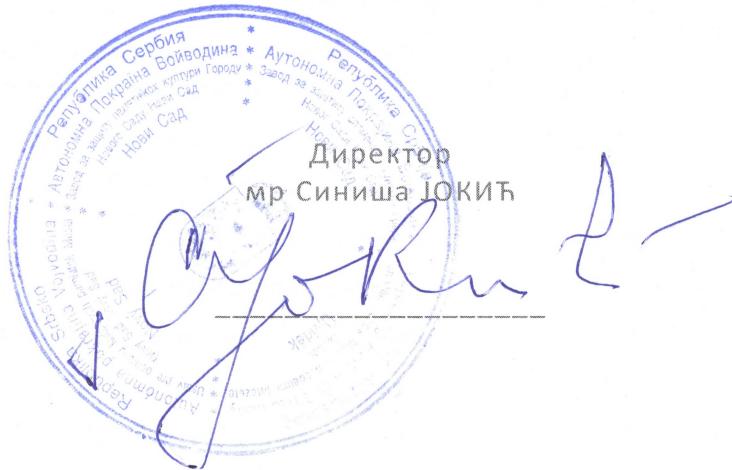


ФАВОД ЗА ЗАШТИТУ СПОМЕННИКА КУЛТУРЕ  
ГРАДА НОВОГ САДА  
Број 226/68-20/18

20. год.  
ЧОВИ САД, Бул. Михајла Пупина 22

# СТРАТЕШКИ ПЛАН ЗАВОДА ЗА ЗАШТИТУ СПОМЕНИКА КУЛТУРЕ ГРАДА НОВОГ САДА (2020-2024)

Нови Сад  
Датум 13.03.2020.



Садржај:

1. Методологија, принципи, задаци и процес израде Стратешког плана.....	4
2. Основни подаци о Заводу за заштиту споменика културе Града Новог Сада.....	5
Пословни подаци.....	5
Делатности Завода: .....	5
3. Непокретно културно наслеђе под надлежношћу ЗЗСКГНС.....	7
4. Стратешке анализе.....	9
Анализа окружења (PEST анализа) .....	9
Политичке/законске околности и фактори .....	9
Економски фактори.....	10
Социокултурни и технолошки фактори .....	10
Анализа тренутне позиције установе (културног поља) .....	13
Анализа животног циклуса установе (Генеаолошка анализа).....	16
Развој ЗЗСКГНС од оснивања до данас .....	16
Резиме генеаолошке анализе.....	20
Анализа интерне организације и комуникације установе.....	21
Систем доношења одлука унутар установе .....	21
Комуникација, тимски рад, мотивација запослених .....	23
Анализа капацитета (ресурса) установе.....	25
Људски ресурси .....	25
Инфраструктурни ресурси.....	26
Просторије Завода.....	26
Резиме просторних ресурса.....	27
Возни парк.....	28
Опрема за рад.....	28
Финансијска анализа установе .....	29
Подграђе и обнова важних објеката у градском језгру (из извештаја спроведених радова у 2018. години као важан део сагледавања тренутних финансија ЗЗСКГНС) .....	33
Анализа расхода по изворима финансирања у претходне три године (2016-2018).....	34
Преглед и анализа сарадње установе.....	36
Анализа циљних група и публике установе .....	37
Грађанке и грађани на територији Града Новог Сада .....	37
Деца и млади – од предшколског узраста до студената .....	37
Привредници из области грађевинарства .....	38
Привредници из области грађевинских материјала.....	38

Садржај:

1. Методологија, принципи, задаци и процес израде Стратешког плана.....	4
2. Основни подаци о Заводу за заштиту споменика културе Града Новог Сада.....	5
Пословни подаци.....	5
Делатности Завода: .....	5
3. Непокретно културно наслеђе под надлежношћу ЗЗСКГНС.....	7
4. Стратешке анализе.....	9
Анализа окружења (PEST анализа) .....	9
Политичке/законске околности и фактори .....	9
Економски фактори.....	10
Социокултурни и технолошки фактори .....	10
Анализа тренутне позиције установе (културног поља) .....	13
Анализа животног циклуса установе (Генеаолошка анализа).....	16
Развој ЗЗСКГНС од оснивања до данас .....	16
Резиме генеаолошке анализе.....	20
Анализа интерне организације и комуникације установе.....	21
Систем доношења одлука унутар установе .....	21
Комуникација, тимски рад, мотивација запослених .....	23
Анализа капацитета (ресурса) установе.....	25
Људски ресурси .....	25
Инфраструктурни ресурси.....	26
Просторије Завода.....	26
Резиме просторних ресурса.....	27
Возни парк.....	28
Опрема за рад.....	28
Финансијска анализа установе .....	29
Подграђе и обнова важних објеката у градском језгру (из извештаја спроведених радова у 2018. години као важан део сагледавања тренутних финансија ЗЗСКГНС) .....	33
Анализа расхода по изворима финансирања у претходне три године (2016-2018).....	34
Преглед и анализа сарадње установе.....	36
Анализа циљних група и публике установе .....	37
Грађанке и грађани на територији Града Новог Сада .....	37
Деца и млади – од предшколског узраста до студената .....	37
Привредници из области грађевинарства .....	38
Привредници из области грађевинских материјала.....	38

Медији (штампа, телевизија, радио, интернет) .....	39
Туристи (домаћи и инострани) .....	39
Интернационална удружења и образовне установе из области културе и очувања наслеђа...39	
Анализа репутације и имиџа установе.....	40
Однос установе и медија .....	40
Затечено стање 2012. године.....	40
Период од 2012-2016. године.....	41
Период од 2016-2019 .....	42
Други видови екстерне комуникације .....	422
Како нас виде установе са којима сарађујемо.....	43
SWOT анализа .....	45
<b>5. Стратешки циљеви Завода за заштиту споменика културе Града Новог Сада за период 2020-2024.....</b>	<b>47</b>
СТРАТЕШКО ОПРЕДЕЉЕЊЕ ЗА ПЕРИОД 2020-2024:.....	48
1. ОПШТИ ЦИЉ - УНАПРЕЂЕЊЕ КАДРОВСКИХ РЕСУРСА И ТЕХНИЧКИХ УСЛОВА ЗА КВАЛИТЕТНИЈЕ И ЕФЕКТИВНИЈЕ ОБАВЉАЊЕ ДЕЛАТНОСТИ.....	49
2. ОПШТИ ЦИЉ – УНАПРЕЂЕЊЕ РАДА НА ИСТРАЖИВАЊУ, ВАЛORIZАЦИЈИ, ЗАШТИТИ И ПРЕЗЕНТАЦИЈЕИ НЕПОКРЕТНИХ КУЛТУРНИХ ДОБАРА .....	52
3. ОПШТИ ЦИЉ - ОТВАРАЊЕ ПРЕМА ЈАВНОСТИ И ПОПУЛАРИЗАЦИЈА ГРАДИТЕЉСКОГ НАСЛЕЂА.....	57
4. ОПШТИ ЦИЉ - УНАПРЕЂЕЊЕ САРАДЊЕ НА МЕЂУНАРОДНОМ НИВОУ .....	60
ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И ЕВАЛУЦИЈА СТРАТЕШКОГ ПЛАНА.....	61

Скраћенице:

ЗЗСКГНС – Завод за заштиту споменика културе Града Новог Сада  
ГНС – Град Нови Сад  
АПВ – Аутономна Покрајина Војводина  
РС – Република Србија  
ЈП – Јавно предузеће  
ЈКП – Јавно комунално предузеће  
к.д. – културно добро  
н.к.д. – непокретно културно добро

# 1. Методологија, принципи, задачи и процес израде Стратешког плана

Основни принцип рада на изради Стратешког плана Завода за заштиту споменика културе Града Новог Сада за период 2020-2024 заснован је на прикупљању релевантних и статистичких података и заједничком раду свих запослених у анализи тренутног стања у установи. Колективни рад на изради стратешког документа предвидео је низ радионица и заједничких анализа које су се одржавале у неколико наврата. Кроз ове радионице установа је анализирана у ширем окружењу (Културно поље), пописани су досадашњи сарадници, утврђени основни принципи и препознати потенцијални проблеми у интерној и екстерној комуникацији. Детаљно су, посебним методама, израђене анализе финансија за период од 2016. до 2018. године, као и какво је виђење рада ЗЗСКГСН у медијима.

Закључцима су утврђене предности и мане постојећих ресурса и промишљане шансе и претње раду установе, што је пописано кроз детаљну SWOT анализу из чега су проистекли стратешки оквир и основни циљеви развоја.

Спроведеним анализама показало се да је функционисање ЗЗСКГСН тренутно највише угрожено неадекватним простором за рад, недовољним бројем извршиоца за текући и планирани програм рада, као и да је, ограниченом могућношћу награђивања, колектив недовољно мотивисан за додатно ангажовање. Задаци Стратешког плана фокусирали су се, зато, на изналажење решења којима се могу побољшати капацитети установе и проналажење баланса између тренутних потенцијала и пословних стремљења. Такође, овај документ препознао је могућа решења у чешћем организовању тимског рада, иновацијама у новим видовима комуникације, али и у увођењу партнерства и отварању према циљним групама.

Овај документа израђен је након тромесечне обуке двоје запослених из установе кроз „Пројекат 33 – јачање капацитета установа културе за стратешко планирање“.

Стратешки план Завода за заштиту споменика културе Града Новог Сада за период 2020-2024 израдио је целокупни колектив, анализу финансија спровела је Снежана Шарић шефица рачуноводства, анализу установе у медијима Александра Зековић, ПР менаџерка, а рад су координирале и документ саставиле Ивана Нешков Репић, помоћник директора и Катарина Максимов, стручни сарадник, уз менторство др Вишње Кисић.

## 2. Основни подаци о Заводу за заштиту споменика културе Града Новог Сада

### Пословни подаци

Име: ЗАВОД ЗА ЗАШТИТУ СПОМЕНИКА КУЛТУРЕ ГРАДА НОВОГ САДА

Адреса: Бул. Михајла Пупина 22/І, Нови Сад

Веб страница: [www.zzskgns.rs](http://www.zzskgns.rs)

Електронска адреса: [zzskgns@sbb.rs](mailto:zzskgns@sbb.rs)

Контакт телефони: +381 21 557 060; +381 21 557061

ПИБ: 100713383

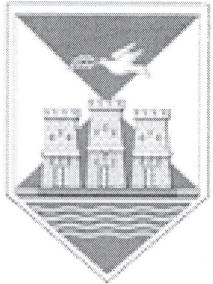
Матични број: 08157863

Жиро рачун: 840-520664-30; 840-520668-18 код Управе за трезор

### Делатности Завода:

- 91.03 - Заштита и одржавање непокретних културних добара, културно-историјских локација, зграда и сличних туристичких споменика
- 74.20 - Фотографске услуге
- 74.11 - Архитектонска делатност
- 58.19 - Остала издавачка делатност
- 58.14 - Издавање часописа и периодичних издања
- 58.11 - Издавање књига

