

Katarina Živanović¹
Republički zavod za zaštitu spomenika kulture,
Beograd, Srbija

008:005.5
ID: 192259084

MENADŽMENT PLAN KULTURNIH DOBARA KAO PREDUSLOV ZA ODRŽIVI RAZVOJ LOKALNE ZAJEDNICE

Apstrakt

Iako u Srbiji menadžment plan nije zakonom predviđen dokument, on je međunarodno prepoznat kao centralni instrument objedinjenog planiranja, zaštite, istraživanja, prezentacije i korišćenja nepokretnih kulturnih dobara, naročito onih koji se nalaze na Uneskovoju Listi svetske baštine. U našoj zemlji je do sada pripremljen za javnu raspravu Menadžment plan arheološkog nalazišta Gamzigrad – Romulijana, dok je u procesu izrade Plan upravljanja za područje Stari Ras i Sopoćani.

Glavni cilj menadžment plana je da kroz valorizaciju, zaštitu i promociju vrednosti kulturnog i prirodnog nasleđa obezbedi održivi razvoj kulturnog dobra kao mesta koje pruža jedinstveno iskustvo svim posetiocima, a istovremeno aktivno učestvuje u razvoju lokalne zajednice. Osnovne karakteristike ovog dokumenta su: primena participativnog pristupa, odnosno uključivanje svih zainteresovanih strana; široko sagledavanje vrednosti nasleđa; kao i podjednaka pažnja koja se posvećuje planiranju zaštite i korišćenju nasleđa. Upravo ovi preduslovi, ključni za stavljanje nasleđa u funkciju održivog razvoja lokalne zajednice, činili su osnovno polazište za izradu menadžment planova u Srbiji, ali su predstavljali i najveće izazove u pripremi ovih dokumenta.

Da bi se poteškoće umanjile, kao i da bi se ovi dokumenti planirali, ne samo za kulturna dobra na Listi svetske baštine, već i za sve ostalo nasleđe, neophodno je uticati na promenu zakonskog i strateškog okvira, obezbediti adekvatnu doedukaciju i obuku, kao i razviti mehanizme saradnje. U cilju stavljanja nasleđa u funkciju održivog razvoja neophodno je razvijati saradnju na svim nivoima, sektorima i resorima kroz promenu statuta i sistema-

1 kajazivanovic@yahoo.com

tizacije državnih institucija, razvijati partnersku saradnju, kao i razvijati specijalizovane timove i/ili organizacije za upravljanje nasleđem.

Ovakvi zaključci proistekli su iz višegodišnjih iskustva u radu na izradi menadžment planova u Srbiji, i na osnovu njih preporučuju se promene koje podrazumevaju dugogodišnje koordinirane aktivnosti i znatnu spremnost svih aktera da se menjaju i uče. Međutim, i u kraćem vremenskom intervalu moguće je znatno unaprediti izradu ovih dokumenata prvenstveno primenom kvalitetnijeg projektnog menadžmenta i boljom organizacijom prve faze – pripreme projekta, kojoj do sada nije posvećena potrebna pažnja. Zbog toga je važno obezbediti dovoljno vremena, finansijskih sredstava i stručne podrške da bi se dobila politička podrška, uspostavila funkcionalna organizaciona struktura, uključile zainteresovane strane i definisao plan marketinga i komunikacije sa zajednicom, što sve zajedno znatno olakšava i u mnogome osigurava dalju izradu i implementaciju menadžment plana.

Ključne reči

menadžment plan, Lista svetske baštine, participativni pristup

Iako u Srbiji menadžment plan nije zakonom predviđen dokument, on je međunarodno prepoznat kao centralni instrument objedinjenog planiranja, zaštite, istraživanja, prezentacije i korišćenja nepokretnih kulturnih dobara, naročito onih koji se nalaze na Listi svetske baštine. Izrada menadžment planova u našoj zemlji rezultat je inicijative Republičkog zavoda za zaštitu spomenika kulture podstaknute preporukama Uneskovog komiteta za svetsku baštnu. U *Operativnom vodiču za implementaciju Konvencije o zaštiti svetske kulturne i prirodne baštine* (paragraph 132) od 2005. godine, ističe se potreba za ovim dokumentom. U Srbiji je do sada pripremljen za javnu raspravu *Menadžment plan arheološkog nalazišta Gamzigrad – Romulijana* (Antić, Živanović 2010: 11), dok je u procesu izrade plan upravljanja za područje Stari Ras i Sopoćani. Izrada ovog dokumenta planira se i za sva kulturna dobra koja su već na Listi svetske baštine, ili su u procesu nominacije poput Bača, Caričinog grada, Negotinskih pivnica i sl.

