

мр Ана Стојановић и др Маша
Вукановић

Културна политика и заводи
за заштиту споменика
културе

Завод за проучавање културног развитака

Београд, 2014

САДРЖАЈ

Увод	1
Историјат и оквир деловања завода за заштиту споменика	9
Резултати истраживања	22
Ресурси завода за заштиту споменика културе – предуслови за обављање делатности	23
Обављање делатности завода за заштиту споменика културе	54
Пословна политика завода за заштиту споменика културе	87
Културна политика и заводи за заштиту споменика културе	124
Уместо закључка: могућности у погледу унапређења рада завода за заштиту споменика културе	162
Литература	185
Cultural policy and institutes for protection of cultural monuments	188

Увод

Брига о непокретном културном наслеђу Србије у надлежности је 14 завода за заштиту споменика културе. Стварање услова за делатност и рад ових установа културе, стога, представља битан фактор за очување наслеђа и његово одрживо коришћење. Савремено управљање наслеђем представља приступ наслеђу као ресурсу одрживог развоја и квалитета живота у друштву (Fago 2005), те нужно културну политику у његовом домену доводи у интеракцију с другим сферама управљања у друштву.

Одговорно управљање подразумева да доношење одлука буде утемељено на чињеницама. Овај концепт је развијен и прихваћен у оквиру савремених културних политика. Емпиријска истраживања обезбеђују податке и чињенице, те помажу да се уоче проблеми на које културна политика као јавна политика у домену културе, на практичном нивоу, треба да одговори.

Истраживање „Културна политика и заводи за заштиту споменика културе“ полази од потребе за успостављањем система редовног

периодичног прикупљања података, које обезбеђује заснованост у процесима одлучивања. У том смислу, оно се методолошки надовезује на истраживање из 2009. године „Заводи за заштиту споменика културе - актуелно стање“, урађено за потребе конференције „Културна политика у области културног наслеђа и трансформација установа“. Наручилац истраживања био је Сектор за културно наслеђе Министарства културе, а Завод за проучавање културног развоја том приликом добио је задатак да спроведе истраживање везано за стање културног наслеђа у Србији (материјалног и нематеријалног), а посебно установа од виталног значаја за неговање наслеђа – музеја и завода за заштиту споменика културе.

Истраживање спроведено 2009. године, те чињеница да резултати, иако коришћени у изради појединих текстова (Павловић-Лончарски, реферат на поменутој конференцији 2009. године, Вукановић 2011, Вукановић 2013) нису објављени као јединствена целина, потакло нас је да 2013. године спроведемо ново истраживање које омогућава успостављање континуитета праћења рада завода за заштиту споменика културе. Додатни разлог за настанак ове студије је тај, што за разлику од осталих

установа културе (нпр. музеја, галерија, позоришта), заводи не изазивају велику пажњу како јавности тако ни истраживача културне политике. Укрштање резултата истраживања обављених у периоду од четири године омогућава доношење закључака о томе које су области у раду унапређене, а у којима треба даље радити.

Предмет нашег истраживања био је да се прикупе, систематизују и анализирају подаци који се тичу просторних, људских и финансијских ресурса завода, затим основне делатности завода као што је документација и рад с корисницима, те оних аспеката рада који су део пословне политике (сарадња, односи с јавношћу), сажимајући се и у перцепцијама приоритета и проблема у њиховом раду. Циљеви истраживања јесу да се утврди актуелно стање у заводима као установама које се брину о непокретном културном наслеђу и њихових расположивих ресурса, али и да се кроз поређење садашњег стања с оним испитаним 2009. године утврди напредак и препоруче правци будућег деловања. Сагледани у контексту културне политике, резултати истраживања омогућавају да се разуме у којој мери савремена културна политика у Србији

кореспондира с тенденцијама у међународној заједници.

Остваривање ове могућности, али и оних које ће анализа резултата навестити, може исходovati како креирањем дугорочних планова тако и успостављањем система евалуације као изузетно важног сегмента у дугорочном планирању културне политике у области културног наслеђа. Стога се и значај истраживања огледа у томе што се одржава континуитет праћења актуелног стања у заводима за заштиту споменика културе.

Резултати истраживања, систематизовани у овој публикацији, биће доступни доносиоцима одлука а како би будуће одлуке биле утемељене на чињеницама, имајући у виду да је познавање постојећих проблема предуслов за њихово решавање. Такође, подаци су потребни за процес планирања, па тиме могу дати допринос стратегији заштите непокретног културног наслеђа када се буде приступило њеној изради.

Методологија

Основне методе примењене у овом емпиријском истраживању јесу **испитивање, анализа и упоредни метод.**

У оквиру методе испитивања коришћена је **техника писмене анкете и упитник као основни инструмент.** Како би се испунио циљ истраживања и упоредило стање у односу на 2009. годину, овај упитник пратио је форму упитника коришћеног за прикупљање података за потребе конференције „Културна политика у области културног наслеђа и трансформација установа“. Упитник се састојао из 53 и отворена и затворена питања груписана у оквиру следећих области: просторни капацитети, опремљеност депоа, атељеа, лабораторија и возног парка, извори финансирања делатности и пројеката, структура запослених и њихово стручно усавршавање, документација, сарадња и истраживања, издавачка делатност, односи с јавношћу, културна добра за које су надлежни. Тражени подаци односили су се на 2012. годину. Најзад, иако свесне потенцијалне методолошке проблематичности, одлучиле смо се да и у овом упитнику затражимо од завода да рангирају

приоритете у раду и у односу на њих наведу проблеме, како би се на што свеобухватнији начин сагледала пословна политика завода.

Новина у односу на упитник из 2009. године јесте питање у вези са структуром буџета завода према територијалној надлежности. С друге стране, изостављена су питања која се тичу компјутерске опреме, статуса запослених, као и питања структуре укупног буџета према изворима финансирања и намени.¹

¹ Разлог је тај што је слање упитника за потребе овог истраживања временски кореспондирало са прикупљањем података од установа културе, потребних за израду националне стратегије развоја културе, а на том послу је Министарство културе и информисања ангажовало Завод за проучавање културног развитка. Подаци су се прикљали кроз упитник који је, између осталог, садржао питања о опремљености установа компјутерима и компјутерском опремом, као и о укупном броју запослених. Како бисмо избегли понављања питања и тако оптеретили установе, ова два упитника су била компатибилна. И поред тога што је уз упитник послато и писмо с потписом тадашњег државног секретара Зорана Аврамовића, који је био задужен за израду стратегије, попуњени упитници су добијени само од шест завода за заштиту споменика културе. Међутим, током разговора с фокус групом, а и у разговору са Горданом Митровић, саветником у Републичком заводу за заштиту споменика културе и представником ДКС-а, те увидом у документа (нпр. Информација о стању у области заштите културног наслеђа који је припремила Марина Нешковић, <http://www.nsk.gov.rs/zakljucci.php>), показало се да

Упитници су послати електронском поштом свим заводима. Од укупно 14 завода, једино Завод за заштиту споменика у Сремској Митровици није одговорио на анкету.

Друга техника у оквиру методе испитивања био је **групни интервју**, разговор с фокус групом. Разговор је одржан 12. 12. 2013. године у просторијама Завода за проучавање културног развитка, с циљем да се анализирају прелиминарни резултати добијени попуњеним упитницима и да се од учесника/ца чује мишљење о томе како виде улогу завода за заштиту споменика културе у процесима очувања културног наслеђа у Србији. За учешће у оквиру фокус групе, позив је упућен електронском поштом свим заводима. Позиву се одазвало осам завода, с тим што је у последњем тренутку присуство једне учеснице отказано из оправданих разлога. Тако је фокус групи присуствовало осам учесника/ца из седам завода, с тим што је један завод имао своје две представнице. Завод у Сремској Митровици се није одазвао ни позиву за учешће у фокус групи.

питања попут укупног броја запослених и расположивост компјутерске опреме (утврђено је да запослени располажу компјутерима) не би суштински утицала на анализу описаних сегмената рада завода.

Прикупљени квантитативни и квалитативни подаци кроз упитник и фокус групу обрађени су и анализарани. Компаративну анализу с пређашњим стањем омогућило је коришћење резултата истраживања 2009. године. С обзиром на то да одзив на анкету није стопроцентни, као што је то био 2009. године, онемогућена је компарација добијених података у бројкама. Уместо тога, поређења је било могуће извести процентуалном генерализацијом података.

Будући да у савременом свету Интернет представља значајан вид пословања установа, додатни извор информација чиниле су Интернет презентације осам завода који имају сајтове. Анализа садржаја Интернет презентација била је, такође, корисна за доношење закључака о томе шта заводи виде као најважније аспекте свог рада и шта виде као своју улогу у друштву.

Историјат и оквир деловања завода за заштиту споменика

Буђењем националне свести током 19. века развија се и интересовање нашег народа за сопствену историју, а тиме и за споменике наше прошлости. Ово интересовање, најпре учених људи тадашње Србије, прераста и у интерес државе да чува и одржава споменике прошлости, када 1844. године кнез Александар Карађорђевић објављује *Уредбу о заштити споменика древности*. Уредба, која је била међу реткима те врсте у тадашњој Европи, означила је званичан почетак заштите културног наслеђа у Србији. После Другог светског рата, свуда у свету се брига о културним добрима као сведочанствима цивилизацијских достигнућа интензивира. Уједно, то је време када се културне политике конституишу на начин на који их у данашње време разумемо.

У послератном периоду и на нашим просторима започиње организована брига чувања, проучавања, валоризације и презентације непокретних споменика културе. У том погледу, важна је 1947. година када се оснива Завод за заштиту споменика културе, данашњи Републички завод. Недуго по оснивању централне установе, развија се и мрежа установа заштите на територији Србије,

које преузимају бригу о споменицима према подручјима. Ова мрежа, која развој отпочиње 60-их година 20. века, с временом је мењала своје обресе, а данашњу мрежу завода за заштиту споменика културе на територији Републике Србије чини 14 установа:

1. Републички завод за заштиту споменика културе у Београду (оснивач: Влада Републике Србије, 1947);
2. Покрајински завод за заштиту споменика културе у Новом Саду (оснивач: АП Војводина, 1985);
3. Покрајински завод за заштиту споменика културе - Приштина са измештеним седиштем у Лепосавићу (оснивач: Скупштина АП Косова и Метохије, 1954);
4. Регионални завод за заштиту споменика културе у Смедереву (оснивач: Општине подунавског и браничевског округа, 1975);
5. Међуопштински завод за заштиту споменика културе Суботица (оснивачи: СО Суботица, Сомбор, Сента, 1980);
6. Завод за заштиту споменика културе Крагујевац (оснивач: Влада Републике Србије, 1966);
7. Завод за заштиту споменика културе у Панчеву (оснивач: СО Панчево, 1993);

8. Завод за заштиту споменика културе у Краљеву (оснивач: Скупштина среза Краљево, 1965);
9. Завод за заштиту споменика културе Ниш (оснивачи: срез Ниш и срез Лесковац, 1966);
10. Завод за заштиту споменика културе града Новог Сада (оснивач: Скупштина града Новог Сада, 1983);
11. Завод за заштиту споменика културе града Београда (оснивач: Скупштина града Београда, 1960);
12. Завод за заштиту споменика културе Зрењанин (оснивач: СО Зрењанин, 2003);
13. Завод за заштиту споменика културе Ваљево (оснивач: СО Ваљево, 1986);
14. Завод за заштиту споменика културе Сремска Митровица (оснивач: Скупштина среза региона за део Срема и Мачве, 1961).

Као и у случају других установа (музеја, позоришта, галерија, архива и библиотека) деловање завода за заштиту споменика културе условљено је и одређено културном политиком државе. С обзиром на то да су оснивачи завода органи различитих нивоа власти које имају политички, законски и финансијски ауторитет за вођење културне политике, треба имати у

виду да заводе за заштиту споменика културе можемо посматрати и анализирати у контексту различитих нивоа културне политике, од националног, преко покрајинског, до локалног. Детаљније о улози културне политике биће речи у завршним разматрањима, а овде ћемо оцртати оквир у коме се одвија деловање завода.

Културна политика подразумева постојање политичког, законског и финансијског ауторитета органа власти да управљају културним развојем на одређеној територији (Ђукић, 2012:91). Улога републичких и локалних органа власти огледа се у пружању законске и финансијске потпоре установама, те креирању и спровођењу планова развоја и у домену културе. Стога, правни оквир у коме заводи делују приказује и како је држава видела улогу завода и начин на који се води рачуна о остваривању те улоге.

У Србији (од формирања модерне државе у 19. веку) врховни акт из кога произилазе законски и подзаконски акти и у домену културе јесте устав. У Уставу донетом 1990. године култура се помиње само у оквиру надлежности Републике, покрајина и општина. Међутим, из овог устава проистекли су законски и подзаконски акти који и данас одређују и уређују област културног наслеђа, делатност и

начине рада установа, међу којима су и заводи за заштиту споменика културе. У питању су: *Закон о културним добрима* из 1994. године („Сл. гласник РС“, бр. 71/94), а затим у складу с њим подзаконски акти: *Правилник о ближим условима за почетак рада и обављање делатности установа заштите културних добара* („Сл. гласник РС“, бр. 21/95), *Правилник о подацима који се уписују у регистар, начину вођења регистра и централног регистра непокретних културних добара и о документацији о овим културним добрима* („Сл. гласник РС“, бр. 30/95 и 37/95), *Правилник о стављању ознака на непокретна културна добра* („Сл. гласник РС“, бр. 51/96) и *Решење о утврђивању територије завода за заштиту споменика културе* („Сл. гласник РС“, бр. 48/95).

Законом о културним добрима дефинисана је основна делатност завода. Она подразумева: истраживање и евидентирање добара која уживају претходну заштиту, израду предлога за утврђивање културних добара, вођење регистра и документације о културним добрима, старање о коришћењу културних добара у сврхе одређене Законом, предлагање и праћење спровођења мера заштите културних добара, спровођење мера техничке и физичке

заштите културних добара, пружање стручне помоћи на чувању и одржавању културних добара власницима и корисницима тих добара. Због тога су заводи кључни актери када је потребно предузимати одређене захвате на заштићеним објектима, као и у процесу утврђивања објеката које је потребно заштити. Такође, заводи су надлежни и за издавање различитих докумената о статусу објекта, као што су:

- захтев за издавање решења о утврђивању услова за предузимање мера техничке заштите (конзерваторски услови);
- захтев за издавање решења о давању сагласности на пројекат и документацију;
- захтев за издавање одобрења за коришћење документације завода за заштиту споменика културе;
- захтев за добијање сагласности за постављање летњих башти и
- захтев за добијање сагласности за постављање реклама.

Истовремено, заводи се баве и проучавањем непокретних културних добара и израдом студија, елабората и пројеката с одговарајућом документацијом. Они учествују у поступку припремања, као и у разматрању предлога просторних и урбанистичких планова. Такође, заводи израђују пројекте за извођење

радова на непокретним културним добрима, изводе те радове и надзиру спровођење мера заштите и коришћења непокретних културних добара. Имају и своју издавачку делатност у оквиру које објављују монографије, стручне часописе, каталоге, грађу о предузетим радовима на непокретним културним добрима и друго.

Своју делатност заводи обављају на територији која је утврђена *Решењем о утврђивању територије завода за заштиту споменика културе* из 1995. године. У овом документу наведене су општине за које је било надлежно тадашњих 14 завода. Будући да су, макар почетком 90-их година 20. века, заводи тесно сарађивали с локалним музејима који су помагали у спровођењу заштите културних добара на територијама својих општина, није перципирана потреба већег броја завода.

До промена је дошло од 2000. године када су три завода са територије Косова и Метохије спојена у један завод (Завод у Лепосавићу). Уз то, сходно *Закону о враћању дела надлежности Аутономној Покрајини Војводини* (усвојеном 2002. године), Извршно веће Војводине донело је *Одлуку о утврђивању мрежа завода за заштиту споменика културе на територији АП Војводине* („Сл. лист АПВ“, бр. 14/2003),

којом је надлежност над пет општина с Покрајинског завода пренета на тада основани Завод за заштиту споменика културе Зрењанин. Данас, број општина за које су заводи територијално надлежни варира од пет (Завод у Зрењанину) до 35 (Завод у Нишу).

Након референдума одржаног 28. и 29. октобра 2006. године усвојен је садашњи Устав Републике Србије. У њему се култура помиње 21 пут, а за бригу о културном наслеђу нарочито је важан члан 89 који се експлицитно односи на очување наслеђа. Наиме, културно и историјско наслеђе представља добро од општег интереса, а **одговорност за очување наслеђа је у домену власти на свим нивоима**. Поред овог члана, од значаја су чланови 97, 183 и 190 којима се утврђује надлежност Републике, покрајина и јединица локалне самоуправе у погледу развоја културе.

По проглашењу Устава, а сходно бројним апелима стручне јавности али и изјавама министара културе, интензивиран је рад на формулисању кровног акта у домену културе – *Закон о култури* („Сл. гласник РС“, бр. 72/09). Овај закон је усвојен 31. августа 2009. а на снагу је ступио шест месеци касније, марта 2010. године. Међу начелима културног развоја Закон препознаје и подстицање културног и

уметничког стваралаштва и очување културног и историјског наслеђа, као и подстицање одрживог развоја културне средине као интегралног дела животне средине (тачке 9 и 10 члана 3). У погледу бриге о културном наслеђу, у члану 6, посвећеном општем интересу у култури, *Закон о култури* наглашава истраживање, заштиту и коришћење културних добара (тачка 3); обезбеђивање услова за доступност културног наслеђа јавности (тачка 7); истраживање, очување и коришћење добара од посебног значаја за културу и историју српског народа која се налазе ван територије Републике Србије (тачка 8); подстицање примене нових технологија у култури, нарочито информационих технологија и дигитализације (тачка 13); изградњу јединственог информационог система у области заштите културних добара (тачка 15). Такође, *Законом о култури* регулисан је и рад установа културе (чланови 22 – 51), али омогућено је и стицање статуса установе од националног значаја (чланови 52 - 54). На основу расписаног конкурса 2012. године, наредне године је статус установа културе од националног значаја стекло 60 установа. Међу њима је и девет завода за заштиту споменика културе (*Одлука о стицању статуса установе културе од националног*

значаја, „Сл. гласник. РС”, бр. 41/13). У питању су: Републички завод за заштиту споменика културе - Београд; Покрајински завод за заштиту споменика културе, Петроварадин; Завод за заштиту споменика културе града Београда; Завод за заштиту споменика културе Ниш; Завод за заштиту споменика културе Краљево; Завод за заштиту споменика културе Ваљево; Завод за заштиту споменика културе Сремска Митровица; Регионални завод за заштиту споменика културе Смедерево; Међуопштински завод за заштиту споменика културе Суботица.

Део нормативног оквира представљају и усвојене међународне конвенције које се односе на непокретно културно наслеђе и тиме улазе у домен делатности завода. Србија је на себе, као правни наследник Југославије, преузела поштовање и спровођење одредби следећих међународних конвенција:

Конвенција за заштиту културних добара у случају оружаног сукоба, Хаг 1954. („Сл. лист ФНРЈ“, бр. 4/56);

Конвенција о заштити светске културне и природне баштине, Париз, 1972. („Сл. лист СФРЈ“ - Међународни уговори, бр. 56/74);

Конвенција о мерама за забрану и спречавање недозвољеног увоза, извоза и преноса својина културних добара, УНЕСКО, Париз 1970. („Сл. лист СФРЈ“, бр. 50/73);

Конвенција о заштити архитектонског наслеђа Европе европског архитектонског блага, Гранада 1985. („Сл. лист СФРЈ“, бр. 4/91).

Као самостална држава, Србија је ратификовала и:

Европску конвенцију о заштити археолошког наслеђа, Ла Валета, 1992. („Сл. гласник РС“, бр. 42/09);

Оквирну конвенцију Савета Европе о важности културног наслеђа за друштво, Фаро, 2005. („Сл. гласник РС“ - Међународни уговори, бр. 1/10);

Европску конвенцију о културном пределу (Фиренца, 2000) („Сл. гласник РС“ – Међународни уговори, бр. 4/11);

Конвенцију о заштити и унапређењу разноликости културних израза, УНЕСКО, Париз, 2005. („Сл. гласник РС“, бр. 42/09).

Домен културе не функционише у вакууму, сасвим одвојен од других домена друштвеног, економског и политичког живота, нити је остваривање очувања културног наслеђа могуће без познавања и примењивања других законских и подзаконских аката. Стога су за делатност завода веома важни, између осталог, и следећи акти:

- *Закон о јавним службама* („Сл. гласник РС“, бр. 42/91 и 71/94);
- *Закон о планирању и изградњи* („Сл. гласник РС“, бр. 72/2009, 81/2009 - испр., 64/2010 - одлука УС, 24/2011, 121/2012, 42/2013 - одлука УС, 50/2013 - одлука УС и 98/2013 - одлука УС);
- *Закон о буџетском систему* („Сл. гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - испр. и 108/2013);
- *Закон о изменама и допунама закона о буџетском систему* („Сл. гласник РС“ бр. 108/2013);
- *Закон о јавним набавкама* („Сл. гласник РС“, бр. 124/2012);
- *Закон о државном премеру и катастру* („Сл. гласник РС“, бр. 72/2009, 18/2010 и 65/2013);

- *Закон о порезима на имовину* („Сл. гласник РС“, бр. 26/2001, „Сл. лист СРЈ“, бр. 42/2002 - одлука СУС и „Сл. гласник РС“, бр. 80/2002, 80/2002 - др. закон, 135/2004, 61/2007, 5/2009, 101/2010, 24/2011, 78/2011, 57/2012 - одлука УС и 47/2013);
- *Закон о порезу на добит правних лица* („Сл. гласник РС“, бр. ...101/2011, 119/2012, 47/2013, 108/2013);
- *Закон о локалној самоуправи* („Сл. гласник РС“, бр. 129/2007);
- *Закон о утврђивању надлежности Аутономне Покрајине Војводине* („Сл. гласник РС“, бр. 99/2009 и 67/2012 - одлука УС);
- *Уредба о буџетском рачуноводству* („Сл. гласник РС“, бр. 125/03 и 12/06).

У складу са постојећим правним оквиром стоји и финансијски ауторитет у спровођењу културне политике у области културног наслеђа који се огледа у располагању буџетским средствима (Ђукић, 2012:141). Он подразумева да органи власти (оснивачи) опредељују средства индиректним буџетским корисницима, као што су заводи. Коришћење тих средстава обухвата расходе у погледу плата, текућих (комуналних) трошкова и инвестиционих улагања (као што су одржавања зграда, опреме,

техничко опремање и сл.) и расходе у погледу програмских трошкова, односно обављања основне делатности завода. Поред средстава добијених од оснивача, заводима је омогућено да остварују приходе и кроз обављање основне делатности, те конкуришући за средства код фондација или изналазећи спонзоре и донаторе.

Резултати истраживања

Користећи напред у тексту описане методолошке технике, прикупиле смо и обрадиле податке који се односе на обављање делатности завода за заштиту споменика културе. У наредна два поглавља приказаћемо обрађене податке, док ће анализа бити изнета у поглављу „Пословна политика завода за заштиту споменика“, будући да се кроз пословну политику сублимирају и конкретни приступи обављању основне делатности и питања везана за мисију завода у друштву, као и визију у погледу њихове улоге у будућности.

Ресурси завода за заштиту споменика културе – предуслови за обављање делатности

Да би заводи за заштиту споменика културе обављали своју делатност, неопходно је задовољити неколико предуслова. Пре свега, потребно је да постоји простор у коме се одвија свакодневни канцеларијски рад. Затим, потребно је да простор буде (колико-толико) адекватно опремљен у складу са конкретним радним задацима. Будући да обављање делатности подразумева и теренски рад, потребно је имати на располагању возило. Даље, потребна су финансијска средства. Најзад, да би се делатност обављала, потребни су људи одговарајућих професија који располажу знањима за обављање конкретних и специфичних задатака. Стога је ово поглавље посвећено управо ресурсима, чије коришћење одређује и успешност обављања делатности.

Просторно-технички капацитети завода за заштиту споменика културе

Према *Правилнику о ближим условима за почетак рада и обављања делатности установа заштите културних добара* („Сл. гласник РС“, бр. 21/95) који се односи и на заводе, први услов да један завод за заштиту споменика културе може да почне с радом и обавља делатност јесу управо просторије за рад у којима се израђује документација, пројекти и елаборати, просторије за смештај документације, библиотеке и конзерваторске опреме и просторије за привремени смештај покретног споменичког материјала (члан 2, став 1, тачка 1).

Сви заводи на располагању имају простор за рад. Појединачно гледано, површина простора креће се у широком распону од само 50 м² до 1.130 м². По питању *статуса својине објеката* завода, у већини случајева објекти у којима су смештени заводи су у власништву државе (61,54%), локалне самоуправе (23,07%), а затим самих установа (15,38%).

Зграде завода јесу и репрезенти епоха у којима се одвијало прихватање европских

архитектонских и градитељских тековина у Србији. Најстарије зграде су: зграда Покрајинског завода из 18. века у склопу тврђаве на Петроварадину, зграда завода у Нишу је из 19. Века а завода у Зрењанину из 70-их година 19. века. Зграда београдског завода подигнута је крајем 19. века али је у Првом светском рату оштећена те је у периоду од 1923. до 1927. године обновљена и дограђена. С почетка 20. века потичу зграде ваљевског (из 1903. године), краљевачког (из 1906. године), суботичког завода (из 1912. године). Нешто млађе зграде су зграда крагујевачког завода која потиче из 30-их година 20. века, Републичког из 1927. године, новосадског из 1930. године, панчевачког из 1920. године и завода у Смедереву из 1930-1940. Најмлађу зграду, изграђену 1980. године, користи завод у Лепосавићу.

