: The role of cross-sector collaboration. *Tourism Management*, 101, 104876. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104876> (pristupljeno: 24.06.2024.)
57. Dragouni, M., Fouseki, K., & Georgantzis, N. (2018). Community participation in heritage tourism planning: Is it too much to ask? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(5), 759–781. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1408630> (pristupljeno: 24.06.2024.)
58. Dragouni, M., & Fouseki, K. (2017). *Drivers of community participation in heritage tourism planning: An empirical investigation*. Journal of Heritage Tourism.
59. Dredge, D., & Jamal, T. (2015). Progress in tourism planning and policy: A post-structural perspective on knowledge production. *Tourism Management*, 51, 285–297. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.002> (pristupljeno: 24.06.2024.)
60. Dredge, D., & Jenkins, J. (2007). *Stories of practice: Tourism policy and planning*. Ashgate.
61. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
62. Državni zavod za statistiku (2022). *Satelitski račun turizma za Republiku Hrvatsku u 2019. godini* (Priopćenje br. 12.1.7). Dostupno na: [https://podaci.dzs.hr/media/urxntbj/12-1-7\\_satelitski-racuni-turizma-2019.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/urxntbj/12-1-7_satelitski-racuni-turizma-2019.pdf) (pristupljeno: 30.08.2024)
63. Državni zavod za statistiku (2025) *TOURISM SATELLITE ACCOUNT FOR THE REPUBLIC OF CROATIA, 2022* Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2024/en/103107> (pristupljeno: 30.08.2025.)

64. Državni zavod za statistiku (2025). *Dolasci i noćenja turista u 2024. godini* Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/76895> (pristupljeno: 28.06.2025.)
65. Du Cros, H., & McKercher, B. (2015). *Cultural tourism* (2nd ed.). Routledge.
66. Duda, I. (2005). *U potrazi za blagostanjem: O povijesti dokolice i potrošačkog društva u Hrvatskoj 1950-ih i 1960-ih*. Srednja Europa.
67. Dudwick, N., Kuehnast, K., Jones, V., & Woolcock, M. (2006). *Analyzing social capital in context: A guide to using qualitative methods and data*. World Bank Institute Working Paper. Dostupno na: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/601831468338476652/analyzing-social-capital-in-context-a-guide-to-using-qualitative-methods-and-data> (pristupljeno: 28.01.2025.)
68. Đurkin, J. (2015). *Organizacijski aspekti turizma zasnovanoga na potrebama lokalne zajednice* (Doktorska disertacija). Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
69. Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
70. Easterling, D. S. (2004). The residents' perspective in tourism research: A review and synthesis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(4), 45–62. Dostupno na: [https://doi.org/10.1300/J073v17n04\\_05](https://doi.org/10.1300/J073v17n04_05) (pristupljeno: 02.07.2025.)
71. Ekonomski institut Zagreb (2022). *Kreativne i kulturne industrije u RH – prije i nakon COVID-19*. Dostupno na: <https://www.eizg.hr/projekti/završeni-projekti/kreativne-i-kulturne-industrije-u-rh-prije-i-nakon-covid-19-5902/5902> (pristupljeno: 30.08.2024.)
72. Engels, C., Lindner, R., Schmid, J. S., & Reißig, M. (2017). *Culture and creative industries in Europe: Key trends 2017*. European Commission. Dostupno na: <https://euagenda.eu/publications/download/649882> (pristupljeno: 28.06.2025.)
73. Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 184797902110162. Dostupno na <https://doi.org/10.1177/18479790211016273> (pristupljeno: 30.08.2024.)
74. Estêvão, C. M. S., & Ferreira, J. J. (2009). The tourism clusters role in regional development: Presenting a competitiveness conceptual model. In *Tourism destination development and branding: Eilat 2009 conference proceedings* (pp. 127–139).
75. Europska komisija (2017). *Sustainable cultural tourism – Report of the OMC (Open Method of Coordination) working group under the Work Plan for Culture 2015–2018*. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/docs/eenc/eenc-2017->

- sustainable%20cultural%20tourism%20mapping%20doc%20omc.pdf (pristupljeno: 02.07.2025.)
76. Europska komisija (2020). *Kulturna baština u regionalnoj politici*. Culture and Creativity – European Commission. Dostupno na: <https://culture.ec.europa.eu/hr/cultural-heritage/cultural-heritage-in-eu-policies/cultural-heritage-in-regional-policy> (pristupljeno: 02.07.2025.)
77. Eurostat (2023). *Cultural employment in the EU grew by 4.5% in 2022*. European Commission. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230824-1> (pristupljeno: 02.07.2025.)
78. Fernandes, C. (2008). *Factores de Localização das Empresas de Base Tecnológica: O Caso da Beira Interior* (Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2008).
79. Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE.
80. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
81. Fyall, A., Garrod, B., & Wang, Y. (2012). *Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-stakeholder destination environment*. Routledge.
82. Fyall, A., & Garrod, B. (2005). *Tourism marketing: A collaborative approach*. Channel View Publications.
83. Fyall, A., Garrod, B., & Leask, A. (2003). *Managing visitor attractions: New directions*. Oxford: Butterworth-Heinemann.  
[https://www.google.com/books/edition/Managing\\_Visitor\\_Attractions/oexUjwEACAAJ](https://www.google.com/books/edition/Managing_Visitor_Attractions/oexUjwEACAAJ)
84. Getz, D. (2012). *Event studies: Theory, research and policy for planned events* (2nd ed.). Routledge.
85. Getzner, M. (2010). Impacts of protected areas on regional sustainable development: The case of the Hohe Tauern National Park (Austria). *International Journal of Sustainable Economy*, 2(4), 419–441. Dostupno na: <https://doi.org/10.1504/IJSE.2010.035140> (pristupljeno: 02.01.2025)
86. Glińska-Lewczuk, K., & Śliwa, M. (Eds.). (2015). *Cultural and natural heritage: Between theory and practice* (Monograph No. 11). Olsztyn: University of Warmia & Mazury in Olsztyn
87. Gluvačević, D. (2022). Stavovi lokalne zajednice o turističkoj valorizaciji kulturne baštine. *Acta Turistica Nova*, 16(1), 35–54. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/288721> (pristupljeno: 29.11.2024.)

88. Godfrey, K., & Clarke, J. (2000). *The tourism development handbook: A practical approach to planning and marketing*. Continuum.
89. Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (2012). *Tourism: Principles, practices, philosophies* (12th ed.). John Wiley & Sons.
90. Gopaldas, A. (2016). A front-to-back guide to writing a qualitative research article. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(1), 115-121. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/QMR-08-2015-0074>(pristupljeno: 01.06.2024.)
91. Graham, B., Ashworth, G. J., & Tunbridge, J. E. (2000). *A geography of heritage: Power, culture and economy*. London: Arnold. Dostupno na: <https://www.routledge.com/A-Geography-of-Heritage/Graham-Ashworth-Tunbridge/p/book/9780340677659> (pristupljeno: 02.11.2024.)
92. Gray, B. (1985). *Conditions facilitating interorganizational collaboration*. *Human Relations*, 38(10), 911–936. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/001872678503801001>(pristupljeno: 06.06.2023.)
93. Grcheva, O., & Vehbi, B. O. (2021). From public participation to co-creation in the cultural heritage management decision-making process. *Sustainability*, 13(16), 9321. Dostupno na: <https://doi.org/10.3390/su13169321>(pristupljeno: 29.11.2024.)
94. Gredičak, T. (2008). Kulturna baština u funkciji turizma. *Acta Turistica Nova*, 2(2), 205–234.
95. Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., & Lamsfus, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8> (pristupljeno: 02.11.2024.)
96. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. U N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Ur.), *Handbook of qualitative research* (str. 105–117). SAGE.
97. Gunn, C. A. (1972). *Vacationscape: Designing tourist regions*. Bureau of Business Research, University of Texas.
98. Hanson, W. E., Plano Clark, V. L., Petska, K. S., Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2005). *Mixed methods research designs in counseling psychology*. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 224–235. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.224> (pristupljeno: 02.11.2024.)
99. Holmes, K. (2003). Volunteers in the heritage sector: A neglected audience? *International Journal of Heritage Studies*, 9(4), 341–355. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/1352725022000037218> (pristupljeno: 08.12.2024.)

100. Hrvatska turistička zajednica (2018). *Visit Slavonia, Share Croatia* [Marketinška kampanja]. Dostupno na: <https://www.htz.hr> Dostupno na: <https://www.htz.hr/hr-HR/press/objave-za-medije/slavonija-u-kampanji-htz-posjeti-me> (pristupljeno: 08.12.2024.)
101. Hrvatska turistička zajednica (2026). *Turisti u Hrvatskoj tijekom 2025. realizirali rekordnih 110 milijuna noćenja*. Dostupno na: <https://www.htz.hr/hr-HR/press/objave-za-medije/turisti-u-hrvatskoj-tijekom-2025-realizirali-rekordnih-110-milijuna-nocenja> (pristupljeno: 01.02.2026.)
102. Hunter, C. (1997). Sustainable tourism as an adaptive paradigm. *Annals of Tourism Research*, 24(4), 850–867. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00036-4) (pristupljeno: 19.11.2024.)
103. Hussain, S., Ahonen, V., Karasu, T., & Leviäkangas, P. (2023). Sustainability of smart rural mobility and tourism: A key performance indicators-based approach. *Technology in Society*, 74, Article 102287. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102287> (pristupljeno: 19.01.2025.)
104. ICOMOS (1999). *International cultural tourism charter: Managing tourism at places of heritage significance*. Dostupno na: [https://publ.icomos.org/publicomos/jlbSai?html=Bur&base=technica&ref=43548&file=2198.pdf&path=ICOMOS\\_International\\_Charter\\_Cultural\\_tourism\\_1999\\_EN.pdf](https://publ.icomos.org/publicomos/jlbSai?html=Bur&base=technica&ref=43548&file=2198.pdf&path=ICOMOS_International_Charter_Cultural_tourism_1999_EN.pdf) (pristupljeno: 12.09.2024.)
105. Iguman, S. (2015). *Re-interpretation of natural and cultural heritage symbiosis as a tool for sustainable tourism development in Belgrade*. Paper presented at SITCON 2015 – Singidunum International Tourism Conference. Dostupno na: <https://doi.org/10.15308/sitcon-2015-257-259> (pristupljeno: 12.09.2024.)
106. Imon, S. S. (2017). Cultural heritage management and tourism: Models and approaches. In P. L. S. Ho & J. C. H. Chiu (Eds.), *Cultural heritage management and sustainable development* (pp. 15–34). Routledge.
107. Interreg Europe (n.d.). *Herition project*. Dostupno na: <https://www.interregeurope.eu/herition> (pristupljeno: 23.04.2024.)
108. Jaafar, M., Rasoolimanesh, S. M., & Ismail, S. (2015). Perceived social impacts of tourism and community participation. *Tourism Management*, 40, 28–39. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.007> (pristupljeno: 12.09.2024.)

109. Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186–204. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3) (pristupljeno: 22.10.2024.)
110. Jamal, T., & Kim, H. (2005). Bridging the interdisciplinary divide: Towards an integrated framework for heritage tourism research. *Tourist Studies*, 5(1), 55–83. Dostupno na <https://doi.org/10.1177/1468797605062715> (pristupljeno: 22.10.2024.)
111. Jamal, T., & Stronza, A. (2009). *Collaboration theory and tourism practice in protected areas: Stakeholders, structuring and sustainability*. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 169–190. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/09669580802495741> (pristupljeno: 22.10.2024.)
112. Jelinčić, D. A. (2017). *Modeli kulturnog turizma u funkciji revitalizacije i unaprjeđenja kulturnog naslijeđa*. U M. Obad Šćitaroci & B. Bojanić Šćitaroci (Ur.), *Modeli revitalizacije i unaprjeđenja kulturnog naslijeđa – multidisciplinarni dijalog* (pp. 82–83). Zagreb: Arhitektonski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
113. Jelinčić, D. A., Glivetić, D., & Tišma, S. (2022). *Priručnik za održivost kulturne baštine*. Jesenski i Turk.
114. Jelinčić, D. A., Tišma, S., Senkić, M. i Dodig, D. (2017). *Javno-privatno partnerstvo u sektoru kulturne baštine*. Institut za razvoj i međunarodne odnose (IRMO). Dostupno na: <https://irmo.hr/publications/public-private-partnership-in-cultural-heritage-sector> (pristupljeno: 19.02.2024.)
115. Jelinčić, D. A. (2008). *Abeceda kulturnog turizma*. Meandar.
116. Jelinčić, D. A. (2008). Cultural tourism in Croatia and some European countries—Croatian and European experiences: Recommendations for sustainable development. *Croatian International Relations Review*, 14(50/51). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/33244>(pristupljeno: 22.02.2024)
117. Jelinčić, D. A. (2006). Turizam vs. identitet: Globalizacija i tradicija. *Etnološka istraživanja*, 11, 161–183. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/37108> (pristupljeno: 22.02.2024)
118. Jogun, T., Lukić, A., & Gašparović, M. (2019). *Simulation model of land cover changes in a post-socialist peripheral rural area: Požeško-Slavonska županija, Croatia*. Semantics Scholar. Dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/eb63/53b85ea2b50a65b32793f5957abf0c03a211.pdf> (pristupljeno: 29.11.2024.)

119. Jokilehto, J. (2006). Considerations on authenticity and integrity in the world heritage context. *City & Time*, 2(1), 1–16. Dostupno na: [https://blogs.ed.ac.uk/ear-journal/wp-content/uploads/sites/3710/2011/11/EAR\\_30\\_1.pdf](https://blogs.ed.ac.uk/ear-journal/wp-content/uploads/sites/3710/2011/11/EAR_30_1.pdf) (pristupljeno: 28.10.2024.)
120. Jurlin, K. (2022). Kulturni turizam u Hrvatskoj: Trendovi i izazovi nakon pandemije. *Turizam*, 70(2), 121–138. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/280080> (pristupljeno: 19.02.2024.)
121. Karamahmedović, D. (2011). Kulturna baština kao sastavnica destinacijskog menadžmenta: studija slučaja Dubrovnik. *Zbornik radova Sveučilišta Hercegovina*, 3(1), 57–73.
122. Katić, M. (2022, May 31). Prirodna i kulturna baština u funkciji turizma i edukacije: Interpretacijski centri Terra Panonica i Muzej bećarca u Pleternici. *@rhivi*, (11), 14–15. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/295812> (pristupljeno: 29.11.2024.)
123. Kevo, M. (2008). Kretanje stanovništva Brodsko-posavske županije, 1981.–1991.–2001. *Časopis za suvremenu povijest*, 1, 237–268. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/42909> (pristupljeno: 29.11.2024.)
124. Khakzad, S., Pieters, M., & Van Balen, K. (2015). Coastal cultural heritage: A resource to be included in integrated coastal zone management. *Ocean & Coastal Management*, 118, 110–128. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2015.07.032> (pristupljeno: 02.12.2024.)
125. Kickert, W. J. M. (1997). Public governance in the Netherlands. *Public Administration*, 75(4), 731–752. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00085> (pristupljeno: 12.04.2024.)
126. Király, G., & Pataki, G. (2019). Participatory systems mapping for sustainable transitions: Transdisciplinary approaches in practice. *Sustainability*, 11(21), 5803. Dostupno na: <https://doi.org/10.3390/su11215803> (pristupljeno: 02.12.2024.)
127. Kirshenblatt-Gimblett, B. (1998). *Destination culture: Tourism, museums, and heritage*. University of California Press.
128. Klamer, A. (2004). Cultural goods are good for more than their economic value. In V. Rao & M. Walton (Eds.), *Culture and public action* (pp. 138–162). Stanford University Press
129. Konečný, O. (2019). *The LEADER Approach Across the European Union: One Method of Rural Development, Many Forms of Implementation*. *European Countryside*, 11(1), 1–16. Dostupno na: <https://doi.org/10.2478/euco-2019-0001> (pristupljeno: 01.03.2024.)

130. Krajnović, A., Gortan-Carlin, I. P., & Rajko, M. (2019). *Storytelling u turizmu – priča kao turistički proizvod*. In *Accounting and Management – AiM / Računovodstvo i menadžment – RiM: 20th International Scientific and Professional Conference* (pp. 67-86)
131. Kreitner, R. (2005). *Foundations of management*. Houghton Mifflin Company.
132. Kruger, M. (2014). Celebrating the harvest and san yklk: Exploring festival and public ritual as collective memory to sustain cultural identity. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 6, 379–385.
133. Kušen, E. (2001). *Turistička atrakcijska osnova*. Institut za turizam.
134. Lee, T. J., Riley, M., & Hampton, M. P. (2010). Conflict and progress: Tourism development in Korea. *Annals of Tourism Research*, 37(2), 355–376. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.09.005> (pristupljeno: 25.05.2023.)
135. Leite, R., Ferraz, S. S., Dinis, A., & Rebelo, R. (2023). Stakeholder collaboration models for sustainable tourism development. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 43, 100664. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jort.2023.100664> (pristupljeno: 22.09.2023.)
136. Leko-Šimić, M., & Čarapić, H. (2007). Agroturizam u istočnoj Hrvatskoj: Model razvoja i prilagodba novom tržišnom segmentu. In R. Baćac (Ed.), *Zbornik radova 1. hrvatskoga kongresa o ruralnom turizmu s međunarodnim sudjelovanjem: Perspektive razvoja ruralnog turizma*. (pp. 281–282). Hrvatski farmer d.d.
137. Li, X., Kim, J. S., & Lee, T. J. (2021). Collaboration for community-based cultural sustainability in island tourism development: A case in Korea. *Sustainability*, 13(13), 7306. Dostupno na: <https://doi.org/10.3390/su13137306> (pristupljeno: 15.09.2023.)
138. Macbeth, J., Carson, D., & Northcote, J. (2004). Social capital, tourism and regional development. *Current Issues in Tourism*, 7(6), 502–522. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/13683500408668179>(pristupljeno: 25.11.2024.)
139. MacCannell, D. (1999). *The tourist: A new theory of the leisure class* (Updated ed.). University of California Press.
140. Magaš, D. (2003). *Menadžment turističke organizacije i destinacije*. Adamić.
141. Magaš, D., Vodeb, K., & Zadel, Z. (2018). *Menadžment turističke organizacije i destinacije*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
142. Martin, R., & Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3(1), 5–35.

143. Martinell Sempere, A. *Los Agentes de la Cultura*. U: Manual Atalaya. Apoyo a la gestión cultural, Universidad de Cádiz (Organizator). Dostupno na: <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/agentes-cultura> (pristupljeno: 15.02.2024.)
144. Marušić, Z. i Tomljenović, R. (2008). *TOMAS Kulturni turizam 2008*. Institut za turizam, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. Dostupno na: [http://www.iztztg.hr/UserFiles/File/novosti/2009\\_TOMAS\\_Kulturni\\_turizam\\_2008\\_Sa\\_zetak\\_i\\_Prezentacija.pdf](http://www.iztztg.hr/UserFiles/File/novosti/2009_TOMAS_Kulturni_turizam_2008_Sa_zetak_i_Prezentacija.pdf) (pristupljeno: 01.03.2024.)
145. Marušić, Z., Čorak, S., Ivandić, N., & Beroš, I. (2020). *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj: TOMAS Hrvatska 2019*. Institut za turizam. Dostupno na: <https://repositorij.iztztg.hr/object/iztztg:32> (pristupljeno: 15.02.2024.)
146. Massidda, C., & Etzo, I. (2012). The determinants of Italian domestic tourism. *Tourism Management*, 33(3), 603–610. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.06.008> (pristupljeno: 18.09.2024.)
147. Matišić, M., & Pejnović, D. (2015). Uzroci i posljedice zaostajanja Istočne Hrvatske u regionalnom razvoju Hrvatske [The causes and consequences of Eastern Croatia lagging behind in Croatian regional development]. *Hrvatski geografski glasnik*, 77(2), 101–140.
148. Mavrin, I., Šebo, D., & Glavaš, J. (2022). Imerzivni kulturni turizam u kontekstu pandemije COVID-19 – globalne perspektive i lokalni utjecaji. *Ekonomski pregled*, 73(5), 739–767. Dostupno na: <https://doi.org/10.32910/ep.73.5.4> (pristupljeno: 15.07.2024.)
149. McComb, E. J., Boyd, S., & Boluk, K. (2016). Stakeholder collaboration: A means to the success of rural tourism destinations? A critical evaluation of the existence of stakeholder collaboration within the Mournes, Northern Ireland. *Tourism and Hospitality Research*, 16(3), 235–249. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/1467358415583738> (pristupljeno: 18.09.2024.)
150. McComb, J. F. (2017). Collaboration and governance in tourism planning. *Journal of Tourism Research & Hospitality*, 6(1), 1–8.
151. McGuire, R. H. (2008). *Archaeology as political action*. University of California Press.
152. McIntosh, A. J., & Prentice, R. C. (1999). Affirming authenticity: Consuming cultural heritage. *Annals of Tourism Research*, 26(3), 589–612. Dostupno na [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00010-9) (pristupljeno: 05.05.2024)
153. McIntosh, R. W., & Goeldner, C. R. (1990). *Tourism: Principles, practices, philosophies* (6th ed.). Wiley.
154. McKercher, B. & du Cros, H. (2002). *Cultural Tourism*. Birmingham: The Haworth Press.

