

Христићина К. МИКИЋ*

Универзитет Метрополитан, Београд

Факултет за менаџмент

МЕЂУСЕКТОРСКА САРАДЊА У ОБЛАСТИ КУЛТУРНОГ НАСЛЕЂА: СТАЊЕ, ИЗАЗОВИ И МОГУЋНОСТИ У СРБИЈИ**

Апстракт: Циљ рада је анализа међусекторске сарадње у области културног наслеђа, са циљем да се укаже на њено тренутно стање у остваривању општег интереса у култури, идентификују изазови и дефинишу препоруке на нивоу културних политика које би водиле изградњи и успостављању колаборативног управљања у овој области. Резултати истраживања показују да међусекторска сарадња није на адекватан начин позиционирана у регулаторном и институционалном оквиру заштите културног наслеђа и да се успоставља на спорадичној, често пројектној основи. Она је најчешће присутна у активностима презентације и интерпретације културног наслеђа, док изостаје у процесима креирања јавних политика и одлучивања (нпр. урбани развој, капитално инвестирање, локални економски развој). Главни изазови у успостављању колаборативног менаџмента у културном наслеђу су незаинтересованост актера који учествују у заштити и презентацији културног наслеђа, ограничена финансијска средства, недостатак развијених и тестираних колаборативних управљачких модела који се могу применити у пракси и сукоб у вредностима културног наслеђа различитих заинтересованих страна.

Кључне речи: културно наслеђе, међусекторска сарадња, Србија, колаборативни менаџмент, институционално окружење, управљање, заштита, примерено коришћење, заинтересоване стране.

УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Током педесетих година прошлог века економски и друштвени односи постали су комплексни, што је условило растуће интересовање за демократизацију управљања. Њена примена је прво заживела у индустрији и допринела формулисању теорије партиципативног менаџмента (Likert 1961). Међутим, последњих деценија

* ORCID 0000-0003-3932-4398, hristinamikic@gmail.com

** Прелиминарни резултати истраживања представљени су на панелу „Умреженост у области културног наслеђа“, одржаном 14. 10. 2024. поводом Европских дана баштине: Руте, мреже, везе... у организацији Института за креативно предузетништво и иновације. На панелу су учествовали: др Христићина Микић, Метрополитан Универзитет, Естела Радоњић Живков, Републички завод за заштиту споменика културе, Београд, Биљана Маринков, креативна предузетница „ДекуИИ“ радионица и едукатор за нематеријално културно наслеђе и Зоран Стојачић, председник Удружења Баштинар, Перлез. Заључци панела сажети су у саопштењу Institut za kreativno preduzetništvo i inovacije 2024.

овај приступ почео је да привлачи све већу пажњу у решавању друштвених проблема и реализацији јавних политика, њених мера, активности и пројеката (Agranoff, McGuire 2003). Процеси успостављања сарадње, заједничко решавање друштвених проблема и спровођење одлука често се називају колаборативним менаџментом односно „управљањем кроз сарадњу” (Rhodes 1996). У постојећој литератури не може се наћи јединствена дефиниција овог концепта и често се сусрећу његове различите концептуализације и тумачења. Неки аутори истичу да се колаборативни менаџмент заснива на идеји интерорганизационе сарадње, преговарању и заједничком решавању неког проблема (Gray 1989). Други сматрају да су то међусекторске сарадње којима се лакше могу решити неки проблеми, уз успостављање односа између више сектора и на основу реципроцитета (в. више: O’Leary, Nidhi 2012). Заједничко је за већину промишљања о колаборативном менаџменту да је реч о удруживању ресурса, знања, грађењу дугорочних партнерства и дељењу одговорности. Колаборативни менаџмент успоставља се у оним областима од општег интереса које захтевају сарадњу између различитих сектора, локалне заједнице и јавне управе (Bryson et al. 2006).

Предисторија концепта колаборативни менаџмент везује се за партиципативно одлучивање и мрежно управљање, за које се данас сматра да су интегрисани у њему (Crosby, Bryson 2005). Први термин означава веће ангажовање људи и њихову партиципацију у одлучивању у компанијама или пројектима од општег интереса (Likert 1961), док други описује управљање мрежом организација и партнера који учествују у реализацији неке активности, њихову координацију и размену информација (McGuire 2011). У Табели 1 представљене су основне карактеристике сваког од ових модела са специфичностима које се тичу њихове примене у области културног наслеђа.

Табела 1. Конститутивни елементи различитих модела управљања са посебним фокусом на област културног наслеђа

Димензија	Партиципативно управљање	Мрежно управљање	Колаборативно управљање
Карактеристика	Већа партиципација заинтересованих страна у доношењу одлука	Координација и умрежавање ради реализације заједничког циља	Колаборативно доношење одлука и подела одговорности
Циљеви	Постизање консензуса око одређених питања, јачање друштвене моћи и легитимитета доносиоца одлука; побољшани односи власти и грађана	Дијалог, размена идеја, фацилитирање сарадње међу заинтересованим странама ради постизања синергијских ефеката у реализацији неке активности	Ефикасно управљање заштитом и очувањем културног наслеђа и његових вредности
Модел управљања	Грађански програмски савети на локалитетима културног наслеђа; учешће у програмским одборима; јавне расправе; грађанско гласање	Дифузни музеји, дигиталне мреже	Фондови, удружења и фондациије или заједничка управљачка тела јавно-приватног партнерства

Димензија	Партиципативно управљање	Мрежно управљање	Колаборативно управљање
Типичне активности	Креирање пројеката и политика заштите културног наслеђа; партиципативни буџети за финансирање културног наслеђа; документовање културног наслеђа и тумачење вредности	Интерпретација и презентација културног наслеђа	Прописивање мера заштите културног наслеђа, документовање и тумачење вредности, конзервација, интерпретација, презентација и коришћење културног наслеђа
Процес управљања	Понављајући	Понављајући	Еволутивни
Облик сарадње	Међуресорна сарадња; ванинституционална	Међусекторска сарадња; ванинституционална	Међусекторска и међуресорна сарадња; институционална
Типичан пример	Заштита старог градској језгра у Дубровнику	Екомузеј Батана, Ровињ	Дифузни музеј пет чула, Сицилија

Извор: аутор.