Поједине зграде завода су и саме културна добра. Тачније, 61,54% објеката завода има статус културног добра, од чега су два категорисана од изузетног значаја (Суботица и београдски завод који је део целине Београдска тврђава, културног добра од изузетног значаја), три од великог значаја (Ниш, Зрењанин, Покрајински завод), док је један објекат завода под претходном заштитом (Смедерево), а један

је у оквиру заштићене околине (Ваљево). Старост објеката и статус културних добара које неке од њих носе, нужно одређује посебан однос према овим објектима, а истовремено њихово одржавање изискује велика финансијска улагања.

У погледу *грађевинске структуре*, сви објекти завода су зидани објекти. Ипак, одржавање зграде јесте стална потреба. Стога је шест завода навело да има у плану да у наредне три године изврши адаптацију или реконструкцију зграде, док је њих седам овакве радове спровело у протекле три деценије. Због процеса реконструкције, Завод за заштиту споменика Крагујевац у време истраживања био је привремено пресељен у мањи простор који није адекватан за обављање основне делатности. Међутим, најчешћи проблем који су заводи истицали тиче се управо просторних капацитета. Представници завода и у упитницима и у фокус групи су указали да су зграде у великом броју ненаменске, а поред тога да простор није довољан за смештај и чување документације, рад запослених и рад са корисницима.

Када је реч о безбедности објеката и запослених, међу најзаступљенијим начинима

обезбеђења објеката јесу решетке које има седам завода, затим пет завода има службу обезбеђења и алармни систем, противпожарни систем има четири завода, а један завод користи још један вид обезбеђења, али није спецификовао шта је у питању. У већини, односно у осам завода, користи се само један вид обезбеђења, док пет завода користи комбинован систем од два (у случају једног завода), односно три начина (у случају четири завода) обезбеђења. На питање да ли су запослени обучени за случај опасности, само један завод дао је негативан одговор. Према прикупљеним подацима, осигурано је 11 објеката (84,61%) завода, што је напредак у односу на 2009. када је осам завода (62,54%) било осигурано.

Сви заводи имају по један **депо**. У погледу стања и опремљености депоа, међу заводима не постоји усаглашеност. Од 12 завода који имају **полице**, 41,66% их је категорисало као задовољавајуће и исти проценат као незадовољавајуће, док 16,66% испитаних завода није одговорило на ово питање. **Дрвене ормане** има 10 завода, а 50% њих је стање категорисало као незадовољавајуће, 40% као задовољавајуће и 10% није дало одговор. **Металне ормане** има девет завода, 55,55% их је категорисало као незадовољавајуће, 33,33%

као задовољавајуће и 11,11% је без одговора. Ови подаци су у складу и с резултатима истраживања спроведеног 2009. године, када је стање депоа у погледу опремљености полицама, дрвеним и металним орманима било већином описано као незадовољајуће.

Атеље за конзервацију и рестаурацију има четири завода, што је био случај и 2009. године. Када је реч о опремљености атељеа, по три атељеа имају вакуум сто и пегле за пеглање икона, по два атељеа имају аспираторе и опрему за специфично снимање, каду за потапање има један, такође и столарску радионицу, док ниједан атеље нема комору за дезинсекцију. Додатну опрему има само Републички завод и то: микропескатор, микромоторе, опрему за прање под високим притиском, ултразвучне оловке, парочистаче, гермицидне лампе, електричне алате и микроскопе.

Већина завода која има атеље слаже се у томе да постоји потреба за њиховим бољим опремањем. Два завода су навела и конкретне потребе: оба су навела да им је потребна комора за дезинсекцију; један је навео и потребу за аспиратором, а други потребу за кадом за потапање и столарском радионицом. У

поређењу с упитницима прикупљеним 2009. године, ове потребе су заправо поновљене.²

Физичко-хемијску лабораторију има једино Републички завод. У погледу њене опремљености, наведено је да нема тоталну станицу и ултразвучни апарат за утврђивање стања масивних конструкција.

Од **посебне опреме** већина завода има скеле, мердевине, дигиталне ласереске мераче, теодолит, нивелир, док су у мањини заводи који имају тоталну станицу, контејнере за смештај људи и опреме на терену. Заводи који немају тоталну станицу и ултразвучни апарат за утврђивање стања масивних конструкција нису ни изразили потребу за набавком ове опреме.

С обзиром на то да рад на терену представља саставни део делатности завода, те узимајући у обзир надлежности за велики број територија, возила се убрајају међу основна средства за њихов рад. **Структура возног**

² Услед нејасноће питања или неразумевања питања, од понуђених одговора шта од опреме имају и о томе да уколико је немају, изјасне се да ли им је неопходна или није, један завод је навео да све што од опреме имају да им је и неопходна - вакуум сто, пегла за пеглање икона и аспиратор (вентилациони систем). Тако је остало нејасно да ли је потребно набавити нову, додатну опрему или су констатовали да је имају јер им је она неопходна за рад.

парка иста је као и 2009. године, што значи да сви заводи поседују путничко возило, седам завода теренско, два имају приколице, један има камион, док комби нема ниједан завод. Због неједнакости приступа приликом попуњавања упитника, не могу се са сигурношћу утврдити потребе за набавком возила.

Финансирање

Други основни ресурс за обављање делатности јесу финансије. Оне јесу један од константних проблема свих установа културе, па тако и завода. Недостатак финансијских средстава, у оквиру отвореног питања о проблемима, навело је три завода, и то у погледу обављања основне делатности и стручног усавршавања запослених. Најконкретнији артикулисан проблем у упитнику тиче се неусклађеног и недефинисаног начина финансирања основне делатности завода. Та неусклађеност се доводи у везу с дописом који је 2003. године потписао тадашњи помоћник министра културе за културно наслеђе, а којим је финансирање установа чији оснивач није Република, пренето на органе локалних самоуправа у којима се налазе. Сходно томе, осим у случају Републичког и Покрајинског

завода, главни финансијери завода јесу градови у којима се налазе заводи. Иако је можда постојала намера да се тим дописом нагласи да у раду завода финансијски треба да учествују и јединице локалне самоуправе које спадају у територијалну надлежност, то се није догодило. Таква врста финансијског учешћа у пракси је маргинална, а проблеми у погледу финансирања рада завода, како расхода за плате, текуће и материјалне трошкове, тако и програмску делатност, гомилају се.

Имајући то у виду, у питању о структури остварених средстава према територијалној надлежности, категорија општински буџет рашчлањена је на сваку од јединица локалне самоуправе за коју су заводи територијално надлежни. Наиме, имајући у виду претходна истраживања, претпоставиле смо да оне недовољно или уопште не учествују. Ово питање нам је било важно јер би то могао бити један од могућих узрока који значајно доприноси неповољној ситуацији у погледу финансирања ових установа. За непокретна културна добра у 145 локалних самоуправа, колико се налази на територији Србије без Косова и Метохије,

надлежно је 13 завода.³ Надлежност за територију великог броја локалних самоуправа појединих завода (пре свега Ниш и Краљево) била би претпоставка за постојање одељења или повереништава завода ван седишта у другим општинама/градовима. Међутим, према, у упитницима добијеним одговорима, само нишки завод има истурено одељење у Врању. Ипак, у финансијској структури нишког завода није приказано да је град Врање финансијски партиципирао у раду овог завода, нити се то види из одлука о завршним рачунима буџета града Врања за 2011, 2012. и 2013. годину.⁴

Изузимајући Покрајински и Републички завод, у 2012. години само је пет примера локалних самоуправа које се налазе у надлежности завода а ван њихових седишта, које су учествовале у суфинансирању завода. У питању је учешће само по једне јединице локалне самоуправе у случају завода у Панчеву, Ваљеву, Зрењанину, Смедереву и Краљеву. Процентуална заступљеност њиховог учешћа у

³ С обзиром на специфичност ситуације на Косову и Метохији, за чије споменике културе је надлежан Покрајински завод за заштиту споменика смештен у Лепосавићу, у контексту разматрања финансирања, ова територија и овај завод нису узети у разматрање.

⁴ Видети званичну Интернет презентацију града Врања <http://www.vranje.org.rs/dokumenta.php?id=330>

буџетима ових установа кретала се од 0,25%, колико је издвојила општина Пожега за завод у Краљеву (није спецификовано који трошкови су у питању), 0,47% колико је издвојила општина Бела Црква за програмске трошкове завода у Панчеву и 0,76% града Шапца за материјалне трошкове завода у Ваљеву, преко 1,31% колико је износило учешће општине Жабари за завод у Смедереву (није спецификовано који трошкови су у питању), до 2,13% колико је општина Нови Бечеј издвојила за редовно пословање завода у Зрењанину. Дакле, то поткрепљује проблем (пре)оптерећености локалних самоуправа у којима заводи имају седишта и непостојање сарадње по питању финансирања рада ових установа међу општинама чију територију својом делатношћу покривају.

Ово све потврђује опажање да се чак и у случајевима када је завод основало више јединица локалне самоуправе⁵, финансијска подршка свих њих раду завода, не остварује. Притом, додатни проблем чини питање процене финансијског учешћа локалне самоуправе које су под надлежношћу завода. Комплексност овог питања проистиче из: разлике у броју објеката

⁵ Реч је о пет завода – Суботица, Смедерево, Краљево, Ниш и Сремска Митровица.

под заштитом или објеката предложених за заштиту; разлике у финансијској снази општина под територијалном надлежношћу и непостојања дугорочног планирања у погледу тога шта ће се, када и у којој општини радити.⁶

Учесници фокус групе били су сагласни у погледу тога да градови и општине под територијалном надлежношћу треба да финансијски учествују у остваривању делатности завода, што укључује и плате запослених и програмску делатност. У разговору је речено да јединице локалне самоуправе дају новац за израду просторних планова и планова детаљне регулације, али да дугорочније планирање улагања и финансирања изостаје.

Иако не постоји посебан законски или подзаконски акт који експлицитно налаже да јединице локалне самоуправе под надлежношћу завода финансијски партиципирају у раду завода, ништа не ограничава локалне самоуправе да се саме организују и договоре у вези с тим и на бази заједничких закључених протокола уреде ово веома важно питање. То је, заправо, истакнуто као могућност и у Уставу и у

⁶ Овај податак је изнет у разговору са учесницима фокус групе, експлицитно формулисан реченицом: „Унапред се не зна где ће се шта радити“.

законима. Наиме, у ставу 3 члана 23 *Закона о култури* каже се да се у случају да једну установу оснива више оснивача, њихова међусобна права, обавезе и одговорности уређују уговором. Такође, и *Закон о локалној самоуправи* у члану 13 каже да се јединице локалне самоуправе могу удруживати и у остваривању заједничких интереса у области културе.

Истраживање спроведено 2009. године (у коме су се подаци односили на средства остварена у 2008. години) показало је да су највећи део буџета завода чинили јавни фондови (средства из републичког буџета у просеку чинила су 35,5%, из покрајинског 12,5%, а из буџета градова и општина 48%), (Вукановић, 2011:34). Исто показују и подаци прикупљени 2013. године (а који су се, дакле, односили на средства остварена 2012. године) - јавна средства чине 60,45% укупних буџета за пројекте установа.

Када је реч о финансирању пројеката завода, највећи део за њихову реализацију у 2012. години издвојен је из републичког буџета (37,80%). Учешће републичког буџета имало је 84,61% испитаних завода, што значи да само два

завода нису у 2012. години остварила средства из републичког буџета.

Градски буџети заступљени су са 6,11% у оствареним средствима за пројекте/програме, а средства из овог извора остварило је 53,85% испитаних завода. Реч је углавном о градовима у којима се налазе заводи.

У погледу реализације програма, покрајински буџет је чинио 16,48% остварених средстава. Од укупно четири, колико их је на територији АП Војводине, не рачунајући Покрајински завод чији је оснивач Влада АП Војводине, средства су добила још два завода. Најуочљивија разлика у односу на податке из 2008. године односи се управо на веће учешће средстава из покрајинских фондова за пројекте/програме, која су са 1,83% повећана на 16,48%.

Средства за реализацију програма према подацима добијеним 2009. и 2013. године приказана су у следећим табелама.

Табела 1: Структура средстава за реализацију програма за 2012. годину

<i>Извор</i>	<i>Износ (динар)</i>	<i>Износ (евро)</i>	<i>%</i>
Републички буџет	214.107.103,00	1.892.614,30	37,80
Покрајински буџет	93.353.077,00	825.200,87	16,48
Градски буџет	34.614.393,78	305.976,28	6,11
Општински буџет	350.000,00	3.093,85	0,06
Сопствени приходи	148.776.149,19	1.315.116,89	26,27
Спонзорства	0,00	0,00	0,00
Донације	10.961.954,71	96.898,94	1,94
Нешто друго	64.274.748,00	568.161,00	11,35
Укупно	566.437.425,68	5.007.062,16	100

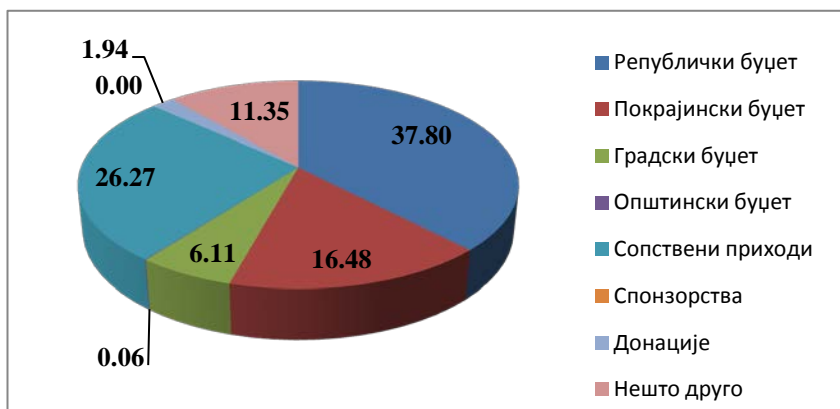
Табела 2: Структура средстава за реализацију програма за 2008. годину*

<i>Извор</i>	<i>Износ (динар)</i>	<i>Износ (евро)</i>	<i>%</i>
Републички буџет	199,663,169.95	2,451,906.63	48,90
Покрајински буџет	7,473,560.00	91,776.92	1,83
Градски буџет	40,291,894.00	494,793.12	9,87
Општински буџет	0.00	0.00	0.00
Сопствени приходи	37,858,243.97	464,907.37	9,27
Спонзорства	26,111,384.00	320,653.41	6,39
Донације	2,927,108.73	35,945.52	0,72
Нешто друго	93,968,174.00	1,153,949.37	23,01
Укупно	408,293,534.65	5,013,932.33	100

*без завода у Сремској Митровици

Када је у питању висина укупних средстава одређених за реализацију програма у две посматране године, из приложених табела уочава се да је разлика веома мала, готово незнатна.

Графикон 1: Структура остварених средстава према изворима у 2012. години



Поред средстава из јавних буџета, сопствени приходи на нивоу свих испитаних завода јесу још један од доминантних извора финансирања програмских трошкова. На укупном нивоу они чине 26,27% остварених прихода за програме. Учешће сопствених прихода приказало је 53,85% испитаних завода. Иако у упитницима није прецизирано шта све укључују сопствени приходи, из разговора са представницима завода утврђено је да се ради о средствима оствареним надокнадама за пружене услуге. У оквиру табеле, та врста средстава приказивана је и кроз категорију „нешто друго“, под којом су заводи подразумевали меморандумске ставке (прецизирано у једном упитнику), уговоре с трећим лицима (такође прецизирано у једном упитнику), док у једном упитнику није наведено на шта се они односе. Према подацима из 2008. године, ова категорија је, после републичког буџета, била највише заступљена. Такође, и 2012. године ова категорија је високо заступљена у програмским трошковима, чинећи 11,35% остварених прихода.

С друге стране, маргиналне изворе финансирања чине средства од донација и

средства из општинских буџета. Донације су остварила два завода. У једном заводу средства од донација чинила су 5,79% остварених средстава, док су у другом заводу та средства била 0,25% од укупног буџета ове установе намењеног пројектима. Слична ситуација била је и 2008. године, када су на име донација средства добила три завода: у једном заводу она су тада чинила 0,88% остварених средстава, у другом 0,25% остварених средстава а у трећем 0,8% остварених средстава (Вукановић, 2011:35).

Средства добијена за пројекте/програме из општинских буџета чинила су 0,06% од укупног буџета за пројекте/програме, а добило их је 38,46% испитаних завода.

Иако су у 2010. години, према *Закону о порезу на добит правних лица* („Сл. гласник РС“, бр. 18/10) издаци за улагања у области културе признати као расход највише до 3,5% укупних прихода, спонзорства није било. Ситуација је 2008. године била, ипак, нешто боља јер је тада спонзорство добио само један завод и то је чинило 38% оствареног буџета тог завода.

Људски ресурси

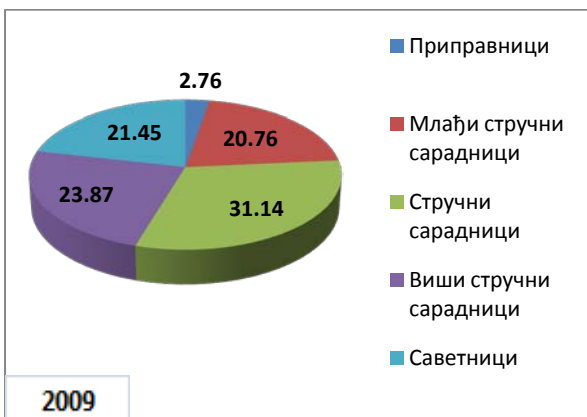
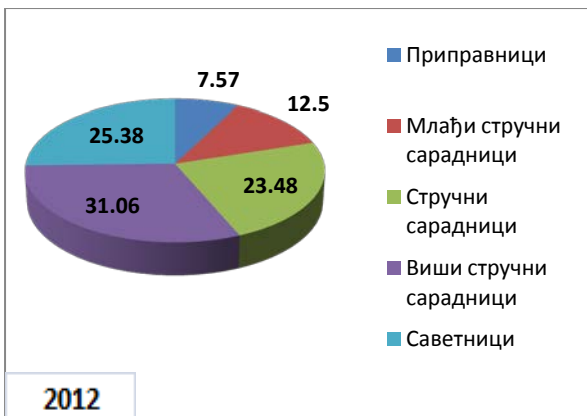
Људи јесу основни ресурс и вредност сваке установе. Будући да остваривање основне делатности пре свега зависи од стручног кадра, у истраживању спроведеном 2013. године пажњу смо усмерили ка овој групи запослених у заводима. Сходно томе, структура запослених рашчлањена је на структуру према стручном звању и структуру према занимању. У 13 завода на стручним пословима ради **264 особе**. Према *стручним звањима* највише запослених јесу виши стручни сарадници (31,06%), затим саветници (25,37%), стручни сарадници (23,48%), док је најмање млађих стручних сарадника (12,50%) и приправника (7,57%). Слична ситуација била је и 2008. године, с тим што су, у то време, најзаступљенији били стручни сарадници (31,16%), а потом виши стручни сарадници (23,87%), саветници (21,45%), млађи стручни сарадници (20,76%) и на крају приправници (2,76%).

С обзиром на то да се делатност завода базира на ангажовању различитих професија, *структура запослених према занимању* показује да су најзаступљеније: архитекте (29,16%), затим историчари уметности (14,77%), ликовни односно примењени уметници

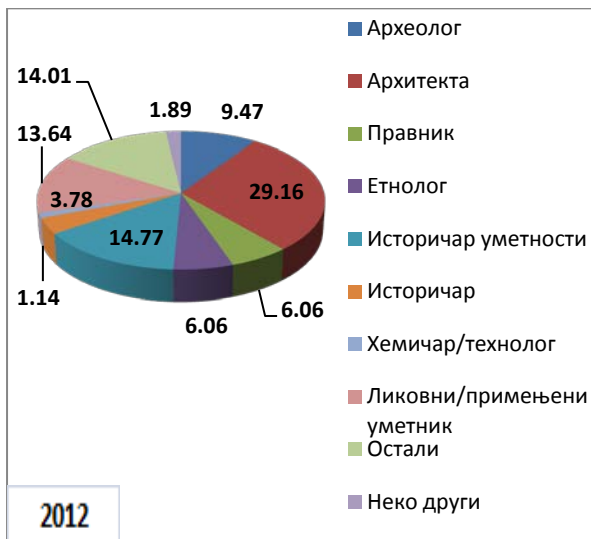
(13,64%), археолози (9,47%), правници и етнологзи заступљени су са по 6,06%, историчари (3,78%), док је хемичара/ технолога свега 1,14%. Велику процентуалну заступљеност чини категорија „остали“ (14,01%), док категорија „неко други“ чини 1,89%. Под овим категоријама заводи су подразумевали: инжењера грађевине, сниматеља слике, просторног планера, директора, архитектонског техничара – вишег референта, грађевинског техничара – вишег референта. Слична ситуација била је и 2009. године.⁷

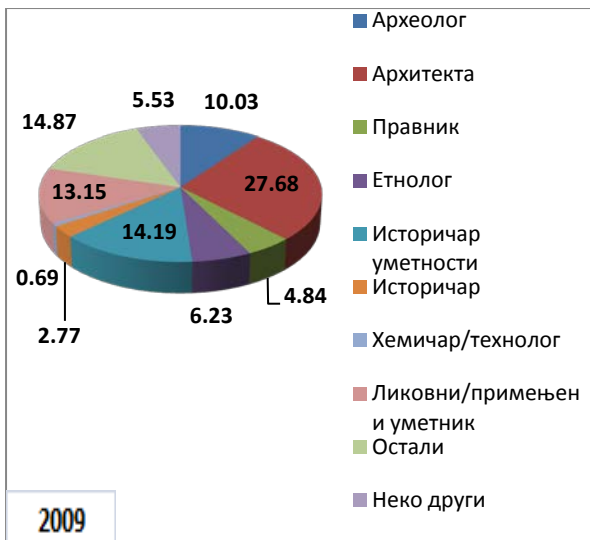
Графикон 2: Структура запослених према стручним звањима

⁷ Такође, 2009. године највише је било архитеката (27,68%), а затим следе категорија „остали“ (14,87%), историчари уметности (14,19%), ликовни/примењени уметници (13,15%), археолози (10,03%), етнологзи (6,23%), „неко други“ (5,53%), правници (4,84%), историчари (2,77%), хемичари/ технолози (0,69%).



Графикон 3: Структура запослених према занимању





Будући да је култура последњих деценија у међународној заједници препозната као важан фактор социо-економског развоја локалних заједница, региона, држава и наднационалних ентитета (као што је Европска унија)⁸, те да се

⁸ Управо документи Европске комисије пружају и најјочигледнији пример препознавања културе као важног фактора социо-економског развоја. Видети на пример образложења за покретање програма Култура 2000 (Culture 2000 Decision No 508/2000/EC establishing Culture 2000 programme: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000D0508:EN:HTML>) и Култура 2007-2013 (Culture 2007 / 2013 Decision No 1855/2006/EC of the European Parliament nad of the Council of 12 December 2006 [45](http://eur-</p>
</div>
<div data-bbox=)

културно наслеђе у целини (и непокретно културно наслеђе као његов интегрални део) разуме као својеврстан културни капитал, брига о културном наслеђу подразумева и сталне напоре да се делатност установа које се баве заштитом културног наслеђа непрестано унапређује. Стога, питање стручног усавршавања јесте и питање како се приступа унапређивању делатности и с обзиром на помаке остварене у међународној заједници која се бави очувањем непокретног културног наслеђа (материјалних културних добара), а пре свега с обзиром на непосредне проблеме у раду с којима се запослени суочавају при обављању радних задатака. Укупно узевши, перманентна едукација запослених рангирана је као други по фреквентности навођен приоритет у раду завода. Од 13 испитаних завода 2013. године, само је један навео да запосленима не омогућава стручно усавршавање и то због недостатка средстава. Преосталих 12 навело је да запосленима омогућавају стручно усавршавање али је међу њима један завод навео да међу запосленима нема интересовања. Учесници у фокус групи истакли су да се под стручним усавршавањем подразумева полагање стручних

lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:372:0001:0011:EN:PDF

испита, обука за рад на компјутерима, учешће на семинарима и конференцијама и стручне екскурзије, док је за формално усавршавање у смислу стицања вишег академског звања (нпр. докторат) речено да то свакако може бити форма стручног усавршавања али да за то, услед преоптерећености, високих школарина и одсуства могуће социо-економске сатисфакције, углавном нема интересовања.