155. McKercher, B. D. (1993). The unrecognized threat to tourism. Can tourism survive 'sustainability'? *Tourism Management*, 14(2), 131–136. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(93\)90046-N](https://doi.org/10.1016/0261-5177(93)90046-N) (pristupljeno:15.07.2024.)
156. McKercher, B., Ho, P. S. Y., & du Cros, H. (2005). Relationship between tourism and cultural heritage management: Evidence from Hong Kong. *Tourism Management*, 26(4), 539-548. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.02.018> (pristupljeno:15.07.2024.)
157. Medical Network Ltd (n.d.) *Podjela Hrvatske po regijama*. Dostupno na: <https://medicinska-mreza.hr/hr/50-hr/turisticke-informacije/switcher-regije/77-karta.html> (pristupljeno: 20.04.2023)
158. Mensah, J. (2022). Community perception of heritage values regarding a global monument in Ghana: Implications for sustainable heritage management. *Journal of Heritage and Society*, 4(4), 357–372. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JHSS-04-2022-215677> (pristupljeno:15.10.2024.)
159. Merriman, N. (1991). *Beyond the glass case: The past, the heritage and the public in Britain*. Leicester: Leicester University Press.
160. Middleton, V. T. C., & Clarke, J. (2002). *Marketing in travel and tourism* (3rd ed.). Butterworth-Heinemann.
161. Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske (2023). *Predstavljena nova digitalna platforma eKultura*. Dostupno na: <https://min-kulture.gov.hr/vijesti-8/predstavljena-nova-digitalna-platforma-ekultura-veliki-doprinos-ocuvanju-i-dostupnosti-bogate-hrvatske-kulturne-bastine/24388> (pristupljeno:13.07.2024.)
162. Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske (n.d.). *Nacionalni plan oporavka i otpornosti: Uspostava digitalne infrastrukture i usluga javne uprave izradom sustava konzervatorskih podloga (C2.2. R3-I1)*. Dostupno na: <https://min-kulture.gov.hr/nacionalni-plan-oporavka-i-otpornosti-uspostava-digitalne-infrastrukture-i-usluga-javne-uprave-izradom-sustava-konzervatorskih-podloga-c2-2-r3-i1-23536/23536> (pristupljeno:13.07.2024.)
163. Ministarstvo kulture Republike Hrvatske (2011). *Strategija zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske 2011.–2015*. Ministarstvo kulture RH. Dostupno na: <https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategija%20za%20zaštite%20i%20očuvanja%20i%20održivog%20gospodarskog%20korištenja%20kulturne%20baštine%20RH>

- urne%20ba%C5%A1tine%20Republike%20Hrvatske%20za%20razdoblje%202011.%E2%80%932015..pdf (pristupljeno: 13.02.2024)
164. Ministarstvo pravosuđa, uprave i digitalne transformacije Republike Hrvatske (2025). *Registar udruga Republike Hrvatske*. Dostupno na: <https://registri-npo-mpu.gov.hr/#!udruge> (pristupljeno: 13.07.2025)
165. Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine (2021). *Predstavljen projekt "Prirodni i kulturni resursi u funkciji turizma"*. Dostupno na: <https://mpgi.gov.hr/vijesti-8/predstavljen-projekt-prirodni-i-kulturni-resursi-u-funkciji-turizma/11812> (pristupljeno:13.07.2024.)
166. Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (n.d.). *Višegodišnji financijski okvir 2021.–2027. i Instrument EU za oporavak*. Dostupno na: <https://razvoj.gov.hr/istaknute-teme/eu-fondovi-2021-2027/visegodisnji-financijski-okvir-2021-2027-i-instrument-eu-za-oporavak/4852> (pristupljeno: 13.07.2024.)
167. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2023). *Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine*. Dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2023\\_dokumenti/Strategija%20razvoja%20odr%C5%BEivog%20turizma%20do%202030.%20godine.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2023_dokumenti/Strategija%20razvoja%20odr%C5%BEivog%20turizma%20do%202030.%20godine.pdf) (pristupljeno: 13.07.2024.)
168. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2022). *Nacionalni plan razvoja održivog turizma do 2027. godine*. Dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2023\\_dokumenti/Nacionalni%20plan%20razvoja%20odr%C5%BEivog%20turizma%20do%202027.%20godine%20i%20Akcijski%20plan%20do%202025.%20godine.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2023_dokumenti/Nacionalni%20plan%20razvoja%20odr%C5%BEivog%20turizma%20do%202027.%20godine%20i%20Akcijski%20plan%20do%202025.%20godine.pdf) (pristupljeno:13.07.2024.)
169. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2016). *MANUAL FOR PARTICIPATORY TOURISM CONNECTING COMMUNITY AND CULTURE THROUGH STORYTELLING*. Dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AAA\\_2020\\_ABC/c\\_dokumenti/200128\\_prirucnik\\_PT\\_eng.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AAA_2020_ABC/c_dokumenti/200128_prirucnik_PT_eng.pdf) (pristupljeno: 18.09.2024.)
170. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2015). *Akcijski plan razvoja kulturnog turizma*. Zagreb: Ministarstvo turizma RH. Preuzeto s Dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/001\\_160128-AP\\_kulturni.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/001_160128-AP_kulturni.pdf) (pristupljeno:13.07.2024.)

171. Mohajan, H. K. (2018). *Qualitative research methodology in social sciences and related subjects*. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23-48. Dostupno na: <https://doi.org/10.26458/jedep.v7i1.571> (pristupljeno: 03.12.2024.)
172. Moreno-Mendoza, H., Marín-Rubio, S., & Garcia-Merino, J. D. (2019). Stakeholders of cultural heritage as responsible institutional agents for managing tourist products. *Sustainability*, 11(8), 2384. Dostupno na: <https://doi.org/10.3390/su11082384> (pristupljeno: 03.12.2024)
173. Muijs, D. (2010). *Doing quantitative research in education with SPSS* (2nd ed.). SAGE Publications.
174. Murzyn-Kupisz, M. (2010). Cultural heritage in building and enhancing social capital. *Journal of Cultural Heritage*, 11(4), 377–383. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.culher.2010.03.004> (pristupljeno: 03.12.2024.)
175. Naderi, A., Nasrolahi Vosta, L., Ebrahimi, A., & Jalilvand, M. R. (2019). The contributions of social entrepreneurship and transformational leadership to performance: Insights from rural tourism in Iran. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(9/10), 719–737. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2019-0124> (pristupljeno: 03.12.2024.)
176. Narodne novine 43/96 (1996). *Zakon o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva*, 43/96, 44/96. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1996\\_05\\_43\\_839.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1996_05_43_839.html) (pristupljeno: 12.05.2025.)
177. Narodne novine 106/18 (2018). *Zakon o zakladama*, (NN 106/18, 98/19 i 151/22) Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_11\\_106\\_2056.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_11_106_2056.html) (pristupljeno: 01.05.2024.)
178. Narodne novine 112/24 (2024). *Pravilnik o metodologiji izrade plana upravljanja destinacijom*. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2024\\_09\\_112\\_1890.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2024_09_112_1890.html) (pristupljeno: 12.05.2025.)
179. Narodne novine 123/17 (2017). *Zakon o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske* (NN 123/17,151/22). Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_12\\_151\\_2349.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_12_151_2349.html) (pristupljeno: 12.05.2025.)
180. Narodne novine 156/23 (2023). *Zakon o turizmu*, 156/23. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_12\\_156\\_2382.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_12_156_2382.html) (pristupljeno: 10.05.2024.)
181. Narodne novine 2/23 (2023). *Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine*. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2023\\_01\\_2\\_18.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2023_01_2_18.html) (pristupljeno: 12.05.2024.)

182. Narodne novine 33/01 (2001). *Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi* (NN 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17, 98/19, 144/20) Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001\\_04\\_33\\_569.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_04_33_569.html) (pristupljeno: 12.05.2024.)
183. Narodne novine 37/21. (2021). *Pravilnik o Registru kulturnih dobara Republike Hrvatske*. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_04\\_37\\_777.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_04_37_777.html) (pristupljeno: 10.05.2024.)
184. Narodne novine 52/19 (2019). *Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma* (NN 52/19 ... 42/20). Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_05\\_52\\_990.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_05_52_990.html)(pristupljeno: 10.05.2024.)
185. Narodne novine 69/99 (1999). *Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara* (NN 69/99, 87/09, 157/13, 152/14, 98/15, 44/17, 90/18, 32/20). Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999\\_07\\_69\\_1284.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999_07_69_1284.html) (pristupljeno: 12.05.2025.)
186. Narodne novine 74/14 (2014). *Zakon o udrugama* (74/14, 70/17, 98/19, 151/22) Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/64/zakon-o-udrugama> (pristupljeno: 12.05.2025.)
187. Narodne novine 61/18 (2018). *Zakon o muzejima* (NN 61/18, 98/19, 114/22). Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_07\\_61\\_1267.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_07_61_1267.html) (pristupljeno: 12.05.2025.)
188. Nordin, S., & Svensson, B. (2007). Innovative destination governance: The Swedish ski resort of Åre. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 53-66.
189. Obad Šćitaroci, M. (2017). Uvod u znanstveni kolokvij: Modeli revitalizacije i unapređenja kulturnog naslijeđa. U M. Obad Šćitaroci (ur.), *Modeli revitalizacije i unapređenja kulturnog naslijeđa: Zbornik radova* (str. 12–17). Arhitektonski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
190. OECD (2022). *The culture fix: Creative people, places and industries* (Local Economic and Employment Development (LEED) series). OECD Publishing. Dostupno na: <https://doi.org/10.1787/991bb520-en> (pristupljeno: 03.12.2024.)
191. Oppenheim, A. N. (1992). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement* (2. izd.). Pinter.
192. Osječko-baranjska županija (2017). *Master plan turizma Osječko-baranjske županije*. Osječko-baranjska županija. Dostupno na:

- [https://obz.hr/hr/pdf/savjetovanje\\_sa\\_zainteresiranom\\_javnoscju/2017/20170110\\_mp\\_obz\\_final\\_korekcije\\_z\\_javnu\\_raspravu\\_za\\_web.pdf](https://obz.hr/hr/pdf/savjetovanje_sa_zainteresiranom_javnoscju/2017/20170110_mp_obz_final_korekcije_z_javnu_raspravu_za_web.pdf) (pristupljeno: 23.11.2025.)
193. Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
  194. Page, S. J., & Connell, J. (2006). *Tourism: A modern synthesis* (2nd ed.). Thomson Learning/Butterworth-Heinemann.
  195. Pančić Kombol, T. (2006). Kulturno naslijeđe i turizam. *Radovi Zavoda za znanstveni rad Varaždin, (16–17)*, 211–226. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/8702> (pristupljeno:03.06.2024)
  196. Pardo-del-Val, M., Martínez-Fuentes, C., & Roig-Dobón, S. (2012). *Participative management and its influence on organizational change. Management Decision, 50(10)*, 1843–1860. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/00251741211279639> (pristupljeno: 03.12.2024.)
  197. Pavlović, D. (2021). Upitna pozicija i važnost destinacijskih menadžment organizacija u ukupnoj mreži destinacijskih dionika – primjer Hrvatske / *Uncertain position and significance of destination management organisations in the entire network of destination stakeholders – The case of Croatia. Acta Economica et Turistica, 7(2)*, 139–166. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/266913> (pristupljeno: 3.12.2024.)
  198. Pearce, P. L. (2005). *The tourist experience: Models, measures and management*. Channel View Publications.
  199. Pedersen, A. (2002). *Managing tourism at World Heritage sites: A practical manual for World Heritage site managers*. UNESCO World Heritage Centre.
  200. Pennington, A., Jones, M., & McDonald, S. (2018). *Heritage and social cohesion: Building inclusive communities*. Heritage Alliance.
  201. Perry, J. (2015). *The commodification of culture in tourism. Tourism Management Perspectives, 16*, 24–33.
  202. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.
  203. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.
  204. Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review, 76 (6)*, Nov/Dec, 77-90.