Glavni cilj menadžment plana je da kroz valorizaciju, zaštitu i promociju vrednosti kulturnog i prirodnog nasleđa obezbedi održivi razvoj kulturnog dobra kao mesta koje pruža jedinstveno iskustvo svim posetiocima, a istovremeno aktivno učestvuje u razvoju lokalne zajednice (Ringbeck 2008: 7). Kada se govori o vezi nasleđa i lokalne zajednice, u poslednje dve decenije širom

sveta, insistira se na razmeni kao aktivnom odnosu, pri čemu se kulturna dobra shvataju kao resurs lokalnog održivog razvoja vodeći računa o zastupljenosti sve četiri komponente tog razvoja; ekološkoj, finansijskoj, društvenoj i kulturnoj (Nurse 2006: 35). I pored toga što je poslednjih godina objavljen niz članaka i vodiča u želji da se olakša i standardizuje njegova izrada, menadžment plana nije statutarni dokument, ne postoji propisana metodologija za njegovu izradu, spisak neophodnih aktivnosti i sadržaj dokumenta.

Proces izrade menadžment plana, kao i većine drugih strateških dokumenata, najčešće se sprovodi u pet koraka: pripremna faza, analiza trenutnog stanja, izrada strateškog okvira, izrada akcionog plana i implementacija ciljeva. Pripremna faza obuhvata: obezbeđivanje političke podrške; uspostavljanje organizacione strukture; uključivanje zainteresovanih strana i definisanje plana marketinga i komunikacije sa zajednicom. Druga faza podrazumeva prikupljanje i analizu neophodnih podataka. Na osnovu prikupljenih i analiziranih podataka utvrđuju se unutrašnji i spoljašnji pozitivni i negativni faktori koji utiču na oblast upravljanja kulturnim dobrima. Uz pomoć SWOT analize utvrđuju se snage, slabosti, mogućnosti i pretnje u oblasti upravljanja, pa se na osnovu nje specifikuju najvažniji problemi tako što se identifikovani nedostaci grupišu u opštije izjave o problemu.

Nakon definisanja postojećeg, utvrđuje se željeno stanje imajući u vidu vremenski okvir od deset godina. Inverzijom markiranih problema u pozitivne izjave definišu se ciljevi koji predstavljaju krajnju, željenu tačku u vezi sa pojedinačnim pitanjima i specifičnim rezultatima koje zajednica želi da ostvari. Dalji rad u okviru ove faze podrazumeva opis potrebnih promena za svaku podoblast koja je identifikovana postojećim stanjem. Na taj način definiše se strateški okvir, odnosno menadžment politike.

Posle utvrđivanja ciljeva i strateškog okvira izrađuje se akcioni plan koji predstavlja način da se stigne od trenutnog do željenog stanja u oblasti upravljanja nasleđem. Akcioni plan utvrđuje aktivnosti odnosno projekte za svaki od definisanih ciljeva. Kako bi se obezbedilo sprovođenje akcionog plana, pravi se veza između ciljeva i dostupnih resursa, i materijalnih i ljudskih. Za svaku identifikovanu aktivnost odnosno projekat utvrđuju se vremenski okvir ili rok realizacije, kao i odgovorne, nadležne institucije. Akcioni plan izrađuje se za period od pet godina.

Poslednju fazu u izradi menadžment plana predstavlja određivanje mehanizma za praćenje i nadzor nad implementacijom, kao i utvrđivanje indikatora.

Planovi imaju vrednost jedino ako se sprovede pa je veoma važno, na kraju ovog procesa, osigurati usvajanje dokumenta od strane Skupštine opštine ili grada i pribaviti saglasnost resornih ministarstava (prvenstveno Ministarstva kulture, informisanja i informacionog društva, Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj, Ministarstva životne sredine, rudarstva i prostornog planiranja).

Navedene faze smenjuju se u desetogodinjem ciklusu u kojem je moguće, ali i poželjno menjati ovaj dokument. Na osnovu menadžment plana kao krovnog dokumenta dalje se izrađuju pojedinačni, kratkoročni, operativni planovi za različite sektore. Svaka od ovih faza omogućuje detaljno sagledavanje i planiranje svih komponenti neophodnih da bi se obezbedilo adekvatno upravljanje kulturnim nasleđem. U najznačajnije komponente menadžment planova spadaju: zakonska regulativa, arheološka istraživanja, konzervacija, vlasnička struktura nad kulturnim dobrom, sistem upravljanja, turizam, interpretacija, promocija, kao i edukacija.

Osnovne karakteristike menadžment plana su: primena participativnog pristupa, odnosno uključivanje svih zainteresovanih strana; široko sagledavanje vrednosti nasleđa; kao i podjednaka pažnja koja se posvećuje planiranju zaštite i korišćenju nasleđa. Upravo ovi preduslovi, ključni za stavljanje nasleđa u funkciju održivog razvoja lokalne zajednice, činili su osnovno polazište za izradu menadžment planova u Srbiji, ali su i predstavljali najveće izazove u pripremi ovih dokumenta.