Стручни испити представљају законску обавезу (видети чланове 66 – 69 *Закона о културним добрима*) кроз коју приправници добијају формалну верификацију оспособљености за обављање комплекснијих радних задатака. Будући да је ставом 2 члана 68 поменутог закона предвиђено да установа сноси трошкове полагања стручног испита, овај вид усавршавања јесте и једини за који установе стварно издвајају средства. *Програм стручног испита у делатности заштите културних добара* приложен уз *Правилник о програму стручног испита у делатности заштите културних добара и начину његовог полагања*⁹

⁹ Правилник је објављен у „Сл. гласник РС“, бр. 11/96 и 15/96, а његова прилагођена верзија уз програм полагања стручних испита доступна је на сајту Републичког завода за заштиту споменика културе,

допушта могућност да се у оквиру првог дела испита кандидатима поставе питања о познавању других прописа од значаја за заштиту културних добара (нпр. *Закон о културним добрима* у члану 48 упућује на прописе о заштити природе, у члану 55 на законе којима се уређује експропријација; као и на прописе у области просторног планирања, *Кривични законик*, *Царински закон*, па и пореске законе). Међутим, у разговору са учесницима фокус групе утврђено је да се последњих година углавном испитује колико кандидати познају *Закон о културним добрима*, чиме се према мишљењу учесника фокус групе сужава опсег познавања других прописа, односно ограничава поље деловања конзерватора.

Учесници фокус групе су се сложили да осим полагања стручног испита¹⁰, установе само декларативно омогућавају друге видове стручног усавршавања. Такође, истакнуто је и да у покушајима да се омогуће други видови стручног усавршавања предност над реалним

http://www.heritage.gov.rs/cirilica/strucni_ispiti_program_polaganja.php

¹⁰ Један од учесника је истакао да стручни испит и није усавршавање већ испуњавање законске обавезе које не захтева усавршавање већ верификацију стеченог знања.

потребама запослених имају идеје и перцепције директора. Тако је наведен пример да је у једном заводу омогућена обука запослених за рад на рачунару али се тај програм обуке показао некорисним у практичној примени, јер они који нису знали да раде на рачунару и по завршеној обуци нису покушавали да новостечена знања примене а они који су знали нису научили нешто ново. Осим тога, у разговору је речено да су неки заводи организовали стручне екскурзије али нема сазнања о томе како су те стручне екскурзије осим на личном нивоу (импресије о посећеним местима и шопинг) помогле запосленима у унапређивању свог рада или сугерисању идеја у погледу унапређења рада установе. Притом, мишљење да се понекад некое одобри неки вид стручног усавршавања чији резултати не морају да се покажу у пракси било као унапређење рада те особе, било као иницијативе да се унапреди неки од сегмената основне делатности, те да напредак у служби пре свега зависи од година радног стажа, умањују мотивацију запослених за било који вид стручног усавршавања који превазилази радно време.

Специфичан вид стручног усавршавања одвија се кроз чланство запослених у професионалним удружењима и мрежама.

Наиме, професионална удружења и мреже на различите начине, било кроз организацију догађаја (семинари, конференције), било кроз *онлајн* питања и дебате (форуми на Интернету) омогућавају размену знања и искустава, те међусобне подршке чланова у превазилажењу практичних проблема. У свих 13 испитаних завода запослени су чланови бар једне домаће асоцијације (Друштво конзерватора Србије - ДКС, Ижењерска комора Србије, Удружење архитеката, Друштво архитеката Новог Сада - ДАНС, Српско археолошко друштво, Удружење ликовних уметника Србије - УЛУС, Удружење ликовних уметника примењених уметности и дизајнера Србије - УЛУПУДС, Савез рачуновођа и ревизора), док су у 11 завода поједини запослени чланови међународних асоцијација: ICOMOS, ICROM, DOCOMOMO.

Формално верификована стручност запослених, те различити видови стручног усавршавања, ипак су резултирали променом по питању да ли садашња структура запослених омогућава успешан рад установе. Наиме, у истраживању спроведеном 2009. године од укупно 14 завода, осам се изјаснило да им структура запослених није омогућавала успешан рад. У истраживању спроведеном 2013. године такву тврдњу је изнело шест од 13 завода, тј.

седам завода се изјаснило да им структура запослених омогућава успешан рад. Међутим, учесници фокус групе су у разговору истакли да је обим посла већи него што то постојећи запослени могу да изведу. Ипак, на питање у упитнику о проблемима у раду, проблем недовољног броја запослених навео је само један завод. С друге стране, на питање о *профилима који недостају у делатности завода* одговорило је шест завода. Свих шест завода је исказало потребу за: архитектама, пет завода за сликарима–конзерваторима, затим за археолозима, информатичарима (три завода), историчарима (три) и историчарима уметности (три), библиотекарица (два завода) и правницима (два завода), етнологима (један завод). Заводи су навели да постоји потреба и за кадром који не припада основној делатности: економски техничар, професионални возач, и као врло специфично радно место – службеник за јавне набавке.

У вези с питањем успешног рада установа а у погледу ангажованих стручњака, учесници фокус групе изразили су бојазан да ће *Закон о изменама и допунама Закона о буџетском систему* („Сл. гласник РС”, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13 и 63/13-исправка) угрозити и сада, ипак, проблематичну

заступљеност стручњака у заводима. Наиме, у једном заводу током 2014. године петоро запослених стручњака треба да иде у пензију. Будући да попуњавање ових места чини и 10% укупног броја запослених у том заводу, већ исказано оптерећење ће се одржати. У том смислу, иако овај закон свакако није подстицајан, реалније је очекивати да ће се забрана запошљавања одразити на одржавање постојећег степена (пре)оптерећености запослених. Притом, учесници фокус групе указали су на то да је раније било покушаја да се доносиоци одлука у градовима у којима су заводи смештени убеди да повећају масу за плате, али су ти покушаји били неуспешни.

Како је већ речено, стручно усавршавање може да буде повезано и са стицањем стручног звања. Учесници фокус групе су објаснили да заводи имају своје интерне правилнике који регулишу начин и услове добијања стручних звања. Тим правилницима су дефинисани критеријуми: године радног стажа, број објављених стручних радова, број излагања на конференцијама, број похађаних семинара. Међутим, у процесу остваривања унапређења, односно стицања вишег стручног звања, како је већ речено, приоритет имају године радног стажа. Иако је формално потребно да запослени

докаже да је у одређеном периоду заслужио/ла унапређење (у чему је на пример главни критеријум број објављених радова), нема потребе да се подробније узима у обзир референтност објављених радова. Све то умањује мотивисаност запослених да се ангажују више од нивоа нужности. Додатни удар на мотивацију је и тај што би унапређење у више звање требало да подразумева и повећање коефицијента за обрачун плата, а самим тим и већу плату. Међутим, постоје случајеви да оснивачи на различите начине избегавају повећање масе за плате, па тако запослени формално добију више стручно звање, док плата остаје на нивоу звања запосленог/е пре унапређења. У том смислу, иако се не спречава стручно усавршавање, оваква ситуација се негативно одражава на мотивацију за стручним усавршавањем, јер не доноси пуну сатисфакцију.

Обављање делатности завода за заштиту споменика културе

Основна делатност завода за заштиту споменика културе огледа се у евидентирању непокретног културног наслеђа, његовој документацији и заштити, у раду с корисницима објеката евидентираних као непокретно културно наслеђе (до сада речено почива на *Закону о културним добрима*), те у јачању свести о значају (непокретног) културног наслеђа за идентитет, односно самосвест грађана (што произилази из међународних конвенција). Стога, питања документације, рада са корисницима и односа с јавношћу јесу она која рефлектују приступе у обављању основне делатности завода.

Документација

У надлежности 13 завода за заштиту споменика културе, који су се одазвали истраживању, укупно је 5.360 непокретних културних добара - 5.464 евидентирана и 104 у процесу утврђивања. Од укупног броја евидентираних, 383 су категорисана као

споменици културе од изузетног значаја, 1.074 од великог значаја, док је 3.903 споменика културе. Током 2010-2012. године укупан број предлога за проглашење је 132 непокретна културна добра.

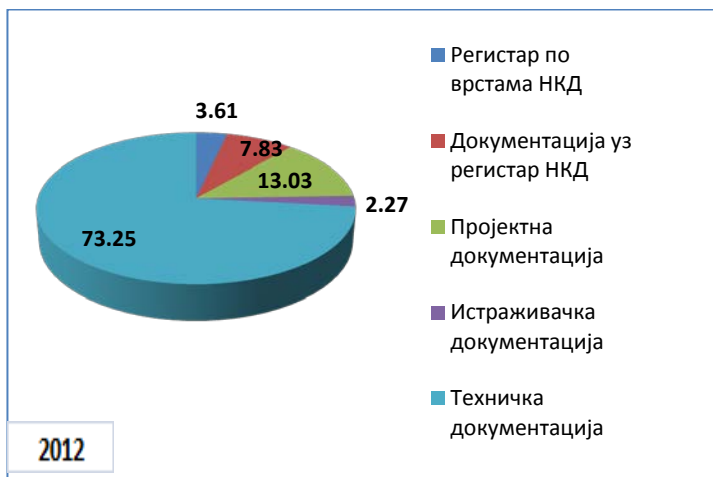
Број истраживачких пројеката завода варира, с обзиром на територију за коју је завод надлежан и с обзиром на хармоничност односа у самој установи, а о последњем ће више бити речи у одељку посвећеном пословној политици завода. У овом тренутку треба рећи да се број истраживања која су заводи спровели у периоду од 2010. до 2012. године кретао од 10 или 15 до 100, односно у просеку се изведе пет до 30 истраживачких пројеката годишње. Најчешће је реч о рекогносцирањима. Према неформалним сазнањима, у случају слика и других покретних елемената културног наслеђа, тек 10% предмета евидентираних током спровођења истраживачких пројеката конзервира се и рестаурира. У случају грађевинских објеката проценат конзервираних и рестаурираних објеката је и мањи.

Квалитет, ниво обрађености и доступности документације о непокретним културним добрима једни су од основних предуслова за делотворно коришћење културног

наслеђа као ресурса за одрживи развој заједница и уопште друштва у Србији. Дванаест анкетираних завода навело је да уносе податке у централни регистар који води Републички завод за заштиту споменика културе, што је чланом 61 *Закона о културним добрима* прописана обавеза. Један завод је навео да не уноси податке у централни регистар, иако је то радио 2009. године. Зашто то више не чини, није нам познато. Начини на који се подаци уносе у централни регистар уређени су *Правилником о подацима који се уписују у регистар, начину вођења регистра и централног регистра непокретних културних добара и о документацији о овим културним добрима* („Сл. гласник РС“, бр. 30/95, 37/95).

Уз регистар и централни регистар образује се и чува следећа документација: општа, техничка, фото документација (члан 13 *Правилника*). У оквиру основне документације, сагледане на нивоу свих 13 завода који су учествовали у истраживању, највише је техничке документације (73,25%), затим пројектне документације (13,03%), документације уз регистар НКД (7,83%), регистар по врстама НКД (3,61%) и на крају истраживачке документације (2,27%).

Графикон 4: Основна документација према врстама



Укупан број фотографија и негатива, те дигиталних форми фотодокументације (CD, DVD, екстерни хард дискови) у оквиру фототеке износи 1.712.217. Од тог броја 650.548 (38%) су аналогне форме (фотографије и негативи) а 1.061.669 (62%) дигиталне форме фотодокументације.

Графикон 5: Структура фототека



Укупно гледано, и 2009. и 2013. године обрада, вођење и ревизија документације ранжирани су као први приоритет у раду завода. Тако је, заправо, указано да обрада, вођење и ревизија документације јесте основни услов за успешно остваривање заштите, чувања, истраживања и проучавања, те промоције, интерпретације и интеграције непокретног културног наслеђа у социо-економски развој како градова и општина тако и целе земље. У разговору са учесницима фокус групе, а у вези с документацијом, уочена су два основна проблема – први, који се тиче односа запослених према документацији и други, који се тиче њеног чувања услед недостатка адекватног простора.

Учесници фокус групе истакли су да се запоселни на различите начине опходе према документацији. Према њиховим изјавама, нису ретки случајеви да се, иако суштински важна, документација третира као гомила папира и регистратора који праве сметње, како у међусобном саобраћању запослених тако и запослених са корисницима. Исход је неодговоран и непрофесионалан однос који се огледа у томе да се, на пример, поједини документи по потреби узимају из фасцикли и регистратора а након употребе се не враћају на одговарајуће место већ се праве нове гомиле докумената при чему се колеге не обавештавају о њиховом новом месту. Додатни проблем чини неуједначена и неадекватна техничка обученост запослених коју појачава и њихова неумреженост. Ти проблеми су пак у вези с питањем унутрашњег управљања, односно менаџмента у установи, а о чему ће више речи бити касније.

Проблеми чувања документације везују се и за проблем застарелости правног оквира. Сам *Закон о културним добрима*, основни закон који уређује област непокретних културних добара, будући да потиче из 1994. године не препознаје појам дигитализације. С тим у вези и *Правилник* који прописује вођење регистра

препознаје регистар у физичком облику - књигу, листове и обрасце, а за упис у регистар писаћу машину (чланови 5-7) чија је употреба одавно застарела. Како *Правилник* не препознаје дигитализацију, већ само микрофилмовање, копирање документације, процедуре и стање по питању дигитализације разликују се од завода до завода. Притом, иако *Закон о култури* препознаје дигитализацију као сегмент општег интереса у култури (тачке 13 и 15 члана 14), ниједан завод на свом сајту не помиње овај закон као део правног оквира који се односи на рад завода као установа културе.

Када је о документацији реч која обухвата основну, пројектну, истраживачку и техничку, њена бројност је у директној вези с проблемом који се тиче недостатка просторних капацитета за њено чување и складиштење. Ове проблеме су у упитнику навела три завода, али су их сви учесници фокус групе потврдили и истакли како је немогуће односити се према документацији на адекватан начин кад само чување и складиштење није адекватно или када за складиштење и чување нема довољно места. То се пре свега односи на аналогну документацију за чије чување не постоје одговарајући услови. Тако је у разговору са фокус групом, представница једног завода указала да се

техничка документација чува у металним орманима који су претрпани, па се други документи несистематично ређају около. Представница другог завода је указала да су у појединим канцеларијама смештени скелетни остаци пронађени током ископавања а који чекају на обраду и конзервацију.

Проблем гомилања документације у два завода решио се преласком на искључиво дигиталну документацију. Међутим, ни у овим ни у другим заводима није сва техничка документација дигитализована а спискови се најчешће воде у *MS Word* програму. Такође, иако је дигитална фотодокументација бројнија у односу на аналогну, процедуре у погледу њеног вођења нису још увек уређене ни на општем (свих завода заједно), нити на нивоу већине завода појединачно.

Док 2009. године није било завода који је користио неку компјутерску апликацију за вођење регистра о непокретним културним добрима, садашње стање показује иницијативу завода за савременијим начином вођења регистра непокретних културних добара у односу на *Правилник* који, како је већ речено, регистар препознаје као књигу у физичком облику. Тако, 46,15% завода данас има своје

интерне електронске базе. Најчешће је реч о програмима у оквиру *MS Office* пакета (*Access* и *Excel*), с тим да је у великом броју завода чест случај да се евиденција води у *MS Word* програму, што је најрудиментарнији облик електронске класификације документације. Један завод је навео да документацију води користећи програм *Corel*, други завод користи посебно дизајниран програм, док је у једном случају у току процес израде сопственог софтвера. Као перспектива у олакшавању вођења документације и решавања проблема простора за њено складиштење, у разговору са фокус групом истакнута је могућност формирања виртуелних база, односно база смештених у виртуелном а не у физичком простору.

Да базе не би биле само нови начин складиштења података већ активан алат који помаже обављању основне делатности, неопходно их је редовно ажурирати. С једне стране, то подразумева уношење промена или нових података по питању већ обрађених објеката (ревизија), а с друге стране, обраду и уношење података који постоје у папирној форми. Подаци који се односе на архиве завода показују да је у 2012. години укупан број улаза (12.111) био већи од броја излаза (9.246). Слично

је било 2008. године када је број улаза био 14.498 а излаза 11.972. Другим речима, запослени на пословима обраде документације не успевају да одрже корак са колегама који документацију прикупљају и даље прослеђују. То говори о потреби да се на нивоу установа успоставе процедуре које доприносе ефикаснијој обради документације.

Рад са корисницима и односи с јавношћу

Обрада документације у директној је вези с обављањем послова заштите а у тај сегмент рада на различите начине укључују се и различите групе корисника. Рад са корисницима огледа се у два вида: први је рад са власницима објеката под заштитом или власницима објеката евидентираних као предлози за заштиту, а други са стручном и широм јавношћу а у погледу јачања свести о значају непокретног културног наслеђа. Стога је рад са корисницима рангиран као трећи по важности приоритет у раду завода, а после сређивања документације и перманентне едукације запослених као предуслова за квалитетан рад са корисницима.

У погледу рада са власницима објеката под заштитом, *Закон о културним добрима* предвиђа обавезе власника: да „неодложно обавештава установу заштите о свим правним и физичким променама насталим у вези с културним добром“ (тачка 2 става 1 члана 31); да не сме да „раскопава, руши, преправља, презиђује, прерађује или врши било какве радове који могу нарушити својства културног добра без утврђених услова и сагласности надлежног органа“ (тачка 2 члана 32); те да „прибави услове за предузимање мера техничке заштите и прибави сагласност надлежне установе заштите за предузимање мера и радова на добру којима се могу проузроковати промене изгледа, облика или намене добра или повредити његова својства“ (тачка 4 члана 36). Поред обавезе да размотре захтеве власника и с обзиром на приложену документацију дају или не дају сагласност за извођење радова, стручњаци запослени у заводима могу и треба да буду укључени у ток радова. У пракси, међутим, након усаглашавања предлога и коментара који исходују давањем сагласности, услед мањка финансијских средстава и запослених стручњака (за које се истицало да су преоптерећени) у највећем броју случајева рад с овом групом корисника своди се на евентуално

давање сагласности без даљег надзора над током радова, док су извршени радови, како је речено, „део изненађења на терену“. Тако су у веома малом броју случајева конзерватори непосредно укључени у спровођење радова на техничкој заштити објеката, а што се види из питања посвећеног стручним истраживањима.

Непосредан рад са корисницима који су власници културних добара у надлежности завода за заштиту споменика може се олакшати адекватним присуством на Интернету. Иако су се у разговору учесници фокус групе сложили да постојање једноставног сајта не захтева посебна финансијска средства, претраживање Иинтернета је показало да тек мало више од половине свих завода, тачније осам од 14, има своју Интернет презентацију. У односу на период од почетка до завршетка нашег истраживања, један завод је реконструисао сајт и ставио га у функцију, док је један завод који раније није имао свој сајт поставио на Интернет пробну верзију (будућег) сајта.

Пре него што се упустимо у детаљну анализу сајтова, треба рећи да је веома позитивно што је већина завода увидела потребу да свој рад представи и у данас изузетно важном виртуелном простору. Анализа структуре сајтова

показала је да су они на сличан начин организовани, у смислу да садрже информације груписане у секције под сличним или истим називима. Сајтови су углавном прегледни и не захтевају стално враћање на почетну страницу, већ се до потребних информација долази без обзира на рубрику коју посетилац сајта у том тренутку чита. Детаљнија анализа садржаја показује да сајтови садрже:

Основне информације о установи и о делатности заштите које су дате најчешће у рубрици „О нама“. Оне садрже описе историјата завода, делатности и правног оквира за обављање делатности. Рубрика „О нама“ у по једном случају употпуњена је још и статутом и годишњим плановима и извештајима о раду неколико година уназад. Такође, најчешће се у оквиру ове рубрике налазе и информације о запосленима.

Свих осам завода на сајтовима имају део који се посебно односи на непокретна културна добра за која су надлежни, али се начин на који су она представљена разликује. У четири случаја, у питању су спискови које је могуће преузети у неком од следећих формата: word, excel и .pdf, док је у случају два завода списак дат у оквиру самог сајта (.html формат). У овим

списковима непокретна културна добра разврстана су према територији и категоријама. На сајтовима друга четири завода, информације о непокретним културним добрима употпуњене су фотографијама и пратећим текстовима у којима су поред детаљнијих података дати и описи тих културних добара. Пет завода на својим сајтовима омогућава претрагу културних добара према различитим критеријумима. У једном случају детаљнији критеријуми претраге нису спецификовани; у једном је могућа претрага према кључним речима; у једном према врсти, категорији и општини; у једном према територији; у једном према врсти и територији. Како би се већи број људи, не само из Србије већ и иностранства информисао о раду завода, три завода имају странице на страним језицима. Један сајт је тројезичан док су два доступна на енглеском језику. Иако нема страницу на страном језику, сајт завода града Београда садржи двојезичне текстове о културним добрима на територији града Београда.

Информације од јавног значаја доступне су постављањем *Информатора о раду* који има пет завода од оних који имају своје веб презентације. Објављивање Информатора на Интернету важно је са становишта проактивног

објављивања информација, па самим тим и за обезбеђење остваривања права грађана на приступ информацијама. Истовремено, то је и испуњавање законске обавезе прописане *Законом о слободном приступу информацијама од јавног значаја* („Сл. гласник РС“, бр. 120/04, 54/07, 104/09 и 36/10) и у складу с њим *Упутством за израду и објављивање информатора о раду државног органа* („Сл. гласник РС“, бр. 68/10). Поред Информатора о раду, законска обавеза је и истицање финансијске транспарентности рада завода. На сајтовима шест завода налазе се информације о јавним набавкама, односно расписаним тендерима, у складу са ставом 1 члана 62 *Закона о јавним набавкама* („Сл. гласник РС“, бр. 124/12).

Информације за кориснике, власнике, односно сопственике објекта под заштитом. На свих осам сајтова завода, а у оквиру различитих рубрика (*Услуге, Документи, Информације, Захтеви или Подношење захтева*), налазе се обрасци захтева (за издавање: потврда о статусу објекта, решења о утврђивању услова за предузимање мера техничке заштите, решења о сагласности на пројекат и документацију; за одобрење коришћења документације; за добијање

сагласности за постављање летњих башти и реклама: као и образац обавештења о завршетку радова на непокретном културном добру). Доступност ових образаца, свакако, олакшава корисницима и власницима непокретних културних добара да остваре своје замисли у погледу рада на објектима, за шта им је потребна дозвола надлежног завода. Као пример добре праксе излагања у сусрет корисницима, издваја се сајт Републичког завода који садржи рубрику названу „Шта све треба да знате ако сте власник или корисник споменика културе?“¹¹. С обзиром на то да је према *Закону о културим добрима* (члан 80, став 2) у надлежности Републичког завода да утврђује да ли одређене ствари, изузев публикација, које уживају претходну заштиту, односно за које се претпоставља да имају својства таквих ствари, могу да се привремено или трајно извезу у иностранство, на сајту овог завода постоји и образац Дозволе за извоз уметничких предмета (слике, предмети примењене уметности). Тај образац, такође је доступан и на сајту суботичког завода.

¹¹ Детаљније видети:
http://www.heritage.gov.rs/cirilica/servisne_informacije1.php
р

Постојећи обрасци на сајтовима, свакако, олакшавају комуникацију власника и корисника непоркетних културних добара са заводима. Али како је комуникација двосмерни процес, то би значило да би и одговори на захтеве требало да се нађу на сајтовима. Међутим, они ни на једном сајту нису објављени а то би, нарочито корисницима, олакшало праћење тока својих захтева и истовремено омогућило повећање ефикасности рада са корисницима.

С обзиром на то да заводи наплаћују своје услуге, половина завода (четири), који имају сајтове, омогућила је информацију и о ценовницима својих услуга (у оквиру различитих секција и у оквиру *Информатора о раду*). На сајту Републичког завода постоји још и ценовник услуга коришћења фотографија из фототеке и фотолабораторије овог завода у комерцијалне сврхе трећих лица.

Постојање сајтова нужно подразумева и редовно ажурирање информација од значаја а сходно сврси презентације. У информационом друштву императив је информација која је правремена и тачна. Девет од десет завода који су одговорили на питање које се тиче редовности ажурирања Интернет презентација, навело је да то ради по потреби, док је један

навео да се веб страница ажурира једном у шест месеци (при чему је страница тог завода неактивна тј. недоступна). Претраживањем доступних Интернет презентација завода, могло се уочити да информације и подаци на њима нису баш код свих ажурни, а код појединих се слободно може рећи да су чак и застарели. Такав пример пружа сајт једног завода на коме се у прегледу правног оквира и данас, пет година од ступања на снагу *Закон о култури*, наводи *Закон о делатностима од општег интереса у области културе*.

Рад са корисницима укључује и могућност коришћења реурса завода као што је на пример **библиотека**. Наиме, библиотеке при заводима чувају публикације које се односе и на опште принципе заштите и на конкретне објекте у целовитости материјалних артефаката, на терену евидентирание и потом предложене и стављене под заштиту. Стога, оне могу пружити детаљнија знања о контекстима у којима је објекат или предмет настао и коришћен, те тако и о могућностима у погледу заштите и интеграције објеката у социо-економском развоју места, градова и општина. Међу испитаних 13 завода, 11 има библиотеку. Структуру библиотечког фонда најчешће чине монографске јединице (26.306 јединица у свим

заводима који имају библиотеку), потом периодика (21.962 јединице), док је укупан број старих и ретких књига свега 12.

Набавка публикација, као још један вид да се, пре свега запосленима, омогући усавршавање знања и вештина које (могу да) користе у раду, рангирана је као седми (од девет) приоритет у раду завода. Најчешћи вид набавке публикација за библиотеку јесте куповина, поклон и размена, док је локални обавезни примерак начин који се користи у четири случаја. Када је реч о вођењу евиденције у библиотекама, предњачи ауторски каталог (у седам завода), затим лисни (у пет завода), алфabetски и електронски (у четири завода), предметни (у два завода) и на крају стручни (у једном заводу). Међутим, иако 11 завода има библиотеку, само у два завода она је доступна широј јавности. У случају једног завода, на сајту је доступан Правилник о начинима коришћења библиотеке, иако је она доступна само стручњацима - радницима и сарадницима завода. Међутим, ограничење доступности библиотеке потврђује да је оријентисаност ка стручној јавности доминантна у односу на могућност да обични грађани сами покушају да разумеју контексте и принципе заштите, те се тако активније укључе у процесе очувања

материјалног/непокретног културног наслеђа и тешње повежу са стручњацима запосленим у институцијама.