205. Poullos, I. (2010). Moving beyond a values-based approach to heritage conservation. *Conservation and Management of Archaeological Sites*, 12(2), 170-185. Dostupno na: <https://doi.org/10.1179/175355210X12792909186539> (pristupljeno: 03.12.2024.)
206. Presenza, A., & Sheehan, L. (2013). Planning tourism through sporting events. *International Journal of Event and Festival Management*, 4(2), 125-139
207. Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Public Administration Review*, 68(2), 231–242. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00866.x> (pristupljeno: 03.12.2024.)
208. Reid, S. (2003). Community participation in rural events: The potential to develop and utilize social capital. In *Perspectives of Rural Tourism in Europe*. ROUTES – Organisation Supporting Tourism Development in Slovakia.
209. Richards, G. (2005). *Cultural tourism: Europe at the crossroads*. Arnhem: ATLAS. Dostupno na: <https://atlas-euro.org/> (pristupljeno: 04.05.2024)
210. Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12-21. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005> (pristupljeno: 04.05.2024.)
211. Richards, G. (2020). Designing creative places: The role of creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 85, 102992 Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102922> (pristupljeno: 12.12.2024)
212. Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2000). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.
213. Rössler, M. (2006). *World heritage cultural landscapes: A UNESCO flagship programme 1992–2006*. *Landscape Research*, 31(4), 333-353. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/01426390601004210> (pristupljeno: 01.03.2025.)
214. Roška, V., & Šmider, A. (2024). The Impact of Tourism in Croatia on its GDP. *Zbornik Sveučilišta Libertas*, 9(10), 91–102. Dostupno na: <https://doi.org/10.46672/zsl.9.10.6> (pristupljeno: 04.05.2024.)
215. Rouhi, J. (2017). *Definition of cultural heritage properties and their values by the past*. *Asian Journal of Science and Technology*, 8(12), 7109–7114 Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/322224022\\_DEFINITION\\_OF\\_CULTURAL\\_HERITAGE\\_PROPERTIES\\_AND\\_THEIR\\_VALUES\\_BY\\_THE\\_PAST](https://www.researchgate.net/publication/322224022_DEFINITION_OF_CULTURAL_HERITAGE_PROPERTIES_AND_THEIR_VALUES_BY_THE_PAST) (pristupljeno: 27.10.2024.)

216. Ružić, P., & Demonja, D. (2013). Prirodna i antropogena osnova turizma Hrvatske. *Sociologija i prostor*, 51(1), 45-65. Dostupno na: <https://doi.org/10.5673/sip.51.1.3> (pristupljeno: 11.10.2023.)
217. Saito, H., & Ruhanen, L. (2017). Power in tourism stakeholder collaborations: Power types and power holders. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 189–196. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.01.001> (pristupljeno: 11.10.2023.)
218. Sánchez-Sánchez, R., Rodríguez, J. M., & Molina, J. (2015). Tourism and cultural heritage management: Challenges for sustainability. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 5(3), 290–304.
219. Sarjanović, I. (2014). *Slavonija – identitet regije i regionalna samoidentifikacija* [Doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Prirodoslovno-matematički fakultet]. Dostupno na <https://repozitorij.pmf.unizg.hr/>(pristupljeno: 12.12.2023.)
220. Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders: A tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312–328. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00097-8) (pristupljeno: 02.02.2024.)
221. Schensul, S. L. (2012). *Essential ethnographic methods: A mixed methods approach*. Rowman Altamira.
222. Seaman, B. A. (2013). The role of the private sector in cultural heritage. In I. Rizzo & A. Mignosa (Eds.), *Handbook on the economics of cultural heritage* (Ch. 5, pp.111-128) Edward Elgar Publishing. Dostupno na: <https://doi.org/10.4337/9780857931009.00013> (pristupljeno: 02.12.2023.)
223. Selin, S., & Chavez, D. (1995). Developing a collaborative model for environmental planning and management. *Environmental Management*, 19(2), 189–195. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/BF02471990> (pristupljeno:11.02.2024.)
224. Serruto-Perea, Y. A., & Cordova-Buiza, F. (2024, March). *The competitiveness of tourist destinations: A review of the scientific literature*. In Proceedings of the 7th International Conference on Tourism Research (Vol. 7, No. 1). Dostupno na: <https://doi.org/10.34190/ictr.7.1.2146> (pristupljeno: 01.03.2025.)
225. Slunjski, R. (2017). Turističkogeografski pristup u valorizaciji kulturne baštine. *Podravina*, 16(31), 163–172.
226. Smith, L. (2020). *Emotional heritage: Visitor engagement at museums and heritage sites*. Routledge. Dostupno na: <https://doi.org/10.4324/9781315713274> (pristupljeno: 12.12.2024)
227. Smith, L. (2006). *Uses of heritage*. Routledge

228. Smith, S. L. J. (1995). *Tourism analysis: A handbook* (2. izd.). Longman.
229. Snis, U. L., Olsson, A. K., & Bernhard, I. (2021). Becoming a smart old town – How to manage stakeholder collaboration and cultural heritage. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 11(4), 627–641. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-10-2020-0148> (pristupljeno: 08.08.2025.)
230. Sokka, S., Badia, F., Kangas, A., & Donato, F. (2021). Governance of cultural heritage: Towards participatory approaches. *European Journal of Cultural Management and Policy*, 11(1), 4-19. Dostupno na: <https://doi.org/10.3389/ejcmp.2023.v11iss1-article-1> (pristupljeno: 23.01.2025.)
231. Sørensen, M. L. S., & Carman, J. (Eds.). (2009). *Heritage Studies: Methods and Approaches*. Routledge. Dostupno na: <https://doi.org/10.4324/9780203871713> (pristupljeno: 09.11.2024.)
232. Spiridon, P., & Sandu, I. (2015). Conservation of cultural heritage: From participation to collaboration. *ENCATC Journal of Cultural Management & Policy*, 5(1), 43-53.
233. Starčević, K. (2021). *Poslovni potencijal tradicijske kulture i baštine kao gospodarskog resursa*. Doktorska disertacija.
234. Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (1990). *Focus groups: Theory and practice*. SAGE Publications.
235. Stipanović, C. (2018). *Heritage hotels in developing a cultural and creative destination offer*. *Ekonomika misao i praksa*, 27(1), 23–42.
236. Sudarić, T., Zmaić, K., & Deže, J. (2018). Identifikacija i vrednovanje činitelja razvoja ruralnoga turizma istočne Hrvatske. U *Zbornik radova 4. međunarodnog kongresa o ruralnom turizmu* (str. 267–277).
237. Šimičić, Đ., Matic, P., Cicarelli, A., & Matošević Radić, M. (2020). *Studija integralnog upravljanja kvalitetom u destinaciji Zlatna Slavonija*. Požeško-slavonska županija; Turističke zajednice Požeško-slavonske županije. Dostupno na: [https://www.tz-lipik.hr/cmsgalerije/sadrzajdrag\\_dokument125slika.pdf](https://www.tz-lipik.hr/cmsgalerije/sadrzajdrag_dokument125slika.pdf) (pristupljeno: 21.05.2025.)
238. Šošić, T. M. (2014). Pojam kulturne baštine – međunarodnopravni pogled. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 51(4), 833–860. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/129107> (pristupljeno: 01.02.2024.)
239. Šťastná, M., Vaishar, A., Brychta, J., Tuzová, K., Zloch, J., & Stodolová, V. (2020). *Cultural tourism as a driver of rural development. Case study: Southern Moravia*. *Sustainability*, 12(21), 9064. Dostupno na: <https://doi.org/10.3390/su12219064> (pristupljeno: 22.07.2024.)

240. Štavlić, K., Velečki, P., & Štavlić, I. (2023). *Komparativna analiza potencijala i ograničenja razvoja ruralnog turizma u regiji Slavonija i Baranja*. U: *Zbornik radova – 3. međunarodna znanstveno-stručna konferencija za razvoj ruralnog turizma „Edukacija kao ključni faktor održivog i odgovornog razvoja ruralnog područja“* (str. 224–236).
241. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2021). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
242. Tanrisevdi, A., Ozdogan, O. N., Acar, V., & Kilicdere, S. (2021). Destination management: Right or wrong measures. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 1–21. Dostupno na: <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1137> (pristupljeno: 02.03.2024.)
243. Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. SAGE.
244. Taylor, K., & Lennon, J. L. (2011). Cultural landscapes: A bridge between culture and nature. *International Journal of Heritage Studies*, 17(6), 537–554. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/13527258.2011.618246> (pristupljeno: 07.08.2024.)
245. Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press and management of World Heritage Sites. *Tourism Recreation Research*, 26(1), 47-53.
246. Throsby, D. (2003). Cultural capital. In R. Towse (Ed.), *A handbook of cultural economics*. Edward Elgar.
247. Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
248. Timothy, D. J. (2011). *Cultural heritage and tourism: An introduction* (Aspects of Tourism Texts 4). Bristol & Tonawanda, NY: Channel View Publications
249. Timothy, D. J., & Boyd, S. W. (2003). *Heritage tourism*. Harlow: Prentice Hall. Dostupno na: <https://www.routledge.com/Heritage-Tourism/Timothy-Boyd/p/book/9780582369705> (pristupljeno: 23.05.2025.)
250. Tomljenović, R., i Boranić Živoder, S. (2015). *Akcijski plan razvoja kulturnog turizma*. Zagreb: Institut za turizam. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:263:038704> (pristupljeno: 03.02.2025.)
251. Tosun, C., & Timothy, D. J. (2001). Shortcomings in planning approaches to tourism development in developing countries: The case of Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 352-359. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/09596110110403910> (pristupljeno: 09.09.2024.)
252. Tubić, D. (2015). *Model razvoja ruralnog turizma kontinentalne Hrvatske* (doktorska disertacija). Ekonomski fakultet Osijek.