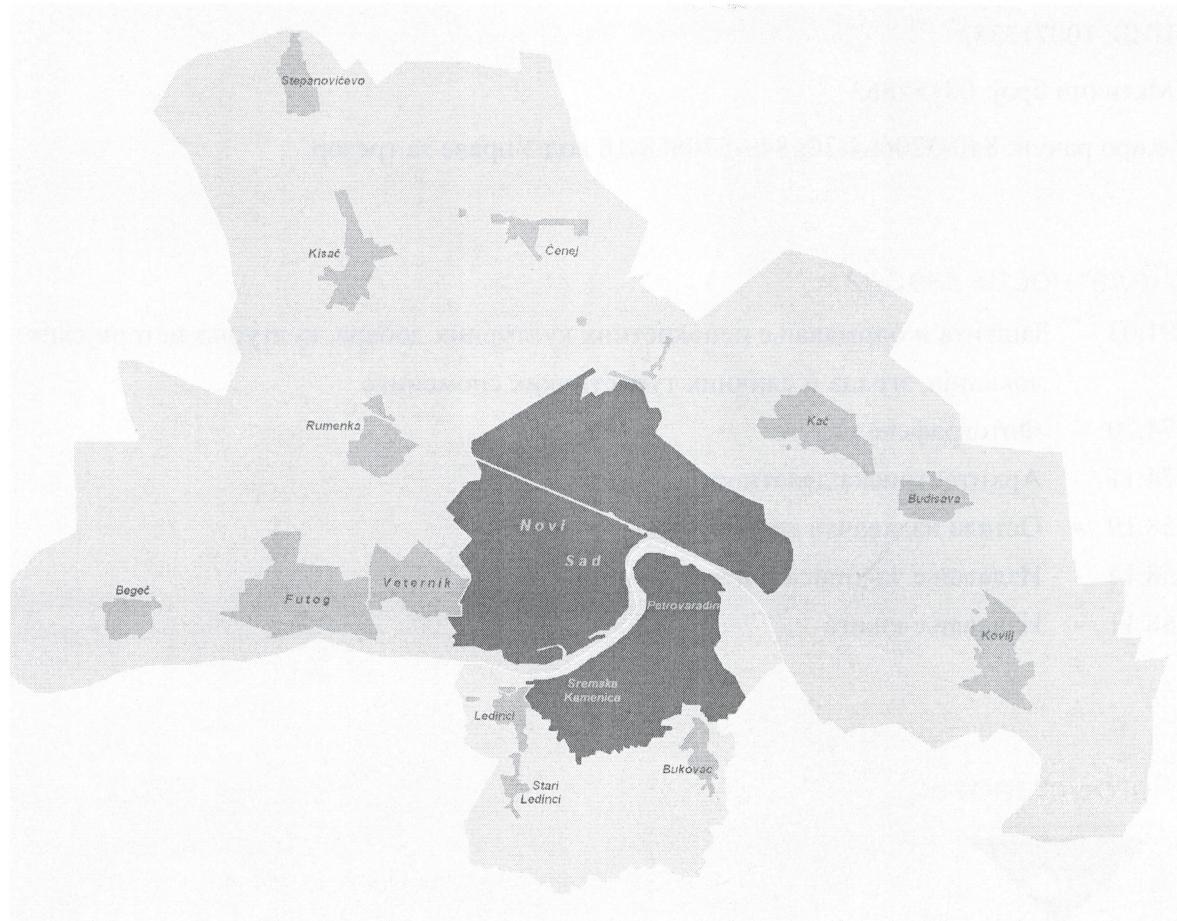
### Лого установе:



Град Нови Сад је 1983. године основао Градски завод за обнову градитељског наслеђа и заштиту споменика културе, чији је правни следбеник Општински завод за заштиту споменика културе у Новом Саду, данас Завод за заштиту споменика културе Града Новог Сада. ЗЗСКГНС је установа културе која обавља делатност заштите непокретних културних добара која ужувају посебну заштиту утврђену Законом о културним добрима Републике Србије. Надлежност Завода обухвата подручје које територијално припада Граду Новом Саду.

Под административном термином ГНС подразумева се Нови Сад са насељеним местима у околини (азбучно): Бегеч, Будисава, Буковац, Ветерник, Каћ, Кисач, Ковиљ, Лединци, Петроварадин, Руменка, Сремска Каменица, Стари Лединци, Степановићево, Футог и Ченеј.

*Надлежности ЗЗСКГНС - Карта са обележеном територијом<sup>1</sup>*



<sup>1</sup> Извор: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:CityNoviSad-map01.PNG>

### 3. Непокретно културно наслеђе под надлежношћу ЗЗСКГНС

На подручју које територијално припада Граду Новом Саду, налазе се хронолошки веома слојевита и тематски разврстана непокретна културна добра, од археолошких налазишта са траговима старијих материјалних култура, појединачних сакралних и профаних споменика културе, до просторно културно-историјских целина и знаменитих места, који сведоче о историјском стваралаштву на овом простору.

Културно наслеђе у Новом Саду и околним насељеним местима највећим делом је настало у XIX и XX веку. Најстаријем, делимично сачуваном, градитељском слоју припадају остаци античког утврђења Castellum Onagrinum грађеном почетком IV века у близини Бегеча, црква из XIII-XIV века на „Клиси“ у Старим Лединцима и Манастир Ковиль из XVI-XVII века. Рану градитељску групу из XVIII века чини један број сакралних и мањи број профаних објеката. Посебна целина у овој групи је Горња и доња Петроварадинска тврђава са подграђем (1692-1780) као јединствени пример фортификационске артиљеријске барокне архитектуре, која је истовремено и вишеслојно познато археолошко налазиште са материјалним доказима од средњег палеолита, преко неолита, бронзаног доба, гвозденог доба, античког периода, као и позносредњовековним и нововековним остацима.

На територији ГНС, до данас је утврђено 209 културних добара, док је археолошким истраживањима препознато 262 археолошка локалитета.

Анализом бројчаних показатеља, датих у табелама, примећује се неуједначена распоређеност културних добара на територији Града Новог Сада, са израженом концентрацијом културних добара у самом граду. Посматрајући културна добра по врстама, уочљиво је да преовладавају споменици културе, што је одраз законских решења у одређеном тренутку, а којима су, с више или мање успеха праћени принципи заштите културног наслеђа у складу са међународним конвенцијама и препорукама. Наиме, на почетку организовања делатности заштите споменика културе пажња је била сконцентрисана на сакралне објекте, те у мањој мери, на заштиту других појединачних објеката, углавном јавних, од посебног културно-историјског значаја. Крајем шездесетих година, затечени све већом угроженошћу градитељског наслеђа у градовима, службе заштите усмерава се на заштиту просторних целина, а потом, изражено последњих година, са све већим притиском савременог живота на руралне средине, и на заштиту традиционалног градитељства. На жалост, правна заштита урбаних и руралних просторних целина и амбијената на територији Новог Сада још увек није доволно заступљена, а искуство показује да је то за сада једини релевантан начин деловања, тако да примарни задатак службе заштите у наредном периоду треба да буде усмерен и у том правцу.

Нумерички приказ н.к.д. и археолошких локалитета на територији ГНС

Културна добра по врстама	I Споменици културе			II Просторне културно-историјске целине			III Знаменита места			IV Археолошка налазишта											
	Изуз.	Вел.	К.д.	Изуз.	Вел.	К.д.	Изуз.	Вел.	К.д.	Изуз.	Вел.	К.д.									
Нови Сад	2	8	143	-	4	2	-	1	-	-	-	-									
Петровар.	-	-	5	-	1	-	1	-	-	-	-	-									
Ср. Камен.	-	3	16	-	1	-	-	-	-	-	-	-									
Бегеч	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-									
Будисава	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Буковац	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Ветерник	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Каћ	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Кисач	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Ковиљ	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Лединци	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Руменка	-	2	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-									
Степанов.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Футог	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Ченеј	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Укупно	2	22	173		6	1	1	1	1	-	1	-									
	<b>197</b>			<b>8</b>			<b>3</b>			<b>1</b>											
Изузетан значај:	3																				
Велики значај:	30																				
<b>Укупно: 209 утврђених културних добара</b>																					

АРХЕОЛОШКИ ЛОКАЛИТЕТИ			
Место	Број локалитета	Место	Број локалитета
Нови Сад	52		
Бегеч	21 (+1 Арх. налазиште)	Степановићево	4
Будисава	6	Футог	18
Ветерник	6	Ченеј	30
Каћ	11	Петроварадин	25
Кисач	5	Буковац	12
Ковиљ	38	Лединци	16
Руменка	9	Сремска Каменица	9
<b>УКУПНО 262</b>			

## 4. Стратешке анализе

### Анализа окружења (PEST анализа)

За боље разумевање ЗЗСКГНС данас, и препознавање фактора који утичу на његову тренутну позицију, на радионици<sup>2</sup> је, користећи методу PEST анализе<sup>3</sup>, заједнички одговорено на питање „*Какво је ваше окружење?*“ и то кроз четири задате категорије, околности и факторе: политичке/законске, економске, социокултурне и технолошке.

Ова анализа навела је колектив да своја разматрања сумира првенствено у оквиру локалног контекста узимајући у обзир територијалну надлежност ЗЗСКГНС. Сагледавајући шире утицаје, показало се да промене на националном нивоу имају много већи значај на рад установе од покрајинских.

Политичке/законске околности и фактори утичу на рад ЗЗСКГС преко низа прописа, закона и подзаконских аката који нису довољно адекватни за заштиту културног наслеђа<sup>4</sup>. Такође, рад отежава забрана запошљавања у јавном сектору, а одређени број запослених је напустио колектив одласком у пензију без адекватне замене новим стручњацима. Свакодневна организација показала је повећан обим посла у администрацији, због чега многе шансе за учешће у пројектима који се финансирају преко ИПА фондова, Креативне Европе и др. нису искоришћене иако је ЗЗСКГНС много пута до сада позиван, као релевантна установа, да буде партнери у пројектима са Италијом, Хрватском или Мађарском.

Такође, иако су стручњацима ЗЗСКГНС јасни принципи интегративне заштите, везе материјалног и нематеријалног наслеђа, слојевитост и културна разноликост која се у развијеним земљама систематски штити кроз појмове културног предела или пејзажа, историјских урбаних пејзажа и сл, њих до сада није било могуће у потпуности применити у пракси, првенствено због непрепознавања ових принципа и појмова у домаћој легислативи.

Системски позитиван утицај и додатна мотивација јесте усвојена Стратегија културног развоја града Новог Сада за период 2016-2026. године у чијој изради је и ЗЗСКГНС делимично учествовао. У овој Стратегији, културно наслеђе је један од приоритета. Она препознаје све облике наслеђа, предвиђа савремен и активан приступ локалне самоуправе у циљу самоодрживог очувања, подржава развој интерсекторске и интерресорне сарадње, као и политику укључивања грађана у процесе. Са друге стране, Република Србија још увек није усвојила овакав стратешки документ због чега, осим када су у фокусу ратификовани међународни споразуми и конвенције, данас доводи

<sup>2</sup> Радионица је одржана у просторијама ЗЗСКГНС 18. фебруара 2019. године и на њој је учествовала већина запослених у колективу.

<sup>3</sup> ПЕСТ анализа је акроним настало од почетних слова следећих појмова који се анализирају: политичка, економска, социолошка и технолошка анализа. Ова метода анализира пословно окружење и представља почетну тачку стратешког планирања.

<sup>4</sup> Закон о планирању и изградњи, измена Закона извршена 2014. године (видети објашњење у делу Генеалошке анализе).

ресурс заштите културног наслеђа у неповољан положај у односу на друге државне приоритете.

Економски фактори који утичу на ЗЗСКГНС су првенствено везани за буџет Града Новог Сада и сопствене приходе које Завод обезбеђује преко пружања стручних услуга, из којих се финансира<sup>5</sup>. До сада нису коришћени међународни фондови због компликованих процедура и услед недостатака финансијских и људских ресурса. У претходним годинама ЗЗСКГНС је углавном учествовао на конкурсима које су расписивали Покрајински секретаријата за културу, јавно информисање и односе са верским заједницама АПВ, Министарство културе и информисања РС и Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања РС.

До значајних промена је дошло проглашењем Новог Сада за Европску престоницу културе 2021. године, када је локална самоуправа донела одлуку да издвоји већа финансијска средства за конзервацију, рестаурацију и реконструкцију фасада и кровова у подграђу Петроварадинске тврђаве, а касније за објекте у Старом језгру и друга културна добра. Овај комплексан и обиман посао додељен је ЗЗСКГНС као приоритетни задатак, на којем је, од 2017. године, активно ангажовано преко 70% колектива.

Социокултурни и технолошки фактори до сада нису наглашавани нити су анализирани утицаји ових фактора, иако је колектив врло свестан њиховог значаја. Осим констатације да нпр. народно грађевинство рапидно пропада, да образовни систем не обрађује довољно тему културног наслеђа, да је ИТ сектор у великој експанзији у Новом Саду, даље се није ишло у значајније измене система израде годишњих планова рада којим би се ове појаве користиле или на њих утицало. ЗЗСКГНС, као једна од 13 установа културе заштите непокретног културног наслеђа на територији РС, тек повремено учествује у едукативном и образовном систему на иницијативу других.

Ипак, технолошки фактори узети су обзор по питању важне теме – дигитализације документације Завода. Установа је 2014. године започела процес дигитализације документације када је из сопствених средстава набављен ИМУС-софтвер за електронску обраду документације о културном наслеђу, а његовом надоградњом и модификацијом настало је ЗИМУС-софтвер за електронску обраду документације о непокретном културном наслеђу, који је и данас у употреби. Полазна основа за развој овог софтвера били су *Пријава за централни регистар*, као и *Правилник о подацима који се уписују у регистар, начину вођења регистра и централног регистра непокретних културних добара*. У 2015. години ЗЗСКГНС је наставио да ради на даљој модификацији софтвера израдом нових модула/поља, средствима Покрајинског секретаријата за културу и јавно информисање, а у 2016. години на модификацији и надоградњи ЗИМУС-а, као и линковању базе на интернет презентацију Завода (<http://www.zzsckgns.rs/kulturna-dobra-online/>). У 2018. години урађен је и модул софтверског решења ЗИМУС-а намењен дигитализацији археолошке теренске документације у web окружењу.