Оријентисаност ка стручној јавности огледа се и у издавачкој делатности завода коју чине објављивање монографија и стручних часописа. Монографије, које повремено објављује 10 завода, најчешће су посвећене споменицима и/или деловима споменичких целина које се налазе на територији за коју је завод надлежан. У односу на истраживање спроведено 2009. године, када је пет завода објављивало неку врсту стручне периодике, број је 2012. године преполовљен, те сада стручне публикације издају три испитана завода, и то једанпут годишње. Часописи који се и данас објављују су: „Наслеђе“, „Саопштења“ и „Грађа“ у издању београдског, Републичког и Покрајинског завода.

Рад са широм јавношћу, пре свега индиректним корисницима непокретних културних добара и покретних артефаката који чине целину непокретног добра, одвија се на два плана: кроз индиректно популаризовање рада завода путем посебних публикација о заводима и активног веб сајта; и кроз организацију посебних програма као што су конференције,

изложбе, трибине, радионице и друге врсте стручних и културно-образовних активности.

Један од начина да заводи у широј јавности популаризују свој рад јесте и издавање публикације о самим заводима. У односу на истраживање спроведено 2009. године када је 50% завода навело да је имало ажурну публикацију о својој кући, а 28,57% да је никада није ни имало, у упитницима попуњеним 2013. године 38,46% испитаних завода навело је да има ажурну публикацију о заводу а 30,77% да је никада није имало. Када је реч о *публикацијама на страним језицима*, у упитнику 2009. године само један завод је навео да има такву публикацију, док је у упитницима попуњеним 2013. године 30,77% завода потврдно одговорило. Од тог броја, у једном заводу је реч о енглеском и мађарском језику, док је у осталима реч само о енглеском језику.

Фокус група с којом је обављен разговор била је једногласна по питању да је у данашње доба присуство на Интернету заправо значајније од постојања штампане публикације о заводима. Учесници су били сложни и у ставу да Интернет презентација олакшава рад са корисницима/власницима објеката и предмета под заштитом, јер на сајту, као што је већ

наведено, могу пронаћи потребне информације. Истовремено, присуство на Интернету омогућава широј јавности да се информише о активностима завода, будући да штампани и електронски медији о томе извештавају нередовно. Претраживање Интернета је показало да три завода имају профиле на Фејсбуку (*Facebook*), док два завода имају профиле на Твитеру (*Twitter*), што показује да је у тим заводима било разумевања да присуство на друштвеним мрежама представља начин за упознавање шире јавности са активностима које доприносе очувању културног наслеђа. Иако је у фокус групи изражено мишљење да присуство на друштвеним мрежама, посебно на Фејсбуку и Твитеру, може бесплатно допринети популаризацији рада завода и истицању њихових друштвених функција, прећутно је потврђено мишљење да тиме треба да се бави посебно ангажована особа. Учесници фокус групе, најзад, били су сложни и по питању да је потребно да се на сајтовима налазе поуздане и актуелне информације, односно да се сајтови морају ажурирати. То се такође приказује и у питању фреквенције ажурирања сајтова. Наиме, у разговору са фокус групом истакнуто је да се задаци ажурирања сајтова поверавају конзерваторима који имају довољно

технолошких знања и жеље да та знања примене у сврхе представљања завода, али због обима редовног посла за ажурирања остаје мало времена, те се стога на сајтовима повремено наилази на застареле информације.

Излагање културних добара заједно с организовањем предавања и других облика културно-образовних садржаја чине делатност заштите културних добара, која је дефинисана тачком 10 члана 65 *Закона о културним добрима*. У упитнику није било питања колико је таквих садржаја било током 2012. године, али о томе имамо податак из нешто ранијег периода (2006-2009. године) у оквиру истраживања *Локалне културне политике*¹². Девет завода, колико их је било обухваћено истраживањем, организовало је пратеће садржаје, а њихов број се кретао до укупно пет на годишњем нивоу. Ради се углавном о радионицама и изложбама, те с обзиром на издавачку делатност, промоцијама публикација. Судаћи по

¹² Истраживањем спроведеним 2009. године у оквиру пројекта *Локалне културне политике* обухваћене су локалне самоуправе са статусом града и сходно томе установе културе чији су оснивачи скупштине тих градова. За део посвећен заводима за заштиту споменика културе видети:

http://www.zaprokul.org.rs/LKP/gradovi/008_Zavodi_web.pdf

информацијама доступним на сајтовима завода, ситуација тешко да може да буде другачија у односу на то време. У разговору са фокус групом указано је да посебне програме углавном организују запослени а у складу с повереним им радним задацима. То практично значи да ако је запослени/а ангажован/а на одређеном пројекту он/она може добити задатак да свој рад преточи у посебан програм (изложба, предавање, трибина, рад на монографској публикацији која се по објављивању промовише, итд.) или може сам/а предложити да се његов/њен рад на неки начин обликује у посебном програму. Када је у оквиру фокус групе констатовано да је број ових програма скроман, добијено је објашњење да међу запосленима нема мотивације за организацијом додатних културно-образовних садржаја, јер такви задаци нису наведени у описима радних места, па се „не може ни очекивати да запослени те активности обављају“. Један завод је на свом сајту у опису делатности навео да организује самосталне изложбе али је та страница и у тренутку закључивања ове студије била у припреми.

Подаци и информације који показују да запослени на различитим радним местима повремено или чешће преузимају улогу особа

које комуницирају са јавношћу и представљају заводе у контакту с медијима и другим актерима социо-економског живота на територији за коју су надлежни (а која не захтева присуство директора као одговорних руководиоца) говоре и о потреби да у заводима постоји посебна служба или макар једна особа чији би посао био креирање и спровођење стратегије комуницирања с јавношћу, те одржавање те комуникације. Ова потреба истакнута је и на састанку представника завода одржаном у Републичком заводу дан пре одржавања фокус групе, о чему су нас учесници фокус групе известили рекапитулирајући закључак да су особе задужене за односе са јавношћу оне које анимирају јавност и комуницирају ван струке. Међутим, у попуњеним упитницима 2013. године ниједан завод није међу профилима који недостају навео особу за пи-ар. Истраживање спроведено 2013. године показало је благи помак у односу на 2009. годину по питању постојања службе или особе која има задатак да гради, одржава и развија односе с јавношћу. Наиме, 2009. године само је један завод имао пи-ар службу, док су 2013. године два завода навела да имају особе ангазоване на обављању ових задатака.

Грађење, неговање и развијање односа с јавношћу, кључни су за повезивање завода с окружењем и установама и омогућавају највидљивију везу са заједницом (Berns, 2009:38). У комуникацији са представницима завода (укључујући и представнике који нису учествовали у фокус групи) рад службе за односе са јавношћу често се изједначава са задатком комуницирања са медијима, што је заправо само један од сегмената односа с јавношћу. У разговору с фокус групом истакнуто је незадовољство у односима са медијима. Иако, свакако, не једина, медији јесу једна од најбитнијих циљних група односа с јавношћу у заједницама, јер она доприноси приближавању установа другим циљним групама и грађанима уопште. Ово је посебно важно када се има у виду да су заводи, за разлику од осталих установа културе, природом делатности нужно упућенији на контакте с најразличитијим заинтересованим странама. На питање колико често контактирају с медијима, већина завода *контакте с медијима* одржава повремено (58,33%), док је опцију „више пута у месецу“ одабрало 41,66% испитаних завода.

Искуство показује да ови контакти у пракси имају своје добре и лоше стране. С једне стране, активан приступ комуникацији са

медијима који су истакла два завода исходује тиме да су ове установе препознатљиве на територији на којој делују, те о њима постоји позитивнија слика међу грађанима, мада у контактима са медијима спорадично долази до проблема. С друге стране, представници завода који немају разрађеније и развијеније контакте са медијима истакли су да се медијски слаба видљивост завода одражава на то да се дешава да их грађани мешају с другим установама, нарочито музејима и архивима из истог града, те да се у јавности повремено преносе полуинформације и неистине у вези с радом завода.

Поводом односа медија према заводима, учесници фокус групе су напоменули да третман завода у медијима зависи и од самих медија. Потреба за сензацијама, као начином за обезбеђивање читаности/слушаности/гледаности медија, према изјавама учесника фокус групе, често исходује помињањем завода у негативном контексту, односно као установа које се нису постарале да се неки објекат очува и спречи његово пропадање или установа које онемогућавају нечије, наводно, лепе идеје. Притом, указано је да пројекти завода, успешно обављена заштита, издања завода или јубилеји

често пролазе незапажено. Такође, истакнуто је да се ни демантији поводом извештавања у медијима не објављују адекватно и благовремено, односно објављују се тек пошто је штета по углед завода начињена, при чему се демантији објављују у скраћеној форми а тема око које је деманти и упућен не враћа се јер је већ *passé*. Указано је да искуства завода са медијима, чак и ако постоји особа или служба за односе са јавношћу, додатно потврђују и десету заповест, изнету као закључак конференције *Културна политика у области културног наслеђа и трансформација институција*, али и опажања стручњака у области медија да је у Србији потребно јаче развијати истраживачко новинарство, те подспешивати објективност у преношењу информација.

Друга питања од значаја за делатност завода

Активности, блиске заводским, обављају и друге установе из домена културе (архиви, библиотеке, музеји) и из домена науке и високошколског образовања (институти и универзитети). Стога је у циљу унапређивања у

основној делатности изузетно важно развијати и неговати сарадњу с овим установама, јер се на тај начин успешније остварује јавна политика и у домену културе и у доменима науке и високошколског образовања. Интернет презентације завода, како је речено, садрже и рубрику посвећену сарадњи. На њој су обично наведени линкови (спољашње везе) ка другим установама, што омогућава увид у то са којим установама се најчешће сарађује. Пре свега, реч је о другим заводима за заштиту споменика културе, локалним самоуправама, црквеним општинама и другим актерима на локалном, покрајинском, националном и међународном нивоу.

У упитницима је питање сарадње рашчлањено на питање које се тиче сарадње између самих завода и питање сарадње са другим врстама институција, као што су на пример музеји, институти и факултети.

О постојању сарадње међу заводима потврдно је одговорило 92,31% завода. Иако је у односу на друге установе културе (као што су музеји, библиотеке и архиви) мрежа завода мала, учесници фокус групе су се сложили да међусобна сарадња завода, ипак, само начелно постоји, те да се у пракси она своди на личне

контакте по потреби. Непостојање устаљене праксе међуинституционалне сарадње која би укључивала и редовне размене информација о раду, један је од проблема наведених у упитницима. Говорећи на тему сарадње међу заводима, учесници фокус групе су изразили потребу за умрежавањем и успостављањем чвршће међусобне комуникације. Притом, указано је да струковна удружења попут *Друштва конзерватора Србије (ДКС)* омогућавају упознавање запослених из различитих завода са активностима у другим заводима, али да су скупови који се организују под окриљем ДКС-а (нарочито годишња скупштина и скупови по секцијама) најчешће прилике да учесници јадикую око заједничких проблема, те да су конструктивни приступи ретки. У разговору с учесницима у фокус групи сумирано је да би мрежа завода свакако требало да се ојача, те да међусобна комуникација завода и у оквирима асоцијација треба да буде чешћа и чвршћа.

Да је мрежа завода последњих десетак година готово сасвим урушена, указала нам је и мр Гордана Митровић, представница

Републичког завода и ДКС-а.¹³ Она је такође истакла да је проблемима у раду завода допринело и слабљење веза са локалним музејима који су пружали подршку заводима и бринући о објектима на њиховој територији и олакшавајући процесуирање мобилијара везаних за одређена културна добра. Такво слабљење веза са другим установама потврђено је и у разговору са фокус групом у којој су учествовали запослени који немају радно искуство из периода Југославије када је, према сазнањима, повезаност установа била тешња. Тако је током разговора о видовима сарадње са другим установама културе на примеру музеја, фокус група истакла начелно разумевање да ове две врсте установа могу остваривати сарадњу у погледу изложби или конзервације мобилијара, али да се у пракси често не разуме како те друге установе могу да допринесу раду завода, те како би се та сарадња усталила на дугорочном мултилатералном задовољавајућем нивоу. Речено је и то да се сарадња повремено остварује са локалним установама на територији под надлежношћу завода, али ретко када с установама из градова и општина које нису под територијалном надлежношћу. Понекад, заводи

¹³ Разговор је обављен почетком октобра 2013. године у Заводу за проучавање културног развитка.

сарађују и с републичким установама као што су Архив Србије, Етнографски музеј, Народни музеј у Београду и Народна библиотека Србије. Међутим, и ова сарадња је описана као начелна, евентуално конкретизујући се на одређеним пројектима само ако запослени (у заводима) ангажовани на тим пројектима покажу иницијативу и контактирају поменуте националне установе.

Када је реч о сарадњи с установама из домена науке и високошколског образовања, негује се постојећа, а ређе успоставља нова. Конкретније, сарађује се с институтима као што је Археолошки институт САНУ, Архитектонски факултет или Филозофски факултет Универзитета у Београду, али ретко са другим институтима и факултетима. У сваком случају, ова међуресорна сарадња углавном се одвија кроз научно-истраживачке пројекте које спроводи 69,23% испитаних завода. Укупан број пројеката реализованих у сарадњи с научним институцијама у периоду 2010-2012. године је 26, што је чинило 2,4% истраживања које су заводи спровели у овом периоду.¹⁴ У периоду 2006-2008. године, када је 57,14% завода

¹⁴ Укупан број обављених стручних истраживања био је 1.103 пројекта.

спроводило stručna istraživanja, broj obavljenih istraživanja u saradnji sa naučnim i visokoškolskim ustanovama činilo je 7,63% takvih istraživanja (50 od 655). Međutim, za razliku od pitanja posvećenog saradnji sa drugim ustanovama kulture oko kojeg je iskazano izvesno nerazumevanje, učesnici fokus grupe bili su složni po pitanju da je saradnju sa ustanovama drugog tipa potrebno unaprediti.

Пословна политика завода за заштиту споменика културе

Појам пословне политике често се поистовећује с појмом менаџмента (в: Јовановић, 2009:3), а такво сажимање не умањује комплексност одредница јер менаџмент, односно управље установом подразумева читав низ фактора, унутрашњих и спољашњих услова који утичу на формирање пословне политике једне установе. Најкраће речено, унутрашње услове установе саме стварају, те зато и могу да делују на њих (начин на који се доносе одлуке и управља установом). Спољашњи услови у случају завода тичу се пре свега културне политике, али и јавне политике у другим областима управљања. Зато је истовремено важно разматрати питања која се тичу искоришћености унутрашњих ресурса као значајног дела унутрашњих фактора пословне политике, као и односа установе према окружењу. Кохерентност пословне политике одражава се, између осталог, управо и у ставу институције према свом окружењу – публици/јавности, власти/доносиоцима одлука, другим установама културе, медијима (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:98). На ту

интеракцију установе и окружења указао је Дракер, рекавши да је „специфична функција менаџмента да организује ресурсе једне организације у правцу резултата изван организације“ (Draker, 2003:78).

За разматрање пословне политике завода важно је сагледати и то шта саме установе перципирају да су проблеми у њиховом раду, а шта сматрају приоритетима. Иако свесне да је рангирање приоритета и навођење проблема у методолошком смислу потенцијално проблематично, јер може одражавати личне перцепције особа које су попуњавале упитнике а не реалну ситуацију, ипак смо се одлучиле за овај приступ зато што нуди могућност да се целовитије сагледа пословна политика завода, односно замисли њихових управа. Дакле, у 51. питању у упитнику понуђено је девет приоритета које су представници завода рангирани сходно стању у својој установи, а сумирано, према фреквентности одговора, они су рангирани на следећи начин:

1. *документација, ревизије, дигитална база података;*
2. *перманентна едукација;*
3. *рад са корисницима;*

4. *међународна и међуинституционална сарадња;*
5. *просторни капацитети;*
6. *менаџмент;*
7. *стручне, научне и популарне публикације и етика у времену великих девастација...;*
8. *маркетинг.*

Прва три рангирана приоритета показују усмереност завода ка постојећем правном оквиру и дефинисану основну делатност, затим запослене који обављају делатност и (крајње) кориснике као друге субјекте којих се рад завода непосредно тиче. Документација и едукација запослених такође су била прва два приоритета 2009. године (на основу упитника), док је на трећем месту листе приоритета тада био менаџмент, а рад са корисницима на шестом месту.¹⁵ Маркетинг, функционална област менаџмента, чија примена доприноси

¹⁵ Потпуна листа како су приоритети с обзиром на фреквентност одговора рангирани 2009. године је: 1. документација, ревизије, дигитална база података; 2. перманентна едукација; 3. менаџмент; 4. међународна и међуинституционална сарадња; 5. просторни капацитети; 6. рад са корисницима; 7. етика у времену великих девастација; 8. стручне, научне и популарне публикације; 9. маркетинг.

видљивости и популаризовању рада установе и даље је на последњем месту на заједничкој листи приоритета. За разматрање пословне политике на укупном нивоу, ови подаци су од изузетне важности јер питање маркетинга говори о томе како је управа оријетисана ка свом окружењу.

Заводи су у упитницима замољени да у односу на то како су рангирали приоритете наведу и конкретне проблеме. Томе се 2013. године одазвало седам завода. Неке од проблема су поновила три завода (у три упитника су наведени исти проблеми), док су поједини проблеми наведени у по једном упитнику (укупно у четири упитника).

Проблеми поновљени у три упитника су:

- недостатак средстава;
- недостатак простора и неадекватан простор за рад установе, конзерваторско-рестаураторске радионице, за архиву и чување документације

Проблеми наведени у по једном упитнику су:

- недостатак опреме;
- недовољно људи, односно запослених;

- непостојање устаљене праксе међуинституционалне сарадње;
- недостатак процедура;
- нерешено питање сукоба интереса код запослених, непостојање обуке из области етике и личног интегритета, незаинтересованост за образовање и стручно усавршавање међу запосленима, неразумевање потребе за формирањем и ажурирањем дигиталне базе података;
- отежано спровођење поступака јавних набавки услед специфичности услуга које се набављају (услуге додатних археолога, конзервација налаза и сл);
- неусклађен и недефинисан начин финансирања основне делатности завода (од 2003. године настају проблеми везани за основну делатност, који се из године у годину умножавају, а могу се решити само системским путем, тј. Влада РС треба да донесе закон или уредбу о обавези и начину финансирања основне делатности завода у РС).

За разлику од 2013. године, у упитницима прикупљеним 2009. године, чак 10 завода је навело проблеме, а у складу с тим су рангирани

приоритете. У тада прикупљеним упитницима, три завода су навела проблем простора, а два од њих и проблем опремљености. Проблем стручних кадрова навело је шест завода, што се огледало у недовољној обучености за различите послове (укључујући и познавање старих заната). Када је реч о запосленима, значајно је приметити да су три завода навела да је неопходно водити рачуна о смени генерација, односно начинити кораке ка успостављању континуитета у коме би се смена генерација одвијала без потешкоћа, као корак у будућност установа. У вези с овим питањем сугерисане су и мере, начини за олакшавање овог процеса а међу њима се истичу повећање примања и други видови мотивације да млади стручњаци почну да раде у заводима и да своје (интелектуалне) капацитете користе у функцији остваривања напретка установа. Најзад, четири завода је 2009. године као проблеме навело неразумевање локалних самоуправа (оснивача) за рад завода, те одсуство сарадње међу јединицима локалне самоуправе, али и министарстава надлежних у ресорима који су од значаја за рад завода. С тим у вези, стоји и потреба (коју је навело осам завода) да се успостави системски приступ финансирању установа, потреба за чије је задовољавање

неопходна блиска међуресорна сарадња доносилаца одлука, пре свега на нивоу републике која (треба да) даје добре примере нижим инстанцама власти.

Наводећи проблеме у упитницима прикупљеним 2013. године, заводи углавном нису давали детаљнија објашњења о контексту проблема (на пример да ли се недостатак процедура односи на недостатак екстерних процедура које произилазе из правног оквира или на недостатак интерних процедура; или да ли се недовољна техничка опремљеност односи на компјутерску опрему или опрему за атеље и радионице). Ипак, фокус група пружила је подробније информације о томе. Многи од, у разговору наведених проблема, као и они који су установљени анализом резултата јесу проблеми који се тичу институционалног нивоа, што значи да се на том нивоу могу и решавати. У постојећем правном оквиру не постоје ограничења да сама установа успостави јасне процедуре рада, јасне критеријуме одлучивања, организује поделу послова и радних задатака, на различите начине мотивише запослене (на пример награђивање, унапређење и сл.), развије активну комуникацију с јавношћу и планира на „дуже стазе“. Стога ћемо најпре пажњу посветити управо питањима у којима правни

оквир не чини препреку у решавању конкретних проблема.

У оквиру сваке од анализираних области основне делатности уочени су проблеми. Неискоришћеност експлицитно наведених и/или имплицитно потврђених могућности, као што су на пример примена јединственог софтвера у обради документације или смештање база на виртуелне сервере, те тако и опстанак одређених проблема, може се довести у директну везу с ниском рангираношћу менаџмента на листи приоритета.¹⁶

Теоретски, менаџмент подразумева процес управљања који се састоји од низа међусобно повезаних и међузависних фаза или функција. Иако постоји више приступа у поделама ових функција, определиле смо се за Бернса који је теорију општег менаџмента применио на област уметности. Према Бернсу

¹⁶ Само рангирање просторних капацитета као приоритетнијих од менаџмента, рефлектује схватање да се ова врста проблема може решити само „одозго“, тј. интервенцијама оснивача или Републике. Иако се, према изјавама учесника фокус групе, запослени свакодневно саплићу о регистраторе, нема иницијатива да се проблеми с простором реше. Осмишљавање начина како би се, на пример, проблеми простора или опреме решили јесте задатак директора и управних одбора који би у свом раду требало да се руководе принципима менаџмента.

(Berns 2009), основне функције менаџмента су: **планирање** (енг. *planning*), **организовање** (енг. *organizing*), **вођство** (енг. *leadership*) и **контрола** (енг. *controlling*). Ове основне функције повезане су с питањима мисије и визије. Судаћи према анализи Интернет презентација, прецизније рубрика „О нама“ (што је одељак у коме се заводи представљају наводећи податке о свом историјату, предмету рада, разлозима постојања) и исказа добијених кроз упитнике и разговоре у фокус групи, очигледно је да сами заводи своју мисију, пре свега, виде у обављању послова заштите непокретних културних добара, а да се шира друштвена функција пренебрегава.

Међутим, према међународним документима које је Србија ратификовала и чије је спровођење на себе преузела као правни наследник Југославије, заштита је тек део очувања културног наслеђа.¹⁷ Очување, поред

¹⁷ Интерпретирајући међународне акте, Јелинчић је, рецимо, указала да се укупно гледајући, општи оквир процеса конзервације може приказати у шест фаза: „идентификација локалитета или објеката баштине (lokacija, identifikacija i dokumentacija); истраживање и инвентар (identifikacija i klasifikacija obilježja lokaliteta baštine ali i potencijalnih prepreka u upravljanju); одређивање политике конзервације (ciljevi konzervacije i institucionalni okviri); означавање и заштита (određivanje stupnjeva zaštite lokaliteta / objekta baštine); restauracija i razvoj (fizički zadaci /

заштите, укључује и могућност да и други чланови заједница користе културно наслеђе и знања о томе како су објекти и њихови мобилијари настали и у које сврхе су употребљавани. Другим речима, није само важно (у односу на укупан број грађана Србије) да мала група стручњака у сфери културе (укључујући и стручњаке из научних институција) зна да су одређени објекти и њихови мобилијари вредни и да се могу (етички) користити у различите сврхе, већ да то знају и чине (уз поштовање правила која процес конзервације налаже) и други чланови заједница. Као што то, нарочито УНЕСКО конвенције из 2003. и 2005. године наглашавају¹⁸, веома је важно да сви чланови

aktivnosti koje na lokalitetu treba obaviti); upravljanje i interpretacija (uključuje kontinuirano praćenje i evaluaciju te uzima u obzir posjetitelje, odnosno potrebu za interpretacijom).“ Jelinčić 2010: 56 – 57

¹⁸ Наше становиште је да културно наслеђе треба разумети у његовој целовитости, те иако се на пример УНЕСКО Конвенција о очувању нематеријалног културног наслеђа из 2003. не односи на непокретно културно наслеђе она јесте значајна зато што додатно разрађује приступе очувању културног наслеђа. Конвенција о очувању разноликости културних израза усвојена 2005. године (а Србија ју је ратификовала 2009. „Сл. гласник РС“, бр. 42/2009) нешто је директнија у односу на процесе настанка културног наслеђа, укључујући и дела која су постала или могу постати део непокретног културног наслеђа.

заједница којих се одређена врста наслеђа тиче, разумеју значај тог наслеђа. Стога, питање зашто се непокретно културно наслеђе штити – да ли зато што је важно за (малу) групу стручњака или зато што је важно за друштво у целини јесте заправо питање које се тиче мисије.