Значајан број аутора истиче да је важан предуслов за успостављање колаборативног управљања развијена међусекторска сарадња на дугорочној основи (Crosby, Bryson 2005; Hall 2000), те се с правом може сматрати да је она пут за његово стварање. Анализирајући велики број студија у овој области, Бројсон и др. (Bryson et al. 2006) идентификовали су неколико елемената за успешно креирање и функционисање међусекторске сарадње: *институционално окружење* (регулаторни, правни, економски и културни фактори који утичу да се кроз сарадњу смањи ризик и повећа организациона стабилност), *неусијеси и слабости у самосталном решавању некој секторској проблеме* (ослањање на различите предности профитног, непрофитног и јавног сектора, како би се синергијским деловањем превазишле слабости разних сектора) и *механизми који утичу на повезивање различитих страна* (иницијатори сарадње и њихова друштвена моћ, заједничко препознавање друштвеног проблема, позитивне сарадње у прошлости).

О томе нам сведочи Екомузеј Батана у Ровињу, који је 2016. године уписан на Унескову листу најбољих пракси очувања нематеријалне културе баштине света. Ова организација настала је 2006. године на иницијативу локалног становништва, која је рибарски бродич батану препознала као симбол свог наслеђа и континуитета локалне културе овог рибарског места (Ratković 2013). Она функционише као дифузни музеј и укључује неколико објеката поморског културног наслеђа: интерпретациони центар Кула о батани, коноба, мали шквер, ровињска регата (годишња манифестација која чува знање традиционални начин једрења), етно-прозоре (радионице рибарских заната), старо језгро Бетине и бродоградилиште за поправку бродова. Екомузејом управља удружење, чији су чланови локалне организације, грађани и предузетници. Управљачки модел првенствено је био везан за Завичајни музеј града Ровиња, али је ускоро он постао превише ригидан за мисију ове иницијативе – заштиту живог наслеђа и његову реинтерпретацију *in situ*.

Са развојем активности успостављено је удружење грађана које и данас води овај музеј. Управљачки модел заснива се на мрежном управљању које се реализује на два нивоа: ужи менаџмент (директор, стручно-програмске активности, финансије) и радне секције за истраживање, историјско документовање, сувенире, програме и сл. (Ratković 2013: 40). Циљ управљачког модела је да се оствари што боља координација и умрежавање ради реализације заједничког циља у очувању, интерпретацији и презентацији поморског наслеђа.

У страниј литератури истраживање међусекторске сарадње у области културног наслеђа новијег је датума. Она је претежно утемељена на културном идентитету територије, многоструким вредностима културног наслеђа и општем интересу различитих субјеката у његовом очувању као извору културног капитала (Belfiore, Bennett 2008; Bonet, Donato 2011). Трозби (*Throsby*) наводи да културно наслеђе представља својеврсни облик културног капитала, који у садејству са другим ресурсима може креирати економске и културне вредности (1999). Овако разумевање културног наслеђа подразумева диверзификовану групу заинтересованих страна које имају интереса да учествују у управљању наслеђем (Bertacchini, Gould 2021). Међутим, сарадња и партнерства у културном наслеђу се често заговарају и као средства за превазилажење многих проблема са којима се суочава културна политика у области културног наслеђа, попут финансијске одрживости (Bonet, Donato 2011), дисонантног наслеђа или вредносних конфликта (Hyewon et al. 2023).

Значај међусекторске сарадње и колаборативних модела управљања културним наслеђем препознаје се и у контексту одрживог развоја. Овде се полази од идеје да четири групе вредности културног наслеђа (економске, друштвене, еколошке и културе) обликују језгро одрживог развоја (Giraud et al. 2015). Међусекторска сарадња овде помаже балансирању вредности културног наслеђа, дијалогу и партнерству које може уродити компромисом између различитих заинтересованих страна, а удруживање доприноси решењима која уравнотежују очување наслеђа и његову одрживу употребу.

Тако на пример, Дифузни музеј пет чула у граду *Sciaccia* на Сицилији један је од успешних европских примера колаборативног управљања наслеђем. Настао је као резултат стварања нових могућности за локално становништво, које је погодила економска и културна криза, настала затварањем термалних бања (*Sciaccia* 2023). Музеј на отвореном започео је са радом 2019. године као иновативни пројекат који је иницирала локална заједница – мештани овог места, занатлије, хотелијери и креативни предузетници. Идеја је била да град постане музеј на отвореном, утемељен на очувању лепоте простора (архитектуре и културног наслеђа), локалних производа, духу и културном искуству места. У оквиру модела управљања овим музејом основана је кооператива у којој је учествовало 50 локалних актера (јавних установа, занатлија, непрофитних удружења, привредних субјеката). Заједно су осмислили колаборативни модел управљања са дефинисаним стандардима који повезују све заинтересоване стране познат као „брига о гостопримству”. То је изјава о намерама којом сваки члан удружења прихвата како би потврдио своју намеру да брижљиво и одговорно поступи са локалним ресурсима културе, наслеђа и заједнице. Колаборативно управљање обезбеђено је кроз сарадничко, односно задружно доношење одлука, уз учешће свих чланова, договоре и заједничке одговорности.