253. Turistička zajednica Brodsko-posavske županije (2024). *Gdje usput, doista, postaje cilj! Nova nagrada za TZ Brodsko-posavske županije*. Dostupno na: <https://tzbpz.hr/gdje-usput-doista-postaje-cilj-nova-nagrada/> (pristupljeno: 23.03.2024.)
254. Turistička zajednica Brodsko-posavske županije (2023) *Nema joj ravne, Slavonija predstavila novi vizualni identitet i slogan*. Dostupno na: <https://tzbpz.hr/nema-joj-ravne-slavonija-predstavila-novi-vizualni-identitet-i-slogan/> (pristupljeno: 23.03.2024.)
255. Turistička zajednica Meridiana Slavonica (n.d.). *Meridiana Slavonica*. Dostupno na: <https://tz-meridiana-slavonica.hr/> (pristupljeno: 01.10.2024.)
256. Turistička zajednica Grada Požege (n.d.). *IQM Destination Zlatna Slavonija (Integrirano upravljanje kvalitetom u destinaciji)*. Dostupno na: <https://www.tz-pozega.hr> (pristupljeno: 01.10.2024.)
257. Turistička zajednica Osječko-baranjske županije (2022). *Via Slavonija i Baranja: Hedonizam je na istoku*. Dostupno na: <https://www.obz.hr/index.php/component/k2/item/3097-via-slavonija-i-baranja-hedonizam-je-na-istoku> (pristupljeno: 22.05.2024.)
258. Turistička zajednica Osječko-baranjske županije (2025). Podaci dostupni na zahtjev putem eVisitora.
259. Turistička zajednica Osječko-baranjske županije (2019). *Brand platforma HeadOnEast Croatia / Visit Slavonia Baranja*. Dostupno na: <https://www.headoneastcroatia.com> (pristupljeno: 22.05.2024.)
260. Turistička zajednica Požeško-slavonske županije (2025a). *Plan upravljanja destinacijom Požeško-slavonske županije za razdoblje 2025.–2029*. Turistička zajednica Požeško-slavonske županije.
261. Turistička zajednica Požeško-slavonske županije (2025b). Podaci dostupni na zahtjev putem eVisitora.
262. Turistička zajednica Virovitičko-podravске županije (2025). Podaci dostupni na zahtjev putem eVisitora.
263. Turistička zajednica Virovitičko-podravске županije (2023). *Neočekivano lijepa*. Dostupno na: [https://www.slavonija-podravina.hr/wp-content/uploads/2023/12/brosura-tz-vpz\\_hr\\_online.pdf](https://www.slavonija-podravina.hr/wp-content/uploads/2023/12/brosura-tz-vpz_hr_online.pdf) (pristupljeno: 22.05.2024.)
264. Turistička zajednica Vukovarsko-srijemske županije (2023). *Komunikacijska strategija za područje Vukovarsko-srijemske županije za razdoblje 2023.–2025*. Turistička zajednica Vukovarsko-srijemske županije. Dostupno na: [171](https://srijem-</a></p></div><div data-bbox=)

- slavonija.eu/files/file/doc/2023/komunikacijska\_strategija\_za\_podrucje\_vsz-2023-25.pdf  
(pristupljeno: 22.05.2024.)
265. Turistička zajednica Vukovarsko-srijemske županije (2025a). *Program rada Turističke zajednice Vukovarsko-srijemske županije za 2025. godinu* (pdf). Dostupno na: <https://srijem-slavonija.eu/files/file/doc/2025/1/plan-rada-2025.pdf> (pristupljeno: 22.05.2024.)
266. Turistička zajednica Vukovarsko-srijemske županije (2025b). Podaci dostupni na zahtjev putem eVisitora.
267. Turistička zajednica Vukovarsko-srijemske županije (2023). *Strateški i operativni plan razvoja outdoor ponude na području turističkog klastera Slavonija do 2027. godine*. Dostupno na: <https://www.slavonija-podravina.hr/wp-content/uploads/2023/12/slavonija-outdoor-strategija.pdf> (pristupljeno: 12.12.2024)
268. UN Tourism (2025). *International tourism recovers prepandemic level*. Dostupno na: <https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data> (pristupljeno: 22.05.2025.)
269. UNESCO (1972). *Convention concerning the protection of the world cultural and natural heritage*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Dostupno na: <https://whc.unesco.org/en/conventiontext/> (pristupljeno: 01.03.2025.)
270. UNESCO (2015). *Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society*. Paris: UNESCO. Dostupno na: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246331> (pristupljeno: 22.05.2024.)
271. UNESCO (2024). *The Lists of Intangible Cultural Heritage and the Register of good safeguarding practices*. Dostupno na: <https://ich.unesco.org/en/lists> (pristupljeno: 22.05.2024.)
272. UNESCO (2001). *Universal declaration on cultural diversity*. UNESCO. Dostupno na: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127162> (pristupljeno: 22.05.2024.)
273. UNESCO (2003). *Convention for the safeguarding of the intangible cultural heritage*. Dostupno na: <https://ich.unesco.org/en/convention> (pristupljeno: 22.05.2024.)
274. UNESCO (2003). *Declaration concerning the intentional destruction of cultural heritage*. Adopted in Paris on 17 October 2003. Dostupno na: <https://unesdoc.unesco.org> (pristupljeno: 22.05.2024.)
275. UNWTO (2018) *The World Tourism Organization, Tourism and Culture Synergies*. Dostupno na: <https://doi.org/10.18111/9789284418978>. (pristupljeno: 22.05.2024.)

276. UNWTO (2018). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. Dostupno na: <https://doi.org/10.18111/9789284419401> (pristupljeno: 22.05.2024.)
277. UNWTO (2018). *Tourism for Development – Volume II: Good Practices*. Madrid: UNWTO. Dostupno na: <https://doi.org/10.18111/9789284419712> (pristupljeno: 01.03.2025.)
278. van Deursen, R. E., & Raaphorst, W. F. (2014). Proud to be Dogon: An exploration of the local perspective on cultural tourism and cultural heritage management in Dogon country, Mali. *Tourism and Hospitality Research*, 14(1–2), 67–80. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/1467358414529442> (pristupljeno: 22.02.2024.)
279. Vijeće Europe (1985). *Konvencija za zaštitu arhitektonskog nasljeđa Europe (Konvencija iz Granade)*. Vijeće Europe. Dostupno na: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treatynum=121> (pristupljeno: 02.07.2025.)
280. Vijeće Europe (2005). *Okvirna konvencija o vrijednosti kulturne baštine za društvo (Faro konvencija)*. Dostupno na: <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/faro-convention> (pristupljeno: 10.04.2024.)
281. Virovitičko-podravski županija. (2023). *Predstavljena nova destinacijska brošura Podravine i Slavonije – upoznajte „neočekivano lijepu“ Virovitičko-podravsku županiju*. Dostupno na: <https://www.vpz.hr/2023/09/07/predstavljena-nova-destinacijska-brosura-podravine-i-slavonije-upoznajte-neocekivano-lijepu-viroviticko-podravsku-zupaniju> (pristupljeno: 04.04.2025.)
282. Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64–75. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001> (pristupljeno: 03.01.2024.)
283. Vrtiprah, V. (2006). Kulturni resursi kao činitelj turističke ponude u 21. stoljeću. *Ekonomski misao i praksa*, 15(2), 279–296. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/10683> (pristupljeno: 14.03.2024.)
284. Vukonić, B. (2005). *Povijest hrvatskog turizma*. Prometej.
285. Wallace, G., & Russell, A. (2004). Eco-cultural tourism as a means for the sustainable development of culturally marginal and environmentally sensitive regions. *Tourist Studies*, 4(3), 235–254. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/1468797604057326> (pristupljeno: 11.11.2024.)

286. Wang, N. (1999). Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 349–370. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00103-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00103-0) (pristupljeno: 03.01.2024.)
287. Wang, N., & Weng, G. (2025). The Coordinated Relationship Between the Tourism Economy System and the Tourism Governance System: Empirical Evidence from China. *Systems*, 13(4), 301. Dostupno na: <https://doi.org/10.3390/systems13040301> (pristupljeno: 04.07.2024.)
288. Weber, S., & Mikačić, V. (1995). *Osnove turizma*. Zagreb: Školska knjiga.
289. Weihrich, H., & Koontz, H. (1998). *Menadžment* (11. izd.). Mate d.o.o.
290. Wilcox, D. (1994). *The guide to effective participation*. Delta Press.
291. Wilson, R. (2009). History, memory and heritage. *International Journal of Heritage Studies*, 15(4), 374–378. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/13527250902933926> (pristupljeno: 03.01.2024.)
292. Wood, E., Kinnunen, M., Moss, J., & Li, Y. (2023). Shared festival tourism experiences: The power and purpose of remembering together. *Journal of Travel Research*, 63(2), 409–427. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/00472875231158591> (pristupljeno: 03.01.2024.)
293. Yang, R. J. (2014). An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives. *International Journal of Project Management*, 32(5), 838–849. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.009> (pristupljeno: 11.11.2024.)
294. Yung, E. H., & Chan, E. H. (2011). Problem issues of public participation in built-heritage conservation: Two controversial cases in Hong Kong. *Habitat International*, 35(3), 457–466. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2010.12.003> (pristupljeno: 09.12.2023.)
295. Zaman, G. (2015). Cultural Heritage Entrepreneurship (CHE) – Challenges and Difficulties. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 188, 3–15. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.333> (pristupljeno: 05.07.2025.)
296. Zavod za prostorno uređenje Virovitičko-podravske županije (2018). *VI. izmjene i dopune prostornog plana Virovitičko-podravske županije: Polazišta* [PDF]. Dostupno na: [https://www.vpz.hr/wp-content/uploads/2018/06/VI\\_ID\\_1\\_POLAZISTA\\_konacan.pdf](https://www.vpz.hr/wp-content/uploads/2018/06/VI_ID_1_POLAZISTA_konacan.pdf) (pristupljeno: 1.12.2024.)

297. Žuvela, A. (2021). *Decentralisation of cultural policy and participatory governance in culture – examples of Croatian practices* [Doktorska disertacija, Sveučilište u Zadru]. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:659069> (pristupljeno: 22.05.2024.).
298. Žuvela, A., & Tonković, Ž. (2023). Između strukturnih ograničenja i razvojnih mogućnosti: Studija slučaja kulturnih centara u Republici Hrvatskoj. *Sociologija i prostor*, 61(2 (227)), 303–329. Dostupno na: <https://doi.org/10.5673/sip.61.2.3> (pristupljeno: 22.05.2024.)