Изјава о мисији јесте полазиште за постављање циљева и задатака и водич ка визији, жељеном правцу развоја установе (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:96). У оквиру рубрика „О нама“, уместо јасне изјаве о мисији (у чему се огледа сврха или смисао постојања установе у друштву) шта се конзервацијом (обављањем основне делатности) добија на ширем друштвеном плану, наведене су (експлицитно или сајту прилагођено) одредбе *Закон о културним добрима* а то указује на уску перцепцију мисије, тј. перцепцију да се истраживања и конзервација морају обављати. Уз то, из вида се испуштају и међународни документи, па чак и *Закон о култури*¹⁹, што

¹⁹ Ни на једној од Интернет презентација завода се не упућује на овај закон. Притом, како је већ речено, *Закон о култури* као општи интерес који је директно везан за начела културног развоја препознаје дигитализацију. Испуштање из вида, на пример ове одредбе, тако пружа још једну потврду уског поимања мисије, и притом, изазива неке од проблема у обради документације које су учесници фокус групе у разговору навели.

говори о томе да изостаје објашњење важности обављања делатности - зашто је важна делатност завода, како се одређују приоритети приказани у годишњим плановима, за кога се заштита обавља, уколико нема директних сопственика, ко су потенцијални корисници и у које сврхе се објекат може користити и сл. Следећи Ешриџ модел мисије (енг. *The Ashridge Mission Model*) који обухвата сврху, вредности, стандарде понашања и стратегије, поред одговора на питање о сврси постојања, потребно је развити стратегије истицања специфичности установа, што је важно напоменути јер, према добијеним информацијама, неретко је да се у пракси не разликују, на пример, заводи и музеји или заводи и архиви. Кроз јасно и отворено истицање мисије треба да се рефлектују и вредности које установа негује, тј. у шта верује и стандарди понашања. Одговори на ова питања су од суштинске важности, јер се у пракси одражавају на целокупно пословање установе и начине управљања њоме, тако да се њено постојање (у условима потребе за трансформацијом институција) усмерава у правцу друштвено одговорних установа, које омогућавају задовољавање предуслова за развој културе као целовитости навика и способности које човек стиче као члан друштва.

Мисија јесте полазиште **планирања**, прве фазе менаџмент процеса у којој се дефинишу циљеви организације и обављају припреме за достизање постављених циљева. Зато, уско поимање мисије и одсуство јасне и отворене визије, нарочито може да се негативно одрази и угрози остале фазе у процесу менаџмента, будући да је планирање његова база. Бернс пише да би мисија и визија „требало да буду водичи и мотив запосленима да заједничким снагама учествују у њиховом остварењу“ (Berns, 2009:36). У теорији менаџмента, процес планирања укључује и рационално и реално усмеравање свих ресурса (укључујући и просторне и људске) ка остварењу мисије и визије али и ка превазилажењу проблема и потешкоћа у раду. У случају завода за заштиту споменика, као што смо видели, унутрашњи ресурси су бројни. Међутим, они или нису у потпуности искоришћени и задовољавајући или пак нису у довољној мери повезани и организовани, што доводи у питање не само квалитет планирања већ и целокупног управљања установама. Недовољна искоришћеност или неодговарајуће управљање ресурсима директно говори о неадекватном менаџменту.

У пракси, процес планирања на нивоу установа (завода) је не само одређен прописима у области буџетског система, већ се и потпуно идентификује с њима. Другим речима, планирање на нивоу установа културе подразумева креирање годишњих планова рада и њихову реализацију у оквиру фискалне године. Усмереност на једногодишње планирање утиче на изостанак стратешког планирања, па зато одсуство визије и дугорочних циљева у раду завода није изненађујуће. Лоша економска ситуација у земљи додатно обесхрабрује помишљања да се уопште размишља о даљој будућности када је и сама садашњост неизвесна. Планирање се заснива на делатности одређеној *Законом о културним добрима* и инерцији одређеној прописима у области фискалне економије, које поштују и заводи и њихови оснивачи. Најсликовитији пример конципирања планова, искључиво с обзиром на прописе чије непоштовање може повлачити санкције, пружа податак наведен у оквиру фокус групе поводом финансијског учешћа јединица локалне самоуправе: унапред се не зна где ће се и шта ће се радити, па се зато не може ни проценити колико би локалне самоуправе под територијалном надлежношћу требало да

финансијски учествују у подржавању рада завода. Управо тај податак говори да се планови праве по инерцији и на „кратке стазе“, без промишљеног и дугорочног планирања. Треба подсетити да у ставу 2 члана 74 *Закон о култури* стоји да висину средстава за финансирање и суфинансирање програма установа из става 1 овог члана утврђује оснивач, на основу стратешког плана и предложеног годишњег програма рада установе. Дакле, од ступања на снагу овог закона, постоји и системски захтев за применом стратешког планирања које одређује финансирање установа културе. Заправо, тиме се од установа тражи да имају стратешки план, плански документ којим ће пословну политику установе дефинисати за више година унапред (најчешће три до пет година). Међутим, њих у пракси нема. Такође, планови углавном изостају и на нивоу локалних самоуправа, иако је и то истим законом предвиђено (члан 7, став 2). У два од тренутно три постојећа локална плана развоја културе (градава у којима се налазе три завода) њихови креатори указали су да, ипак, постоји могућност да планови остану „списак лепих жеља“ (видети на пример: *Локални план развоја културе града Крагујевца*, 4). Другим речима, уместо ка будућности, установе су фокусиране на

садашњост, заглављене су у свакодневне проблеме који оптерећују и онемогућавају развој, и чије решавање има краткорочни ефекат. Управо то доказују и заводи, јер усмереност мисије искључиво на делатност прописану једним актом резултира изостанком свесности његове шире друштвене функције и недовољно развијеним односом с окружењем.

Процес планирања директно се одражава и на функцију **организовања**. У оквиру ове функције расподељују се задаци и одговорности за извршење планова, али и спајање свих ресурса (Berns, 2009:36). За организацију рада одговоран је руководилац, чиме се потцртава потреба да сами руководиоци имају организационе вештине, али и ауторитет код запослених. Организовање подразумева усмеравање расположивих ресурса на дефинисане циљеве и планове (Berns, 2009:208) и делегирање радних задатака сходно постављеним циљевима (одређивање задужења, преношења ауторитета, утврђивања обавеза). У случају завода, организовање подразумева што рационалније и ефикасније коришћење постојећих просторних капацитета, дефинисање јасних интерних писаних процедура рада везаних за вођење интерних регистара и коришћење документације, благовремену

обраду документације, формирање и редовно ажурирање дигиталних база података, расподелу радних задатака на начин који би минимизовао проблеме недовољног броја запослених и др. Потреба за добром организацијом наглашена је бројношћу постојећих проблема, али и великим обимом посла проистеклог из такође великог броја заштићених културних добара као и добара које треба заштитити. Будући да се 46,15% испитаних завода изјаснило да постојећа структура не омогућава успешан рад установа, а појављује се и заједнички проблем недовољно развијене сарадње с јавношћу (незадовољавајући квалитет комуникације) корисницима и медијима угрожено је остваривање делатности и краткорочних циљева. Бернс сматра да уколико се увиди да се циљ не постиже зато што организациона структура (систематизација радних места) то омета, време је да се преиспита начин организовања (Berns, 2009:215). Примера ради, у систематизацијама радних места највећег броја завода није предвиђено радно место пи-ара тј. ангажовање једне или више особа чији би радни задаци искључиво подразумевали различите видове комуникације с окружењем.

Савремен приступ мисији установа културе омогућава руководиоцима (управним одборима и директорима) да рад запослених организују тако да обављајући основну делатност остварују општи интерес друштва у домену културе. Поистовећивање мисије искључиво с обавезама које прописује један закон, уз начелно признавање других закона, још начелније признавање међународних конвенција тј. њихово практично непримењивање, исходује тиме да и сами запослени задржавају фокус на описима својих радних места не желећи да се ангажују више од тога и више од *Законом о раду* прописаног радног времена.

Ниско рангиран менаџмент као приоритет у раду завода поред тога што показује недовољно познавање области менаџмента може да говори и о томе да руководиоци (управни одбори као креатори планова и директори као извршни руководиоци) сматрају да запослени располажу одговарајућим знањима и способношћу да се изборе са конкретним проблемима у раду.

Међутим, управљати установом не значи само поделити задатке и тако се постарати да се делатност обавља, већ значи и **вођство** - да се

„сви запослени 'натерају' да деле исту визију онога што се може постићи уколико сви раде заједно“ (Berns, 2009:36). Управо због тога је важно да садржај мисије буде мотивишући за запослене и да изражава основну политику установе. То подразумева координацију свих активности, делегирање радних задатака, стварање и развој тимова унутар установе, успостављање и дефинисање комуникације међу запосленима, улагање у запослене, њихову едукацију, све оно за чим се, када је реч о заводима, на основу анализе показала потреба. Функција вођства посебно је значајна с обзиром на интердисциплинарност основне делатности завода, те потребе за спајањем различитих професија у јединствене тимове приликом обављања заједничких радних задатака. Вођство подразумева и мотивисање, тј. повезивање социјалних, материјалних и психолошких потреба запослених с остварењем циљева организације. Међутим, према наводима фокус групе, мотивисање као начин поспешивања посвећености установи на дуже стазе изостаје. Једна од учесница у фокус групи пружила је објашњење – интересовања нема јер нема никакве мотивације да се запослени усавршавају, тј. без обзира на то да ли запослени раде на себи или не и да ли се више или мање

труде у обављању својих радних задатака, друштвени статус се не мења а често чак и плате остају исте или се макар не мењају у значајнијој мери. Мотивисање у погледу стручног усавршавања значи да се запослени охрабрују да усваршавају своја знања и вештине и да новостечена знања обликују у иницијативе за унапређење рада на нивоу установе. То такође значи да директори морају да буду пријемчиви за нове иницијативе и притом инсистирају на етици у раду а то инсистирање поткрепљују и на личним примерима. Пошто су, према мишљењу менаџмент стручњака, људи односно запослени, основни ресурс а и сами заводи су се изјаснили да им је њихова едукација високо приоритетна, то значи да од самих запослених зависи и целокупан рад установе, а заједно са њима и руководиоца и директора који треба да тесно сарађују са управним одбором. Међутим, мотивацији се не приступа систематски. Наиме, указано је да се похађање неког од облика стручног усавршавања одобрава нахотично, а када се томе дода да се награде у виду, на пример, бонуса на плате или слободних дана (компензација за више времена посвећеног успешној реализацији неке активности која макар у малој мери искаче из описа радног места) дају без јасних критеријума, исход јесте

конфузија у погледу очекивања од запослених и евентуално одустајање запослених да раде на себи и показују иницијативе, односно долази до слабљења њихове мотивисаности да се више ангажују и развијају приврженост установи. Додатно је демотивишући неуспех руководиоца да издејствују повећање масе за плате због чега се дешава да они који су стекли права на напредовање и стицање вишег стручног звања остварују исте приходе као и док су имали ниже стручно звање.

У циклусу управљања, последња у низу функција јесте **контрола**. Ова функција се састоји у праћењу и вредновању напретка у раду (реализација активности с обзиром на предвиђене временске оквире, идентификација проблема и потешкоћа које изазивају евентуалне застоје у раду и провера резултата у односу на планиране и очекиване резултате). Контрола треба да обухвати и квантитативне и квалитативне аспекте рада, што укључује и рад запослених, предвођених директором. Примена контроле, руководиоцима установа омогућава благовремено уочавање проблема и предузимање мера да би се извршиле корекције у раду и омогућило успешно остваривање активности (пројеката и програма), а све то се искористило за планирање будућих активности,

тј. активности за наредну годину. У теорији менаџмента наглашава се да су прва и последња фаза управљања (планирање и контрола) повезане принципом повратне спреге (Јовановић, 2009:145). Повезаност ових функција суштински олакшава да доношење одлука у наредном циклусу планирања буде аргументовано и утемељено на чињеницама да се планови ослањају на искуства.

Сходно *Закону о култури* (чл. 45) контролу над радом установе треба да обављају надзорни одбори, док су према члану 44, управни одбори задужени за вођење пословне политике што укључује и контролу над радним процесом. Према члану 38, директор, између осталог, извршава одлуке управног одбора установе, заступа установу и стара се о законитости рада установе, што су функције које такође захтевају спровођење контроле у раду. Како је указано у одељку посвећеном планирању, управљање и у установама културе (укључујући заводе) у Србији, одређено је пре свега прописима из домена фискалне политике. У том смислу и контрола се углавном своди на бригу да се додељења средства троше наменски и у складу са законима. Други видови пословања углавном не подлежу контроли, што у случају завода може илустровати већ поменуто

указивање наших саговорника да обиласци терена често исходују изненађењима тиме шта су сопственици добара учинили по добијању дозвола.

До сада приказане функције менаџмента, као и на основу истраживања утврђена одступања од теоријских принципа, осликавају пословну политику завода. Будући да примена принципа менаџмента, пре свега, зависи од непосредних (директора) и посредних руководиоца (управни одбори), кроз разговор са фокус групом, приоритети, проблеми и пословна политика завода сагледани су и управо с обзиром на улогу руководиоца установа (управних одбора а нарочито директора као извршних руководиоца). Улога управних одбора види се као давање легитимитета мишљењима запослених (датих у предлозима пројеката који треба да се нађу у плану рада за наредну годину), док директори дају завршну реч о плану за наредну годину, а пре него што се исти упути управном одбору на усвајање. Осим улоге у потврђивању предлога годишњих планова и извештаја, улога управних одбора види се и као облик подршке установама (на основу мишљења

директора и запослених²⁰⁾ да дају позитивно или негативно мишљење о предлозима било локалних самоуправа, било Републике, било приватних правних и физичких лица а по питању могућности употребе објеката или целина под заштитом. Иако то кореспондира с одредбама *Закона о култури*, у члану 44 налаже се и да управни одбори учествују у креирању пословне политике, планова и интерних процедура. С тим у вези треба рећи да нема сазнања о томе да је од управних одбора икада тражено да, осим формалног потврђивања статута установе и правилника о унутрашњој систематизацији радних места, израде или предложе израду неког другог правилника којим би се регулисале интерне процедуре рада.

Задатак управе јесте и да обезбеди финансијска средства и њихову планску реализацију. Будући да је питање рангирања приоритета постављено у намери да се расветле приступи у обављању основне делатности и остваривању (перципиране) мисије завода, тј. очувању непокретног културног наслеђа, међу понуђеним приоритетима финансије су намерно

²⁰⁾ Запослени, сходно члану 42 *Закона о култури*, имају макар једног представника у управним одборима.

изостављене и у истраживању из 2009. године и у истраживању из 2013. године, и то из два разлога. Први разлог је тај што оскудност финансијских средстава јесте опште место у домену културе у Србији²¹. Стога смо сматрали да стављање финансијских средстава међу приорите у раду не би донело нова сазнања. Други разлог је тај што заводи тиме што наплаћују своје услуге (а о чему сведоче и ценовници на постојећим Интернет презентацијама завода) остварују и највише самосталних прихода²², те тако располажу

²¹ Потврда да су средства у култури оскудна, уосталом, може се наћи у законима о буџету од 2001. године наовамо. Осим 2006. године када се за културу издвојило око 1,5% укупног буџета Републике Србије, средства су се углавном кретала око 1%, с тим да је 2013. године издвојено најмање средстава - 0,6% укупног буџета Републике Србије. Видети, на пример, *Закон о буџету за 2003. годину* („Сл. гласник РС“, бр. 86/2002), *Закон о буџету за 2006. годину* („Сл. гласник РС“, бр. 106/2005), *Закон о буџету за 2009. годину* („Сл. гласник РС“, бр. 120/08) и *Закон о буџету за 2013. годину* („Сл. гласник РС“, бр. 114/2012).

²² Паралелно са истраживањем актуелног стања у заводима за заштиту споменика културе, а такође за потребе конференције „Културна политика у области културног наслеђа и трансформација институција“, спроводило се истраживање актуелног стања музеја у Србији. Будући да су табеле о структури буџета биле исте могуће је извести поређења у погледу оствареног буџета у 2008. години. У случају музеја, када се 75% музеја одазвало истраживању, 4,1% је истакло да у значајнијој

већим средствима у односу на друге установе културе.

Такође, будући да територијална надлежност завода обухвата више јединица локалне самоуправе, могуће је да градови и општине под надлежношћу финансијски партиципирају у раду завода. Међутим, како је у одељку посвећеном финансијама написано, та могућност се ретко када остварује. У разговору са учесницима фокус групе, речено је да директори повремено покушавају да издејствују финансијску партиципацију других општина али да ретко када у томе успевају. Исто тако, а како је већ написано, руководиоци неких завода нису имали успеха у настојањима да у градовима у којима се налазе обезбеде повећање маса за плате, што би омогућило и да запослени који су напредовали у стручном звању остваре одговарајућа повећања прихода (чиме би се они мотивисали да се више ангажују при обављању радних задатака), и, евентуално, ангажују додатни људи струка које омогућавају успешнији рад установа. Ти неуспеси директно указују да постоји неразумевање функција

мери оставрило сопствене приходе, док је већина приходе остварила из јавних фондова. У исто време, сви заводи су се одазвали истраживању, а 86% је приказало сопствене приходе који су износили од 3% до 48,26% остварених средстава.

менаџмента, а одраз су и тога да и запослени и њихови руководиоци углавном уско посматрају мисију завода, изостављајући његову ширу друштвену улогу и визију установа у будућности.

Локалне самоуправе имају законску обавезу да финансирају рад установа чији су оснивачи или међу чијим су оснивачима.²³ Ипак, то не мора да значи да доносиоци одлука у локалним самоуправама разумеју због чега је важно да издвајају средства за рад завода, што су као проблем 2009. године истакла два завода. Задатак управе јесте, да поред тога што ће и себи и запосленима разјаснити и објаснити зашто је рад завода важан, исто то учини и са доносиоцима одлука, нарочито у јединицама локалне самоуправе за које су надлежни. У противном, уколико је и њима самима магловита шира улога својих установа у друштву или ако на њу сувише уско гледају, тешко да се може очекивати да је људи који нису из струке, у овом случају доносиоци одлука, разумеју функцију завода и заводе доживљавају другачије од пуке законске обавезе. Другим

²³ Мада се у случају суоснивача то маргинализује, јер нико од представника завода са којима смо разговарале није дао/ла информацију да постоје уговори о сарадњи суоснивача, макар не у смислу *Закона о култури* нити да се сарадња јединица локалне самоуправе остварује у смислу Устава и *Закона о локалној самоуправи*.

речима, ако су руководиоци и запослени фокусирани само на то да се непокретно културно наслеђе заштити и да се идентификују нови објекти заштите, и то често раде без визије објекта у будућности, не улажући довољно напора да другим члановима заједнице а нарочито доносиоцима одлука приближе визију наслеђа као суштински важног дела и садашњости и будућности, постоји опасност да доносиоци одлука наставе да издвајају минимална средства, не налазећи потребним да се подршка заводима повећа. Тиме узак фокус завода, који приказује рецимо *Закон о културним добрима* постаје паралела за приступе доносилаца одлука који се и на нивоу локалне самоуправе ограничавају на законе о буџету Републике Србије и невољни су да средства повећају из сопствених извора. Ниска рангираност маркетинга (као функционалне области менаџмента) коју потврђују и одељци посвећени односима с јавношћу, али и сада речено о финансијама, тако чине логичан исход одсуства шире перцепције мисије и визије улоге завода у друштву. То јесте, ипак, пре свега питање менаџмента, јер управа установе мора да се потруди да окружењу (и доносиоцима одлука и обичним грађанима) буде јасно зашто је важно очувати непокретно културно наслеђе и

на које начине оно може донети добробит, уколико је на адекватан начин конзервирано и стављено у употребу.

Како се кохерентност пословне политике одражава и у ставу установе према другим установама, не само из домена културе, већ и из домена науке, остваривање тешње сарадње додатно говори о пасивном односу по питању напретка установе. Кроз разговоре уочено постојање несагласности замисли и потреба руководиоца и запослених те појаве да се велики број питања решава на личном нивоу, што узрокује пасивност запослених, аналогна је питању сарадње како међу самим заводима тако и са другим институцијама и организацијама које делују у доменима културе, науке па и туризма. Одсуство дубље и чвршће сарадње међу заводима исказано је у случају сваког завода понаособ, а сагледано на нивоу свих завода представља знатну слабост културног система у области непокретног културног наслеђа. Сличан случај је и у погледу сарадње са другим установама и из домена културе и из домена науке и туризма. Притом је индикативно да смо кроз разговоре установиле да постоји само уопштено разумевање да би заводи могли да сарађују са овим установама. То говори и да сами запослени не разумеју тачно зашто би

сарадња са другим установама била корисна за завод у коме раде а и шире, задатак сваког руководиоца јесте да запосленима на јаснији и отворенији начин стави до знања зашто треба сарађивати са другима, наравно уз услов да су и сами руководиоци свесни важности такве сарадње.

Учесници фокус групе, поводом улоге директора, изнели су мишљење да обављање посла тј. конкретних радних задатака у предвиђеним роковима чини једини, додуше општи, критеријум а да детаљнијих јасних критеријума у погледу вредновања рада запослених, омогућавања запосленима да се стручно усавршавају и износе иницијативе за унапређење рада, углавном нема. Такође, указано је да директори, приликом доношења одлука, повремено исказују ћудљивост, хировитост и склоност ка приоритетизовању сопствених идеја које не морају одговарати реалним потребама установе и њених запослених. Такви приступи одлучивању шаљу контрадикторне и конфузне поруке, које су према мишљењу учесника фокус групе, додатни фактор у слабљењу мотивације запослених да се ангажују у активностима које нису децидно наведене у описима радних места, које захтевају повремене прековремени рад, и које, најзад, не

доносе бољитак у погледу њиховог социоекономског положаја. Стога, нису ретки случајеви да долази до неслагања и међу запосленима и на релацији појединих или група запослених – директор. Примери таквих неслагања могу се наћи у различитим видовима спровођења пословне политике установа.

Однос према базама података, односно електронској обради документације пружа један од примера неслагања и међу запосленима, а и на релацијама запослени – руководиоци. Тако је један завод у упитнику навео као проблем „неразумевање потребе за формирањем и ажурирањем дигиталне базе података“. Представник истог тог завода у фокус групи изнео је информацију да је у току израда сопственог софтвера за обраду документације. Из тога се може закључити да постоје неслагања и међу запосленима, тј. онима који су у технолошком смислу напреднији, дакле разумеју предности електронске обраде документације и оних који не разумеју погодности технологије. Однос управе је очигледно амбивалентан, јер је израда софтвера одобрена а одобрено је и да у упитнику стоји да постоји неразумевање око електронске обраде документације у бази података. У сваком случају, управа се није потрудила да свима у

установи буде јасно у чему се огледа важност електронске обраде документације.

Други пример неслагања пружа стручно усавршавање. Осим полагања стручних испита, што је и законска обавеза, омогућавање стручног усавршавања запосленима, према одговорима из упитника постоји, док је у разговору са фокус групом таква могућност описана као начелна, с тим да у пракси најчешће није заснована на реалним потребама. Добра примена принципа менаџмента огледа се у испитивању потреба запослених и њиховом усклађивању с приоритетима установе. Међутим, ниједан/на од представника/ца завода није потврдио/ла да се таква врста испитивања заиста и спроводи, већ су се експлицитно или кроз потврђивање речи других (имплицитно) изјаснили да се све одвија на личном нивоу. Када се макар једна ствар, као што је на пример стручно усавршавање, одвија на личном нивоу, без јасно дефинисаних критеријума, односно зависећи од способности појединаца да издејствују остваривање своје замисли, неминовно долази до неслагања на релацији директор – (други) запослени, указујући на могућност да се и друге ствари такође одвијају на личном нивоу, чиме и

погоршање међуљудских односа постаје извесније.

За превазилажење ових неслагања од суштинске важности јесте и правни оквир. У разговорима, он је описан као застарео, а пре свега када је реч о *Закону о културним добрима* и подзаконским актима који из њега произилазе. Међутим, ниједан представник/ца завода са којим/ом смо разговарале није експлицитно указао/ла у чему се тачно огледа застарелост овог сегмента правног оквира, нити је то учињено у упитницима у којима је ово питање истакнуто као проблем. Штавише, у разговору са фокус групом један од учесника је рекао да је у погледу заштите непокретних културних добара *Закон о културним добрима* генерално добар. Овај закон у ставу 5 члана 79 омогућава да Републички завод образује и води комјутерски информациони систем, што указује на отвореност за примену нових технологија. Овај коментар није изазвао опречне реакције других учесника у фокус групи, већ су се учесници сложили да би технолошки унапређена верзија овог закона могла бити један од закона којим би се детаљније регулисала област очувања културног наслеђа, те су тако имплицитно потврдили да је очување културног наслеђа заправо шири оквир у коме је

заштита важан, али ипак само један део. Имплицитно, а на основу неформалнијих разговора, па и извештаја Марине Нешковић који је усвојио Национални савет за културу, потврђено је да се застарелост *Закон о културним добрима* огледа пре свега у томе што Закон користи поделу на покретна и непокретна културна добра, а да је уместо ње прикладнија подела на пет група наслеђа (непокретно, археолошко, музејско, архивско и нематеријално), која се среће и у међународним документима. Примена овакве класификације, наводно би олакшала конзерваторски третман и планирање активности, а можда и однос заједнице према наслеђу. Иако је то свакако могуће, питање је да ли би и како доношење на пример пет закона у значајнијој мери допринело решавању суштинског проблема који се огледа управо у односу шире заједнице према наслеђу. Наиме, без обзира на то да ли се објекат сврстава у археолошко или у непокретно наслеђе, однос према њему се неће променити ако се не предузимају мере да обични грађани виде даље од грађевинске структуре у оронулом стању.