Модел се имплементира кроз три управљачка нивоа: управни одбор (састављен од мултидисциплинарних стручњака чије је задужење да дефинишу стратегије и циљеве, финансије и ресурсе); одбор менаџера (састављен од младих људи који координирају спровођење свих активности), и надзорни одбор (који има функцију етичког комитета и кога чине сви представници заинтересованих страна). Модел управљања развија се еволутивно – он је започео првом партиципативном радионицом са заинтересованим странама, настављен потписивањем меморандума о сарадњи између њих, а на крају формирањем новог управљачког тела (удружења). Тренутно ову коопреативу чини 125 чланова заједнице, 47 туристичких предузећа, 40 удружења, 27 смештајних објеката, 15 ресторана, 14 занатлија, 10 месних заједница, 10 школа, 10 институција и 7 локалних музеја (Sciassa 2023).

Управљање културним наслеђем може се дефинисати као скуп програмираних и стратешки осмишљених активности које треба да омогуће ефикасну конзервацију наслеђа и његово прилагођавање савременој употреби (Ballart, Tresserras 2001: 24.). Реч је о „заједничким активностима у сложеним и хијерархијски околностима” (Florini 2019: 122), „холистичким и интердисциплинарним” (Mendoza, Talavera 2025), које се протежу од прописивања мера за заштиту наслеђа и конзервације до интерпретације и дефинисања његове нове употребне функције. Прилагођавање наслеђа савременој употреби заснива се на „свеобухватном моделу управљања” (Russell 2021), првенствено кроз његово позиционирање у опште развојне процесе одређених територија и уравнотежење различитих интереса и потреба заинтересованих страна (Mikić, Rurkema 2016). Широки спектар изазова који прате овако перципирану заштиту културног наслеђа усмерили су академске дискусије о ефикасном очувању културног наслеђа на питања сарадње и партнерства (Donato 2013; Borin 2023; Mendoza, Talavera 2025). Модерни приступи управљању културним наслеђем истичу да је потребно комбиновати интердисциплинарне стратегије како би се решили изазови одрживости и заштите (Hallmann et al. 2017), успостављати стратешке савезе, међусекторске сарадње (Guzmán et al. 2017; Boyd, Timothy 2001) и приватно-јавна партнерстава (Mikić, Rurkema 2016), радити на усвајању колаборативног приступа и подстицати процесе за ангажовање свих заинтересованих страна, а посебно локалне заједнице (Izzo 2017) и развијати хибридне моделе који могу уравнотежити различите вредности, потребе и интересе и осигурати учешће заједнице у доношењу одлука (Mendez, Talavera 2025).

МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Предмет овог истраживања је међусекторска сарадња у области културног наслеђа. Културно наслеђе дефинисали смо као скуп интелектуалних творевина из прошлости које људи препознају као сведочанство прошлих времена, попут материјалних ствари, вредности, веровања, знања и традиције. Оно је обухватило материјално (споменике културе, археолошка налазишта и локалитете) и нематеријално (праксе и други облици духовне културе) културно наслеђе. Међусекторска сарадња подразумевала је сарадњу која се успоставља између актера из различитих сектора (туризам, образовање, привреда), али и различитих власничких режима (приватни, јавни, цивилни).

Проблем истраживања односи се на недовољно развијену међусекторску сарадњу, као и на ограничено разумевање њених карактеристика и баријера за развој. Недостатак систематичних анализа, које укључују разне групе заинтересованих страна, отежава да се уоче препреке и могућности за њено унапређење. Циљ истраживања је анализа тренутног стања међусекторске сарадње, њених карактеристика, баријера које је отежавају и могућих унапређења. Задатак истраживања је да утврди карактеристике и типове међусекторске сарадње, области заштите културног наслеђа у којима се она најчешће остварује, као и да ли и које разлике постоје у приступу међусекторској сарадњи између актера у јавном, цивилном и приватом сектору и/или различитим областима деловања.

Овим истраживањем тестирали смо следеће хипотезе:

X1: Међусекторска сарадња у области културног наслеђа у Србији није уравнотежена, већ се одвија у одређеним кластерима који се међу собом разликују.

X2: Међусекторска сарадња није подједнако заступљена у свим активностима заштите културног наслеђа и она зависи од типа актера који је иницира.

X3: Највеће баријере за успостављање међусекторске сарадње су недостатак финансија и пасивност актера, међутим постоје статистички значајне разлике између различитих заинтересованих страна у њиховој перцепцији.

Опис метода истраживања:

Истраживање је спроведено комбиновањем квантитативних и квалитативних метода. Методолошки оквир истраживања заснован је на резултатима електронске анкете и дубинским полуструктурираним интервјуима. Анкета је укључивала кратак упитник о облицима међусекторске сарадње у области културног наслеђа, баријерама за њено успостављање, активностима у систему заштите где се она најчешће успоставља и примерима које испитаници сматрају добром праксом. Упитник је дистрибуиран у периоду од 30. септембра до 18. октобра 2024. године преко мреже локалних повереника Сталне конференције градова и општина и на друштвеним мрежама и укупно је прикупљено 64 попуњених упитника за анализу. Анализа је спроведена у статистичком пакету СПСС 23. За статистичку анализу коришћен је Фишеров тест тачне вероватноће, како би се испитала статистички значајна повезаност између категоријских варијабли. Додатна сазнања прикупљена су кроз дубинске полуструктуриране интервјуе који су обављени у периоду од 1. новембра до 20. децембра 2024. године, са шест испитаника – представника различитих сектора (ЈАС, установе заштите, образовање, туризам и цивилни сектор). Избор испитаника заснован је на широј листи заинтересованих страна према идентификованим примерима добре праксе, које су наводили испитаници *on line* анкете. Ови примери су анализирани и направљена је листа од 32 актера који су учествовали у њиховој реализацији груписаних у пет кластера (ЈАС, установе заштите, образовање, туризам, цивилни сектор) који су уједно чинили и узорак. Избор саговорника заснован је на критеријумима разноврсности и репрезентативности које захтева квалитативна анализа (Patton 2002). Сваком актеру додељени су нумерички бројеви и насумично су изабрани испитаници без понављања уз коришћење табеле случајних бројева у *Microsoft Excel* (в. више: Martínez et al. 2016). Интервјуи су се заснивали на унапред дефинисаним темама које су предмет

истраживања и у просеку су трајали од 30 до 45 минута. Прикупљени подаци су анонимизирани и евидентирани у виду забелешки кроз дневник истраживања.