## **POPISI SLIKA I TABLICA**

### **POPIS SLIKA**

Slika 1. Klasifikacija nematerijalne kulturne baštine .....	26
Slika 2. Karta podjele regija Republike Hrvatske.....	39
Slika 3. Elementi ponude destinacije Slavonija.....	45
Slika 4. Kartografski prikaz atrakcijske osnove kulturne baštine Slavonije i Baranje .....	46
Slika 5. Sektori dionika u donošenju odluka za očuvanje i upravljanje baštinom.....	61
Slika 6. Prikaz organizacije kulturnog turizma u Hrvatskoj .....	79
Slika 7. Sastavnice kulturno-turističkog sektora.....	83

### **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Pregled utjecajnih istraživanja o zajedničkom upravljanju kulturnom baštinom ...	16
Tablica 2. Pojmovno razlikovanje ključnih koncepata doktorskog rada .....	22
Tablica 3. SWOT analiza kulturnog turizma u Hrvatskoj .....	34
Tablica 4. Atrakcije u Slavoniji, Baranji i Srijemu.....	43
Tablica 5. Rute u Slavoniji, Baranji i Srijemu .....	47
Tablica 6. Dolasci i noćenja u Osječko-baranjskoj po lokalnim turističkim zajednicama za 2024. i 2023. godinu .....	51
Tablica 7. Dolasci i noćenja u Vukovarsko-srijemskoj županiji u 2024. godini .....	54
Tablica 8. Dolasci i noćenja u Virovitičko-podravskoj županiji u 2024. godini .....	57
Tablica 9. Dolasci i noćenja u Požeško-slavonskoj županiji u 2024. i 2025. godini.....	58
Tablica 10. Baštinski resursi Požeško-slavonske županije .....	60
Tablica 11. Kategorizacija javnih tijela i organizacija u (kulturnom) turizmu.....	62
Tablica 12. Oblici civilnih organizacija u pet promatranih županija.....	66
Tablica 13. Poduzetnički doprinos razvoju kulturnog turizma .....	69
Tablica 14. Spol sudionika.....	93
Tablica 15. Dob sudionika .....	93
Tablica 16. Stupanj obrazovanja sudionika .....	94
Tablica 17. Razina obrazovanja sudionika s obzirom na sektor .....	94
Tablica 18. Županija zaposlenja ispitanika .....	95
Tablica 19. Sektor primarnog djelovanja ispitanika .....	95
Tablica 20. Sudionici istraživanja, prema županiji i sektoru iz kojeg dolaze.....	96
Tablica 21. Mjesto zaposlenja ispitanika iz javnog sektora.....	96

Tablica 22. Djelatnost ispitanika iz privatnog sektora.....	97
Tablica 23. Područje djelovanja ispitanika iz civilnog sektora.....	97
Tablica 24. Stupanj očuvanosti kulturnih i prirodnih resursa u Slavoniji i Baranji.....	98
Tablica 25. Stupanj privlačnosti kulturnih i prirodnih resursa kao turističkih atrakcija u Slavoniji i Baranji .....	98
Tablica 26. Najuspješnija županija u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom.....	99
Tablica 27. Najmanje uspješna županija u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u Slavoniji i Baranji .....	99
Tablica 28. Izvori financiranja sudionika istraživanja .....	100
Tablica 29. Rezultati faktorske analize pitanja kojima se ispituje viđenje prilika u razvoju kulturnih i prirodnih dobara kao resursa baštine u turizmu .....	103
Tablica 30. Faktorska zasićenja pitanja kojima se ispituje viđenje izazova s kojima se sudionici u upravljanju resursima baštine nose .....	104
Tablica 31. Faktorska zasićenja pitanja kojima se ispituje viđenje oblika suradnje za potrebe uspješnijeg upravljanja resursima .....	105
Tablica 32. Faktorska zasićenja pitanja kojima se ispituje viđenje predviđanja stručnjaka u turizmu vezano uz implementaciju kulturnih i prirodnih resursa u turistički proizvod.....	107
Tablica 33. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni prilika u razvoju resursa baštine s obzirom na sektor zaposlenja.....	108
Tablica 34. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni prilika u razvoju kulturne baštine s obzirom na županiju .....	108
Tablica 35. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni unutarnjih prijetnji s obzirom na sektor zaposlenja .....	109
Tablica 36. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni unutarnjih prijetnji s obzirom na županiju .....	109
Tablica 37. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni vanjskih prepreka i ograničenja s obzirom na sektor zaposlenja .....	110
Tablica 38. Rezultati post-hoc testiranja usporedbi procjena vanjskih prepreka i ograničenja s obzirom na sektor zaposlenja.....	110
Tablica 39. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni vanjskih prepreka i ograničenja s obzirom na županiju .....	111
Tablica 40. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni slabosti međusektorske suradnje s obzirom na sektor zaposlenja.....	111

Tablica 41. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni slabosti međusektorske suradnje s obzirom na županiju.....	112
Tablica 42. Rezultati post-hoc testiranja usporedbi procjena slabosti međusektorske suradnje s obzirom na županiju .....	112
Tablica 43. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni prednosti međusektorske suradnje s obzirom na sektor zaposlenja.....	113
Tablica 44. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni prednosti međusektorske suradnje s obzirom na županiju.....	114
Tablica 45. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni komunikacije i transfera znanja s obzirom na sektor zaposlenja.....	114
Tablica 46. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni komunikacije i transfera znanja s obzirom na županiju.....	115
Tablica 47. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni očekivanja i napretka s obzirom na sektor zaposlenja .....	115
Tablica 48. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni očekivanja i napretka s obzirom na županiju .....	116
Tablica 49. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni trendova i stimulativnih praksi s obzirom na sektor zaposlenja .....	116
Tablica 50. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni trendova i stimulativnih praksi s obzirom na županiju .....	117
Tablica 51. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni važnosti baštine u turizmu s obzirom na sektor zaposlenja .....	117
Tablica 52. Rezultati post-hoc testiranja usporedbi procjena važnosti baštine u turizmu s obzirom na sektor zaposlenja.....	118
Tablica 53. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni važnosti baštine u turizmu s obzirom na županiju .....	118
Tablica 54. Dodatne analize korelacije .....	119
Tablica 55. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni stupnja privlačnosti s obzirom na sektor zaposlenja .....	120
Tablica 56. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni stupnja privlačnosti s obzirom na županiju .....	120
Tablica 57. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni stupnja očuvanosti s obzirom na sektor zaposlenja.....	121

Tablica 58. Rezultati jednosmjerne analize varijance za testiranje razlika u procjeni stupnja očuvanosti s obzirom na županiju.....	121
Tablica 59. Sudionici fokus grupe .....	123

# PRILOZI

## Prilog 1. Temeljna dokumentacijska kartica

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Doktorska škola

### NASLOV DOKTORSKOG RADA

Autor: Marija Završki

Znanstveno/umjetničko područje: društvene znanosti

Znanstveno/umjetničko polje: trgovina i turizam

Doktorski rad sadrži:

Broj stranica: 204

Broj slika: 7

Broj tablica: 59

Broj literaturnih navoda: 298

Povjerenstvo za ocjenu doktorskog rada:

1. \_\_\_\_\_, predsjednik
2. \_\_\_\_\_, član
3. \_\_\_\_\_, član
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- (4.)\*
- (5.)\*

Povjerenstvo za obranu doktorskog rada:

1. \_\_\_\_\_, predsjednik
2. \_\_\_\_\_, član
3. \_\_\_\_\_, član
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- (4.)\*
- (5.)\*

Datum obrane:

UDK oznaka:

Rad je pohranjen u:

1. Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb;
2. Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24, Osijek;
3. Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg Sv. Trojstva 3, Osijek

---

\*Ukoliko je imenovano Povjerenstvo od pet članova.

**Prilog 2. Basic documentation card**  
**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek**

**Doctoral School**

NASLOV DOKTORSKOG RADA NA STRANOM JEZIKU

Marija Završki

**Scientific/Artistic Area:**

**Scientific/Artistic Field:**

**Thesis contains:**

**Number of pages: 204**

**Number of figures: 7**

**Number of tables: 59**

**Number of references: 298**

**Commission for assessment of the doctoral thesis:**

1. \_\_\_\_\_, **President of Commission**
2. \_\_\_\_\_, **member**
3. \_\_\_\_\_, **member**
4. \* \_\_\_\_\_
5. \* \_\_\_\_\_

**Commission for the defense of the doctoral thesis:**

1. \_\_\_\_\_, **President of Commission**
2. \_\_\_\_\_, **member**
3. \_\_\_\_\_, **member**
4. \* \_\_\_\_\_
5. \* \_\_\_\_\_

**Date of the thesis defense:**

**UDK label:**

**Thesis deposited in:**

1. National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb;
2. City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek;
3. Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg Sv. Trojstva 3, Osijek

---

\* If a five-member Commission is appointed.

### **Prilog 3. Upitnik**

Poštovani,

pred vama se nalazi upitnik za potrebe provedbe istraživanja za doktorski rad. Ovo istraživanje predstavlja prvi cjelokupni pregled stavova i mišljenja stručnjaka o upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u turizmu Slavonije i Baranje. Vaše sudjelovanje neophodno je za utvrđivanje istraživačkih ciljeva vezanih uz ulogu i potencijal kulturne i prirodne baštine u turizmu. Vaši su podaci anonimni i koristit će se isključivo u svrhu ovoga znanstvenog istraživanja. Ispunjavanje upitnika traje od 5 do 10 minuta.

Za sva pitanja možete se obratiti na kontakt: zavrskim@gmail.com. Zahvaljujemo na Vašem vremenu.

#### **SOCIODEMOGRAFSKI PODACI:**

1. Molimo zaokružite Vaš spol:

- a) Ženski
- b) Muški

2. Molimo Vas upišite svoju dob:

3. Molimo označite Vaš stupanj obrazovanja:

- a) Osnovna škola
- b) SSS
- c) VSS
- d) VSŠ
- e) Magisterij/doktorat

4. Molimo označite u kojoj županiji radite:

- a) Osječko-baranjska županija
- b) Požeško-slavonska županija
- c) Brodsko-posavska županija
- d) Virovitičko-podravska županija
- e) Vukovarsko-srijemska županija

5. Molimo Vas označite sektor u kojem djelujete:

- a) Javni sektor
- b) Privatni sektor
- c) Civilni sektor

6. Molimo označite gdje radite:
- baštinska ustanova (galerija, muzej, arhiv i dr.)
  - znanstvena institucija
  - turistička zajednica
  - edukacijsko-interpretacijski centar
  - jedinica lokalne samouprave
  - javne ustanove koje upravljaju zaštićenim područjima
  - razvojna agencija

7. Molimo označite kojim se poslom bavite:
- tradicijski obrtnik
  - vlasnik turističkog seoskog gospodarstva (TSOG)
  - poduzetnik u kulturi
  - turistički vodič
  - slobodni umjetnik
  - turistička agencija
  - touroperater*

8. Molimo označite u kojem području civilnog sektora djelujete?
- udruga
  - zaklada
  - neformalna inicijativa građana

### OČUVANJE I REVITALIZACIJA KULTURNE I PRIRODNE BAŠTINE U SLAVONIJI I BARANJI

U ovoj se skupini pitanja nastoji više saznati o Vašem viđenju kulturne i prirodne baštine za ujednačeni razvoj destinacijskog turizma u Slavoniji i Baranji. Molimo Vas da označite odgovore koji nabolje odražavaju vaše stavove, mišljenja i osjećaje.

1. Molimo označite koliki je po Vama, na skali od 1 (nimalo očuvani) do 5 (iznimno očuvani) stupanj očuvanosti kulturnih i prirodnih resursa u Slavoniji i Baranji?

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

2. Molimo označite koliki je po Vama, na skali od 1 (nimalo privlačni) do 5 (iznimno privlačni) stupanj privlačnosti kulturnih i prirodnih resursa kao turističkih atrakcija u Slavoniji i Baranji?

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

3. Molimo označite županiju koju smatrate najrazvijenijom u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u turističke svrhe.

- a) Osječko-baranjska županija
- b) Vukovarsko-srijemska županija
- c) Požeško-slavonska županija
- d) Brodsko-posavska županija
- e) Virovitičko-podravska županija

4. Molimo označite županiju koju smatrate najslabije razvijenom u upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u turističke svrhe.