У односу на питање правног оквира, управо фокус на *Закон о културним добрима* скреће пажњу с других закона који се мењају, а

од значаја су за делатност завода. Наиме, у разговору, један од учесника фокус групе указао је да се истог дана када је разговор одржан завршавала јавна расправа (тј. достављање мишљења) о *Нацрту закона о уређењу простора и изградњи* коју је спроводило Министарство грађевинарства и урбанизма²⁴, а да ниједан завод није ни саставио мишљење а камоли га доставио ресорним министарствима (било Министарству културе и информисања које би мишљења пренело Министарству грађевинарства и урбанизма, нити самом Министарству грађевинарства и урбанизма). Неучествоваће у унапређивању сегмента правног оквира у коме заводи делују у друштву, уз информацију да се последњих година кандидати за полагање стручних испита у делу испита посвећеном познавању правног оквира испитују само о томе колико познају *Закон о културним добрима*, најсликовитије говори о затворености завода, о уском поимању мисије и одсуству визије, као кључних водича у креирању и спровођењу пословне политике, а што

²⁴ Детаљније о нацрту овог закона и о јавној расправи видети Интернет презентацију Министарства грађевинарства и урбанизма <http://www.mgu.gov.rs/lat/poziv-rasprava-zakon-uredjenje-prostora-izgradnja.php> Страница посећена: 12. 3. 2014. године

исходује проблемима које су, било у упитницима било у разговорима, наводили представници завода.

Будући да до тешње међуресорне сарадње на републичком нивоу у периоду између два истраживања није дошло, макар не на начин који би пружио (добар) пример јединицама локалне самоуправе, окретање завода ка себи и остваривање делатности прописане *Законом о културним добрима* делује као логичан след околности у коме је додатни моменат био и тон конференције „Културна политика у области културног наслеђа и трансформација институција“, односно наглашавање да треба кренути испочетка (у новом смеру). Ипак, у периоду између два истраживања јесте дошло до промена на плану законске регулативе. Пре свега, непосредно после поменуте конференције, 31. 8. 2009. године усвојен је *Закон о култури*. У пракси, одредбе *Закона о култури* и *Закона о локалној самоуправи* могу се преточити у, на пример, уговоре о сарадњи међу јединицама локалне самоуправе, које су оснивачи завода или које су део територијалне надлежности завода а како би се дугорочније системски уредило финансирање рада завода –

али те могућности нису коришћене.²⁵ Такође, не користе се ни могућности пореских олакшица предвиђених *Законом о порезу на добит правних лица*, а изменама и допунама овог закона из 2010. године омогућено је да се улагања у културу могу признати као расход у висини од 3,5% укупног прихода, а тај проценат је 2012. године повећан на 5%, што се види из структуре извора финансирања завода. То све наводи на закључак да је у периоду између два истраживања дошло до веће интернализације завода. Како да се они пак екстернализују, питање је културне политике.

²⁵ У одељку о финансирању речено је да је пет завода добило средства од јединица локалне самоуправе за које су надлежни, али је реч о финансирању конкретних пројеката, а не о перманентном суфинансирању.

Културна политика и заводи за заштиту споменика културе

Тенденције у међународној заједници говоре о томе да очување културног наслеђа поред заштите подразумева и његово интегрисање у процесе социо-економског развоја локалних заједница, држава и региона. Културно наслеђе омогућава људима везу са прошлошћу као основном свог културног идентитета. Питер Дракер сматра установе органима друштва који постоје како би испунили „специфичну друштвену сврху и задовољили специфичну потребу друштва, заједнице или појединаца“ (Draker, 2003:17). Као такве, институције су према овом аутору неодвојиви део заједнице у психолошком, географском, културном и друштвеном погледу (исти, 21).

Заводи за заштиту споменика културе јесу установе које су основали државни органи како би се непокретно културно наслеђе систематски и систематично штитило и очувало, чиме будућим генерацијама омогућава везу са остварењима предака као предуслова за грађење, јачање и развијање културног

идентитета. Управо се у томе огледа посебност мисије завода. Међутим, начин на који остварују поверену им мисију зависи пре свега од културне политике. Наиме, одредница пословне политике сугерише да се процеси планирања, организовања, вођства и контроле усмеравају остварујући интеракције с културним политикама на различитим нивоима. Будући да међу заводима постоје разлике с обзиром на осниваче, седиште и територију за коју су надлежни, те да је наслеђе о коме брину важно за државу у целини, могуће је говорити о различитим нивоима деловања завода – локалном, међуопштинском/регионалном, покрајинском и националном нивоу. Начини и правци њиховог деловања треба да буду конципирани кроз планове који се усвајају и спроводе и на националном и на локалном нивоу.

Закон о култури, кровни закон у домену културе у Србији, у члановима 19–20 прописује израду националног стратешког плана у домену културе и шта све он треба да садржи. Сходно члану 85, документ је требало да буде сачињен и усвојен у року од годину дана по ступању на снагу закона. Стога су већ у другој половини 2010. године формиране три радне групе које су чинили стручњаци у три кључне области: 1) културно наслеђе; 2) савремено стваралаштво и

креативна индустрија и 3) међуресорна подручја културе, образовања, туризма, социјалних питања и науке. На основу стратешке анализе ситуације у свакој од наведених области, захваљујући којој су уочени бројни проблеми, постављени су приоритети и циљеви у овим областима, формулисани у појединачним документима. Ти документи су коначно 2012. године уобличени у јединствен документ који је упућен Националном савету за културу.²⁶

Следећи сугестије Националног савета за културу, Министарство културе и информисања делегирало је проф. др Аврамовића да изврши дораду документа. Међутим, овај подухват није

²⁶ У оквиру расправе одржане на Четрнаестој седници Националног савета за културу посвећеној између осталог и Стратегији развоја културе „чланови Савета су изнели утиске о радном тексту Стратегије, који им је уручен на претходној, Тринаестој седници. Основне замерке чланова Савета односиле су се на недостатак чврсте структуре документа, на велику неуједначеност између његових саставних делова и на застарелост појединих анализа. Закључено је да би други и трећи део радног текста могли бити употребљиви уз незнатне корекције, док би први део морао да претрпи велике измене, а неки његови сегменти би морали бити написани поново“. Извештај са Четрнаесте седнице доступан је на сајту Националног савета за културу: <http://www.nsk.gov.rs/doc/izvestaji/Izvestaj%2014%20sednica%20PDF.pdf> Страница посећена: 20.02.214.

донео резултате.²⁷ Тако ни данас, пуне три године по истеку законског рока за израду и усвајање стратегије, још увек званични правци и циљеви културног развоја нису јасно и отворено дефинисани националним документом.

Иако на националном нивоу стратешког документа нема, последњих година је више градова у Србији, а у складу са Уставом, *Законом о култури* и *Законом о локалној самоуправи*, ушло у процес израде локалних стратешких планова.²⁸ Међутим, у овом тренутку, градови у

²⁷ У уводу ове студије указано је да су нека од питања из упитника из 2009. године изостављена зато што се у том тренутку спроводило истраживање које је наручио тадашњи државни секретар Министарства културе и информисања, проф. др Аврамовић а за потребе стварања националне стратегије културе. У првој половини марта месеца 2014. године Завод за проучавање културног развитка добио је од Министарства културе допис којим је тражено да се делегира особа/ истраживач која би учествовала у раду на стратегији. То све говори да се не може ни предвидети када ће национална стратегија културе бити завршена и усвојена ни када ће се почети са њеном имплементацијом.

²⁸ Град Ваљево је сачинио Локални план развоја културе али овај документ чека на усвајање, па је стога изостављен из ове анализе. Град Зрењанин је током 2013. године започео припреме на изради свог локалног документа у области културе, прикључивши се међународном ИПА пројекту који спроводи Интеркултурални институт из Темишвара у партнерству са Општином Темишвар, градским управама Зрењанина и Панчева и Грађанским парламентом из Вршца. Пројекат подразумева стварање и

којима се налазе три завода имају усвојене планове развоја културе - Панчево, Крагујевац и Ниш.²⁹ Ти планови би требало да буду они правци са којима ће заводи у наведеним градовима усаглашавати свој рад и са којима би успостављали кохерентност својих пословних политика.

Стратегија културног развоја града Панчева 2010 – 2015, први документ такве врсте

припрему пет докумената јавне политике из области културе, а који треба да граду обезбеди подршку за израду стратешког документа у области културе. (<http://www.autonomija.info/istrazivanje-o-kulturnoj-ponudi-i-traznji-u-zrenjaninu.html> Страница посећена 5. јануара 2014. године). Град Суботица је такође донео одлуку о изради Стратегије интеркултуралности града (<http://www.subotica.com/vesti/imenovana-komisija-za-izradu-strategije-interkulturalnosti-grada-id16882.html>).

Најзад, град Београд нема посебну стратегију развоја културе, али су за деловање завода од значаја Стратегија развоја града Београда и Елаборат сачињен за кандидатуру Београда за Европску престоницу културе 2020

(<http://www.begrad.rs/download.php/documents/Projekat%20sr.pdf>). Из ових планова се разазнаје да би улога завода требало да буде омогућавање потпуније афирмације споменика културе.

²⁹ Стратегије културног развоја поменути три града доступне су на Интернет страницама: Крагујевац <http://www.kragujevac.rs/269-1-1> Ниш: www.ni.rs/uploads/doc/odluke/120113strategija.doc и Панчево:

www.pancevo.rs/.../Kulturna_strategija_sajt_656.pdf

Странице су посећене 15. 02. 2014.

у овом граду, полази од потребе да се креира идентитет града Панчева који почива на културним идентитетима његових грађана. Друга два документа (*Стратегија културног развоја града Ниша 2012 – 2015.* и *Локални план развоја културе града Крагујевца за период 2011 – 2015. године*) полазе од две врсте претходно усвојених докумената, с тим да је у случају Крагујевца реч о *Стратегији развоја културе у Крагујевцу* из 2003. године, а у случају Ниша реч је о документима *Стратегија културног развоја Ниша 2004 – 2010.* и *Стратегија развоја града Ниша* из 2007. године. У случају крагујевачке стратегије, развој културе (као и у случају Панчева), експлицитно и директно везује се за развој идентитета, док је у *Стратегији културног развоја града Ниша* таква веза имплицитна, индиректно осликана кроз указивање на постојеће и потенцијалне ресурсе. Сва три стратешка плана полазе од визија да градови буду центри региона у којима се налазе и као такви водећи у стварању амбијента у коме ће грађани располагати просторима где се остварују квалитетни програмски садржаји, који грађанима омогућавају да учествују у културном животу и тако побољшају укупан квалитет својих живота. Полазишта у изради стратегија културног

развоја и визије градова наговештавају у чему се види улога завода за заштиту споменика културе, односно које су могућности да се она прошири у односу на основну делатност прописану *Законом о културним добрима*. Планови Ниша и Крагујевца постављени су тако да се од завода пре свега очекује учешће у смислу који прописује *Закон о културним добрима*. Иако то не значи да они не могу или не треба да се укључе у активности које у извесној мери превазилазе прописану делатност, постоји опасност да таква врста ангажмана изостане ако очекивања нису експлицитније сугерисана или наглашена.

У сва три документа, културно наслеђе се препознаје и истиче као основни ресурс за развој не само културе већ и туризма и образовања грађана, чиме се потцртава перцепција широке улоге културе у социо-економском развоју не само ових градова већ и региона чији су центри. Такође, у сва три документа наведен је велики број објеката који се могу оспособити тако да их могу користити (друге) установе и организације које делују и у домену културе и у доменима туризма и образовања. У том смислу, улога завода за заштиту споменика, пре свега, види се у омогућавању да се објекти непокретног

културног наслеђа ставе у функцију социо-економског развоја градова и региона. Иако се у сва три документа говори о потребама и могућностима да се то учини, једино је у стратегији културног развоја града Панчева експлицитније и детаљније посвећена пажња реактивацији објеката непокретног културног наслеђа, уз подизање свести грађана о значају културног наслеђа (при чему се због специфичности самог Панчева акценат ставља на индустријско наслеђе), те јачању друштвено одговорног понашања³⁰ субјеката у јавном и приватном сектору према културном наслеђу, што укључује и меру израде кодекса понашања према културном наслеђу, као и развијање и праћење његовог спровођења. Такође, *Стратегија културног развоја града Панчева* била је експлицитна у указивању да је један од важнијих проблема недовољна заштита и неадекватно коришћење културног наслеђа, а у

³⁰ Потреба за подстицањем друштвено одговорног понашања поменута је и у стратегијама Ниша и Крагујевца али као општа потреба која се односи и на културно наслеђе и на друге видове деловања у култури и према култури. Будући да је стање великог броја споменика културе веома лоше, сматрамо да управо однос према наслеђу треба да буде прва инстанца за подстицање одговорног понашања у вези с културом, и у ужем смислу деловања установа и организација и у ширем, антрополошком смислу појма култура.

том смислу међу мерама се наводе доследност у примени законске регулативе, те строжа примена одредби *Закона о планирању и изградњи* и примена казних одредби предвиђених *Законом о културним добрима*. Међутим, мере предвиђене у функцији остваривања циља „унапређивање услова за заштиту и реактивацију културне баштине и индустријског наслеђа“ заправо се односе на потребу да панчевачки завод за заштиту споменика културе побољша приступе обављању основне делатности. Тиме се индиректно сугерише да завод не успева (и то не (само) својом кривицом) да своју делатност у потпуности обавља, и у том смислу се истиче потреба за бољим менаџментом на нивоу установе која је менаџмент у упитнику ниско рангирала (бр. седам од девет).³¹

³¹ Ђукић је на примеру четири села на територији града Панчева указала на практичне проблеме заштите и коришћења сеоске материјалне и нематеријалне културне и природне баштине *in situ* с аспекта њиховог утицаја на самосвест сеоског становништва о вредности, значењу и значају наслеђа за ендегени развој села и одрживи развој друштва. Такође, указује на недостатак подршке јавних практичних политика „од горе“ (макроекономска, културна, образовна и др.) свим облицима презентације и интерпретације природног и културног наслеђа иницираним „од доле“, чиме сеоско наслеђе није физички, интелектуално и емоционално доступно

У погледу рада завода, планови Крагујевца и Ниша донекле носе опасност ограничавања улоге коју они имају, у смислу да се акцентује делатност заштите али заправо не антиципира учешће завода у делу промоције и осмишљавања начина употребе објеката. Иако се, рецимо, у крагујевачкој стратегији истиче да завод пружа добар пример, тако да би и друге установе требало да стекну статус какав завод има, тј. статус установа значајних за цео регион централне Србије (*Локални план развоја културе града Крагујевца за период 2011 – 2015. године*, 15) област „Заштитарство“, у оквиру које је крагујевачки завод заступљен, заправо значи да се на основној и техничкој заштити улога завршава. Сличан је случај и у стратегији културног развоја града Ниша. Наиме, иако делатност завода „подразумева истраживања, заштиту и презентацију“ (*Стратегија културног развоја града Ниша*, 55, курзив додат) културног наслеђа, остваривање делатности практично се завршава на (основној и техничкој) заштити објеката/споменика културе. Другим речима, и крагујевачка и нишка стратегија, кроз навођење

сеоском становништву, иако га је оно стварало. Видети: Ђукић, Видети: Ђукић, В. „Менаџмент сеоске природне и културне баштине in situ: студија села на територији града Панчева“. Текст у припреми за штампу.

постојећих објеката, било да су самостални, било да су део споменичких целина, сугеришу да заводи треба и могу да обезбеде да се објекти доведу у стање које омогућава њихово стављање у функцију остваривања културног и социо-економског развоја градова и региона, али да је осмишљавање начина њихове употребе пре свега задатак других установа и организација које делују у доменима културе туризма и образовања. Међутим, заводи и у њима запослени, који раде на заштити и конзервацији објеката располажу знањима о самом објекту, што може бити од значаја за његову потоњу употребу и стога би требало да буду укључени у процес планирања, одређивања листе приоритета и осмишљавања начина употребе објеката непокретног културног наслеђа. У том смислу, идеална солуција била би да се најпре размотре могућности употребе одређених објеката, да у то буду укључени стручњаци завода и да се у сарадњи са колегама из музеја и других установа и осталим заинтересованима формира листа приоритета у конзервацији.

Будући да је реч о плановима за период до 2015. године, такво ограничавање улоге завода кореспондира са ургентношћу задовољавања непосредних потреба за простором. Међутим, неретка опција да се перцепције улога и задаци

копирају и преносе из документа у документ, с обзиром на степен остварености претходних планова, чине да се, заправо, више не говори о четворогодишњим или петогодишњим плановима који истичу за годину-две, већ о плановима који ће се креирати у будућности и односити се заправо на много дужи временски период. У односу на питања дугорочније перцепције, *Стратегија културног развоја града Панчева*, а у поређењу са нишком и крагујевачком стратегијом, иде корак напред јер се детаљније бави питањем сарадње установа и организација, њиховом отвореношћу и омогућавањем доступности садржаја ширим круговима корисника. У овом документу су међу проблемима наведени и они који се тичу недовољне отворености институција културе за сарадњу с другим установама, цивилним сектором и појединцима, као и недовољно развијене сарадње међу самим установама културе у граду. Као проблем мапирани су и недовољна заинтересованост приватног и јавног сектора за подршку програмима културе, недовољна иновативност програма и пројеката, као и недовољан број стручних кадрова. У складу с тим, предложене мере, пре свега, односе се на побољшавање, како међусекторске сарадње, тако и сарадње између различитих

установа културе, како би се заједничким снагама наслеђе штитило и осмислиле могућности његове употребе. Побољшање сарадње укључује и хоризонталну покретљивост запослених у циљу стицања знања и искуства у погледу целовитости процеса очувања културног наслеђа, дакле и заштита и осмишљавања начина употребе и промоција споменика културе/објеката непокретног културног наслеђа.

У сваком случају, у сва три плана, додуше на различите начине, указује се на потребу коју најсликовитије описује навод из крагујевачке стратегије да установе културе (укључујући и завод) треба да крену „у сусрет окружењу, које можда и не зна за њихове потенцијале и могућности. Тај пут би требало да буде мисионарски, да полази од жеље да задовољи потребе житеља у градовима и варошицама у окружењу, и да притом остварује и своје маркетиншке и комерцијалне потребе. За такав приступ потребан је одговарајући програмски садржај широког спектра, прилагођен овим срединама, потребан је промотивни рад на стварању интересовања и интереса, потребна је одговорност ради изградње дугорочног поверења“ (*Локални план развоја културе града Крагујевца*, 8).

Излагање у сусрет окружењу значи одржавање односа с јавношћу, што је домен менаџмента и маркетинга. С озбиром на то да се показало да је целокупан менаџмент у управљању установама слаба страна завода, едукација запослених у том домену, показује се као нужна. Сва три локална плана развоја културе предвиђају едукацију запослених као меру, али једино план града Ниша експлицитно предвиђа едукацију у области менаџмента (менаџмент културних догађаја и установа, пројект менаџмент, *Стратегија културног развоја града Ниша*, 114), а панчевачки документ у области писања пројеката, дакле обезбеђења додатних средстава финансирања.

Остваривање ових планова пак отежава непостојање националне стратегије с којом би локални планови требало да кореспондирају и да у њој налазе ослонац за креирање и спровођење конкретних активности. Како је већ речено, национална стратегија културе не постоји нити је могуће предвидети када и да ли ће се креирати овај документ, а потом и примењивати. Додатно отежавајућа околност за реализацију локалних планова и имплементацију предвиђених мера јесте и то да управо питање националне стратегије демонстрира да Република није привржена

остваривању законом прописаног процеса планирања у домену културе, чиме се свакако даје лош пример нижим нивоима управе, а у погледу спровођења мера наведених у стратешким плановима (видети: Стојановић, 2011). Сходно томе, локалне стратегије културног развоја заправо потцртавају неоствареност замисли којима је закључена конференција „Културна политика у области културног наслеђа и трансформација институција“, одржана 2009. године.³² Овај догађај требало је да омогући каналисање праваца рада на уобличавању националне стратегије развоја културе у области културног наслеђа у последњих пет година. Анализа стања је, кроз излагања, омогућила увид у проблеме³³, и у том смислу би се могло рећи да су испуњени полазни услови за даљи рад на стратешком планирању трансформације институција. Укупно посматрано (и имајући на уму непостојање националне стратегије културе), оствареност „Десет заповести“, како су закључци

³² Истраживања која смо спровели и 2009. и 2013. године јесу управо потакнута овим догађајем који је и једини већи догађај у области културног наслеђа организован у протеклих пет година.

³³ Проблеме везане за рад завода су таксативно навели говорници на Конференцији. Вера Павловић-Лончарски и Зоран Вапа, <http://www.seecult.org/blog/5647/zavodi-za-zastitu-spomenika-kulture> Страница посећена: 15. 03. 2014.

конференције названи, у протеклих пет година пружају детаљнија знања о дOMETИМА националне културне политике. С обзиром на то да је један од циљева нашег истраживања спроведеног 2013. године да се упореди стање у односу на стање које је било актуелно 2009. године, неопходно је да се подсетимо закључака Конференције на којој је стање резимирано. Формулисани као манифест који сугерише правце деловања закључци гласе³⁴:

1. Успоставићемо и усагласити домаћу и међународну легислативу у вези са материјалном и нематеријалном културном баштином;
2. Уредићемо базе података и установити национални регистар културних добара, непокретне, покретне и нематеријалне баштине;

³⁴ Десет заповести су у овој форми наведене и на сајту Министарства културе и јавног информисања али је по реконструкцији ове Интернет презентације до њих теже доћи па су овде преузете са странице: <http://www.seecult.org/blog/1620/zakljucci-konferencije>
Страница посећена: 15. јануара 2014. године.

3. Обезбедићемо modele акредитација државних и приватних институција заштите, прецизирати услове за добијање персоналних лиценци за професије из домена заштите културних добара као и афирмисати центре изврности у домену заштите културног наслеђа;
4. Уважаваћемо и примењивати начела пословне политике, уз планско и континуирано обезбеђивање додатних видова прихода;
5. Успоставићемо мрежу завода за заштиту културног наслеђа и мрежу музеја, и повезаћемо их са сродним организацијама у региону Југоисточне Европе;
6. Развијаћемо активну и континуирану међународну сарадњу као неопходни облик

- програмских и образовних активности;
7. Стимулисаћемо интензивнију сарадњу између научних установа и установа заштите културне баштине;
 8. Унапређиваћемо све видове рада са публиком, кроз специјализоване програме за различите циљне групе;
 9. Развијаћемо дигитализацију културног наслеђа и обogaћивати форме његове презентације;
 10. Подстицаћемо медије на активнију улогу у стручном приказивању стања у области културне баштине и у повећавању степена социјалне одговорности за културно наслеђе.

За анализу остварености „Десет заповести“ значајно је имати на уму и извештај о стању у области заштите културног наслеђа

који је септембра 2012. године поднела Марина Нешковић Националном савету за културу. Савет је на Тринаестој седници одржаној 5.12.2012. године прихватио њене закључке о томе шта треба учинити како би се стање поправило.³⁵ Укупно посматрајући, десет заповести се могу поделити у две групе – једну чине заповести које се могу назвати „екстерним“ јер се односе на развијање и унапређивање односа и сарадње са публиком (јавношћу) и корисницима, медијима и установама, било из домена културе било из домена науке и високошколског образовања; другу групу чине заповести које се односе на унутрашњу динамику у остваривању мисије завода и других установа које делују у области културног наслеђа („интерне“ заповести).

Када је реч о „екстерним“ заповестима, иако је само наизглед терминолошко питање, однос заповести бр. 7 и 5 јесте индикативан. Наиме, у заповести бр. 7 која се односи на сарадњу установа заштите (дакле не само завода, али и њих) и научних установа,

³⁵ Извештај Нешковићеве доступан је на страници Националног савета за културу <http://www.nsk.gov.rs/doc/zakljucci/O%20stanju%20u%20oblasti%20zastite%20kulturnog%20nasledja.doc> Странаца посећена 15.02.2014. године

употребљен је глагол **стимулисати** што значи подстицати и који истовремено сугерише проактиван однос према очувању наслеђа. Тиме се имплицитно признаје да нека врста сарадње постоји. С друге стране, у заповести бр. 5 се каже да сарадњу међу заводима треба **успоставити**, што сугерише да таква сарадња не постоји и да никада није ни постојала, за шта се не може рећи да је тачно. У том смислу Нешковић је тачније предложила **„Поновно успостављање јединствене, организоване службе заштите непокретног културног наслеђа – са мрежом установа за сваку појединачну област (пирамидално) која би имала централну и територијалне установе“** (наглашено у оригиналу, курзив додат). Заједно посматрано, заповести бр. 5 и 7 говоре о базичној неусклађености перцепције рада завода и њиховом „позиционирању“ као херметизованих установа.

Посебно стоји питање међународне сарадње, као неопходног облика програмских и образовних активности (заповест бр. 6), коју треба **развијати**. То опет сугерише да нека врста сарадње постоји, али ју је потребно побољшати и довести на ниво, на пример, заједничких пројеката.