Узорак истаживања има одређена ограничења у погледу обухвата сектора у односу на сегменте заштите културног наслеђа и број испитаника. Узорак је случајни једноетапни и није извршена његова стратификација, што може утицати на репрезентативност свих перспектива (нарочито привреде). Ова ограничења имају реперкусије на могућност шире генерализације налаза, стога резултате истраживања треба тумачити као експланаторне, са фокусом на постојеће стање и правце даљег истраживања међусекторске сарадње у области културног наслеђа.

ПРИКАЗ РЕЗУЛТАТА

У табели 2. приказани су основни подаци о испитаницима који су попунили упитник. Највећи удео у узорку имају испитаници из јединица локалних самоуправа (46.9 %) и невладиних организација (23.4%), а најмањи привреда (1.6%).

Табела 2. Дескриптивна статистика узорка

Испитаници	Н	%
Јединице локалне самоуправе, КЛЕР	30	46,9
Невладине организације	15	23,4
Установе културе	11	17,2
Установе образовања	7	11
Предузетник	1	1,6
Укупно	64	100

С аспекта учесталости међусекторске сарадње највећи број испитаника је позитивно одговорио на ово питање (Табела 3) са тврђом да је у последње три године успоставио сарадњу са одређеним установама у области заштите и презентације културног наслеђа. У погледу постојања статистички значајних разлика између учесталости сарадње и типа актера, резултати Фишеровог теста показали су да не постоји статистички значајна разлика између њих (Fisher's Exact Test, $p = 0.723$) уз 95% интервала поверења.

Табела 3. Да ли сте у последње три године успоставили сарадњу са неким установама и организацијама у области заштите и презентације културног наслеђа

Тип актера	ДА	%	Не	%
Јединице локалне самоуправе	27	46,6	3	50,0
Невладине организације	13	22,4	2	33,3
Установе културе	11	19,0	0	0,0
Установе образовања	6	10,3	1	16,7
Предузетници	1	1,7	0	0,0
Укупно	58	100,0	6	

Напомена: N=64

На основу података приказаних у табели 4 може се уочити да се међусекторска сарадња највише остварује са јединицама локалне самоуправе (21,9) и невладиним организација (23,5). Ови актери заједно чине скоро половину укупних одговора, што указује на њихову кључну улогу у развоју ове области.

Табела 4. Актери са којима се најчешће остварује међусекторска сарадња

	Фреквенција одговора	%
Без одговора	7	10,9
КЛЕР, локалне самоуправе	14	21,9
Музеји, установе културе	11	15,6
НВО	15	23,5
Привреда	1	1,6
Школе	7	10,9
Туристичке организације	4	6,3
Заводи за заштиту споменика културе	6	9,4
Укупно	64	100

Напомена: N=64; код вишеструких одговора, први избор укључиван је у збир фреквенције одговора.

Подаци приказани у табели 5 индикативни су у доношењу закључка да насупрот томе што неки актери имају водећу улогу у међусекторској сарадњи, сарадња није разнолика, већ се она успоставља у оквиру одређених кластера, међусобно различити у односу на иницијаторе сарадње и удео партнера који су укључени.

Табела 5. Кластери међусекторске сарадње и релације између заинтересованих страна

Удео	Иницијатор	Партнери	Тип кластера
40%	КЛЕР, локалне самоуправе	Локалне самоуправе/КЛЕР/Агенције за регионални развој (46,5%), установе културе (19,2), заводи (16,6%)	Хијерархијска међусекторска сарадња
17,1%	Установе културе	Установе културе (36,4%), НВО/фолклорна друштва/завичајна удружења (45,5%)	Вертикална међусекторска сарадња
10,9%	Школе	Школе (33,3%), Установе културе (33,3%), НВО (35%)	Партнерска сарадња
21%	НВО	НВО (28,6%), установе културе (21,4%)	Хоризонтална међусекторска сарадања
10%	Заводи за заштиту споменика културе	Општина/КЛЕР (16,6%), заводи за заштиту споменика културе (19,2%)	Хијерархијска међусекторска сарадња

Напомена: код вишеструких одговора, сви избори су укључени у збир фреквенције одговора.

Дистрибуција одговора нам показује да међусекторска сарадња није уравнотежена. Највећи удео у међусекторској сарадњи имају јединице локалне самоуправе, укључујући и њихове канцеларије за локални развој (КЛЕР) скоро 40%. Оне поседују формалну надлежност и ресурсе. Други по значају кластер чине невладине организације које као иницијатори учествују са 21%, а сарадњу најчешће успостављају унутар самог цивилног сектора, као и са установама културе, што указује на хоризонталне облике повезивања вођене заједничким циљевима и вредностима. Мањи удео у иницирању

међусекторске сарадње имају заводи за заштиту споменика културе (10%) који најчешће сарађују са локалним самоуправама, што је у складу са њиховом институционалном позицијом и хијерархијом у систему заштите културних добара. Сличан удео имају и школе (10,9%), код којих се примећује да међусекторску сарадњу развијају као партнерски однос подједнако успостављен са другим школама, установама културе и цивилним сектором. Ради испитивања постојања статистички значајних разлика између кластера међусекторске сарадње примењен је Фишеров тест. Добijени резултати указују на то да постоје статистички значајна разлике између посматраних кластера, при чему је утврђена вредност $p = 0,03$ уз 95% интервал поверења. Другим речима, кластери међу собом имају различите институционалне моделе повезивања.