<sup>5</sup> Финансијска анализа је део овог стратешког документа, као засебна целина, у којој се могу пратити односи прихода и расхода, као и одређене промене у њиховој структури.

Табеларни приказ са краћим појашњењима резултата PEST анализе

## ПОЛИТИЧКЕ ОКОЛНОСТИ И ФАКТОРИ/ЗАКОНСКА РЕГУЛАТИВА

- ✓ Међународне конвенције из области заштите културног наслеђа<sup>6</sup>
- ✓ Међународне препоруке (ICOM, ICOMOS, UNESCO и др), принципи и системи интегративне заштите
- ✓ Закон о културним добрима („Сл. гласник РС”, бр.71/94, 52/11, 99/11-и др. закони и 99/11-др. закон)
- ✓ Закон о култури („Сл. гласник РС”, бр.72/09, 13/ 2016 и 30/16-исправка)
- ✓ Закон о буџетском систему („Сл. гласник РС” бр. 54/ 2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 63/213 – исп., 108/213 и 142/14, 68/15-др.закон, 103/15, 99/16, 113/2017 и 95/2019)
- ✓ 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, 98/2013 - одлука УС, 132/2014, 145/2014, 83/2018, 31/2019 и 37/2019 - др. закон)
- ✓ Закон о јавним набавкама („Сл. гласник РС”, бр.124/12, 14/15 и 68/2015)
- ✓ Закон о заштити животне средине ("Сл. гласник РС", бр. 135/2004, 36/2009, 36/2009 - др. закон, 72/2009 - др. закон, 43/2011 - одлука УС, 14/2016, 76/2018, 95/2018 - др. закон и 95/2018 - др. закон)
- ✓ Закон о утврђивању надлежности АП Војводине („Сл. Гласник РС ”, бр. 99/09 и 67/2012 одлука УС)
- ✓ Закони о националним саветима националних мањина („Службени гласник РС” бр. 72/209 и 20/2014 - Одлука УС, 55/214 и 47/18)
- ✓ Непостојање Стратегије културног развоја Републике Србије<sup>7</sup>
- ✓ Усвојена Стратегија културног развоја Града Новог Сада 2016-2026<sup>8</sup>
- ✓ Колективни уговор за запослене у установама у култури<sup>9</sup> највише се базира на важећем Закону о раду, али омогућава остваривање одређених права радника у култури
- ✓ Колизија законских аката који се тичу надлежности на нивоу РС и АПВ често збуњује позицију новосадске установе културе и питања н.к.д. од великог значаја
- ✓ Забрана запошљавања у јавном сектору

P

E

## ЕКОНОМСКИ ФАКТОРИ

<sup>6</sup> Све конвенције које је ратификовала држава Република Србија, а тичу се области заштите културног наслеђа, могу се пронаћи највише најновијим издањима на веб-сајту Министарства културе и информисања РС <http://kultura.gov.rs/cyr/medjunarodna-saradnja/medjunarodna-dokumenta>

<sup>7</sup> Министарство културе и информисање је 2016. године дало на јавни увид предлог Стратегије за период 2017-2027, али даља процедура није спроведена.

<sup>8</sup> [http://www.novisad.rs/sites/default/files/documents/strategija\\_kulturnog\\_razvoja\\_0.pdf](http://www.novisad.rs/sites/default/files/documents/strategija_kulturnog_razvoja_0.pdf)

<sup>9</sup> <http://kultura.gov.rs/cyr/dokumenti/kolektivni-ugovor>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Проценат издавања за културу на годишњем републичком нивоу утиче на креирање буџета код локалне самоуправе, чиме се ограничавају средства за улагање у културно наслеђе</li> <li>✓ Финансирање превасходно зависи од издвојених буџетских средстава локалне самоуправе (преко Градске управе за културу)</li> <li>✓ Пројекат Европске престонице културе 2021 повећао је буџетска финансирања за програме у култури и пројекте обнове градитељског наслеђа ГНС, али је непознато да ли ће се такав тренд наставити и након 2021. године</li> <li>✓ Могућност финансирања пројеката сведена на конкурс из области непокретног културног наслеђа код Министарства културе и информисања РС и Покрајинског секретаријата за културу, информисање и односе са верским заједницама</li> <li>✓ Неискоришћено постојање финансирања преко међународних фондова (ИПА фондови, Креативна Европа, Ерасмус програми и др)</li> <li>✓ Негативан утицај приватног капитала и инвестиција у области грађевинарства на планско/урбанистичко развијање и обликовање града, нарочито на наслеђене и заштићене урбане и руралне целине</li> <li>✓ Неконтинуирана и неуједначена улагања локалне самоуправе у обнову непокретних културних добара</li> </ul>
S	<p>Социокултурне околности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Однос локалног становништва према наслеђу превасходно се темељи на социо-економским факторима; основно предзнање становништво стиче из личних искустава, али и из медија</li> <li>✓ Депопулација насељених места довела је до тога да се народно градитељство сматра данас најугроженијим; поред материјалних непокретних елемената градитељства у руралним срединама, све је мање знања и сазнања о нематеријалним аспектима културног наслеђа</li> <li>✓ Образовни систем не препознаје доволно значај теме заштите културног наслеђа као обавезног општег знања ни на једном нивоу (од предшколског, до факултетског образовања)</li> </ul>
T	<p>Технолошки фактори</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Интензивни развој ИТ сектора у Новом Саду</li> <li>✓ Дигитални видови презентације културног наслеђа</li> <li>✓ Развој нових система и материјала који се користе у санацији објеката</li> <li>✓ Све мање познаваоца традиционалних техника и технологија градње</li> </ul>

## Анализа тренутне позиције установе (културног поља)

Анализу културног поља деловања на заштити, интерпретацији, публикацији и едукацији културног наслеђа радили су запослени током радионице 18. фебруара 2019. године.

Разматрајући шире окружење, запослени су закључили да позицију установе треба упоредити са системима заштите Словеније, Хрватске и Босне и Херцеговине (од земаља бивше СФРЈ), али и Аустрије, Мађарске и Румуније са којима градитељско наслеђе ГНС има историјских и културних сличности.

Из поменуте једночасовне радионице настала је табела у прилогу у којој су набројани сви они субјекти који, било кроз већ успостављену међусобну сарадњу, било самостално без ЗЗСКГНС, чине континуирано различите акције на тему културног наслеђа на територији коју покрива ова установа.

Закључено је да, поред оних са којима је постигнута континуирана, а квалитетна сарадња, постоји оправдана потреба и жеља да се успоставе нови контакти у Словенији и Мађарској, на тему заштите археолошког наслеђа, као и контакти са Архивима у Турској и Бечу за допуну архивске грађе и документације (највише због Петроварадинске тврђаве).

Табеларни приказ културног поља

		ЗАШТИТА КУЛТУРНОГ НАСЛЕЂА	ПУБЛИКАЦИЈЕ	ИНТЕРПРЕТАЦИЈА И УПОТРЕБА КУЛТУРНОГ НАСЛЕЂА	ЕДУКАЦИЈА И НАУКА	ДРУГО
ЈАВНЕ УСТАНОВЕ	ГРАДСКИ АКТЕРИ	Музеј Града Новог Сада	Музеј Града Новог Сада	Туристичка организација Новог Сада	УНС: ФТН (департман за архитектуру и урбанизам, грађевинарство и геодезију) УНС: Технолошки факултет (лабораторија за испитивање материјала у културном наслеђу) УНС: Филозофски факултет (катедра за социологију, катедра за историју) Централни институт за конзервацију	Градска управа за културу
	ПОКРАЈИНСКИ АКТЕРИ	Покрајински завод за заштиту споменика културе, Петроварадин Музеј Војводине Покрајински секретаријат за културу, јавно информисање и односе са верским заједницама АПВ				
	РЕПУБЛИЧКИ АКТЕРИ	Републички завод за заштиту споменика културе, Београд Етнографски музеј Централни институт за конзервацију Министарство културе и информисања РС	Републички завод за заштиту споменика културе, Београд Централни институт за конзервацију	Етнографски музеј		
НВО	ГРАДСКИ АКТЕРИ	Удружење Алмашани	Удружење Алмашани	Scenatoria Suburbium Улични свирачи Удружење Алмашани УГРИП Удружење Стари храст Фондација „Castellum”, Бегеч Витезови Фондација EXIT	Змајеве дечије игре	

				Фондација Нови Сад 2021		
ЕКСПЕРТСКА УДРУЖЕЊА И АСОЦИЈАЦИЈЕ	ГРАДСКИ АКТЕРИ		Матица српска		Матица српска Друштво архитеката Новог Сада	
	РЕПУБЛИЧКИИ АКТЕРИ	Археолошки институт Српско археолошко друштво Друштво конзерватора Србије Национални комитет ICOMOS Србија Европа Ностра Србија	Археолошки институт Друштво конзерватора Србије Национални комитет ICOMOS Србија Европа Ностра Србија	Друштво конзерватора Србије Европа Ностра Србија	Друштво конзерватора Србије Европа Ностра Србија	Инжењерска комора Институт за грађевинске материјале
МЕДИЈИ	ГРАДСКИ АКТЕРИ					Новосадска ТВ Портал 021 Дневни лист „Дневник“
	ПОКРАЈИНСКИ АКТЕРИ					РТВ
	РЕПУБЛИЧКИИ АКТЕРИ		Блогови који се баве културним наслеђем Facebook странице и групе Интернет портали	Блогови који се баве културним наслеђем Интернет портали		РТС
ПРИВАТНИ СЕКТОР	ГРАДСКИ АКТЕРИ				Приватни факултет ТиМС	
	РЕПУБЛИЧКИИ АКТЕРИ	Rofix Wienerberger Banka Intesa			Rofix Wienerberger	

## Анализа животног циклуса установе (Генеаолошка анализа)

Генеаолошка анализа рађена је на основу статистичких података и консултације са запосленима чије је искуство помогло да се донесу одређени закључци. Показало се да су тзв. „преломне тачке“ у функционисању највише везане за измене у прописима и законима, као и за периоде када су се пасивније или активније спроводиле акције на заштити културних добара на територији ГНС.

Развој ЗЗСКГНС од оснивања до данас

1. август 1983. године - оснивање Општинског завода за заштиту споменика културе Нови Сад, данас ЗЗСКГНС. У првој фази/деценији свог постојања Завод се финансирао из републичког буџета и буџета Града. Тада је у радном односу било 5 запослених: директор (архитекта), пословни секретар, историчар, библиотекар/лице задужено за односе са јавношћу и архитекта.

1984. повећање броја запослених на 17: директор (архитекта), пословни секретар, историчар, ПР/библиотекар, 3 архитеката, етнолог, 2 архитектонска техничара, археолог, археолог-документариста, 2 правника, историчар уметности, економиста и дактилограф.

1985. Реконструкција новосадске Синагоге и адаптација у концертну дворану започета је у сарадњи установе заштите и локалне самоуправе и подразумевала је опсежне истраживачке радове, израду техничке документације, пројектовање и извођење радова. Кроз овај изузетно комплексан и захтеван пројекат тадашњи завод је, као установа на самом почетку свог рада, показао изузетну професионалност и посвећеност, а крајњи резултати до данас имају велики утицај на систем промишљања новосадских стручњака у заштити и обнови градитељског наслеђа.

1990 - 1991. прекатегоризација већег броја утврђених културних добара у велики значај<sup>10</sup> - У овом периоду правна заштита је функционисала према одредбама Закона о културним добрима из 1990. године („Сл. гласник РС“, бр. 6/90).

1991. године је, радом тадашње управе ПЗЗСК<sup>11</sup>, а у склопу акције на државном нивоу, велики број културних добара у Војводини прекатегорисан у велики значај без детаљнијих промишљања о њиховој валоризацији у датом тренутку. Тако је и на територији ГНС, за само једну годину, 29 утврђених културних добара прекатегорисано у *добра од великог значаја*. Према данашњем разумевању и сагледавању комплексности процеса којим к.д. добијају одређену категоризацију, може се закључити да одређени број изузетно вредних и значајних к.д. у Новом Саду није адекватно категорисан у виши степен заштите.

<sup>10</sup> Процес прекатегоризације културних добара у више степене значаја дешавао се ретко, односно само 1990, 1991. и 2008. године и то у *велики значај*.