Поред тога, у заповести бр. 8 „налаже“ се **унапређивање** рада са публиком, а у заповести бр. 10 **подстицање** сарадње са медијима и другим врстама установа. Истраживање спроведено 2013. године показало је да се уочавају одређени проблеми (о којима је било речи у поглављу посвећеном раду са корисницима и односима са јавношћу) али да се неопходност развијања таквих односа препознаје. На конкретнијем нивоу, сарадња би требало да укључи упознавање партнерских институција са плановима рада завода, и обрнуто, заводи треба да се упознају са плановима рада партнерских институција, а како би организација посла била ефикаснија и запослени се упутили и укључили у реализацију пројеката, који су заправо заједнички.³⁶ У вези са овим заповестима, изолованост домена културе у односу на остатак друштвеног, економског и политичког живота, услед које изостаје и тешња повезаност домена културе и домена просвете и науке, чини веома значајну претњу која је исходовала и реалним неостваривањем заповести које се тичу

³⁶ Могућност размене информација о планираним активностима и заједничких пројеката експлицитно је истакнута у *Стратегији развоја културе града Панчева*, 22, 37 и *Стратегији културног развоја града Ниша (2012-2015)*, 114.

документације, дигитализације, стручног усавршавања и уопште пословне политике. Рад на изради прве верзије Националне стратегије развоја културе укључивао је и области међуресорне сарадње, али како је већ наведено, та верзија је (засада) одбачена.

У сваком случају, питање рада са корисницима и широм јавношћу, те питање сарадње са медијима и другим установама у земљи и иностранству јесу питања која ће се стално постављати јер је реч о процесу у коме може стално, без обзира на јавну политику у различитим доменима, долазити до успона и падова. Такође, будући да су се заповести односиле и на друге врсте установа, нарочито музеје, те да управо музеји приказују извесне напретке по поменутих питањима, тешко је рећи да су ограничени донети ових заповести у заводима директна последица вођења културне политике.

Међутим, да вођење културне политике на националном нивоу изазива доста проблема у раду, нарочито завода, говори друга група заповести – оне које се односе на интерне динамике рада завода, а пре свега примену принципа пословне политике. Принципи пословне политике су у заповести бр. 4 повезани

са финансирањем установа. Иако од расположивих средстава зависе активности (њихов опсег и можда повољнији исход), пословна политика је, ипак, шира тема од самог финансирања и, како је већ речено, укључује процесе планирања, организовања, вођства и контроле. Примена (савремених) начела пословне политике пак највише зависи од руководиоца. Будући да већину чланова управних одбора именује оснивач, те да оснивач доноси и коначну одлуку о именовању непосредног руководиоца (директора), питање примене принципа пословне политике, дакле, на првом месту зависи од тога како доносиоци одлука и на локалном и на републичком нивоу интерпретирају опште критеријуме (међу којима се као најчешће помињан истиче критеријум стручности, односно колико потенцијални директор познаје основну делатност). Да уопште постоји могућност слободних интерпретација општих критеријума, пре свега говори о некохерентности културне политике и њеној отворености за политизацију културе, чиме се приказује недостатак јасне и отворене слике о улози завода у друштву. Притом, чак и доказана стручност у области заштите и очувања непокретног културног наслеђа не значи да ће особа познавати и/или

примењивати начела пословне политике или да ће успети да се носи с бројним притисцима са стране. Политизација културе и постављање кадрова, пре свега према партијским заслугама, дакле, представља додатну кочницу у иначе осетљивом питању кадровске политике, која укључује и процес именовања руководиоца.³⁷

Пословна политика такође укључује пажњу, коју пре свега руководиоци треба да посвете људским ресурсима. Перманентна едукација омогућава да запослени, људи од којих зависи успешност трансформације установа базиране на савременим принципима деловања у области непокретног културног наслеђа, буду у могућности али и у обавези да

³⁷ У нишкој стратегији културног развоја политизација културе и именовања директора и чланова управних одбора пре свега због партијских заслуга, у више наврата је експлицитно наведена као главни разлог у отежаном остваривању развоја културе, те је стога као једна од мера наведена деполитизација културе (*Стратегија културног развоја града Ниша*, 113). Такође, у *Стратегији културног развоја града Панчева*, у вези с проблемом недовољног броја стручних кадрова један од циљева је „Квалитетан избор чланова УО из локалне заједнице, на основу стручне квалификације а не политичке припадности“ а с тим у вези предложене мере су утврђивање критеријума за избор чланова Управног одбора из редова локалне заједнице на основу стручности; и примена одредби Закона о култури о именовању директора. (*Стратегија културног развоја града Панчева*, 41)

прате трендове у струци, развијају вештине које се могу стећи и формалним и неформалним каналима те, најзад, да стечена знања непосредно примењују у раду, било кроз извођење постављених радних задатака било у иницијативама унапређења у раду установа. Истраживање спроведено 2013. године показало је да стручно усавршавање и даље представља пре свега лични чин, често без шире подршке која би се огледала у суштинском разумевању и руководиоца и запослених зашто је стручно усавршавање важно. Иако стручно усавршавање није експлицитно дато као „заповест“, оно јесте сугерисано заповешћу бр. 3 јер је лиценцирање вид верификације стручности запослених да изводе задатке очувања (непокретног) културног наслеђа. Формулација ове заповести наговештава да је потребно системски и систематски подстицати стручно усавршавање и то тако да се запослени приволе да одржавају динамику развоја сопствене компетентности и личних радних навика. Међутим, у успостављању системских решења потребно је, и важно је, имати на уму последице које је некритичко преузимање принципа економског вредновања (тзв. „ревизорске културе“) од стране доносилаца одлука имало у области

науке и високошколског образовања³⁸, јер таква врста вредновања потенцира ефикасност, а како је још Сапир писао, друштво може бити задивљујуће ефикасно у погледу деловања а да притом не остварује суштински важне ефекте, као што је, на пример, бољи однос према културном наслеђу (в: Сапир, 1986).

Поред потребе да запослени прате трендове у струци и верификују своју стручност, стручно усавршавање укључује (макар за стручне кадрове треба да укључи) и познавање и примену знања из области нових технологија које омогућавају дигитализацију документације, формирање и рад на базама података на основу којих би се водио и национални регистар непокретног културног наслеђа, а о чему говоре девета и друга заповест. Истраживање спроведено 2013. године показало је благи

³⁸ О критикама тзв. „ревизорске културе“ (енг. *audit culture*) и њеној примени у домену науке и високошколског образовања у Србији видети на пример: Pavićević, A. 2009. „Revizionistička ideološka matrica“, *Antropologija* 8, Beograd, Žikić, B. 2009. „Pogled na kulturu revizije iz ugla univerzitetskog nastavnika etnologije i antropologije“, *Etnološko – antropološke sveske* 13, (n.s.) 2, Baćević, J. 2006. „Od trga do tržnice: antropologija, kritike savremenog obrazovanja i njihov značaj za Srbiju“. *Etnoantropološki problemi* 1(2), 209 – 230. О критици њене примене у култури у Великој Британији видети: McGuigan J. 2004. *Rethinking Cultural Policy*, Open University Press

напредак, који пак почива пре свега на личним иницијативама и колико-толико повећаној свести да дигиталне форме вођења документације могу олакшати посао и рад са корисницима. Иако је дошло до благог напретка када је у питању остваривање друге и девете заповести, за њих се ипак не може рећи да су остварене, јер је изостао део који се односи на национални регистар и успостављање јединственог софтвера за обраду документације. Зато је и сам одабир софтвера који ће установа користити питање о коме сама установа и одлучује а без консултација с другим заводима, чији би запослени могли да пренесу искуства са софтвером који они користе.

У сваком случају, пуно остваривање до сада поменутих заповести, а нарочито интерних заповести, почива на остварености прве заповести – успостављање легислативе усаглашене с међународним актима. Ова заповест уопште није остварена, иако је учесницима конференције био познат преднацрт *Закона о непокретном културном наслеђу*, јер је он на (тадашњем) сајту Министарства културе објављен још 2008.

године³⁹ и иако је три месеца по одржавању конференције усвојен *Закон о култури* који препознаје очување културног наслеђа као начело културног развоја (члан 3, тачка 9), што је дакле била добра полазна основа. Ипак, у односу на *Закон о култури*, изостала су подзаконска акта која би ближе уредила област непокретног културног наслеђа, те су тако она из 90-их година 20. века и даље на снази.

Такође, Србија је 2010. и 2011. године ратификовала два значајна међународна докумената која се односе и на област непокретног културног наслеђа (*Фаро 2005* и *Фиренца 2000*) и тако показала да жели да прихвати принципе које ови документи истичу. Услед изостанка адекватног домаћег правног оквира, имплементација међународних докумената је отежана. Случај нематеријалног културног наслеђа пак показује да је имплементација међународних аката могућа

³⁹ Конкретније *Преднацрт закона о непокретном културном наслеђу* био је датиран на 5. април 2008. године а убрзо потом је документ објављен на сајту Министарства. Услед одлуке да се крене испочетка у изради легислативе којом ће се област културног наслеђа уредити а коју је децембра 2011. године приликом промоције Центра за нематеријално културно наслеђе потврдио тадашњи министар културе г. Марковић, ова радна верзија је одбачена и уклоњена са сајта Министарства.

упркос томе што постојећи правни оквир није адекватан⁴⁰, тј. да ако има воље, решења је лакше наћи. Ипак, без легислативе као основе, успешна трансформација институција није могућа.

Најзад, изузетно важну претњу у раду завода чине закони који нису из домена културе, већ из домена фискалне економије и домена грађевинарства и урбанизма. Наиме, *Закон о јавним набавкама*, *Закон о буџетском систему* и забрана запошљавања до краја 2015. године су у нашем истраживању истакнути као изузетно значајни извори проблема. Нешковић је у свом извештају указала на проблеме који проистичу из *Закона о јавним набавкама*, јер овај закон конзерваторско-реставраторске радове на значајним споменицима културе изједначава с било којом другом врстом грађевинских радова. Од 2013. године овим законом је и прописана обавеза расписивања тендера за учешће стручњака као спољних сарадника на

⁴⁰ Постојећи правни оквир, на пример, уопште не препознаје нематеријално културно наслеђе. Ипак, пошто је Србија 2010. године ратификовала УНЕСКО *Конвенцију о очувању нематеријалног културног наслеђа*, почеле су и активности усмерене ка њеној имплементацији и то тако што је у оквиру Етнографског музеја формиран Центар за нематеријално културно наслеђе који ради на имплементирању УНЕСКО Конвенције.

пројектима у целокупном домену културе, што отежава рад и завода и других установа у домену културе. Такође, Нешковић је указала на проблеме који проистичу из *Закона о планирању и изградњи* (а опет ниједан завод се није укључио у јавну расправу о нацрту нове верзије овог закона), те најзад и на проблеме који проистичу из *Закона о катастру и земљишној књизи*.

Круцијалан разлог због кога претњу чине и одредбе не-секторских закона лежи у маргиналном положају културе у социо-економском животу у Србији. У *Стратегији културног развоја града Ниша*, на пример, указано је да иако помињу културу, ни *Стратегија развоја града Ниша* ни *Стратегија развоја туризма у граду Нишу* не препознају, макар не на одговарајући начин, културу ни у ужем ни у ширем смислу као развојни ресурс Града (видети: *Стратегија културног развоја града Ниша*, 30, 31). Стратешки планови на националном нивоу, као што су на пример *Национална стратегија развоја туризма*, *Национална стратегија развоја образовања*, па чак и *Национална стратегија за младе* једва да уопште помињу културу, иако се на пример култура повремено истиче као ресурс и фактор у развоју ових

области. Парадокс сликовито приказује *Национална стратегија развоја туризма* у којој се, рецимо, сегменти наслеђа (археолошко, гастрономско, и сл.) помињу као посебне врсте туристичке понуде али се културни туризам не помиње.

До сада речено о ситуацији и на локалном и на националном нивоу представља и најочигледнији показатељ ефективности и ефикасности културне политике у последњих 20 година. Држава, кроз органе власти, и на локалном и на покрајинском и на републичком нивоу треба да стоји иза својих установа, не само финансијски и не нужно и не само повећавајући финансијска средства (јер има пуно тога што се може урадити готово и са мало или чак и без финансијских средстава) већ, пре свега, показујући да заиста разуме значај који рад установа као што су заводи има и који може да има за развој друштва у целини. Међутим, и у финансијском и у морално-вредносном смислу, подршка државе је декларативна. С друге стране, такав однос државе према установама као што су заводи, уместо енергичнијег заузимања за свој положај изазвао је још већу затвореност завода у себе него што је то био случај на пример 70-их, када је Мајсторовић писао да су се установе, захваљујући пракси

самоуправљања у коме би се било каква врста коментара на рачун рада установа доживљавала као „атак на неприкосновена унутрашња самоуправна права“, претвориле „у праве интелектуалне бункере и језгра националистичке и догматске опозиције...“ (Мајсторовић, 1977: 198). У прилог томе да су данас у већини случаја заводи окренути себи, наводимо и један коментар учесника фокус групе поводом питања како виде улогу својих установа у промоцији културног наслеђа: да су ограничени донети завода у односу с корисницима и јавношћу јер „заштита“ није склона екстернализацији и није заинтересована за систем образовања, што потврђује одсуство програма и/или публикација намењених млађим генерацијама, те да нема ни, на пример, упоредних правних студија да сугеришу могућности које би се могле применити у домаћој легислативи, итд. Најзад, учесник разговора је сумирао: „Стање у области заштите наслеђа једнако је нивоу образованости грађана, јер наша културна добра зависе од стања образовања, од нивоа свести људи“.

Поређење приоритета исказаних у размаку од четири године показује да је заправо дошло до стагнације. *Status quo* приказује се у готово сваком сегменту рада завода, а можда

најсликовитије кроз однос броја улаза и излаза у архивама завода за заштиту споменика културе. Изостанак кључних одлука, као што је адекватна законска регулатива, додатно је отежало стварање повољних услова за рад и функционисање завода за заштиту споменика културе. Тиме се наглашава да питање легислативе треба да буде кључан приоритет којим би се јасно уредила област непокретног културног наслеђа у складу са савременим тенденцијама у међународној заједници. То подразумева и примену стратешког планирања, како би културна политика на проблеме и потребе могла благовремено и плански да одговори, а тиме и подржи неопходну промену у управљању и на нивоу самих установа.

Истраживање спроведено међу заводима за заштиту споменика културе 2013. године јесте једна од могућих перспектива сагледавања стања у заводима, којем се приступило као испитивању потреба с циљем утврђивања расположивих ресурса, прикупљања података за планирање и података о врстама потреба завода. Зато оно не исцрпљује проблематику делатности и рада завода, јер рецимо питање квалитета рада и пружања услуга није овом приликом обухваћено. Ипак, спроведено истраживање индикативно је посебно у вези с питањем

трансформисања културног система. Бенет је на примеру музеја показао да у установама које се баве културним наслеђем, дискурс реформе, односно трансформација установа у складу са тенденцијама свога доба, веома лако може постати бескрајна, вртећи се из круга у круг (видети: Bennet 2003: 181). Културна политика, свакако, може долити уље на ватру бесконачности дискурса реформе, јер сугестије да се крене из почетка умногоме наликују отварању Пандорине кутије и приказују несагласја између екстерно наметаних захтева и интерне динамике рада. Инсистирање да се креће изнова, уз наглашавање потребе да се установе трансформишу у складу са савременим тенденцијама⁴¹, тако у ствари чини да суштински проблем представља неуважавање ранијих видова деловања. Судаћи према

⁴¹ Сам назив излагања тадашњег министра културе, г. Брадића, на отварању Конференције, сугерисао је да треба кренути из почетка и то у новом смеру. Тадашњи министар г. Брадић је указао да незадовољство културном политиком у области културног наслеђа дуго постоји, али да је, имајући у виду економску кризу, ипак потребно „устати, отрести прашину и кренути из почетка у *новом смеру*“ (курзив додат видети: <http://www.seecult.org/blog/5647/izlaganje-nebojse-bradica> Страница посећена: 23.03.2014.). Нови смер сугеришу и међународни документи али и принципи неолибералног капитализма који су у неким државама, нарочито у Великој Британији, прихваћени и у домену културе.

рангираности приоритета и навођењу проблема пред конференцију и четири године касније, до кретања из почетка је и дошло. Као вид репрограмирања основне делатности, оно је резултирало тиме да се неки базични проблеми (простор, опрема али и етика) врате на сцену. С једне стране, то је добро зато што се не игноришу и не означавају као превазиђени, јер да се то ради(ло), полазна претпоставка о предусловима за успешан рад би била погрешна. Ротирање рада са корисницима и менаџмента у рангирању приоритета, такође говори у прилог гледишту да је обављање основне делатности почетак, иако, а како смо већ указале, менаџмент треба да обезбеди успешно управљање. Међутим, већ када се од основне пређе на ширу делатност, о чему на пример говори питање сарадње, постаје јасно да кретање из почетка може имати и негативну страну. Њу приказује на пример, коришћење формулације „устоставићемо сарадњу... и мрежу завода“, као да тако нешто никада раније није постојало. Подаци и информације говоре супротно. Стога, треба имати на уму како је она створена и како је функционисала пре 30 и више година, што свакако може бити корисно за планирање будућих праваца обнављања сарадње и међу самим заводима, а и међу

различитим врстама установа културе итд. Притом, евентуалним успешним рецептима и из прошлости али и из других држава, неопходно је критички приступати.

Ипак, начелно говорећи, „рецепт“ који успева у многим европским државама јесте онај који укључује да групе и заједнице познају и поштују своје културно наслеђе. Не морају да га воле, али свакако треба да га поштују. Установе су те које треба да омогуће упознавање које исходује поштовањем. На основу сазнања стечених током истраживања и 2009. (укључујући и непосредно присуство на самој Конференцији) и 2013. године, изгледа да у професионалној заједници коју чине запослени завода за заштиту споменика културе и даље преовлађује став који се може симплификовати на следећи начин: „Ја, сарадник/ директор завода за заштиту споменика културе, знам да је објекат/мобиљар вредан и да га треба заштитити. Ви, који нисте из струке, то не морате да знате али морате да обезбедите новац да санирамо последице девастације“. Даље, у детаљнијим образложењима за шта се издвајају средства, најчешће се користе уопштене формулације у којима доминира стручна терминологија, а образованост нестручне јавности (укључујући и доносиоце одлука)

дискутабилна је. Стога би требало размотрити могућности да се постојећи упрошћено описан став замени ставом попут: „Ја, сарадник/директор завода за заштиту споменика културе знам да је објекат/мобиљар вредан, иако неугледно изгледа, хајде да ти објасним зашто је објекат/мобиљар вредан за све нас, па ћеш и ти разумети и нећеш односити цигле са објекта, већ ћемо заједно уклањати узроке и радити на његовом чувању и коришћењу тако да буде добар и нама и нашој деци“. То не значи да струка одустаје од научне основе свога рада, већ значи да је с обзиром на степен (па чак и просечне) образованости становништва неопходно додати (на поштовању струке и чињеницама базирану) вредност културном наслеђу, на начин који је разумљив макар просечно образованим људима. Сходно томе, ове веома упрошћене формулације за циљ имају да што непосредније укажу да је проширивање видика пре свега у самим установама а потом и шире, кључно питање ка чијем решавању треба, заправо, да поведе стручна јавност. Ширење видика, најпре у професионалној заједници а затим и шире јавности (укључујући доносиоце одлука) чини могућност побољшања социо-економског статуса запослених изгледнијом него што је то

случај ограничавањем само на заштиту. Истраживање је потврдило да запослени имају (савремена) стручна знања и вештине као и увид у потешкоће у функционисању установа, али изгледа да је воља да активирају своја знања и вештине и иницирају побољшања слаба. Просперитетна културна политика свакако треба да укључи светло на крају тунела и да охрабрује блеске визије на путу ка том крају. У том смислу, веома је охрабрујуће да идеје и могућности постоје, а то је показао пре свега разговор са фокус групом коју су чинили млађи људи. Стога ћемо уместо закључка пажњу посветити неким практичним могућностима за унапређивање рада завода.

Уместо закључка: могућности у погледу унапређења рада завода за заштиту споменика културе

Иако донекле спутани културном политиком и маргиналним положајем културе у друштву, али и тиме што је у професионалној заједници заступљено становиште које фокус задржава на заштити (која јесте важан део очувања културног наслеђа, али не и једини), млађи запослени у заводима у разговору су изнели или потврдили више могућности чијим би остваривањем био унапређен и рад установа и однос јавности према овим, веома важним установама, а дугорочније посматрано и социоекономски статус стручњака запослених у заводима.

Како је у претходном поглављу речено, један од учесника фокус групе је истакао да се затвореност завода огледа у невољности да се рад екстернализује и отвори ка окружењу и неразумевању да од образовања, и деце и одраслих, зависи однос према добрима која се штите, те да је стање у коме се и заводи и непокретно културно наслеђе данас налазе, директно сразмерно ниском нивоу свести о томе

зашто су културно наслеђе и култура уопште важни за људе, њихове заједнице и друштво у целини. Такво сажимање проблема и стања, уз чињеницу да га је изнео један од запослених у струци, те да су се други учесници сложили с тим, чини добру полазну основу за његово решење. Будући да је проблем комплексан, његово превазилажење нужно захтева да заводи имају подршку представника државе на локалном и републичком нивоу⁴², као и успостављање тесне сарадње између завода и установа из других области културе и науке.

Ипак, одређене проблеме заводи могу и сами да реше, тј. да утичу на унутрашње услове своје пословне политике. Пре свега, то се односи на унапређење делатности у домену документације. Ради обједињавања података о непокретном културном наслеђу и њихове јединствене обраде на нивоу целе земље, а тиме и повећања њихове приступачности (запосленима у заводима, истраживачима и стручњацима из других установа као, и свим другим потенцијалним корисницима), једна од

⁴² Овим не желимо да кажемо да заводи треба да се пребаце на републички ниво, већ да држава преко својих органа и на републичком и на локалном нивоу стане у помоћ установама и, што је још важније, сама даје добре примере.

могућности јесте да се искористи неки од већ постојећих програма који су у употреби у неком од завода. Остваривање ове идеје омогућено је *Законом о култури* а у имплементацији идеје значајно би било и учешће, на пример, Друштва конзерватора Србије као струковног удружења које окупља чланове професионалне заједнице у области очувања непокретног културног наслеђа. Наиме, догађаји као што је годишња скупштина ДКС-а свакако да могу пружити прилику да се идеја о јединственом софтверу иницира и да се представе софтвери који се користе, да се они упореде и успостави консензус око усвајања једног од њих као националног програма (софтвера). Дакле, није неопходно да се формира нека посебна комисија и да се из почетка прави нови софтвер, довољно је да се софтвери у оптицају представе с могућностима унапређивања (енг. *upgrade*) за национални регистар и да се већ окупљени представници професионалне заједнице одлуче за један.⁴³ Прилике да се запослени у заводима,

⁴³ Имајући на уму да питање овлашћења, односно ко може званично дати „глас“ испред установе, може превазићи могућности представника завода на скупу попут годишње скупштине ДКС-а, доношење коначне одлуке може се одложити за период непосредно после скупштине, тако да међу закључцима буде јасно назначено шта који од представљених софтвера нуди, које су предности и недостатци, те шта је потребно да се недостаци отклоне на

који не користе изабрани софтвер обуче за рад у њему могу бити скупови секција ДКС-а или неки други, тим поводом, уприличен „догађај“.⁴⁴ Почетну обуку треба да држе запослени из завода чији је софтвер одабран за заједнички, а полазници обуке треба да стечена знања пренесу колегама на интерној обуци у својој установи. Оваква могућност може се сагледати као активност која доприноси јачању тима (енг. *team building*), како би допринела унапређењу рада установе и уместо групе појединаца која обавља одређене послове, створила тим који ће радити на овом конкретном задатку преношења знања, везаних за употребу одабраног софтвера. На тај начин, ове активности биле би у функцији и организационог развоја (сарадња

начин да људи који нису били на скупштини лако разумеју суштину понуђених опција и званично дају свој „глас“ за једну од њих, а који ће послати модератору сесије на којој ће се представити софтвери. Модератор(и) сесије за задатак треба да има(ју) да „гласове“ обраде и формулишу тако да се они као заједничка иницијатива завода проследи на ургентно одобравање од стране Министарства културе.

⁴⁴ Такав „догађај“, који би, на пример, у првом турнусу трајао два дана, заправо не захтева посебна финансијска средства уколико се организује у заводу чији је софтвер изабран. Други заводи, који шаљу своје представнике, морали би да издвоје средства за трошкове пута и боравка у граду, седишту завода који организује обуку, што јесте врста трошкова које заводи иначе планирају, и евентуалну симболичну котизацију за трошкове кетеринга.

колега унутар једног завода) и развоја мреже завода, а утемељене на потреби да се решавају питања од заједничког интереса, као што је на пример, вођење документације.

Јачање тима може бити и опција за решавање проблема простора, посебно ако се он огледа у ненаменској згради или ако се неки напуштени објекат у близини седишта установе може адаптирати за потребе завода.⁴⁵ Наиме, у заводима раде архитекте и други стручњаци који су упознати с принципима рада на заштити, односно постоје људски ресурси који омогућавају стварање пројекта адаптације простора и његовог прилагођавања потребама установе и у њој запослених.⁴⁶ Такође,

⁴⁵ Овде треба подсетити да не баш далеко од седишта завода постоји велики број напуштених кућа и објеката, на пример традиционалне архитектуре који се могу адаптирати и ставити у функцију рада завода за заштиту споменика културе. Стручњаци Републичког завода, Крстановић и Радоњић – Живков су сачинили *Атлас народног градитељства* а обилати материјал који су током свог вишегодишњег рада прикупили може послужити и у сврхе идентификовања конкретних објеката који се могу ставити на располагање заводима.