У погледу области у систему заштите и презентације баштине где се успоставља међусекторска сарадња, скоро половина испитаника сарађивала је на промоцији и презентацији културног наслеђа (42,2%) и сродним активностима попут манифестација, фестивала и туристичког коришћења културног наслеђа (21,8%). Ради испитивања постојања статистички значајних разлика између типа организација и области сарадње применом Фишеровог теста, добили смо резултате који указују на то да постоји статистички значајна разлика између ове две варијабле, при чему је утврђена вредност $p = 0,027$ уз 95% интервал поверења. Тако можемо закључити да тип организације која иницира сарадњу утиче на то у којим областима ће се она најчешће успостављати.

Табела 6. Области у којима се најчешће успоставља међусекторска сарадња у области заштите и према врсти испитаника

	Тип организације					Укупно
	ЈЛС	НВО	Установе културе	Образовање	Привреда	
У пословима презентације и промовисања културног наслеђа	7	10	7	3	0	27
Манифестације, фестивали и туристичко коришћење културног наслеђа	8	4	0	2	0	14
У пословима урбанистичког планирања	2	0	0	0	0	2
У пословима заштите нематеријалног наслеђа	1	0	3	1	0	5
У пословима израде пројеката и студија за заштиту културног наслеђа	2	0	1	0	0	3
У извођењу радова и рехабилитацији културног наслеђа	9	1	0	0	1	11
Укупно	29	15	11	6	1	62

Напомена: N=62

У погледу дистрибуције одговора по питању актера са којима је најтеже успоставити сарадњу (Табела 6), испитаници су у највећем броју случајева навели привреду (34,4%), затим локалне самоуправе и њихове органе (25%) и заводе за заштиту споменика културе (12,5%). Тестирали смо потом да ли постоји статистички значајна разлика између ова три типа актера и утврдили да постоји значајна разлика међу испитаницима у односу на то колико је тешко успоставити сарадњу са њима (Фишеров тест $p = 0,007$ уз 95% интервал поверења).

Дакле, испитаници не виде локалне самоуправе, заводе за заштиту споменика културе и привреду подједнако тешким за сарадњу.

Табела 7. Актери са којима је најтеже успоставити сарадњу на локалном нивоу у области заштите и презентације културног наслеђа

Тип актера	N	%
КЛЕР, локалне самоуправе	16	25
НВО	4	6,3
Привреда	22	34,4
Становништво	3	4,7
Установе културе	2	3,1
Заводи за заштиту споменика културе	8	12,5
Без одговора	1	1,6
Ни са ким	7	11
Укупно	64	100,0

Напомена: N=64; код вишеструких одговора, први избор укључен је у збир фреквенције одговора.

Табела 8 показује дистрибуцију одговора по питању највећих ограничења за успостављање и развој међусекторске сарадње. Као што резултати показују, на врху лествице ограничења налазе се финансијска ограничења и близу половине испитаника (45,3%) сматра да је недостатак финансија пресудан за развој пројеката међусекторске сарадње који би омогућили укључивање већег броја организација. Потом, значајно ограничење чини и пасивност заинтересованих страна које је навело 23,4% испитаника. Фишеров тест показао је да постоји статистички значајна разлика у перцепцији ограничења међу различитим актерима ($p = 0,003$ уз интервал поверења 95%), што указује да различите заинтересоване стране различито доживљавају препреке за међусекторску сарадњу.

Табела 8. Највећа ограничења за сарадњу у области културног наслеђа

	Локалне самоуправе	НВО	Установе културе	Образовање	Привреда	Укупно испитаника
Културно наслеђе је искључива надлежност државе	28,5%	14,3%	28,5%	28,5%	0,0	7
Недостатак финансијских средстава	72,4%	3,4%	10,3%	3,4%	3,4%	29
Нејасне и недефинисане надлежности, недостатак регулативе	40,0%	40,0%		20,0%		5
Нема потребе за сарадњом	100,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	2
Неразумевање различитих интереса и вредности	16,6	33,3%	50%	0,0	0,0	6
Пасивност заинтересованих страна	16,6	46,6	20,0	20,0	0,0	15

N=64

ДИСКУСИЈА

Истраживање је показало да је највећи број испитаника (90,6%) у последње три године успоставио сарадњу у области заштите културног наслеђа са различитим актерима из окружења. Ипак, она није била уравнотежена. Најчешће је она присутна унутар затворених кластера, а у истраживању је идентификовано пет кластера међусекторске сарадње и релације које су у њима успостављене (Табела 5). До сличних резултата дошла су и претходна истраживања у појединим областима система заштите културног наслеђа (Стојановић, Вукадиновић 2014; Ђуров и др. 2016) што говори у прилог чињеници да се постојећи обрасци рада очигледно споро мењају.

Додатно, Фишеров текст ($p = 0,03$) нам је показао да постоје статистички значајне разлике између кластера међусекторске сарадње, што указује на неуједначеност у обрасцима и интензитету сарадње између различитих актера. Улога актера зависи од њихове позиције, ресурса и делокруга активности. Највећи удео у иницирању међусекторске сарадње имају локалне самоуправе, а она се може тумачити и као последица доступности организационих и финансијских ресурса, као и стварне надлежности управљања културним наслеђем на локалној територији. Невладине организације показују другачији образац повезивања, који се првенствено одвија унутар цивилног сектора и са установама културе. Може се закључити да је реч о сарадњама које се темеље на заједничким вредностима и програмским циљевима. Интервјуима су такође потврђене ове разлике, уз указивање да се међу вредностима две посебно истичу – организације усмерене на локални развој и оне усмерене на очување баштине. И једне и друге препознају сарадњу као добар алат за привлачење међународних инвестиција и фондова. Ипак, чини се да први препознају културно наслеђе само као тренутно атрактивну тему и циљ сам по себи за привлачење инвестиција, док је код других финансијски аспект алат за очување културног наслеђа. У цивилном сектору ставови су различити и могу се идентификовати два модела цивилних организација које делују у области културног наслеђа. Оне које се баве разнородним темама овим пројектима приступају само као једној од области која им може обезбедити финансијску одрживост и у њиховим агендима културно наслеђе нема посебну важност. Пројекти се пишу да одговоре на теме донаторских позива, а средства се улажу како би се спровеле прописане активности. Пројекти су веома често ниског квалитета и неодрживи.