<sup>11</sup> Према тадашњем важећем Закону о културним добрима, процес прекатегоризације у велики значај био је у надлежности Аутономне покрајине Војводине, преко Покрајинског завода за заштиту споменика културе.

Прекатегоризација културних добара – табела хронолошких података

Година	1990.	1991.	2008.
Број прекатегорисаних културних добара	3	29	1

1994. доношење Закона о културним добрима – који је и данас важећи закон, уз минималне измене и допуне. Делатност Завода утврђена је Законом о културним добрима, али и другим законским и подзаконским прописима и актима.

За установу заштите непокретног културног наслеђа овај закон је основа рада и на њему се заснивају све одлуке на правној заштити. Његова примена је отежана услед низа, касније донетих, других закона са којима је у колизији, као и због монетарно превазиђених казнених одредби, а пракса је показала да поједини чланови Закона нису прецизно дефинисани и самим тим су неефикасни у спровођењу заштите к.д.

1995. преузимање надлежности над Петроварадином - Решењем о утврђивању територија завода за заштиту споменика културе („Сл. гласник РС“, бр. 48/95) одређује се територија Града Новог Сада као надлежност тадашњег Општинског завода за заштиту споменика културе Нови Сад. Заводу се дотадашња територијална надлежност мења тако што му се додељује Петроварадинска тврђава, а Сремски Карловци прелазе у надлежност Покрајинског завода за заштиту споменика културе, Петроварадин.

Иако је од стране овог завода, сва документација о Сремским Карловцима предата другој установи, у документацији ПЗЗСК још увек има архивске грађе и података о Петроварадинској тврђави јер примопредаја никада није завршена у потпуности.

1997. је утврђен највећи број споменика културе – 17 (док је просек 2 до 3 културна добра годишње)

У тренутку оснивања ЗЗСКГНС постојало је 39 утврђених културних добара. Ова добра, са пратећом документацијом, била су почетни фонд којим се новоосновани завод бавио и она су била утврђивана у периоду од 1948. године до 1983. године Решењем Завода за заштиту и научно проучавање споменика културе Народне Републике Србије из Београда, или Покрајинског завода за заштиту споменика културе Петроварадин. Од оснивања до данас, у складу са Законом о културним добрима у ЗЗСКГНС утврђивана су културна добра у следећем интензитету:

Год.	1984	1985	1986	1988	1992	1993	1997	1998	2001	2002	2003	2005	2007	2008	2010	2013	2015	2019
Број к.д.	1	1	2	1	4	4	17	2	4	1	2	2	5	1	1	2	2	2

Овај, врло приметни скок у броју утврђених културних добара 1997. године има своје објашњење. Наиме, Старо језгро Новог Сада истраживано је од почетка рада, али се крајњи успех доношења Одлуке о утврђивању за непокретно културно добро, дододио тек 2008. године. Једна од значајнијих акција којом је ЗЗСКГНС покушао да тај задатак обави и раније (1997), јесте и утврђивање већег броја појединачних споменика културе,

како би овај део града био валоризован и као „целина/простор са више непокретних културних добара од посебног и историјског значаја.“<sup>12</sup>

У периоду од 2003. до 2005. године урађен је велики број конзерваторско-рестаураторских елебората на основу којих су извођени радови на обнови уличних фасада у Старом језгру Града. Током 2006/2007. године ЗЗСКГНС је учествовао у реализацији пројекта за партерно уређење пешачке зоне Старог језгра Града (урађена су заштитна археолошка истраживања и ископавања, извршен је конзерваторки надзор и др.).

Период 2009-20012. обележен је израдом опсежне Студије заштите просторно културно-историјске целине Петроварадинске тврђаве са подграђем, у циљу измена решења о заштити из 1948. године

Рад на Студији заштите подразумево је велики истраживачки и теренски рад, израду тахничке и фото документације, што је омогућило финализацију предлога Одлуке, којом су дефинисане границе културног добра и границе заштићене околине, са мерама заштите.

Од 2010. године начињен је озбиљан помак у методологији рада ЗЗСКГНС на заштити археолошког наслеђа

За разлику од претходног периода који је обележен сондажно-заштитним истраживањима мањег обима, случајним налазима и рекогносцирањима терена, преко заштитних истраживања у Старом језгру и на Петроварадинској тврђави крајем XX и почетком XXI века, почевши од 2010. године, у Новом Саду и околним насељима на левој обали Дунава, обављају се заштитна археолошка истраживања много већег обима у којима се поред ископавања примењују и недеструктивне методе: геомагнетска истраживања и авиопроспекција и који су допринели откривању и евидентирању нових локалитета. Савремени и иновативни приступи који укључују и примену нових технологија и опреме која се користи на археолошким истраживањима и ископавањима, омогућили су да се теренски радови великог обима обављају у много краћим роковима, што је често од пресудног значаја на локалитетима који су угрожени изградњом.

2010-2011. измена Закона о јавним набавкама – доводи до усложњавања процеса рада у пословању ЗЗСКГНС.

Систем јавних набавки показао се као врло сложен по питању учешћа ЗЗСКГНС на међународним конкурсима (фондовима). Иако често стижу позиви за партнерску сарадњу<sup>13</sup> ЗЗСКГНС није учествовао, нити је аплицирао за пројекте који би могли да буду финансирани из међународних фондова. Па ипак, ЗЗСКГНС је регистрован у Регистру понуђача од 2014. године те може несметано да учествује у процесима јавних набавки<sup>14</sup> код других понуђача и тиме оствари додатне приходе.

<sup>12</sup> Члан 20 Закона о културним добрима који каже да је „Просторно културно-историјска целина јесте урбano или руралno насељe или њихovi делови, односно простор с више непокретних културних добара од посебног културног и историјског значаја.“

<sup>13</sup> Завод као државна установа која се бави заштитом културног наслеђа пожељан је партнер у бројним програмима из области културе и туризма, као и код ИПА фондова са Хрватском или Мађарском.

<sup>14</sup> Пројектовање, конзерваторски надзор и др услуге за које је регистрован.

2012-2016. позитивне промене у односу са медијима.

ЗЗСКГНС се отвара према јавности са циљем да, пре свега, промовише свој рад и зато континуирано организује конференције за медије како би обавештавао јавност о свим значајним помацима у раду, изложбама које су организоване и објављеним публикацијама. У овом периоду издато је 12 публикација и отворене четири тематске изложбе.

2014. година – доношење измена и допуна Закона о планирању и изградњи<sup>15</sup> који уводи систем електронског издавања грађевинских дозвола кроз обједињену процедуру. Овим изменама се у потпуности анулирају поједини чланови Закона о културним добрима, и то у делу где се мења начин исходовања услова и мера техничке заштите, скраћују рокови за поступак (са 30 на 15 календарских дана) и онемогућава служби заштите да издаје сагласност на проектну документацију чиме је укинута могућност правовремене контроле извођења мера техничке заштите. Ова измена је захтевала значајне промене у организацији и току интервеније при издавању услова и мера техничке заштите за интервенције на културним добрима и добрима која уживају претходну заштиту. Уведени су појмови из Закона о планирању и изградњи – *имаоци јавних овлашћења, централна евидентија обједињене процедуре (ЦЕОП), локацијски услови* и др, а чланови Закона о културним добрима који се косе са претходно наведеним (попут давања сагласност надлежног завода на проектну документацију) се не примењују. Такође, више се не издају Решења о утврђивању услова и мера техничке заштите као правни акт. Намером да се процес издавања грађевинске дозволе максимално поједностави, изгубила се могућност контроле самог извођења грађевинских радова на објектима под заштитом.

У марту 2019. године, Закон о планирању и изградњи измене је још једном, када су смањени и рокови за издавање података и услова за очување културног наслеђа у процесу урбанистичког планирања са месец дана, на 15 календарских дана, што ће се у пракси показати, такође, као врло штетно по квалитет података који ће излазити из установа које се баве заштитом н.к.д. уколико не дође до повећања броја запослених.

2015. године – Спровођење процедуре брисања Просторне културно-историјске целине Куће тршчаре у Краљевића Марка у Новом Саду<sup>16</sup> из регистра културних добара што није ишло у прилог установи.

Почетак рада на изради Плана управљања Петроварадинском тврђавом – по први пут, једна установа заштите непокретних културних добара у Србији самоиницијативно је започела рад на истраживањима и прикупљању података за израду стратешког документа за интегративно управљање непокретним културним добром. Рад је подразумевао интердисциплинарност и партципативности, окупљање шире стручне заједнице и дијалог са многим заинтересованим странама, а искључиво са циљем дугорочног решавања самоодрживог развоја овог најкомплекснијег културног добра на територији ГНС.

Октобар 2016. године и проглашење Новог Сада Европском престоницом културе за 2021. годину – захваљујући овом пројекту у октобру 2016. године долази до почетка обнове

<sup>15</sup> Закон о планирању и изградњи („Сл. гласник РС”, бр. 72/09, 81/09- испр, 64/10 УС, 24/11, 121 од 24.12.2012., 42 од 14.05.2013. (УС), 50 од 07.06.2013. (УС), 98 од 08.11.2013. (УС), 132/2014. и 145/ 2014 и 83/2018

<sup>16</sup> Одлука о брисању Просторно културно-историјске целине Кућа тршчара у улици Краљевића Марка у Новом Саду из Регистра културних добара - 05 број 633-7920/2015 од 23. јула 2015. године („Сл. гласник РС“ бр. 66/2015)

подграђа Петроварадинске тврђаве финансирањем од стране РС, односно Града Новог Сада. Целокупан посао обнове и вођење инвестиције додељен је ЗЗСКГНС. Обнови је претходило низ активности - преглед постојеће техничке документације, израда недостајуће, пројектовање рестаурације и конзервације фасада (од 2017. године и кровова, али и објеката на територији ГНС), а настављено је спровођењем поступка избора извођача и вршењем комплетног стручног и конзерваторског надзора над извођењем радова.

2019. године израђује се Стратешки план Завода за заштиту споменика културе Града Новог Сада за период 2020-2024 који ће поставити неколико важних и објективних стратешких циљева за даљи развој установе.

#### Резиме генеалошке анализе

АНАЛИЗОМ ЖИВОТНОГ ЦИКЛУСА ПРЕДСТАВЉЕН ЈЕ ИСТОРИЈСКИ РАЗВОЈ ЗАВОДА СА АКЦЕНТОМ НА АНАЛИЗУ КЉУЧНИХ ГОДИНА И ОБЛАСТИ ДЕЛОВАЊА, КРОЗ РЕСУРСЕ, ПРОГРАМЕ, УНАПРЕЂИВАЊЕ, СТАГНАЦИЈУ И ДР. УСПЕСИ И ПАДОВИ ОГЛЕДАЈУ СЕ У ТОМЕ КОЛИКО је ЗЗСКГНС био проактиван или пасиван у истраживањима и правној заштити непокретних културних добара, или у спремности да унапређује методологију рада.

Током прве две деценије, запослени су врло детаљно обављали свеобухватна истраживања доступних архивских података и редовно спроводили теренске обиласке. Тадашњи резултати се континуирано допуњавају, али су и даље почетна основа за сваки нови пројекат. Јасно је да се обим послана у последњој деценији рада нагло проширује доношењем одређених закона и правних аката и да ЗЗСКГНС ређе има прилику да буде иницијатор великих пројеката заштите и промена у процесима одрживог коришћења културног наслеђа.

## Анализа интерне организације и комуникације установе

Оснивач Завода за заштиту споменика културе Града Новог Сада је ГРАД НОВИ САД, а у надлежности је УПРАВЕ ЗА КУЛТУРУ. Надзор над радом ЗЗСКГС обавља Надзорни одбор који чини три члана, од којих је један из редова запослених, а управљање установом врши Управни одбор који броји седам чланова од којих су два из колектива. Надзорни и управни одбор именује Скупштина Града Новог Сада.

Заводом за заштиту споменика културе Града Новог Сада руководи директор који заступа Завод без ограничења. У случају одсутности и спречености директора, Завод заступа помоћник директора са овлашћењима директора, у складу са законом. Директора именује Скупштина ГНС, на предлог Управног одбора. Опис послова, овлашћења, дужности и услови за именовања директора утврђени су законом, Статутом Завода и Правилником о организацији и систематизацији.

Јединствени процес рада на остваривању делатности Завода, организован је по организационим јединицама. У оквиру организационих јединица поједини послови из делатности Завода груписани су према њиховом карактеру и специфичности.