⁴⁶ Овде бисмо напоменуле да је на пример зграда коју користи наша установа, Завод за проучавање културног развитка, била ненаменска зграда. Међутим, архитекта Пеђа Ристић је, знајући у чему се огледа делатност нашег завода, на креативан начин сачинио пројекат адаптације зграде.

запослени, који имају знања и вештине у области финансија могу сачинити финансијски оквир за извођење радова и јасно изнети да ли и колико он превазилази средства која се добијају за редовно одржавање зграде завода. Најзад, у заводима раде и правници који умеју да изнађу могућности које укључују и примену одредби, рецимо *Закона о порезу на добит правних лица*. У томе би, свакако било корисно да руководиоци демонстрирају своју мотивисаност и посвећеност напретку установе, те осмисле како да изврше притисак на оне који одлучују о износу финансијских средстава. Уз мотивисаност руководиоца и запослених, проблем простора у коме запослени проводе значајан део свог времена би се једноставно могао решити. Оваква врста тимске активности, интерног пројекта од заједничког интереса, може бити и својеврстан вид стручног усавршавања, јер се и на пројекту адаптације зграде, запослени међусобно могу подучавати специфичностима „заната“, размењивати знања, искуства и вештине и учити (новим) „цакама“ које касније могу примењивати у обављању редовног посла. Такође, заједнички тимски рад може и треба да укључи преношење знања о тенденцијама у иностранству која се стичу учешћем на међународним семинарима и

конференцијама али и на приватним путовањима запослених.

Потреба да истицање стручности и компетенција у погледу заштите културног наслеђа, поред обраћања стручној јавности укључи и друге циљне групе (укључујући и грађане који живе у градовима и општинама ван седишта завода али под његовом територијалном надлежношћу) резултирала је напретком (иако незнатним) који се огледа у ангажовању особа које су задужене за односе са јавношћу (пи-ар). Постојећа искуства говоре да повремено проблем представља и интерни пи-ар који је везан за комуникацију у оквиру установе. Интерни пи-ар подразумева и да особа која је задужена за комуникацију са окружењем (реалним или виртуелним) прати рад колега, у смислу да благовремено располаже информацијама релевантним за одређену активност која се обавља у заводу. Такође, интерни пи-ар укључује и да особа задужена за односе са јавношћу обавештава колеге о идејама и иницијативама у окружењу, а како би и колеге и цела установа изнели свој став по питању тих идеја и иницијатива. Заправо, свака од функција пи-ара почива на благовременој размени информација са колегама ангажованим на другим пословима у области очувања

(непокретног) културног наслеђа, тј. на интерном пи-ару. Таква врста информација може и треба да резултира тематизовањем посебних програма завода а тако да они у што већој мери кореспондирају с потребама завода међу којима се посебно истиче потреба за популаризовањем културног наслеђа и рада завода, јер се на тај начин могу отворити нове могућности у погледу остваривања бољитка и установа и њихових запослених. С обзиром на речено, а будући да у заводима и иначе, макар један запослени прати вести и рад колега и представља завод у различитим приликама које не захтевају присуство директора, могућност се огледа у томе да се кроз бољу организацију рада та особа ослободи других задатака и посвети само односима са јавношћу заснованим на интерном пи-ару.

У погледу рада са корисницима и односа са јавношћу, начин за екстернализовање рада завода и упознавање шире јавности с тим шта заводи раде и зашто то раде, јесте да је потребно искостити широке могућности које пружа савремена технологија, пре свега Интернет. Поред Интернет презентација, присуство у виртуелном простору огледа се и у редовном ажурирању сајта и присутности на друштвеним мрежама, која се не састоји само у

постављању нових информација већ и у реакцијама на вести и натписе „пријатеља“ или „пратилаца/праћених“. Тиме се пружа могућност да заводи живе у виртуелном свету и на себе скрећу пажњу јавности и суграђана на начин који води ефикаснијем и ефективнијем остваривању њихове мисије.

Без обзира на то да ли односе са јавношћу обавља посебно ангажована особа или то чини неко од запослених на другим радним местима, те да ли имају профил на некој од друштвених мрежа или само сајт, део запослених у заводима има искуства чија би размена била драгоцену у бољем позиционирању завода и на локалном и на националном нивоу. Опет, уз помоћ струковног удружења (ДКС) које организује догађаје који окупљају представнике свих завода, па и оних ангажованих на одржавању односа са јавношћу (било у виртуелном било у физичком простору) може се уприличити и почетак размењивања искустава, најпре начелно, у директној комуникацији, а потом конкретније и детаљније, кроз разматрање могућности унапређивања односа са јавношћу и кораке ка њиховом остваривању путем електронске поште и коментара на друштвеним мрежама. Могућности конкретнијег деловања путем Интернета укључују на пример:

реаговања на неке од вести које преносе различити извори (медији, институције, организације, приватне комуникације) а које су релевантне за рад завода (култура, грађевинарство и урбанизам, заштита животне средине, наука, рад и социјална политика, итд.) на локалном и на националном нивоу; размену информација са колегама из других завода о дешавањима на локалном нивоу, како би се затражила и пружила подршка за одређене активности у привреди и управи или против њих, а које (сада и у перспективи) могу бити од значаја за рад завода, при чему се може десити да се по завод лоша идеја из једног региона преузме у другом или да се неки пример добре праксе из једног региона пренесе у други. Томе размена информација на локалном нивоу и треба да служи, да се примери добре праксе представе и донекле усвоје и примене, те да се благовремено реагује на потенцијално проблематичне идеје и иницијативе. И најзад, покретање тема од заједничког интереса на друштвеним мрежама омогућава да се окупи критична маса и тако ојачају иницијативе од значаја и за оне који покрећу иницијативе (заводи) и за оне којих ће се остваривање иницијатива тицати (корисници и шира јавност). Једна од иницијатива, свакако, може и

треба да буде везана за убрзање рада на доношењу адекватне легислативе, а она може отпочети чешћим и масовнијим постављањем питања доносиоцима одлука и члановима тима задуженог за израду аката – докле се стигло и где је запело.

Када је реч о могућностима које зависе од подршке и сарадње са доносиоцима одлука и на локалном и на републичком нивоу, истичу се могућности предвиђене Уставом и постојећим законима, и то како *Закона о култури* тако и закона из области, на пример, локалне самоуправе и фискалне политике. Већ је било речи о томе да *Закон о култури* и *Закон о локалној самоуправи* садрже одредбе које омогућавају да се градови и општине под територијалном надлежношћу, а у којима није седиште завода, укључе у суфинансирање рада завода. С обзиром на укупан положај културе у друштву у Србији, склапање споразума о суфинансирању морају да иницирају сами заводи и то на основу познавања стања непокретног културног наслеђа у граду или општини под територијалном надлежношћу и дугорочнијег плана активности усмерених ка очувању објеката под заштитом и објеката који су евидентирани да се предложи за стављање под заштиту. Притом, руководиоци установа

(директори и управни одбори) треба да обезбеде подршку која се, рецимо, може огледати у томе да на састанцима који претходе склапању споразума присуствују представници града у коме се налази седиште завода (који би потврдили своје учешће у омогућавању рада завода) и представника Републике, односно Министарства културе и информисања (који би демонстрирали подршку установи која обавља делатност од значаја за целу земљу). Будући да није једино новац начин да јединице локалне самоуправе у оквиру територијалне надлежности помогну раду завода, у некој од фаза склапања споразума могу се укључити и представници других установа које се баве културним наслеђем (музеји, библиотеке, архиви) чије је седиште у граду/општини са којом се споразум склапа, а како би се утврдиле могућности да оне кроз свој рад олакшају заштиту и очување, на пример, мобилијара или докумената релевантних за објекте непокретног културног наслеђа на територији тог града или општине. Притом, успех или неуспех треба поделити и са колегама из других завода, како би сви могли или с обзиром на своја позитивна искуства да дају предлог или савет у случају негативног исхода или да уколико је исход у неком заводу позитиван, преузму добру праксу.

С обзиром на одредбе закона из домена фискалне политике, *Закон о порезу на добит правних лица* сугерише могућност пореских олакшица за улагање у културу а сходно *Правилнику о улагањима у области културе која се признају као расход* („Сл. гласник РС“, бр 9/02). То не значи да ће правно лице платити мањи порез на остварену добит зато што је уложило или зато што ће уложити у културу, већ да за своја улагања у култури неће платити пун износ пореских обавеза везаних за улагање, тј. да им се улагања у културу признају као расход у износу до 5% оствареног прихода. Конкретније, а како нам је објашњено у Пореској управи, то значи да правна лица која улажу у културу не плаћају пуну цену улагања, цену коју би платили да, на пример, улажу у реновирање стамбене зграде од које на различите начине могу имати користи. Притом, не треба занемарити чињеницу да је српска привреда у генерално лошем стању, па се од ње и не могу очекивати „гигантска“ улагања. Међутим, то не значи да се не треба тражити подршка од више мањих предузетника у оној мери да збир задовољава потребе за спровођењем одређених радова. Опет, предуслов је да се побољша однос према култури и степен образованости становништва, те да свима буде јасно на које начине ће имати

користи од улагања у културно наслеђе, при чему материјална корист није једина врста користи. Улагање у културу може се вратити и у финансијском и у друштвено-моралном смислу. У финансијском смислу, ако се на пример, објекат непокретног културног наслеђа (етички) користи у комерцијалне сврхе, може се договорити проценат од остварене добити завода или установе/организације која објекат користи у одређеном временском периоду. У друштвено-моралном смислу, инвестиција се враћа омогућавањем улагачима да они сами, њихова деца, породице, пријатељи и комшије добију простор и прилике да квалитетније проводе слободно време и, на пример, стекну додатна знања о самом објекту, и *a propos* самог објекта знања о историји, архитектури, сликарству и историји уметности на подручју на коме се објекат налази.

Остваривање обе могућности везане за финансирање рада завода почива на остварености два предуслова: 1. да законске одредбе буду шире познате (задатак Републике – у чему би установе ако и саме знају за могућности примене постојећих прописа могле да помогну) и 2. да потенцијални улагачи знају како им се уложено, ипак може вратити и у финансијском и у друштвено-моралном смислу.

Наиме, да би се средства уложила у нешто, онај ко улаже пак жели и мора да зна зашто се улаже баш у то нешто а не у нешто друго и шта може да добије од свог улагања. Више пута је речено да културно наслеђе јесте ресурс за развој појединаца, група и заједница зато што даје елементе да се гради лично самоупуздање људи, достојанство и културни идентитет. Тако, управљање (свесном) применом менаџмента на нивоу установа поприма шире размере, на шта је указао и Дракер, приписавши менаџменту друштвену функцију (Draker, 2003:16). Управо у домену културног наслеђа, задатак менаџмента у култури јесте да осмисли одговарајућу друштвену употребу споменика културе као основе културног идентитета од локалних до националног, а уз примену различитих метода, као што су социо-културна анимација, културни модели, економика културе и други (детаљније видети: Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:173-174). Осмишљавање одговарајуће друштвене улоге непокретног културног наслеђа мора се одвијати у тесној сарадњи органа власти, тј. оних који доносе одлуке о активностима које на различите начине и у различитој мери треба подржати, и установа (као што су заводи) које активности предлажу самостално и/или у

сарадњи са другим установама, а образлажући их указују и на начине жељене подршке (финансијски, морални, медијски) и на бенефите који се могу остварити ако се културном наслеђу омогући да игра одређене улоге. Будући да таква сарадња треба да исходује и тиме да шири јавност, односно људи који струку не познају али зато знају за објекте непокретног културног наслеђа, разуме у стручној јавности претпостављену улогу, питање језика тако постаје коначни изазов коме ћемо у овој студији посветити пажњу.

Народна мудрост каже „колико језика говориш толико људи вредиш“. Иако су, на пример, странице сајтова на другим језицима изузетно важне јер омогућавају да људи и институције (који српски језик или недовољно добро или уопште не познају) упознају непокретно културно наслеђе у Србији за које је одређени завод надлежан и (по потреби) на различите начине пружају подршку иницијативама завода, било самосталних било изнетих у сарадњи са другим установама и организацијама, овде није реч о енглеском, кинеском или неком трећем, четвртом, петом језику на који би се сајт могао превести. Овде је реч о потреби да се влада свакодневним говором и језиком доносилаца одлука у домену

економије, било да је, рецимо, реч о Министарству економије, било да је реч о приватним предузетницима и привредницима, који могу донети одлуку да учествују у финансирању одређених активности завода. Веома упрошћене формулације дате на крају претходног поглавља показују правац промене размишљања, који управо захтева владање овим не-стандардним језицима. То никако не значи да језик струке треба занемарити. Језик јесте један од основних идентитетских алата и стога, стручни језик мора да се негује и развија а како би подржавао развој професионалне заједнице. Коришћење „других“ језика има друге функције. Свакодневни језик, којим уосталом и запослени у заводима владају, треба користити у комуникацији са широм, просечно образованом, јавношћу а таква употреба подразумева да се одређени стручни термини у зависности од прилике, публике и, уопште могућности, замене терминима који су широј јавности познатији. Дакле, важно је потцртати зависност од прилике и могућности да уопште постоји еквивалент у свакодневном говору за одређене стручне термине. Уколико еквивалент не постоји, запослени у заводу, а нарочито особе задужене за односе са јавношћу треба да учине напор да се одређени стручни термин приближе широј

јавности. Исход примене свакодневног говора мора да буде тај да шира, просечно образована јавност разуме зашто је одређени објекат или део мобилијара важан и како се он (етички) намерава користити за добробит заједнице. Особе задужене за комуникацију са јавношћу јесу оне које могу и треба (ако већ не умеју – да науче) да знају када користити свакодневни језик а када инсистирати на стручној терминологији.

Када је реч о језику доносилаца одлука из домена економије, илустративно је обраћање г. Риза Могса (Rees-Moggs), некадашњег директора енглеског Уметничког савета, приликом догађаја посвећеног унапређивању улагања у културу у Великој Британији. Излагање је насловљено *Политичка економија уметности*, а у њему је између осталог речено: „... у 1984 – 85. Уметнички савет је потрошио 100 милиона фунти пореских обвезника, што је резултирало обртом од 250 милиона фунти и отварањем 25.000 нових радних места. Због тога је Пореска управа приходовала 75 милиона фунти на име доприноса за осигурање, пореза на доходак уметника и ПДВ-а од продатих улазница. Уштеђено је око 50 милиона фунти на име бенефиција за незапослене. Трошење 100 милиона фунти које је у државну касу вратило

125 милиона фунти јесте здрав профит.“⁴⁷ Људи који се баве економијом веома лако могу да разумеју овакву врсту аргументације за улагање у културу, много лакше него што разумеју да је у заштиту објекта непокретног културног наслеђа важно уложити зато што је он од великог, па чак и изузетног значаја, при чему се често уопште не наглашава, или се само овлаш наглашава, за кога је од великог или изузетног значаја. Такође, ова аргументација коју је Риз Могс навео садржи везе с другим областима живота и рада, а као што су питања из области рада и запошљавања, те социјалне политике. Истовремено, ова врста аргументације носи опасност као што је нагињање ка претераној комерцијализацији и неетичкој употреби објеката непокретног културног наслеђа и глорификовању неолибералне економије, опасности које свакако треба имати на уму приликом прилагођавања стручног језика очувању културног наслеђа и потребама обезбеђивања финансијске подршке. Међутим, истицање одређених погодности за заједницу, које проистичу или могу проистичати из рада завода јесте веома значајно, јер може пробудити добротинство оних који располажу

⁴⁷ Rees-Moggs, W. „The Political Economy of Art“, наведено из McGuigan, Rethinking Cultural Policy, 44

могућностима да усмере потребна средства. Аргументација налик Риз Могсовој, очигледно је неопходна на републичком нивоу на коме се постављају (општа) правила у домену економије и одређују средства којима установе располажу, а како је већ напоменуто, средства која се на републичком нивоу издвајају за културу последњих година су ишла и испод УНЕСКО минимума од 1% укупног буџета државе. У том смислу, њено коришћење пре свега од стране Министарства културе јесте од првостепене важности.

На локалном нивоу таква аргументација се, наравно, мора прилагодити локалним потребама. У том смислу, могућност пружа обавеза објављивања информатора о раду на сајтовима, који су добра прилика, па се у наративном делу извештаја, на пример, може наћи формулација попут ове: „Средства која је град Х наменио за заштиту и обнављање објекта Y утрошена су према плану, а захваљујући томе грађани града Х добили су простор који користе за школе страних језика, вежбање и наступање културно-уметничких и других аматерских друштава, одржавање приредби и сличних скупова. Установа која је надлежна за старање над објектом тако је повећала приходе за 1.000 динара а по основу учешћа у бризи о културном

добру Завод је остварио самосталне приходе у износу од 200 динара који ће се утрошити за набавку нове опреме“ или „Средства која је општина А обезбедила а како би стручњаци завода израдили пројекат заштите и обнове објекта З наменски су реализована а у складу с тим учињени су и напори да се пројекат изведе. Тако је у општини А отворен центар за пољопривреднике који се баве органском производњом хране у коме пољопривредници могу да благовремено предузимају кораке ка унапређивању производње. Запослен је агроном и метеоролог, а завод је на име остваривања предуслова приходовао са 200 динара што ће се уложити у развој људских ресурса, а како би се и убудуће слични пројекти квалитетно реализовали“.

Поента је да људи из завода јасно објасне на које начине се (етички) могу користити објекти непокретног културног наслеђа тако да потенцијални корисници и потенцијални инвеститори имају користи од обнове и заштите одређених објеката. Такође, треба имати на уму да туризам није једини начин употребе културног наслеђа, већ да постоји читав низ веза с другим аспектима друштвеног, културног и економског живота заједница. Позиционирање запослених стручњака у заводима као људи који

могу утицати на осмишљавање употребе непокретног културног наслеђа, а за шта је важна подршка посебно Министарства културе, у перспективи може донети побољшање нарочито друштвеног статуса стручњака који раде у заводима. Дугорочније, а уз одговарајући ангажман руководиоца, резултат може бити и побољшање њиховог економског положаја као и привлачност завода за младе људе који су тек на путу стицања знања.

Дакле, да закључимо, коме је културно наслеђе важно јесте прво питање на које стручњаци и из завода и из других установа културе које се баве културним наслеђем треба да дају јасан и отворен одговор. С тим у вези, треба да буде и јасан и отворен одговор на питање зашто је културно наслеђе важно. Најзад, питање које такође захтева јасан и отворен одговор јесте како се културно наслеђе може (етички) ставити у употребу, а зарад остваривања бољитка заједница које заједно живе на одређеном простору.

Истраживање и прикупљени подаци јасно показују да заводи располажу, пре свега, људским капацитетима који чине могућност да се јасни и отворени одговори дају и да постоје простори у којима се тако формулисани

одговори могу обзнанити. Могућности да се то заправо и деси зависе од културне политике и доносилаца одлука и на локалном и на републичком нивоу, укључујући и руководиоце завода. Ако се такве могућности ограничавају, непрестано остајање у кругу дискурса реформе и неоствареност замисли и планова постају изгледнији.

Литература

Bennett, T. „The Political Rationality of the Museum“. U Lewis J. and Miller, T. (eds) *Critical Cultural Policy Studies*, Blackwell Publishers Ltd, 2003 pp. 180 – 187

Berns, Dž. V. 2009. *Mendžment i umetnost*. Beograd: CLIO

Vukanović, Maša 2013. *Kulturna politika u Srbiji – antropološka perspektiva*. Neobjavljena doktorska disertacija. Beograd: Filozofski fakultet

Vukanović, Maša. 2011. *Pogled na kulturu. Zakoni i prakse u Srbiji i pet država članica Evropske unije*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka

Dragičević-Šešić, M. Stojković, B. 2007. *Kultura, menadžment, animacija, marketing*. Beograd: CLIO

Draker, P. *Moj pogled na menadžment. Ideje koje su unapredile menadžment*. Novi Sad: Adizes

Ђукић, В. 2014. „Менаџмент сеоске природне и културне баштине in situ: студија села на територији града Панчева“. Текст у припреми за штампу

Ђукић, В. 2012. *Држава и култура. Студије савремене културне политике*. Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију. Факултет драмских уметности

Jelinčić, D. A. 2010. *Kultura u izlogu. Kratki vodič za upravljanje kulturnim dobrima*.

Zagreb: Meandar media Biblioteka Intermedia
knjiga 29

Jovanović, P. 2009. *Menadžment. Teorija i praksa*. Beograd: Udruženje za upravljanje projektima Srbije – YUPMA

McGuigan, Jim. 2004. *Rethinking Cultural Policy*. Open University Press

Sapir, Edvard. [1924] 1974. „Teorija kulture: Kultura - prava i patvorena“ *Kultura* 26. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka str. 17-42

Stojanović, A. „Strateško planiranje razvoja kulture na lokalnom nivou u Srbiji“. *Kultura* 130. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka str. 60-74

Cultural policy and institutes for protection of cultural monuments

Cultural heritage is important for creation of cultural identity, building confidence and dignity of people, their groups and communities, as well as for boosting economic development on local and national level. Heritage management is, thus, important segment in cultural policy. Since decision making process in contemporary cultural policies is based upon facts established through empirical researches, in 2013 we initiated a project ***Cultural policy and institutes for protection of cultural monuments***. As institutes for protection of cultural monuments are of greatest importance for safeguarding of immovable cultural heritage, the main aim of the project was to analyse capacities of these institutions and links between their work and public policies in domains of culture, economy and spatial planning in Serbia.

Data about capacities and work of institutes for protection of cultural monuments were collected through structured questionnaire and focus group interview.

Structured questionnaire consisted questions about working space, equipment, human and financial resources, as well as questions about segments of work – documentation, work with

owners of protected cultural properties, permanent education of employees, public relations, cooperation with other cultural institutions and institutions in fields of education and social sciences. Questionary was sent to all 14 institutes for protection of cultural monuments and answers were received from 13 institutes. Having in mind results of previous research among institutes, which Center for Study in Cultural Development has performed in 2009, when all 14 institutes replied on mainly same questions, it was possible to make general conclusions about progress made in four years.

Detailed information and explanations of particular issues were obtained through focus group interview held on December 12th 2013 in Center for Study in Cultural Development. Invitation to participate in focus group interview was also sent to all 14 institutes but just 7 of them sent their representatives. Total number of participants was 8. Particularly important were details and explanations regarding issues connected with organization of work in their institutes, permanent education and improvement of employees' skills needed for tangible heritage protection, public relations and participation of local communities under territorial jurisdiction in financing institute's work. Participants indicated the problem of legal

framework, i.e. fact that *Law on Cultural Properties* is out-dated because since 1994 when this Law was adopted, significant progress regarding heritage protection, safeguarding and management has been made in international community. Fact is also that in 2010 Republic of Serbia approved Faro Convention (2005) and UNESCO 2003 Convention, and in 2011 reviewed La Valeta Convention (2007). However, since basic law, *Law on Cultural Properties*, was enacted years before these documents were created and adopted in international community, implementation is not systematic. Out-dated definitions and procedures given in *Law on Cultural Properties* influence neglect of heritage in practice, inappropriate treatment of heritage in laws made in domains of economy and spatial planning, and, eventually, difficult position of heritage in development processes in Serbia.

Qualitative analysis included analysis of laws directly and indirectly important for heritage protection and management; analysis of documents such are conclusion of Conference „Cultural policy in the field of cultural heritage and transformation of institutions“ held in 2009, and reports adopted by National Council for Culture. Also, analysis of content of institutes' Internet presentations has been done.

Generally speaking, data analysis indicated weaknesses in institutes for protection of cultural monuments' work that can be overcome on institutional level by applying principles of management in culture: strategic planning on institutional level and devotion of all employees to plans' implementation; improvements regarding organization and coordination of work; transparent leadership and encouragements of employees; monitoring of working processes, projects' progress and related activities in other domains, which enables immediate response to challenges that may emerge; and evaluation of efficiency and effectiveness of undertaken activities as well as work of all people in the institute – employees and managers.

Yet, not all of the issues and problems can be solved on institutional level and some of them appear to be threats. These problems include unclear **statutory issues** (due to changes of administrative system in Serbia since majority of institutes were founded but the process of decentralization in early 2000s was partial and in a process Republic of Serbia failed to define responsibilities of all local self-governments under institutes' territorial jurisdiction); **financing** (despite the fact that institutes are in charge of heritage in larger number of local communities,

their work is primarily financed by cities in which institute is based); and barely sufficient **human resources** especially people educated and trained for appropriate heritage protection (although majority of institutes in questionnaires stated that current human resources structure allows normal functioning of institutions, participants in focus group expressed worries that Serbian government's decision to forbid employment in public sector may have negative consequences on heritage protection processes especially because of the fact that many experts are to be retired in near future). These issues and problems, bolded by inappropriate legal framework for integrative heritage protection, obviously exceeds ability and jurisdiction of institutions and demand responses within local and national cultural policies. National level is particularly important because Republic should give good practices examples and encourage local communities to put more efforts in fostering cultural development, in which important part is heritage management.

Finally, having in mind experiences in different European countries, we have suggested approaches that do not require significant financial resources but may be efficient regarding improvements of their work and its importance for whole society, as well as raising attention towards

the fact that culture is a pillar of sustainable development and that cultural heritage connects culture and other three pillars – economy, ecology and politics.