- a) Osječko-baranjska županija
- b) Vukovarsko-srijemska županija
- c) Požeško-slavonska županija
- d) Brodsko-posavska županija
- e) Virovitičko-podravska županija

5. Razvija li se, prema Vašem mišljenju na skali od 1 (nimalo se ne razvija) do 5 (u potpunosti se razvija) turizam kulturne i prirodne baštine jednako/ravnomjerno u svim dijelovima Slavonije i Baranje?

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

6. Molimo označite koji su vam od sljedećih izvora financiranja najvažniji za Vaš rad?

- državni proračun
- proračun jedinice lokalne samouprave
- samofinanciranje
- crowdfunding
- programi EU fondova
- sponzorstvo
- donacije.

#### PRILIKE U UPRAVLJANJU KULTURNOM I PRIRODNOM BAŠTINOM U TURIZMU

U ovoj skupini pitanja nastoji se doznati kako doživljavate razvojne prilike i sve one okolnosti i pogodnosti koje koriste Vašim potrebama u uspješnom upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u Slavoniji i Baranji. Molimo označite kako vidite prilike za očuvanje i turistički

razvoj kulturne i prirodne baštine na mjernoj skali od 1 do 5 gdje 1 predstavlja najlošiju/najslabiju priliku, a 5 najbolju priliku.

1. Vidite/ li informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) kao priliku za očuvanje i turistički razvoj kulturne i prirodne baštine?

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

2. Vidite li uključivanje lokalne zajednice u ruralnim područjima u proces donošenja odluka kao priliku za očuvanje i turistički razvoj kulturne i prirodne baštine?

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

3. Kako vidite usmjeravanje ka "zelenim" politikama kao priliku za očuvanje i turistički razvoj kulturne i prirodne baštine?

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

4. Vidite li javno-privatno partnerstvo kao oblik suradnje koji predstavlja priliku za očuvanje i razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu?

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

5. Vidite li umrežavanje postojećih znamenitosti i atrakcija u nove tematske i kulturne rute kao najučinkovitiji način za očuvanje i razvoj kulturne i prirodne baštine?

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

6. Vidite li stručne edukacije za upravljanje baštinom u turizmu kao priliku za očuvanje i razvoj kulturne i prirodne baštine?

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

7. Vidite li poduzetništvo u kulturi kao priliku za očuvanje i razvoj kulturne i prirodne baštine?

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

8. Vidite li marketinške kampanje kao priliku za očuvanje i turistički razvoj kulturne i prirodne baštine?

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

9. Vidite li programe “oživljene povijesti” u interpretaciji baštine kao priliku za očuvanje i turistički razvoj kulturne i prirodne baštine?

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

### IZAZOVI U UPRAVLJANJU KULTURNOM I PRIRODNOM BAŠTINOM U TURIZMU

Izazovi u turizmu kulturne i prirodne baštine predstavljaju vanjska i unutarnja ograničenja, neprilike i prepreke, slabosti, a i aktualne rizike s kojima se nose svi sudionici prilikom upravljanja kulturnom i prirodnom baštinom. Molimo označite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama na mjernoj skali od 1 do 5, gdje 1 predstavlja najniži stupanj, a 5 najviši stupanj slaganja.

1. Klimatske promjene predstavljaju najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.

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

2. Vrijeme kao čimbenik oštećenja predstavlja najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.

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

3. Nestabilne i nedostatne financije predstavljaju najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.

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

4. Zakonska i institucionalna ograničenja predstavljaju najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.

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

5. Nerazumijevanje i slabo poznavanje kulturne i prirodne baštine u lokalnoj zajednici predstavlja najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.

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

6. Nedostatak poduzetničke inicijative predstavlja najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.

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

7. Nedostatak kvalitetne suradnje među sektorima predstavlja najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine za turizam.

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

### MEĐUSEKTORSKA SURADNJA I KULTURNA I PRIRODNA BAŠTINA U SLAVONIJI I BARANJI

Međusektorska suradnja predstavlja učinkovito povezivanje dionika iz javnog, privatnog i civilnog sektora u suradničke oblike gdje sve uključene interesne skupine zajedno planiraju i provode turističke aktivnosti i ciljeve. Molimo Vas da u sljedećim tvrdnjama na mjernoj skali od 1 do 5 označite razinu zadovoljstva, gdje 1 predstavlja najnižu razinu zadovoljstva, a 5 najvišu razinu zadovoljstva.

1. Koliko ste zadovoljni komunikacijom među dionicima iz različitih sektora na skali od 1 (nimalo zadovoljan/na) do 5 (u potpunosti zadovoljan/na)?

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

2. Koliko ste zadovoljni razmjenom iskustva među dionicima iz različitih sektora na skali od 1 (nimalo zadovoljan/na) do 5 (u potpunosti zadovoljan/na)?

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

3. Međusektorska suradnja predstavlja najtransparentniji način donošenja odluka.

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

4. Međusektorska suradnja glavni je preduvjet djelotvornom upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u turizmu.

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

5. Međusektorska suradnja pruža alternative mogućnosti za zapošljavanje i dohodak lokalne zajednice.

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

6. Postoje zakonodavne prepreke za uspostavljanje željene međusektorske suradnje.

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

7. Postoje komunikacijske prepreke za uspostavljanje željene međusektorske suradnje.

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

8. Postoje financijske prepreke (dodatni troškovi ili nedostatne financije) za uspostavljanje željene međusektorske suradnje.

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

9. Postoje prepreke vezane uz konkretne vještine i znanja za uspostavljanje uspješne međusektorske suradnje.

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

#### PREDVIĐANJA U UPRAVLJANJU KULTURNIM I PRIRODNIM RESURSIMA U SLAVONIJI I BARANJI

Predviđanja predstavljaju viđenje razvojnih perspektiva kulturnih i prirodnih atrakcija u turizmu Slavonije i Baranje. To se u prvome redu odnosi na turističke trendove, potencijalne rizike i sve pretpostavke vezane uz budući (daljnji) razvoj turizma kulturne i prirodne baštine. Molimo Vas da na mjernoj skali od 1 do 5 označite razinu važnosti, gdje 1 predstavlja Vaš stav vezan za najniži stupanj važnosti, a 5 za najviši stupanj važnosti.

1. Koliko će po Vašem mišljenju informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) biti važne za razvoj kulturne i prirodne baštine u razvoju destinacije Slavonije i Baranje?

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

2. Koliko će po Vašem mišljenju sudjelovanje na inozemnim sajmovima biti važno za razvoj kulturne i prirodne baštine u razvoju destinacije Slavonije i Baranje?

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

3. Koliko će po Vašem mišljenju “održivi” turizam s naglaskom na doprinos lokalnoj zajednici i čuvanju okoliša biti važan za razvoj kulturne i prirodne baštine u Slavoniji i Baranji?

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

4. Koliko će po Vašem mišljenju prekogranična suradnja (EU fondovi i sl.) biti važna za razvoj kulturne i prirodne baštine u razvoju destinacije Slavonije i Baranje?

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

5. Koliko će po Vašem mišljenju turizam kulturne i prirodne baštine biti važan za razvoj cjelogodišnjeg turizma odnosno turizma “izvan sezone” u Slavoniji i Baranji?

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

6. Koliko ste optimistični da će se turizam kulturne i prirodne baštine nastaviti uspješno razvijati u Slavoniji i Baranji?

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

7. Koliko ste optimistični da će se međusektorska suradnja nastaviti uspješno razvijati u turizmu baštine u Slavoniji i Baranji?

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

**Prilog 4 Polustrukturirani intervju**

## *FOKUS GRUPA*

### **Upravljanje kulturnom baštinom u turističke svrhe u Slavoniji i Baranji:**

**Međusektorska suradnja za razvoj kulturne  
baštine u turizmu Slavonije i Baranje**

#### **Kontakt:**

[zavrskim@gmail.com](mailto:zavrskim@gmail.com)

+385915012920

---

## Cilj istraživanja:

Cilj ove fokus grupe jest istražiti stavove, izazove i mogućnosti za poboljšanje suradnje između javnog, privatnog i civilnog sektora u razvoju i promicanju kulturne baštine u okviru turizma Slavonije i Baranje.

---

## Trajanje:

Očekivano je trajanje fokus grupe između **60 i 90 minuta**.

---

## Priprema za fokus grupu

### Sudionici:

- Broj sudionika: 8-10 (po 3 iz svakog sektora: javni, privatni i civilni sektor).
- Kriteriji za odabir sudionika: predstavnici koji imaju iskustvo u radu na projektima vezanim uz kulturni turizam i baštinu u Slavoniji.
- Način regrutacije: ciljano pozivanje preko profesionalnih mreža i organizacija.

### Lokacija:

Fokus grupa održava se *online* na platformi ZOOM

### Materijali:

- Bilježnice, olovke.
- Audio snimač (uz suglasnost sudionika).
- Skripta s pitanjima za moderatora.
- Vizualni materijali relevantni za raspravu.

### Pravila i etička načela:

- Prije početka svi sudionici bit će informirani o cilju istraživanja.
  - Sudionici će dati pisani ili usmeni pristanak za sudjelovanje i snimanje.
  - Anonimnost i povjerljivost podataka zajamčena je.
  - Sudionici imaju pravo povući se bilo u kojem trenutku bez davanja objašnjenja.
-

# Hodogram provedbe fokus grupe

## 1. Uvod (5-10 minuta):

- Pozdrav i predstavljanje moderatora.
- Kratko objašnjenje svrhe fokus grupe – analiza međusektorske suradnje u razvoju kulturne baštine u turizmu.
- Objašnjenje pravila rasprave: naglasak na međusobnom poštovanju, slobodi izražavanja i slušanja.
- Dobivanje suglasnosti za snimanje rasprave.

## 2. Glavna rasprava (60 minuta):

Rasprava će se odvijati u nekoliko ključnih tema, a cilj je potaknuti interakciju među sudionicima iz različitih sektora. Moderator postavlja pitanja i potiče sudionike da podijele svoja mišljenja i iskustva.

### Pitanja:

- **Otvaranje teme (baština i suradnja)**
- Kako biste ocijenili razinu očuvanosti kulturne baštine za turističke svrhe u Slavoniji?
- Kako biste opisali/ocijenili trenutnu razinu suradnje između vašeg sektora (javni, privatni, civilni) i drugih sektora u razvoju kulturne baštine u turizmu Slavonije?
- Koji su, po vašem mišljenju, glavni izazovi i slabosti u uspostavljanju učinkovite međusektorske suradnje?
- **Pitanja (mogućnosti i poboljšanja, slabosti i prijetnje):**
- Na koje načine surađujete s organizacijama iz kulturnog odnosno turističkog sektora?
- Koje biste koristi istaknuli od međusektorske suradnje za razvoj kulturnog turizma i baštine u Slavoniji?
- Koji su primjeri dobrih praksi, a koji loših koje biste izdvojili prilikom suradnje? (*molimo navedite primjer*)
- Kako bi se suradnja između vašeg sektora i drugih mogla poboljšati?
- Koje bi konkretne korake trebalo poduzeti?
- Vjerujete li u koordinirano upravljanje? Ako da/ne, zašto?
- **Perspektive budućnosti i inovacije:**
- Koje nove načine/modele suradnje vidite kao ključne za budućnost kulturnog turizma u Slavoniji? (*JPP partnerstvo i dr.*)
- Kako bi digitalne tehnologije ili alati mogli poboljšati suradnju između sektora?
- **Zaključna pitanja:**
- Ako biste mogli promijeniti jednu stvar u vezi sa suradnjom između sektora, što bi to bilo?
- Postoji li nešto što nismo obradili, a smatrate važnim za ovu temu?