Participativni pristup definiše se kao proces putem kojeg se mišljenja svih zainteresovanih strana integrišu u proces planiranja i donošenja odluka u vezi sa implementacijom tih planova. Participativan pristup odražava ideju da je plan proizvod saradnje nadležnih institucija i zajednice. Stoga je važno da sve zainteresovane strane budu uključene, inače podrška i kredibilitet neće biti ostvareni. Participacija (i razvijanje partnerstva) jeste ključan deo procesa i direktno je povezan sa jednom od najznačajnijih strana procesa strateškog planiranja – učenjem.

Pokušaj primene ovakvog pristupa u izradi menadžment planova u Srbiji imao je značajne probleme. Problemi su nastali još na nivou definisanja zainteresovanih strana, kada je u potpunosti bilo jasno da uobičajni prevod engleske reči *stakeholder* (zainteresovana strana) nije adekvatan, s obzirom na činjenicu da veliki broj „zainteresovanih strana” nije bilo zainteresovano za učešće u ovom procesu. Sledeći korak – definisanje interesa svih aktera

– bio je još teži, dok je najveći izazov bio koordinacija timskog rada. Uzroci ovakvog stanja duboko su ukorenjeni u tradicionalnom individualizmu, kao i decenijama nepromenjenom sistemu zaštite i podeli nadležnosti među institucijama. To je dovelo do nepostojanja adekvatne saradnje na svim nivoima, u svim sektorima i među nadležnim resorima.

Svi ovi problemi mogu se svesti na osnovno pitanje koje glasi – čije je nasleđe? Problemi se mogu definisati i kroz kompleksnije pitanje – da li nasleđe pripada pravnim vlasnicima i korisnicima, da li onima koji javno zagovaraju njegov interes, ili čitavoj lokalnoj zajednici? Potom se u praksi ovi problemi usložnjavaju tako što se nameću nova pitanja kao što su: pitanja restitucije, odnosa državne i privatne svojine, državne i lokalne vlasti, državne vlasti i verskih zajednica, odnosa unutar verskih zajednica i njihovih međusobnih odnosa, odnosa nevladinih organizacija sa vladinim institucijama, većinskog i manjinskog stanovništva, došljaka i starosedelaca, profesionalaca i zainteresovanih pojedinaca... Odgovore na ova pitanja teško je pronaći i u savremenim teorijskim okvirima, a naročito u Srbiji gde dijalog nije uobičajena praksa.

Kompleksnost pitanja kome pripada nasleđe u direktnoj je vezi sa još jednim bazičnim pitanjem – šta je nasleđe? Da li nasleđe predstavljaju objekti proučavanja i zaštite ili resursi za održivi razvoj lokalne zajednice? Ko i na osnovu čega ima pravo da vrednuje nasleđe? Da li njegova vrednost leži u naročito isticanim stilskim karakteristikama i naučnom značaju, ili je to zbir naučnog, obrazovnog, kulturnog, političkog, verskog, ekonomskog, simboličkog i drugih značaja?

Kada je reč o izazovima izrade menadžment planova u Srbiji, neophodno je skrenuti pažnju i na odnos nasleđa i lokalne zajednice. Poslednjih godina u Srbiji je najčešća, i gotovo jedina manifestacija ovog odnosa, razvoj kulturnog turizma. Neretko, zaboravlja se na druge vidove ekonomske valorizacije poput korišćenja kulturnog nasleđa u brendiranju mesta i stvaranje dodatne vrednosti lokalnim proizvodima i uslugama. Takođe, ne postoji svest o značaju revitalizacije nasleđa za jačanje identiteta mesta, povećanja društvene kohezije i ponosa lokalnog stanovništva. Nasleđe se ne koristi ni za podsticaj ekološke održivosti i pored toga što je danas zaštita kulturnog dobra direktno povezana sa zaštitom njegove okoline, odnosno prirodnog okruženja. Osim toga savremeni principi konzervacije kulturnih dobara podstiču korišćenje starih tehnika i zanata, kao i upotrebu tradicionalnih materijala koji su po pravilu ekološki. Na kraju, nasleđe se u Srbiji ne koristi dovoljno ni za razvoj

različitih vidova savremene kulturne produkcije. Upravo iz ovih razloga imperativ planiranja u oblasti nasleđa je insistiranje na objedinjenom pristupu koji neće favorizovati ni jednu od definisanih vrednosti, kao ni jedan od segmenata upravljanja nasleđem.