Послови Завода обављају се у следећим организационим јединицама:

1. ОДЕЉЕЊЕ ЗА ИСТРАЖИВАЧКЕ И ДОКУМЕНТАЦИОНЕ ПОСЛОВЕ;
2. ОДЕЉЕЊЕ ЗА АРХИТЕКТУРУ;
3. ОДЕЉЕЊЕ ЗА ПРАВНЕ И ФИНАНСИЈСКЕ ПОСЛОВЕ.

Систем доношења одлука унутар установе

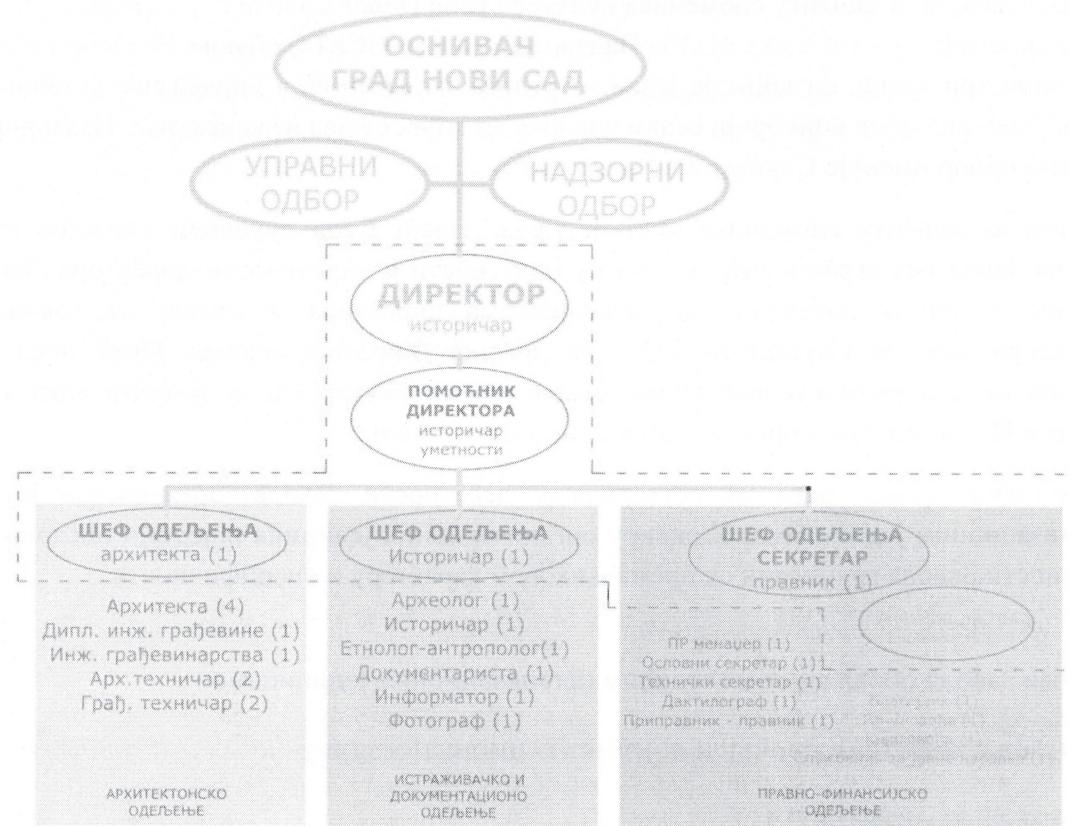
Одељењем за истраживање и документацију и одељењем за архитектуру руководе шефови одељења, а одељењем за правне и финансијске послове секретар Завода.

Директор, помоћник директора, шефови одељења, секретар и шеф рачуноводства чине колегијум ЗЗСКГС. Задатак колегијума је да прати реализацију програма рада, годишњег финансијског плана, плана набавки и свих других послова.

Према потреби, организују се Стручни савети, а овим састанцима присуствују стручњаци конзерватори.

У процесу израде предлога Годишњег плана рада, шефови прикупљају предлоге за наредну годину од запослених у оквиру свог одељења којим руководе, а коначну одлуку доноси Колегијум, односно директор.

## Графички приказ организационе структуре



- - - Колегијум

Запослени по уговору на неодређено

Запослени по уговору на одређено

Сарадници по уговору о привремено-повременом пословима

ПРЕМА ПРИКАЗАНОМ ОРГАНИГРАМУ МОЖЕ СЕ УОЧИТИ ДА ВЕЋИНУ У ЗЗСКГНС ЧИНЕ ЗАПОСЛЕНI ПО УГОВОРУ О РАДУ НА НЕОДРЕЂЕНО. СА ДРУГЕ СТРАНЕ, КАДАР КОЈИ СЕ ИСКЉУЧИВО БАВИ ПОСЛОВИМА ФИНАНСИЈА, У ОКВИРУ ПРАВНО-ФИНАНСИЈСКОГ ОДЕЉЕЊА, ЧИНЕ ШЕФ РАЧУНОВОДСТВА ЗАПОСЛЕН НА ОДРЕЂЕНО И СПОЉНИ САРАДНИЦИ АНГАЖОВАНИ ПО УГОВОРУ О ПРИВРЕМЕНО-ПОВРЕМЕНИМ ПОСЛОВИМА. ОВАКВА СИТУАЦИЈА ЈЕ ВРЛО НЕПОВОЉНА ЗА ДУГОРОЧНИЈЕ ПЛАНИРАЊЕ РАДА, С ОБЗИROM НА СТАЛНУ МОГУЋНОСТ ПРОМЕНЕ ИЛИ ТРАЈНОГ ГУБИТКА КАДРА НА ПОСЛОВИМА ФИНАНСИЈА. ДРУГЕ АНАЛИЗЕ ПОКАЗАЛЕ СУ ДА, ИАКО У ОКВИРУ ЗЗСКГНС ПОСТОЈЕ СВА ПРОПИСАНА СТРУЧНА ЗАНИМАЊА КОЈА СУ ПОТРЕБНА ЗА РАД ЈЕДНОГ ЗАВОДА ЗА ЗАШТИТУ СПОМЕНИКА КУЛТУРЕ, ПОЈЕДИНА РАДНА МЕСТА НЕМАЈУ ДОВОЉАН БРОЈ ИЗВРШИЛАЦА У СКЛАДУ СА ОБИМОМ ПОСЛА (АРХЕОЛОГ), ОДНОСНО ОДРЕЂЕНИ СТРУЧЊАЦИ СЕ ПРЕВАСХОДНО БАВЕ ДРУГИМ ПОСЛОВИМА (ИСТОРИЧАР УМЕТНОСТИ – ПОМОЋНИК ДИРЕКТОРА, ПРАВНИК – СЕКРЕТАР) ТЕ СУ ТИМЕ ОПТЕРЕЋЕНИ И, ЗАПРАВО, ПОКРИВАЈУ ПО ДВА ПОТРЕБНА РАДНА МЕСТА.

## Комуникација, тимски рад, мотивација запослених

У ЗЗСКГНС је 2. јула 2019. године, а за потребе израде Стратешког плана, одржана једнодневна Радионица „*Мотивација, комуникација, тимски рад*“. Радионици је присуствовала већина запослених, како оних редовно запослених по уговору о раду на неодређено и одређено (присуствовало 22/26), тако и оних који су запослени на привремено-повременим пословима (присуствовало 3/5). Радионицу је одржала и водила др Ирена Ристић<sup>17</sup>, одабрани коментор у процесу израде Стратешког плана.

У оквиру радионице запослени су слушали предавање о свим аспектима који утичу на задовољство на радном месту, могућим иновацијама, правилима и оквирима добре комуникације како би се радна атмосфера побољшала. Такође, предавање се односило на специфичности у области културе, значају когнитивне креативности чланова колективе и процени потреба сваког појединца.

Сви присутни урадили су по два теста: Процену потреба према анализи McClelland's Needs Assessment и тест процене задовољства на радном месту.

ДОБИЈЕНИ СУ РЕЗУЛТАТИ КОЈИ СЕ МОГУ ПРОЦЕНИТИ КАО ВРЛО ПОЗИТИВНИ И ОХРАБРУЈУЋИ ЗА ПОСТАВЉАЊЕ РЕАЛНИХ СТРАТЕШКИХ ОКВИРА ДАЉЕГ РАЗВОЈА УСТАНОВЕ.

1. Анализа процена потреба показала је да је међу запосленима у ЗЗКГНС подједнако заступљена важност „потреба“, „постигнућа“ и „моћи“. Овако распоређени проценти потреба одличан су предуслов за остваривање квалитетних и креативних тимова који могу зајднички остваривати различите пројекте.

ПРОЦЕНА ПОТРЕБА



Процена потреба запослених у ЗЗКГНС на дан 02. јул 2019. године,  
према анализи McClelland's Needs Assessment

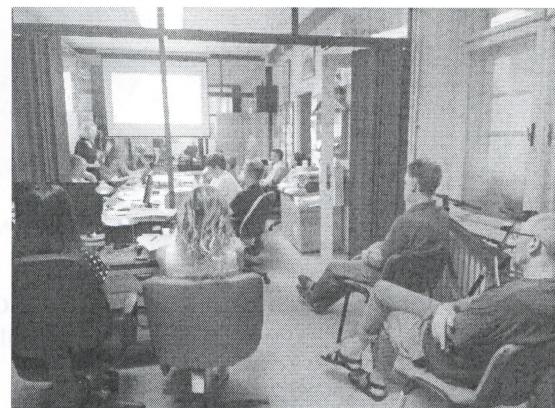
<sup>17</sup> Ирена Ристић,-дипломирала је на катедри за позоришну и радио режију Факултета драмских уметности у Београду, потом је завршила специјализовану едукацију у области психодраме, магистрирала психологију на Филозофском факултету у Београду и докторирала у области психологије уметности на Факултету ликовних уметности у Београду.

2. Анализа задовољства на радном месту је показала да међу запосленима нема оних који су *веома незадовољни*, као ни оних са *врло великим процентом задовољства* јер су ове две крајности знак да би било потребно озбиљно радити на променама у колективу. Ипак, троје (3) оних који имају **одређену дозу незадовољства** и седморо (7) оних који су **умерено задовољни**, били су довољни показатељи да је кроз стратешки план потребно поставити одређене циљеве како би се тежило још већем проценту **релативно високо задовољних**. Дванаест (12) задовољних запослених који су радили тест (од укупно 22) показатељ је да и даље постоји велика доза љубави према послу заштите културних добара без обзира на изузетно тешке изазове који се свакодневно постављају пред људе који се тиме и баве.

#### Задовољство послом међу запосленима



КРОЗ ОВУ РАДИОНИЦУ, ПРИСУТНИ СУ КАО НАЈВЕЋЕ ПРОБЛЕМЕ ЗА КВАЛИТЕТАН И СВРСИСХОДАН РАД ПРЕПОЗНАЛИ: КОМУНИКАЦИЈУ И НЕАДЕКВАТАН ПОСЛОВНИ ПРОСТОР, ШТО ЈЕ ДАЉЕ У СТАРТЕШКИМ ЦИЉЕВИМА ПОСТАВЉЕНО КАО ПРИОРИТЕТ ЗА РЕШАВАЊЕ.



2. јул 2019. године, радионица са Иреном Ристић

## Анализа капацитета (ресурса) установе

### Људски ресурси

У 2019. години Завод има 25 извршилаца у радном односу на неодређено време, од којих једном историчару мирује радни однос. Послове шефа рачуноводства обавља извршилац мастер економиста, у радном односу на одређено време.

Квалификациона структура запослених је: 1 магистар историјских наука, (директор), 1 доктор политичких наука (информатор), 5 дипломираних инжењера архитектуре, од којих је један шеф одељења за архитектуру, 1 дипломирани историчар уметности (помоћник директора), 1 дипломирани археолог, 1 дипломирани етнолог-антрополог, 2 дипломирана историчара (од којих је један шеф одељења за истраживачке и документационе послове, а један у радном односу на одређено време, до престанка мировања радног односа једног историчара), 1 дипломирани инж. грађевинарства, 1 дипломирани правник (секретар, шеф одељења за правне и финансијске послове, службеник за јавне набавке), 1 шеф рачуноводства (мастер економиста), 1 инж. грађевинарства, 1 наставник енглеског језика (пр менаџер за односе са јавношћу), 4 виша техн. сарадника (архитектонско-грађевински техничар), 1 фотограф (дипломирани ликовни уметник), 1 пословни секретар (економиста – менаџер административне организације), 1 технички секретар, 1 технички сарадник за документацију и фототеку и 1 дактилограф.