Сарађивали смо са једном НВО, али нисмо имали активну улогу. Они су водили пројекат и било је битно да нас има у тачном броју који траже на неким догађајима. Деловало је као да су требале да се испоштују неке бројке и направе фотографије. Нисмо видели никаквог интереса у тој сарадњи, осим да будемо сценографија (Испитаник А 66–2).

С друге стране, налазе се организације цивилног сектора, фолклорна друштва и завичајна удружења, која су настала као резултат солидарности заједнице ради заштите одређеног локалног наслеђа (најчешће нематеријалног), где донаторске

агенде немају никаквог утицаја на мисију њиховог рада. Сарадња се успоставља спонтано, удруживање се одвија са организацијама које деле сличне вредности и спроводе сродне активности, али и са локалним установама и представницима општинских органа.

Туристичка организација нас зове на сајмове на којима учествује да покажемо наше нематеријално наслеђе. Позвали смо жене са села да нам се придруже, спремамо локална стара јела и тако их чувамо од заборава. Некада нам покрију трошкове превоза, некад се саме организујемо у удружењу. Не чекамо ми никакав пројекат, то је мисија нашег удруживања (Испитаник А32).

Школе као иницијатор међусекторске сарадње, иако учествују скромно, показују партнерски модел у међусекторском повезивању и свој потенцијал као медијатор између различитих друштвених сектора.

Приметно је да у кластерима сарадње (Табела 5) нема привредног сектора, да он није иницијатор међусекторских сарадњи, нити учествује у њима. Ово нам додатно потврђују и одговори испитаника по питању потешкоћа у успостављању међусекторске сарадње (Табела 7), где трећина испитаника наводи да је најтеже успоставити сарадњу са привредним сектором (34,4%), док друга трећина истиче да су то општине и заводи за заштиту споменика културе (37,5%). Мањи удео завода за заштиту споменика културе у кластерима сарадње може се приписати специфичностима њихове институционе и нормативне улоге и оправдати чињеницом да општине и заводи не могу увек бити партнери у сарадњи, нарочито када спроводе управне послове. Поводом ове теме, интервјуисани саговорници су навели да кључни фактори ефикасне међусекторске сарадње зависе од механизма који утичу на повезивање различитих страна.

Локалне самоуправе су у првим контактима увек љубазне, најчешће заинтересоване за сарадњу, али касније обично немају капацитет да се сарадња развије у нешто озбиљније (Испитаник А45).

Као иницијатори сарадње у области рехабилитације културног наслеђа односно капиталним инвестицијама најчешће се јављају тела која имају друштвену моћ – општинска управа, канцеларије за локални економски развој и регионалне развојне агенције (Табела 5). У пројектима где се међусекторска сарадња иницира од цивилног ка државном сектору, учесници интервјуа истичу да органи локалне управе имају углавном пасивну улогу придружених партнера. На међусекторску сарадњу утиче поверење из претходних пројеката, као и ефикасна реализација активности у прошлости. Неуспеси и слабости у самосталном решавању неког секторског проблема у области културног наслеђа (Bryson et al. 2006) интервјуисани саговорници нису препознали као значајан фактор међусекторске сарадње.

Истраживање је показало да половина испитаника сматра да су баријере за међусекторску сарадњу на првом месту финансијског карактера и пасивност заинтересованих страна, а на трећем месту перцепција испитаника да је управљање

и рехабилитација културног наслеђа у искључивој надлежности државе (Табела 8) и као таква треба да буде иницирана политикама које се креирају „одзго на доле”. Ипак, резултати статистичког тестирања показали су да постоје значајне разлике међу заинтересованим странама у перцепцији баријера. Тако, на пример, представници јавног сектора најчешће баријере виде у финансијама, док цивилни сектор и установе културе већу тежину дају недефинисаном регулаторном оквиру, нејасним надлежностима и нераздељивом вредности наслеђа.

Истраживање је потврдило да међусекторска сарадња није подједнако заступљена у свим активностима заштите културног наслеђа и да она зависи од типа актера који је иницира. Више од половине испитаника сарађивало је у области презентације и интерпретације културног наслеђа, затим и у сродним активностима попут манифестација, фестивала и туристичког коришћења културног наслеђа. Интервјуисани саговорници се слажу да је највећи потенцијал међусекторске сарадње у промоцији културног наслеђа и да она може дати значајне ефекте. У првом реду они је виде кроз сарадњу између самих установа заштите, а потом и у сарадњи са међународним актерима, заједницом и јавношћу у целини, како би се подигао дигнитет струке и јавна свест о значају културног наслеђа.

Међу кључне факторе успешности међусекторске сарадње интервјуисани саговорници навели су социјални капитал и лидерство појединаца у сектору јавне управе, који је кључан за опстанак међусекторских сарадњи.

Ако нема експерта, појединца који је контакт, нема ни институционалног ни начелног разумевања (Испитаник А 54).

Сарадња на локалном нивоу је најтежа са организацијама и јавним установама где су у руководству људи које не интересује организација и као такви се не занимају и немају никакве иницијативе за покретање и промовисање културног наслеђа (Испитаник А 19).

Други по реду фактор је креирање регулаторног оквира и тестирање нових модела управљања културним наслеђем, како би се могле успостављати институционалне сарадње које неће бити под утицајем политичке нестабилности.

Стабилност и континуитет су важни да би опстале међусекторске сарадње. Не би смела заштита културног наслеђа да зависи од дневнополитичких дешавања. Ми смо сарађивали са свима, а онда је постављен директор музеја који је незаинтересован за сарадњу и тако је она престала (Испитаник А 65–1).