Kompleksnost izrade menadžment planova u Srbiji u vezi je sa već pomenu-
tom činjenicom da ovo nije zakonom obavezujući dokument, a samim tim njihovo donošenje i implementacija ne mogu se podvesti pod prioritete. Ovo utiče ne samo na težu mobilizaciju finansijskih resursa, već i na nedovoljnu motivisanost očekivanih učesnika. Tradicionalno nepostojanje planskih dokumenata u Srbiji poslednjih godina odražava se na ubrzanu izradu većeg broja planova u čemu su najčešće istovremeno angažovani isti pojedinci. Tako na primer, izrada menadžment plana za područje Stari Ras sa Sopoćanima poklopila se sa izradom Strategije razvoja kulture Novog Pazara i Prostornog plana područja posebne namene prostorno kulturno-istorijske celine Stari Ras sa Sopoćanima. S obzirom da nije postojala kordinacija u izradi ovih dokumenata, učesnici su imali utisak neefikasnog i neefektnog korišćenja njihovog vremena i ekspertiza.

Da bi se navedene poteškoće u izradi menadžment planova umanjile, kao i da bi se ovi dokumenti planirali ne samo za kulturna dobra na Listi svetske baštine, već i za sve ostalo nasleđe, neophodno je uticati na promenu zakonskog i strateškog okvira, obezbediti adekvatnu doedukaciju i obuku, kao i razviti mehanizme saradnje. Ovakvi zaključci su proistekli iz višegodišnjeg iskustva u radu na izradi menadžment planova u Srbiji i na osnovu njih preporučuju se promene koje podrazumevaju dugogodišnje koordinirane aktivnosti i znatnu spremnost svih aktera da se menjaju i uče. Međutim, i u kraćem vremenskom intervalu moguće je znatno unaprediti izradu ovih dokumenata prvenstveno primenom kvalitetnijeg projektnog menadžmenta i boljom organizacijom prve faze – pripreme projekta, kojoj do sada nije posvećena potrebna pažnja. Zbog toga je važno obezbediti dovoljno vremena, finansijskih sredstava i stručne podrške da bi se dobila politička podrška, uspostavila funkcionalna organizaciona struktura, uključile zainteresovane strane i definisao plan marketinga i komunikacije sa zajednicom. Sve to zajedno znatno olakšava i u mnogome osigurava dalju izradu i implementaciju menadžment plana.

Literatura

- Antić, I. i Živanović, K. (2010), „Održivo korišćenje nasleđa kao predušlov uspešnog upravljanja: Primer: Gamzigrad – Romuliana”, *Glasnik Društva konzervatora Srbije*, 34, Beograd: Društvo konzervatora Srbije, str. 7-12.
- Fielden B. M. and Jokilento J. (1993), *Management guidelines for World Heritage Sites*, Rome/Paris: ICCROM/UNESCO.
- McKercher, B. and Du Cross, H. (2002), *Cultural tourism: The partnership between Tourism and Cultural Heritage Management*, Bringhampton, NY: The Haworthy Hospitality Press.
- Nurse, K. (2006), *Culture as the Fourth Pillar of Sustainable Development*, prepared for Commonwealth Secretariat Malborough, London: House Pall Mall.
- Philips, A. (2002), *Management Guidelines for IUCN Category V Protected Areas, Protected Landscapes/Seascapes*, Cardiff: Cardiff University, IUCN.
- Ringbeck, B. (2008), *Management Plans for World Heritage Sites*, Bonn: German Commission for UNESCO.
- Stovel, H., (1998), *Risk Preparedness: a Management Manual for World Cultural Heritage*, Rome: ICCROM.
- Thomas, L, Middleton, J. i Philips, A. (2003), *Guidelines for Management Planning of Protected Areas*, Cardiff: Cardiff University, IUCN.
- Willems J. H. W. (1999), „Archaeology and heritage management in Europe: trends and developments”, *European Journal of Archaeology*, 3, London: Sage, pp. 291-311.

MANAGEMENT PLAN OF CULTURAL ASSETS AS A PRECONDITION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF LOCAL COMMUNITY

Summary

While in Serbia a management plan is not a document prescribed by law, internationally it has been recognised as a central instrument of unified planning, conservation, research, presentation, and the use of immovable cultural property, particularly those sites that are on the world heritage list. So far in Serbia a public discussion has been brokered regarding the management plan for the archaeological site Gamzigrad – Romuliana. Also, the development of a management plan for the area of Stari Ras and Sopotnici is currently underway.

The main characteristics of this document consist of the application of participatory approaches, the respective involvement of all stakeholders, a broad understanding of heritage values, and equal attention given to the planning and use of heritage protection. These preconditions – key to placing heritage in a function of sustainable development of communities – formed the basic starting point for the development of management plans in Serbia while also representing the greatest challenges in the preparation of these documents. To minimise complications and make these documents applicable not only for cultural properties on the world heritage list but also for all heritage, it is necessary to influence the legislative and strategic framework while providing for adequate educational training and the development of mechanisms of cooperation.

Key words: *management plan, world heritage list, participatory approach*