Квалификација	Број запослених
Магистарске и докторске студије	2
Основне студије у трајању 4 до 6 година и мастер студије	14
Основне струковне и основне академске студије до 3 године – 6. степен	3
Високо квалификовани радник – 5. степен	/
Средња стручна спрема 4. степен	6
Квалификовани радник - Средња стручна спрема 3. степен	/
Полуквалификован радник	1
Неквалификуван радник	/

Старосна структура	Број запослених
Испод 20 година	/
Између 21 и 35 година	1
Између 36 и 50 година	8
Између 51 и 65 година	17
Преко 65 година	/

Значајан допринос раду ЗЗСКГНС даје велико искуство кадра који већ неколико деценија учествује у развоју установе. Прикупљена документација и стручни кадар најзначајнији су ресурс Завода.

Међутим, старосна структура која је приказана у табели (највећи број запослених је између 51 и 65 година старости) показује да постоји оправдана сумња у могућност будућег квалитетног рада уколико се у најскоријем периоду не запосле млађи сарадници који ће, до одласка у пензију старијих колега, стицати потребна знања за наставак систематске заштите непокретних културних добара. Важан предуслов за добро израђену техничку документацију, јесу теренски рад и стручно менторско вођење. Са те стране архитектонски техничари представљају важну карику у кадровској структури Завода.

Поред ових проблема, од 2005. године, ЗЗСКГНС функционише искључиво са једним археологом, док се обим послова повећава сваке године. У сектору рачуноводства, само на месту шефа рачуноводства запослена је особа са уговором о раду на одређено од две године, док се помоћна радна места (благајник и др) попуњавају преко уговора на привремено-повременим пословима у дозвољеним квотама према укупном броју запојених. Историчар уметности је на функцији је помоћника директора, те је и ова струка недовољно заступљена.

Анализе су показале да ће у наредних 5 година, петина запослених испунити услове за одлазак у пензију, а да још није донета одлука којом се забрана запошљавања укуда.

Усложњавање редовних задатака на годишњем нивоу, као и развој технике и технологије рада, захтевају константно обучавање и праћење измена. Непостојање могућности запошљавања људи из ИТ сектора и области рада на вођењу комплексних пројеката финансијираних из иностраних фондова, додатно отежавају, већ преоптерећене кадрове у ситуацијама када су потребна ова знања и вештине.

Кроз анализе за потребе овог стратешког документа, исказана је позитивна спремности запослених да, све евентуалне нове сараднике и приправнике, детаљно обуче за рад оног тренутка када се стекну услови за њихова запошљавања.

#### Инфраструктурни ресурси

##### Просторије Завода

ЗЗСКГНС под уговором закупљује три пословна простора и то:

1. Канцеларијски простор – Бул Михајла Пупина 22, Нови Сад, имовина ГНС

Пословне просторије на овој адреси користе се од 1999. године, у укупној површини од 246,55 m<sup>2</sup> где је смештено 29 од укупно 31 запосленог<sup>18</sup> (8,45m<sup>2</sup> по запосленом<sup>19</sup>). У овом простору су смештене све службе ЗЗСКГНС, као и целокупна документација, осим археологије.

<sup>18</sup> Број од 31 подразумева и оне који су запослени уговором о привременим и повременим пословима, допунском раду и сл.. Место спремачице није узето у анализу коришћења простора, с обзиром на опис послова који не изискује радни сто и додатну опрему.

<sup>19</sup> Мора се узети у обзир да овај просек није равномерно распоређен што ће показати даље анализе

Функционалне јединице овог канцеларијског простора подељене су неравномерно, а поједине канцеларије у последњих неколико година постале су мултифункционалне, што отежава свакодневни рад. Ово се посебно односи на пријемну канцеларију, простор отвореног типа, у оквиру којег се истовремено примају странке, одржавају заједнички састанци, обављају поступци отварања понуда за јавне набавке и др. Такође, део је привремено претворен и у две радне јединице за потребе рачуноводства.

Остали запослени распоређени су на пријемну канцеларију код директора (1 запослена), 2 канцеларије одељења за архитектуру (укупно 11 запослених), канцеларија за истраживачки сектор (променљиво у њој борави 4 до 5 запослених), рачуноводство (2 запослена), канцеларију директора (1) и помоћника директора (2), пренамењену терасу као радни простор (1) и канцеларију правног сектора (3 запослених).

Највећи проблем представља смештај документације, односно техничка и архивска грађа, и фотодокументација, која се налази у металним орманима, касетама са фијокама и на полицама, које су смештене у две мале канцеларије. Додатни капацитети за складиштење грађе налазе се у ходнику, као и другим канцеларијама. Овако нефункционално решење, отежава рад документаристе.

Стање објекта је за сада процењено као задовољавајуће, док сама функционалност објекта не задовољава основне стандарде. Обављање редовних активности одвија се у канцеларијама које углавном не пружају квалитетан радни амбијент (у поједим просторијама нема природног осветљења, не постоји природна вентилација, а у неким седи превелики број запослених). Због тога би, а сходно процени ризика радних места, требало урадити хитне интервенције по питању уређења инфраструктуре које би омогућиле боље услове рада, до проналaska трајног свеобухватног решења.

## 2. Канцеларијски простор – Браће Могин 2, Нови Сад, имовина ГНС и синдиката

Пословни простор од 262,79 m<sup>2</sup> користи се искључиво за потребе археологије. Користи га колегиница – археолог и они који су ангажовани на теренским ископавањима, обради археолошког покретног материјала и попису документације. У периоду када се не врше ископавања или обрада материјала, овај простор је углавном празан.

## 3. Канцеларија – Једноставна касарна, Петроварадинска тврђава, имовина ГНС

Овај простор закупљен је 2006. године, са намером да га користи одељење које ће радити на заштити и истраживању Петроварадинске тврђаве. Коришћење ове канцеларије одлагано је више пута, а простор се сада користи искључиво као магацин.

### Резиме просторних ресурса

Анализа квалитета рада и функционалности свих пословних простора које ЗЗСКГНС користи, уз анализу финансијских издатака које они носе, јасно показају неопходно трајно решење и измештање ове установе на нову локацију. Нови пословни простор мора да задовољи критеријуме: простране, осветљене и проветрене просторије за свако

радно место, довољно простора за документацију са дугорочном могућношћу проширења, приступачна локација како би грађани могли једноставно да обаве своје потребе у оквиру ове установе, као и простор за материјал за рад на терену (опрема, алат, возила) и приступачан јавни паркинг.

#### Возни парк

Завод тренутно поседује 6 службених возила у добром стању која се редовно користе. То су: Škoda Fabia Clasic 2003; Škoda Fabia Ambiente 2007; Lada Niva, 2012; Renault Scenic Expression 2013; Dacia Duster 2017; Dacia Dokker 2018

Сви запослени на неодређено, односно на одређено време свакодневно могу да користе службена возила према *Правилнику о условима и начину коришћења службених возила Завода за заштиту споменика културе Града Новог Сада* (бр. 18/2-2014 од 19. септембра 2014. године). За послове теренског обиласка редовно се користи 4 возила, док су два најчешће у употреби за управу ЗЗСКГНС. Од свих, не убрајајући директора, тренутно најчешће службеним возилом управља седмора запослених (5 мушкараца, 2 жене).

Према потребама, може се сматрати да је овај број возила довољан за територију коју ЗЗСКГНС покрива, као и за службена путовања.

#### Опрема за рад

ЗЗСКГНС располаже следећом опремом за рад:

- ✓ опремом за смештај и чување документације (19 металних ормана и полице),
- ✓ опремом за смештај и чување библиотечког материјала (16 витрина, полице и др.),
- ✓ одговарајућим радним столовима,
- ✓ опремом за рестаураторске радове на терену и приручном опремом за архитектонско-техничка снимања - тотална станица, нивелир, металне мердевине (2ком),
- ✓ фотографском опремом (7 фотоапарата, од којих су 2 професионална),
- ✓ службеним возилама (6)
- ✓ телефонима (фиксни – 22, мобилни - 25)
- ✓ Рачунари, рачунарска опрема, компјутерски програми:

25 десктоп и 4 лаптоп рачунара (просечан број процесора: исто као и број рачунара, просечна брзина процесора: 2,87 GHz, просечно РАМ меморије: 3.93 GB; оперативних система Windows: / 10 (**лиценциран**); оперативних система Linux: 1 сервер; лиценцираних програма за цртање AutoCad (7 лиценци које се редовно обнављају); 15 штампача (10 A4 црно-белих од којих је 1 дуплекс мрежни; 3 колор А4; 2 колор А3); 3D скенер.

Сва опрема за рад - канцелариски намештај, рачунарска опрема, радна ХТЗ опрема, компјутерски програми, возила, алати и др у последњих 10 година се редовно обнављају, одржавају и према потребама, на годишњем нивоу иновирају, што је предуслов за квалитетнији рад.

## Финансијска анализа установе

Завод за заштиту споменика културе Града Новог Сада, Нови Сад је установа чији се рад финансира из буџета Града Новог Сада, из сопствених прихода и мањим делом кроз конкурс, попут оних које расписује Министарство културе и информисања РС или Покрајински секретаријат за културу, јавно информисање и односе са верским заједницама, а везани су за очување културног наслеђа.

На основу анализе годишњих финансијских извештаја за период од 2016. до 2018. године, састављена је табела која приказује приходе и расходе установе за дати временски оквир од 3 године.

Просечан годишњи буџет који је остварен у овом периоду износи 100 милиона динара, међутим треба имати у виду да се са конкретном обновом Подграђа која је буџет значајно и повећала<sup>20</sup>, започело 2017. године и сматра се да ће целокупни радови бити завршени до 2021. године, када Нови Сад постане Европска престоница културе.

Из табеле можемо закључити да се укупан приход установе из године у годину повећава, већим делом због средстава намењених обнови Подграђа и објекта од важности за Град. Приходи од ГРАДА НОВОГ САДА СУ СЕ ПОВЕЋАЛИ СА 44,87% у 2016. ГОДИНИ НА 83,24%, у 2018. ГОДИНИ. У посматраном периоду финансирање од буџета Града Новог Сада је веће од осталих извора финансирања и из године у годину се повећава.

Сопствене приходе Завод остварује кроз издавање услова и мера техничке заштите за потребе просторно-планске документације, археолошка ископавања, као и конзерваторских услова за предузимање мера техничке заштите и других радова. Ти приходи су стицани у највећем делу од Градске управе за грађевинско земљиште и инвестиције, те од других правних лица и мањим делом од физичких лица. Можемо приметити да су се приходи од правних лица за посматрани период смањили, док су се приходи од физичких лица незнатно повећали.

Средства добијена 2016. године од Покрајинског секретаријата за културу, јавно информисање и односе са верским заједницама се односи на пројекат Петроварадинска тврђава: израда менаџмент плана. Финансирање од Покрајинског секретаријата за културу наставља се и у 2017. години, док се износ од милион динара добијен од Министарства културе и информисања односи на пројекат *Испитивање динамичких оптерећења узоркованих колским саобраћајем на конструктивне склопове Петроварадинске тврђаве*. У 2018. години приходи од индиректних корисника обухватају оне добијене од Министарства за рад, запошљавање, борачка и социјална питања - за споменик на Кеју жртава рације у Новом Саду и по конкурсу од Фондације Нови Сад 2021. Издвојена средства варирају од броја подржаних пројеката и средстава која су намењена за пројекте.

Из анализе прихода установе може се закључити да је потребно радити на што већој диверзификацији извора финансирања, у циљу обезбеђивања вишег степена самосталности установе у односу на оснивача и конкурс на којима се средства додељују из буџета Републике Србије.

<sup>20</sup> Поређења ради, Финансијска анализа приказала је табеларно и приходе по изворима и контима за дужи временски период 2011-2018 где се јасно може очитати нагли пораст прихода ЗЗСКГНС од 2017. године и тај тренд ће се највероватније наставити до 2021. године (табела 3)

У будућности је потребно изграђивати што бољи однос са приватним компанијама и грађанима, пружити им што више информација о делатностима Завода како би могли да подрже рад Завода у финансијском смислу - донације, као и омогућити установи да конкурише на међународне конкурсне.