Трећи фактор успешне међусекторске сарадње препознаје се у доброј процени свих заинтересованих страна, њихових интереса и капацитета да одговоре одређеним задацима које захтевају комплексни пројекти заштите и очувања културног наслеђа. Становиште да се највећи део међусекторске сарадње креира „одзго на доле” чини се у садашњим условима као користан да би се успоставила добра координација одлука. Међутим, међу испитаницима не постоји јединствен став да би то на дуге стазе могло бити ефикасно решење и основа стварању колаборативних модела управљања културним наслеђем.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

У последње две деценије међусекторско повезивање највећим делом је било идентификовано као сарадња са образовним установама и развој публице (Вукадиновић, Стојановић 2014; Стојановић 2019). Насупрот томе, наше истраживање је показало да је међусекторска сарадња комплексан концепт, и да се њени циљиви крећу од локалног развоја, очувања вредности и културног идентитета до економског раста. Недостатак адекватног третмана и институционално позиционирање међусекторске сарадње доводи до тога да се она успоставља често на пројектној основи. Сарадња је најчешће условљена трајањем пројекта и финансирањем, без дугорочне визије развоја, што доводи до њеног неуравнотеженог развоја. Он је додатно продубљен одсуством стратешког финансијског оквира за овакве пројекте и недостатком мотивације у јавном сектору. Наше истраживање је показало и да међусекторска сарадња није подједнако заступљена у свим активностима заштите културног наслеђа, већ доминира у пословима презентације, промовисања и туристичког искоришћавања баштине. Доминација ових активности отвара питање инструментализације и вулгаризације културног наслеђа, оставаљајући на маргинама послове заштите и истраживачке активности. Додатно, наши резултати су показали и да је међусекторска сарадња обележена доминацијом једног сектора, што може утицати на њену одрживост и ефикасност.

Како узорак нашег истраживања има одређена ограничења у погледу обухвата сектора у односу на сегменте заштите културног наслеђа и број испитаника, будућа истраживања треба посветити даљем проучавању фактора који утичу на међусекторску сарадњу, као и истраживању приватног сектора како би се откриле карактеристике и ограничења његове мале заступљености у овој области.

ИЗВОРИ

- Ђуров и др. 2016а: Милица Ђуров, Христина Микић, Светлана Јовановић, Естела Радоњић Живков, Владимир Цамић. *Подаци из Училишника о организацији и квалитетима мреже завода за заштитију сџоменика културе*. Београд: Академија уметности.
- СКГО 2015: СКГО. *Очување нејокрејној културној наслеђа: стање и перспективе*. Београд: СКГО.

ЛИТЕРАТУРА

- Agranoff, McGuire 2003: Robert Agranoff, Michael McGuire. *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Ballart, Tresserras 2001: Ballart Hernández, Jordi Juan Tresserras. *Gestión Del Patrimonio Cultural*. Barcelona: Ariel.
- Belfiore, Bennett 2008: Belfiore Eleonora, Oliver Bennett. *The Social Impact of the Arts: An Intellectual History*. London: Palgrave Macmillan.
- Bertacchini, Gould 2021: Enrico Bertacchini, Peter Gould. "Collective Action Dilemmas at Cultural Heritage Sites: An Application of the IAD-NAAS Framework". *International Journal of the Commons*. 15(1), 276-290.
- Bonet, Donato 2011: Louis Bonet, Fabio Donato. "The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe". *Journal of Cultural Management and Policy*. 1 (1), 4-11.