## 3. Q&A (10-15 minuta):

- Imate li dodatnih komentara ili prijedloga koji bi bili korisni za ovu raspravu?

#### **4. Zaključak:**

- Zahvala sudionicima na sudjelovanju i doprinosu.
  - Objašnjenje sljedećih koraka u istraživanju (npr. kako će se prikupljeni podaci iskoristiti i kada će sudionici dobiti povratne informacije o rezultatima).
-

Marija Završki  
Doktorska škola  
Trg Sv. Trojstva 3  
Osijek 31000

**SUGLASNOST ZA SUDJELOVANJE U ISTRAŽIVANJU  
DOKTORSKOG RADA**

Poštovani,

ljubazno Vas molimo da potvrdite sudjelovanje u istraživanju „Upravljanje kulturnom i prirodnom baštinom u turističke svrhe u Slavoniji i Baranji.“

(Svojim potpisom izražavam pristanak za sudjelovanje u istraživanju i potvrđujem da sam informiran/a o svrsi istraživanja i da je sudjelovanje u istraživanju dobrovoljno te da imam pravo odustati u bilo kojem trenutku. Potvrđujem da su istraživači obvezni pridržavati se Etičkog kodeksa i da su dužni zaštititi tajnost podataka.)

---

Vlastoručni potpis

Osijek, 2025.

## Prilog 5. Dodatne analize

### 1. Prilike u razvoju kulturnih i prirodnih dobara kao turističkih resursa

	M	SD	Min	Maks
1. Vidite li informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) kao priliku za očuvanje i turistički razvoj kulturne i prirodne baštine?	3.99	0.81	2	5
2. Vidite li uključivanje lokalne zajednice u ruralnim područjima u proces donošenja odluka kao priliku za očuvanje i turistički razvoj kulturne i prirodne baštine?	4.21	0.79	2	5
3. Kako vidite usmjeravanje ka "zelenim" politikama kao priliku za očuvanje i turistički razvoj kulturne i prirodne baštine?	3.92	0.93	1	5
4. Vidite li javno-privatno partnerstvo kao oblik suradnje koji predstavlja priliku za očuvanje i razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu?	3.74	1.04	1	5
5. Vidite li umrežavanje postojećih znamenitosti i atrakcija u nove tematske i kulturne rute kao najučinkovitiji način za očuvanje i razvoj kulturne i prirodne baštine?	4.29	0.67	2	5
6. Vidite li stručne edukacije za upravljanje baštinom u turizmu kao priliku za očuvanje i razvoj kulturne i prirodne baštine?	4.24	0.77	2	5
7. Vidite li poduzetništvo u kulturi kao priliku za očuvanje i razvoj kulturne i prirodne baštine?	4.08	0.98	1	5
8. Vidite li marketinške kampanje kao priliku za očuvanje i turistički razvoj kulturne i prirodne baštine?	4.2	0.91	1	5
9. Vidite li programe "oživljene povijesti" u interpretaciji baštine kao priliku za očuvanje i turistički razvoj kulturne i prirodne baštine?	4.16	0.94	1	5

	1		2		3		4		5		6		7		8	
1	—															
2	0.23	*	—													
3	0.26	*	0.15		—											
4	0.33	**	0.28	*	0.31	**	—									
5	0.35	**	0.52	***	0.39	***	0.41	***	—							
6	0.41	***	0.37	**	0.32	**	0.41	***	0.55	***	—					
7	0.34	**	0.31	**	0.37	***	0.52	***	0.5	***	0.59	***	—			
8	0.44	***	0.2		0.44	***	0.48	***	0.42	***	0.56	***	0.72	***	—	
9	0.37	***	0.24	*	0.39	***	0.36	**	0.38	***	0.43	***	0.64	***	0.57	***

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

2. Izazovi s kojima se sudionici u upravljanju kulturnim i prirodnim dobrima nose

	M	SD	Min	Maks
1. Klimatske promjene predstavljaju najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.	3.04	1.03	1	5
2. Vrijeme kao čimbenik oštećenja predstavlja najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.	3.32	1.04	1	5
3. Nestabilne i nedostatne financije predstavljaju najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.	4.26	0.85	1	5
4. Zakonska i institucionalna ograničenja predstavljaju najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.	3.72	1.03	1	5
5. Nerazumijevanje i slabo poznavanje kulturne i prirodne baštine u lokalnoj zajednici predstavlja najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.	4.24	0.8	2	5
6. Nedostatak poduzetničke inicijative predstavlja najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine u turizmu.	3.8	0.98	1	5
7. Nedostatak kvalitetne suradnje među sektorima predstavlja najveći izazov za razvoj kulturne i prirodne baštine za turizam.	4.2	0.85	2	5

	1		2		3		4		5		6		7
1	—												
2	0.59	***	—										
3	0		0.22		—								
4	0.23		0.13		0.39	***	—						
5	0.1		0.12		0.4	***	0.47	***	—				
6	0.25	*	0.26	*	0.41	***	0.3	**	0.33	**	—		
7	0.17		0.17		0.33	**	0.31	**	0.42	***	0.45	***	—

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### 3. Oblici suradnje za potrebe uspješnijeg upravljanja resursima

	M	SD	Min	Maks
1. Koliko ste zadovoljni komunikacijom među dionicima iz različitih sektora na skali od 1 (nimalo zadovoljan/na) do 5 (u potpunosti zadovoljan/na)?	2.82	0.74	1	5
2. Koliko ste zadovoljni razmjenom iskustva među dionicima iz različitih sektora na skali od 1 (nimalo zadovoljan/na) do 5 (u potpunosti zadovoljan/na)?	2.88	0.75	1	5
3. Međusektorska suradnja predstavlja najtransparentniji način donošenja odluka.	3.83	0.74	2	5
4. Međusektorska suradnja glavni je preduvjet djelotvornom upravljanju kulturnom i prirodnom baštinom u turizmu.	3.93	0.88	2	5
5. Međusektorska suradnja pruža alternative mogućnosti za zapošljavanje i dohodak lokalne zajednice.	4.05	0.78	3	5
6. Postoje zakonodavne prepreke za uspostavljanje željene međusektorske suradnje.	3.12	1.02	1	5

7. Postoje komunikacijske prepreke za uspostavljanje željene međusektorske suradnje.	3.59	1.08	1	5
8. Postoje financijske prepreke (dodatni troškovi ili nedostatne financije) za uspostavljanje željene međusektorske suradnje.	3.64	1.17	1	5
9. Postoje prepreke vezane uz konkretne vještine i znanja za uspostavljanje uspješne međusektorske suradnje.	3.61	0.97	1	5

	1	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1	—								
2	0.5 9	** *	—						
3	- 0.0 6	0.0 6	—						
4	0.0 6	0.0 1	0.6 4	** *	—				
5	0.2 2	0.1 2	0.5	** *	0.6 8	** *	—		
6	0.0 8	0.1 5	0.1 3		- 0.0 7	0.0 6	—		
7	-0.2	- 0.1 1	0.2 6	*	0.1 8	0.2 5	*	0.4 6	** *
8	0.0 6	0.0 9	0.1 4		- 0.0 6	0.2 1		0.4 9	** *
								0.5	** *
								—	

9	- 0.2 7	* 0.0 8	- 0.1 8	0.0 5	0.1 3	0.4	** *	0.4 1	** *	0.4 4	** *	—
---	---------------	---------------	---------------	----------	----------	-----	---------	----------	---------	----------	---------	---

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

#### 4. Predviđanja stručnjaka u turizmu vezano uz implementaciju kulturnih i prirodnih resursa u turistički proizvod

	M	SD	Min	Maks
1. Koliko će po Vašem mišljenju informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) biti važne za razvoj kulturne i prirodne baštine u razvoju destinacije Slavonije i Baranje?	4.14	0.71	2	5
2. Koliko će po Vašem mišljenju sudjelovanje na inozemnim sajmovima biti važno za razvoj kulturne i prirodne baštine u razvoju destinacije Slavonije i Baranje?	4.13	0.93	1	5
3. Koliko će po Vašem mišljenju "održivi" turizam s naglaskom na doprinos lokalnoj zajednici i čuvanju okoliša biti važan za razvoj kulturne i prirodne baštine u Slavoniji i Baranji?	4.37	0.78	2	5
4. Koliko će po Vašem mišljenju prekogranična suradnja (EU fondovi i sl.) biti važna za razvoj kulturne i prirodne baštine u razvoju destinacije Slavonije i Baranje?	4.5	0.6	3	5
5. Koliko će po Vašem mišljenju turizam kulturne i prirodne baštine biti važan za razvoj cjelogodišnjeg turizma odnosno turizma "izvan sezone" u Slavoniji i Baranji?	4.47	0.64	3	5
6. Koliko ste optimistični da će se turizam kulturne i prirodne baštine nastaviti uspješno razvijati u Slavoniji i Baranji?	3.62	1.02	1	5

7. Koliko ste optimistični da će se međusektorska suradnja nastaviti uspješno razvijati u turizmu baštine u Slavoniji i Baranji ?	3.22	1.07	1	5
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------	---	---

	1.		2.		3.		4.		5.		6.	
1	—											
2	0.48	***	—									
3	0.39	***	0.41	***	—							
4	0.17		0.14		0.43	***	—					
5	0.14		0.12		0.34	**	0.55	***	—			
6	0.08		0.28	*	0.18		0.29	**	0.1		—	
7	0.1		0.25	*	0.16		0.22		0.1		0.78	***

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## ŽIVOTOPIS

Marija Završki rođena je 9. lipnja. 1991. godine u Osijeku. Nakon Isusovačke klasične gimnazije u Osijeku 2010. godine upisuje se na Odjel za kulturologiju na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku gdje je diplomirala 2015. godine pod mentorstvom prof. dr. sc. Ivane Žužul. Godine 2017. upisuje Poslijediplomski studij Menadžment u kulturi, umjetnosti i obrazovanju na Doktorskoj školi Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Diplomirala je sa *Summa cum laude* i dobitnica je Rektorove nagrade. Usavršavala se na stručnim seminarima Goethe-Instituta i Hrvatske novinske agencije u Zagrebu. Autorica je više znanstvenih i stručnih radova i priloga iz područja kulturnog menadžmenta i turizma u kulturi. Članica je Matice hrvatske za čiji časopis *Vijenac* redovito piše. Trenutno je zaposlena kao novinarka i voditeljica na HRT Centar Osijek.