Табела бр. 1- приходи у последње три године (2016-2018)

ИЗВОР ФИНАНСИРАЊА	ИЗНОС У % ЗА ОДРЕЂЕНУ ГОДИНУ		
	2016 - %	2017 - %	2018 - %
Министарство културе и информисања РС	0,00	1,46	0,00
Покрајина	0,79	0,00	0,00
Општина / град	44,87	76,88	83,24
ООСО	0,00	0,00	0,00
Донација	0,00	0,00	0,00
Из осталих извора - сопствена средства	54,34	21,66	16,76
Приходи од правних лица	98,65	98,13	84,67
Приходи од физичких лица	1,35	1,87	1,97
Приходи од индиректних корисника	0,00	0,00	13,36
<b>Укупни приходи ЗЗСКГНС (у динарима)</b>	<b>56.491.616,69</b>	<b>100.865.091,05</b>	<b>146.188.216,59</b>



Табела бр. 2 - расходи у последње три године (2016-2018)

РАСХОДИ	% УЧЕШЋА 2016	% УЧЕШЋА 2017	% УЧЕШЋА 2018
<b>ТРОШКОВИ ЗАПОСЛЕНИХ И ПОРЕЗИ</b>	<b>45,81</b>	<b>31,29</b>	<b>25,06</b>
Зарада запослних (бруто плата са порезима и доприносима)	79,06	83,38	78,72
Остале текуће дотације и трансфери	7,85	4,33	7,88
Трош.превоза на посао и са посла (маркице и готовина)	3,02	2,84	2,47
Остали трошкови (пакетићи,отпремнина,помоћ,јубиларне)	3,91	1,99	4,49
Трошкови усавршавања запослених и здравствена заштита	4,40	5,73	5,09
Тек. трансфери нивоу града – зарада особа са инвалидитетом	1,19	1,31	1,14
Порези, регистрација возила, пепубличке, градске, судске, општинске таксе	0,57	0,41	0,22
Трошкови задуживања (негативне курсне разлике, камате)	0,00	0,01	0,00
<b>МАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ - стални трошкови, гориво и платни промет</b>	<b>6,06</b>	<b>4,31</b>	<b>2,87</b>
<b>ЗГРАДА И ОПРЕМА</b>	<b>8,70</b>	<b>7,10</b>	<b>6,38</b>
Набавка опреме	37,29	43,01	51,58
Компјутерски софтвер и ауто цад	5,08	5,89	0,00
Компјутерски програми	0,00	0,00	1,08
Књиге у библиотеци	0,00	0,00	2,95
Компјутерске услуге – софтвер	6,64	8,11	0,00
Услуге одрж. рачунара	0,15	0,61	8,06
Текуће одржавање (текуће поправке, ел.инсталације, одржавање опреме за саобраћај, рачунарске и фото опреме)	11,50	11,53	12,26
Материјал (административни, хтз опрема)	39,33	30,86	24,08
Набавка опреме	37,29	43,01	51,58
<b>УСЛУГЕ КУЛТУРЕ - публикације и превођење</b>	<b>37,48</b>	<b>54,68</b>	<b>63,24</b>
Услуге превођења, штампање публикација	0,54	0,84	1,20

Услуге информисања и објављивања тендера	1,18	0,67	0,33
Услуге културе – археолошка ископавања	0,00	2,35	10,35
Услуге културе подграђе Петроварадин	0,00	87,88	76,03
Остале стручне услуге	4,03	7,20	11,41
Остале опште услуге, геодетске услуге	94,26	1,06	0,69
<b>ОСТАЛЕ УСЛУГЕ И НАКНАДЕ</b>	<b>1,94</b>	<b>2,61</b>	<b>2,45</b>
Адвокатске услуге	4,73	3,01	2,15
Накнаде члановима Управног и Надзорног одбора	27,98	17,19	12,12
Књиговодствене и административне услуге	31,62	56,99	50,50
Остале специјализоване услуге- противпожарне	0,00	0,49	0,00
Услуге реклами и репрезентације	35,67	22,32	35,23
<b>УКУПНИ РАСХОДИ (у динарском износу)</b>	<b>67.832.345,90</b>	<b>97.139.068,87</b>	<b>145.488.901,61</b>

Просечни расходи установе износе 103.49 милиона динара. У 2016. години нешто мање од половине средстава утрошено је на издатке за запослене (45,81%), у виду зарада, накнада за превоз са посла и на посао, отпремнине, пакетића, јубиларних награда, стручног усавршавања, здравствену заштиту запослених.

Материјални трошкови који обухватају трошкове електричне енергије, комуналне услуге, комуникационе услуге, осигурање имовине, возила и запослених, закуп пословног простора у просеку се утроши 4% од укупног буџета.

За набавку нових и одржавање постојећих основних средстава издваја се у просеку 7% од укупних расхода. Највише средстава је издвојено за набавку аутомобила, рачунарске опреме и намештаја, као и хтз опреме. Просторни капацитети зграде показали су се у анализи ресурса као један од главних проблема за унапређење квалитета функционисања установе, намеће се велика потреба да се пронађе адекватнији простор за редовно обављање делатности установе, пошто је постојећи нефункционалан.

Услуге културе заузимају највећи проценат укупних расхода, и можемо приметити да се из године у годину повећавају, треба само нагласити да се највећи део односи на обнову Петроварадинске тврђаве и Града Новог Сада који ће бити престоница културе 2021. године.

Подграђе и обнова важних објеката у градском језгру ([из извештаја спроведених радова у 2018. години као важан део сагледавања тренутних финансија ЗЗСКГНС<sup>21</sup>](#))

Програм спровођења мера техничке заштите на културним добрима и добрима која уживају претходну заштиту у Граду Новом Саду у 2018. години, обухватио је наставак радова на обнови објеката у саставу просторно културно-историјске целине Горња и доња Петроварадинска тврђава с подграђем у Петроварадину, која је овим програмом проширена и на обнову кровова, као и објекте на територији Новог Сада, у границама културног добра просторно културно-историјске целине Старог језгра града и појединачно утврђена културна добра. Спровођење програма подразумевало је израду услова и мера техничке заштите, исходовање старатељства од стране Министарства културе и информисања Републике Србије, израду прописане техничке документације, прибављање неопходних аката у складу с прописима о планирању и изградњи објеката и прописа о комуналном уређењу града, спровођење јавних набавки, извођење радова и вршење стручног и конзерваторског надзора. Реализација Програма планирана је у следеће четири фазе (фаза V, VI, VII и VIII) са укупно 36 објеката. На 2 објекта из Програма, поступак је привремено заустављен због немогућности исходовања старатељства. Због обима послла и проблема у спровођењу Јавних набавки, радови на 3 објекта се преносе у 2019. годину.

Фаза VII (првобитно планиране фазе VII и VIII, обједињене су због рока за Јавну набавку, обухватала је радове на 20 објеката у Петроварадину (обнова фасада и крова) и обнову крова у Старом језгру града. Јавна набавка за ове објекте, укупно 21, спроведена је током октобра 2018. године. За 6 објеката није стигла ни једна понуда, тако да су радови уговорени за 15 објеката. Радови су због зимског периода били обустављени и поново започети у пролеће 2019. године. До данас, завршени су у целости на свих 15 објеката.

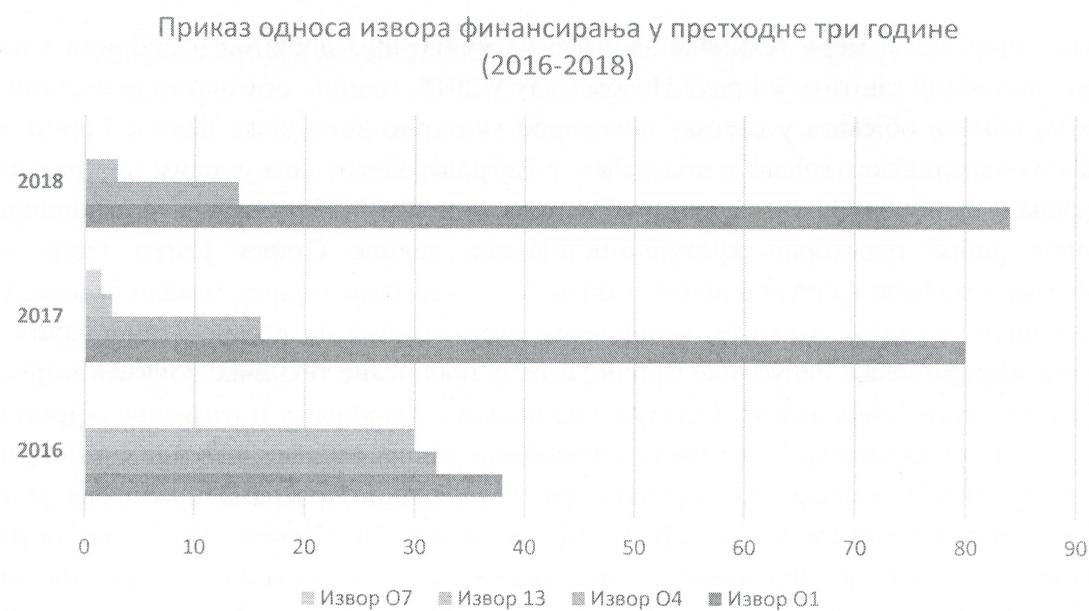
Фаза VIII је обухватила 10 објеката из претходних фаза (фазе VI и VII) за које у поступку јавних набавки није било понуђача. Овом фазом обухваћени су објекти у подграђу Петроварадинске тврђаве са радовима на обнови кровова са радовима на обнови фасаде и крова, свеукупно 10 објеката. Током марта-априла 2019. године спроведена је јавна набавка, потписани уговори и радови су у току или у припреми.

Остале услуге и накнаде процентуално обухватају најмањи део укупних расхода, али се примећује тенденција раста из године у годину.

---

<sup>21</sup> Стратешким планом је било врло важно сагледати извештај обнове за 2018. годину, као пример, јер није познато да ли ГНС има план да овако и у овом обиму настави да финансира обнову објеката који спадају у фонд градитељског наслеђа, а приказује сву комплексност овог изузетно обимног послла.

## Анализа расхода по изворима финансирања у претходне три године (2016-2018)



### 2016.

У 2016. години приметно је да је финансирање из извора 01 (Буџет Града Новог Сада), 04 (сопствена средства) и 13 износи око 30%, највише је из извора 01, затим сопствених, и из суфицита.

Можемо приметити да се трошкови запослених, порези 71,28% највише финансирају из извора - 01. Материјални трошкови се у 2016. години финансирају у већем проценту из сопствених средстава за 18,56% у односу на буџет, за разлику од 2017. и 2018. године где се у већем делу финансирају из буџета.

Набавка нове опреме, као и одржавање постојеће, је финансирано око 76,78% из сопствених средстава. Учешће извора 04 је у 2016. години било веће за набавку и одржавање опреме него у 2017. и 2018. години у односу на друге изворе финансирања. Обнова Подграђа није била актуела у 2016. години, услуге културе су у највећем проценту 77,06% финансиране из извора 13, као и књиговодствене и административне услуге 95,71% у односу на друге изворе, док се услуге превођења и штампање публикација финансирају у највећем делу из буџета

### 2017.

У 2017. години се примећује да је највећи део укупних расхода 79,83% финансиран из Буџета Града Новог Сада – извор 01, 16,27% је финансирано из сопствених прихода – извор 04, из извора 13 – део прихода и примања суфицит који је коришћен у 2018. години финансирано 2,38%, док је најмањи део (1,52%) финансирано од других нивоа власти – извор 07.

Закључује се да се финансирање из буџета Града Новог сада у 2018., у односу на 2017. годину, повећало за 9,81%, финансирање из сопствених извора смањило за 2,43%, такође се смањило и финасирање из извора 13.

Можемо приметити да се трошкови запослених, порези 79,53% и материјални трошкови 56,96% највише финансирају из извора 01 у 2017. години.

У 2018. години у односу на 2017. годину издвајање за трошкове запослених и порезе је готово у истом проценту око 79% из буџета, док се финансирае материјалних торшкова повећало за 4,15% из 01, а у истом проценту се смањило из извора 04.