- Borin 2023: Elena Borin. "Fostering the creation of cross-sectorial networks: key drivers for culture-related collaborations in Italy's Po Delta Region". *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*. Volume 5. Issue 1, 27–42.
- Boyd, Timothy 2001: Stephen Boyd, Dallen Timothy. "Developing partnerships: Tools for interpretation and management of World Heritage Sites". *Tour. Recreat. Res.* (26), 47–53.
- Bryson et al. 2006: John Bryson, Barbara Crosby, Melissa Stone. "The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature". *Public Administration Review*. 66, 44–55.
- Donato 2013: Fabio Donato. *La crisi sprecata. Per una riforma dei modelli di governance e di management del patrimonio culturale italiano*. Roma: Aracne Editrice.
- Courtney 2018: Richard Courtney. "Network governance in the heritage ecology". *Journal for Management Government* 22, 689–705.
- Вукадиновић, Стојановић 2014: Маша Вукадиновић, Ана Стојановић. *Културна њолишка и заводи за заштитиу сџоменика културе*. Београд: Завод за проучавање културног развитка.
- Giraud et al. 2015: Claire Giraud, Labalte, Joanna Sanetra, Szeliga. *Cultural Heritage Counts for Europe: Full Report*. Krakow: International Cultural Centre.
- Gray, B. 1989: *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Guzmán et al. 2017: Paloma Guzmán, Ana Pereira Roders, Bernard Colenbrander. "Measuring links between cultural heritage management and sustainable urban development: An overview of global monitoring tools". *Cities*. 60, 192–201.
- Ђуров и др. 2016: Милица Ђуров, Христина Микић, Светлана Јовановић, Естела Радоњић Живков, Владимир Џамић. *Анализа организације и кайацијеиџа мреже Завода за заштитиу сџоменика културе у Србији*. Београд: Академија уметности. <http://www.kulturonasledje.com/assets/studija_akademija_umetnosti.pdf>. [1. 8. 2025].
- ИКПИ 2024: Institut za kreativno preduzetništvo i inovacije. „Institucionalna i systemska saradnja ključ efikasne zaštite kulturnog nasleđa” (saopštenje sa panela). Paraćin: Institut za kreativno preduzetništvo i inovacije. <<https://kreativnaekonomija.com/2024/10/11/saradnja-kulturno-nasledje/>>. [1. 8. 2025].
- Izzo 2017: Mena Izzo. "Stakeholders and Museum Crowdfunding". *Mod. Econ.* 8. 518–530.
- Likert 1961: Renesis Likert. *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- Martínez et al. 2016: Jeovany Martínez, Mesa, David Alejandro González, Chica. "Sampling: how to select participants in my research study?@. *An Bras Dermatol.* 91(3), 326–30.
- McGuire 2011: Michael McGuire. *Network management*. In *Network Management*. Ed. M. Bevir. SAGE Publications, 436–453.
- Mendoza, Talavera 2025: Mendoza Héctor Moreno, Agustín Santana Talavera. "Governance Strategies for the Management of Museums and Heritage Institutions". *Heritage*. 8. (4), 127–139.
- Mikić 2023: Hristina Mikić. *Materijal za trening lokalnih aktera u oblasti primene pravičnih i održivih praksi i politika u kreativnom sektoru na lokalnom nivou sa setom alata i preporuka*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka. <<https://lab.zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2023/12/Trening-materijal-final.pdf>>. [1. 8. 2025].
- Mikić, Rypkema 2016: Hristina Mikić, Donovan Rypkema. *Cultural Heritage & Creative Industries: Guidelines for sustainable heritage management*. Belgrade: Creative Economy Group Foundation: Heritage Strategy International and University of Pennsylvania: Institute for the Protection of Cultural Monuments of Serbia.
- O’Leary, Nidhi 2012: Rosemary O’Leary, Vij Nidhi. "Collaborative Public Management Where Have We Been and Where Are We Going?". *The American Review of Public Administration*. 42. 507–522. 10.1177/0275074012445780.
- Passell 2021: Aaron Passel. *Preserving neighborhoods: How urban policy and community strategy shape Baltimore and Brooklyn*. Columbia University Press.
- Patton 2002: Michael Patton. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Ratković 2013: Dragana Lucija Ratković Aydemir. „Ekomuzej Batana, Rovinj-Rovigno: hrvatska ekomuzeologija na 'mala vrata'”. *Informatica museologica*. 44(1–4), 35–46.
- Rhodes 1996: Rod Rhodes. „The new governance: governing without government”. *Political studies*, 44(4), 652–667.
- Службени гласник РС, 2021: „Закон о културном наслеђу”. *Службени гласник Републике Србије*, бр. 129/21–120.
- Стојановић 2019: Ана Стојановић. *Регионалне развојне агенције и културни развој у Србији – резултати истраживања*. Београд: Завод за проучавање културног развика.
- Стојановић, Вукадиновић 2014: Ана Стојановић, Маша Вукадиновић. *Културна историја и заводи за заштитиу споменика културе*. Београд: Завод за проучавање културног развика.
- Sciacca 2023: Sciacca. *The 5 Senses Open-Air Museum of Sciacca*. <<https://culturalheritageinaction.eu/wp-content/uploads/sites/2/2023/01/CHA-case-studies-Sciacca.pdf>>. [1. 1. 2026].
- Throsby 1999: David Throsby. “Cultural capital”. *Journal of Cultural Economics*. 23(1–2), 3–12.
- Florini 2019: Anna Florini. “Collaboration Across Business, Government and Civil Society as a Key Social Innovation”. *Handbook of Inclusive Innovation: The Role of Organizations, Markets and Communities in Social Innovation*, Eds. Gerard George et al. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 120–135.
- Hall 2000: Michael Hall. “Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective”. *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*. Eds. B. Bramwell, B. Lane. UK: Channel View Publications, 143–158.
- Hallmann et al. 2017: Kristin Hallmann, Cristina Muniz, Christoph Breuer, Sören Dallmeyer, Magnus Metz. “Leisure participation: Modelling the decision to engage in sports and culture”. *J. Cult. Econ.* 1, 467–487.
- Hyewon et al. 2023: Kim Hyewon, Kim Hyun, Kyle Maurice Woosnam. “Collaborative governance and conflict management in cultural heritage-led regeneration projects: The case of urban Korea”. *Habitat International*, Volume 134, 102767.
- Crosby, Bryson 2005: Barbara Crosby, John Bryson. “A Leadership Framework for Cross-Sector Collaboration”. *Public Management Review* 7 (2), 177–201.

Hristina K. MIKIĆ

CROSS-SECTORAL COOPERATION IN CULTURAL HERITAGE: CURRENT STATE, CHALLENGES AND PERSPECTIVES IN SERBIA

SUMMARY

The aim of this paper is to analyze cross-sectoral cooperation in the field of cultural heritage in order to assess its current state, identify the main challenges and make proposals for its improvement. The methodological framework of the research is based on a desk analysis of the existing regulatory and institutional framework, the results of an online survey conducted between 30 September and 18 October 2024 and interview with representatives of stakeholders. The findings indicate that cross-sectoral cooperation is not adequately integrated into the regulatory and institutional system of the protection of cultural heritage and mostly takes place at *ad hoc* or project level. The main challenges in establishing collaborative management in the field of cultural heritage are the lack of interest of stakeholders involved in the protection and presentation of cultural heritage, the limited financial resources, the lack of developed and tested collaborative management models that can be applied on the practical level and conflict in cultural heritage values among different stakeholders. Cross-sectoral cooperation is most evident in activities related to the presentation and interpretation of cultural heritage, manifestation and tourist promotion while it is largely absent in participatory decision-making

processes, participatory budgeting and urban planning. An effective cultural heritage policy requires cross-sectoral cooperation that is systematically structured, defined in regulatory terms and based on long-term planning, with the aim of integrating cultural heritage into sustainable development processes. Particular attention should be paid to the mapping and increased involvement of relevant stakeholders from the profit and exploring their potential in decision-making, management and funding cultural heritage, while cultural policies should stimulate cross-sectoral cooperation.

Keywords: cultural heritage, cross-sectoral cooperation, Serbia, collaborative management, institutional environment, governance, protection, appropriate use, stakeholders.