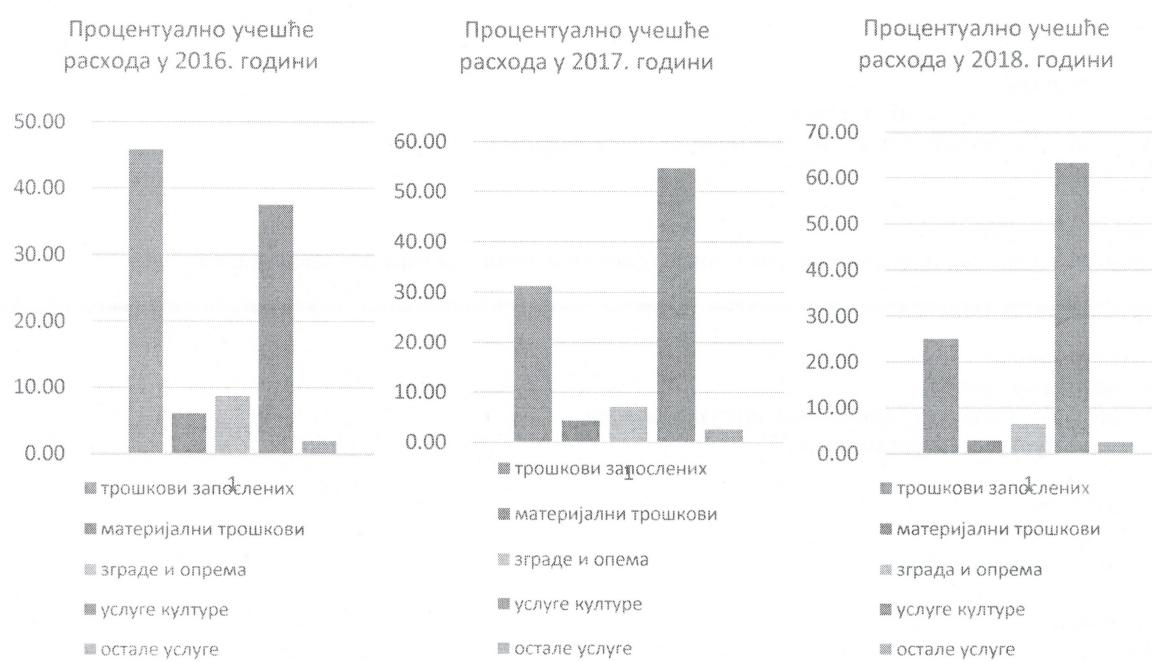
У 2017. години набавка нове опреме, одржавање постојеће, услуге превођења, штампање публикација је око 50% финансирана из сопствених прихода.

Обнова Подграђа се и у 2017. години се у потпуности финансира из буџета Града Новог Сада, док се остала опште услуге, геодетске услуге, књиговодствене и административне услуге највише финансирају из сопствених прихода.

2018.

На основу свих анализа из финансијских извештаја ЗЗСКГНС, у 2018. години највећи део укупних расхода 83,64% финансиран из Буџета Града Новог Сада – извор 01, 13,84% је финансирано из сопствених прихода – извор 04, док је из извора 13 – део прихода и примања суфицит који је коришћен у 2018. години финансирано 2,52%.

Може се приметити да се трошкови запослених, порези 79,63% и материјални трошкови 61,11% највише финансирају из извора 01. Набавка нове опреме, као и одржавање постојеће је финансирана (око 38%) готово у истом проценту из извора 01 и 13, нешто мање из извора 04. Обнова Подграђа се 100% финансира из буџета Града Новог Сада, док се остала опште услуге, геодетске услуге, услуге превођења, штампање публикација, књиговодствене и административне услуге највише финансирају из сопствених прихода.



## Преглед и анализа сарадње установе

Периодична сарадња у последњих 5 година:

РЕПУБЛИЧКИ НИВО	ПОКРАЈИНСКИ НИВО	ЛОКАЛНИ - ГРАДСКИ НИВО
		<i>Установе културе</i> Историјски архив Града Новог Сада Музеј Града Новог Сада
		<i>Невладин сектор</i> Удружење Алмашани Друштво архитектака Новог Сада Удружење Scenatoria Туристичка организација Новог Сада Ротари клуб Нови Сад Змајеве дечије игре Фондација EXIT Фондација Нови Сад 2021 Месна заједница Ковиљ
		<i>Предузећа на локалном нивоу</i> ЈКП „Лисје“ ЈКП Градско зеленило ЈКП Пут ЈП „Урбанизам“ Завод за урбанизам
		<i>Локална самоуправа</i> Градска управа за културу Градска управа <sup>22</sup> за комуналне послове Градска управа за урбанизам и грађевинске послове Градска управа за грађевинско земљиште и инвестиције Градска управа за имовину и имовинско-правне послове Технички архив Града Новог Сада
		<i>Научно-образовне установе</i> Технолошки факултет - лабораторија за испитивање материјала у културном наслеђу Факултет техничких наука – департман за архитектуру и урбанизам ПУ „Радосно детињство“ Техничка школа „Милева Марић Ајнштајн“
		<i>Верске заједнице</i> Све верске заједнице
<i>Установе културе</i> Покрајински завод за заштиту природе Покрајински завод за заштиту споменика културе, Петроварадин Музеј Војводине		
<i>Јединице управе АПВ</i> Покрајински секретаријат за културу, јавно информисање и односе са верским заједницама		
<i>Републичке установе</i> Галерија матице српске Републички завод за заштиту споменика културе-Београд Министарство културе и информисања РС		
<i>Невладин сектор</i> Европа Ностра Србија Друштво конзерватора Србије		
<i>Предузетништво</i> Rofix doo Wienerberger doo Извођачи грађевинско- занатских радова на културним добрима		

<sup>22</sup> Овде су набројане управе са којима Завод најчешће сарађује

## Анализа циљних група и публике установе

Стратешки план за период 2020-2024 обухватио је и анализу циљних група којима би ЗЗСКГНС морао да се бави како би постигао широк фронт подршке и партнера у раду на пољу заштите културних добара. Ово је нарочито значајно ако се узиме у обзир да област деловања ЗЗСКГНС представљају објекти, урбане и руралне целине чији је значај очувања дефинисан Уставом Републике Србије као загарантовано право свих<sup>23</sup>. Такође, обнова и заштита културног наслеђа често је онемогућена имовинско-правним или финансијско-интересним препрекама, тако да су одређене циљне групе препознате и као оне које представљају претњу у остваривању основне мисије установе.

### Грађанке и грађани на територији Града Новог Сада

Стање: Власници и корисници непокретних културних добара и добара која уживају претходну заштиту најчешће се сусрећу са ЗЗСКГНС у вези својих права и потреба из области делатности Завода, док се ређе обраћају стручњацима за савет и предлоге. Такође често долазе у установу сматрајући да је она дужна да им обезбеди финансијска средства за одржавање заштићених објеката. Видљиво је да широко мњење нема јасну идеју које су законске могућности једног завода за заштиту споменика културе у Србији, као и да је недостатак едукације умањио значај који има очување градитељског наслеђа. Ови проблеми у екстерној комуникацији препознати су као озбиљни изазови за даљи успешан рад ЗЗСКГНС.

Последњих неколико година ЗЗСКГНС се труди да активно учествује у програмима, шетњама и радионицама на тему културног наслеђа и да на тај начин едукује грађане. Ова врста едукације и деловања стручњака ЗЗСКГНС готово увек нађе на позитивне реакције других учесника.

Могућа решења: ЗЗСКГНС и у наредном периоду треба да настави да се одазива на позиве установа, појединача и удружења, те да осим у уску стручним круговима, презентује резултате свих истраживања и рада на обнови и правној заштити н.к.д. Такође, како би рад на очувању био свеобухватнији, пре почетка извођења радова на обнови, као и у току процеса утврђивања за н.к.д. ЗЗСКГНС треба да уведе праксу партиципативности и укључи грађанке и грађане у припремне процесе правовременим обавештењима кроз окружне столове, трибине, разговоре на терену и то улажући подједнако велику енергију (ако не и већу) од оне коју улаже у саме процесе.

### Деца и млади – од предшколског узраста до студената

Стање: Показало се кроз праксу да је учење и разумевање значаја очувања културног наслеђа дуготрајан процес који се обавља стратешки, првенствено на нивоу државе. Иако ова установа нема свој засебан редован програм едукације, до сада се ЗЗСКГНС бавио едукацијом најмлађих и студената кроз сарадњу са Змајевим дечијим играма, ПУ Радосно детињство, Средњом техничком школом „МилеваMariћ Ајнштајн“

<sup>23</sup> Члан 89. Устава РС (део члана): „Свако је дужан да чува природне реткости и научно, културни и историјско наслеђе, као добра од општег интереса, у складу са законом.“, Сл. гласник РС, бр. 98/2006

(архитектонски смер), као и Департманом за архитектуру и урбанизам на предмету Очување градитељског наслеђа и његова заштита.

Могућа решења: ЗЗСКГНС мора да настави са, до сада, позитивно успостављеним видовима сарадње и деловањем на пољу едукације најмлађих и младих, као и да ову мрежу прошири. Такође, у ове активности треба да се укључи што већи број запослених, ангажују стручњаци из области педагогије за помоћ у разради методологије рада са одређеним генерацијама, као и да се промени пракса „чекања позива“ у праксу „ЗЗСКГНС – иницијатор едукативних програма“.

#### Привредници из области грађевинарства

Стање: Никако се не сме занемарити чињеница да се највећи проценат културних добара и добара која уживају претходну заштиту<sup>24</sup> налазе на градском грађевинском земљишту, те самим тим, из других угла, имају другачију економско-привредну вредност од оне која је садржана у општем јавном и културном интересу. Дугорочни значај, специфичност подручја, вредности идентитета, па и потенцијали за материјални прилив прихода за један град у Србији (нпр. кроз туризам и креативне индустрије) скоро се никада нису показали као довољно јаки аргументи.

Могућа решења: Системска решења за очување грађевинских целина, амбијената, као и објеката који спадају у непокретна културна добра или су од значаја за разумевање историјског развоја ГНС, могу бити једина права решења. Она могу бити индиректна, кроз темељну сарадњу са стручњацима из области урбаног планирања, али и директна у аргументованим разговорима са грађевинским инвеститорима.

Учешће у изради планских докумената, активно праћење јавних увида и јавних расправа, темељна припрема за сваки од ових корака у процесу морају се наћи у приоритетним стратешким циљевима ЗЗСКГНС.

#### Привредници из области грађевинских материјала

Стање: У експанзији послова на обнови објекта културног наслеђа у Новом Саду, од 2016. године интензивирала се сарадња ЗЗСКГНС са произвођачима материјала и система за санацију и конзервацију објекта. Показало се да је, поред презентација које су производи држали стручњацима конзерваторима (углавном архитектонске и грађевинске струке) о карактеристикама материјала, од изузетног значаја било и њихово присуство стручним скуповима на којима се информишу о захтевима који се постављају у конзерваторским пројектима. Оваква обострана размена искустава и нова сазнања, омогућила је извођење радова једноставнијим у ситуацијама када временски услови, финансијска конструкција или захтеви административне природе не дозвољавају употребу традиционалних система природним материјалима по историјским принципима. Такође, међусобна размена потреба и захтева, инспирише производијаче материјала на проналажење нових решења и увођење нових производа у свој асортиман.

<sup>24</sup> Изузетак могу бити археолошки налази на пољопривредном земљишту, подводна налазишта, као и спомен обележја или знаменита места ван градских зона и сл.

#### Медији (штампа, телевизија, радио, интернет)

Стање: Међусобни однос медија и ЗЗСКГНС детаљно је објашњен у следећем поглављу:

*Анализа репутације и имиџа установе.* Поједина истраживања<sup>25</sup> показала су да медији не виде себе као битан фактор у стварању слике о значају културног наслеђа, нити су свесни снаге којом могу да обликују мишљење јавног мињења.

Могућа решења: Потребно је да се поново успостави вођење евиденције о извештавањима у медијима.<sup>26</sup> Такође ПР менаџер би требао чешће да буде присутан на састанцима приликом стручних тема, како би добио повратне информације да би могао тачно и правовремено да информише јавност.

Такође, позитиван утицај на виђење ЗЗСКГНС у јавности може да има и мотивација стручњака – конзерватора да редовно инсистирају на извештавању о својим успесима и постигнућима у раду. С обзиром на релативно честе промене управљачког кадра у установи, требало би ипак инсистирати да прва асоцијација на ЗЗСКГНС буде стручност и знање.

За премошћавање страха од јавног наступа у телевизијским и радио емисијама која је присутна код већине запослених, помоћ би могла да се потражи кроз организовање радионица на ову тему (јавни говор, како победити трему и сл.).

#### Туристи (домаћи и инострани)

Стање: Архива и документација ЗЗСКГНС представља значајну спону у комуникацији Завода са туристичким организацијама које желе да кроз своје пројекте апострофирају историјски значај ГНС. Због тога су најчешће уступани подаци из документације и друге информације о многим објектима или целинама за потребе израде информативних табли, портала на интернету, QR кодова и сл. Међутим, и поред учесталих захтева овог типа, та сарадња заправо није обострано корисна и своди се на уступање одређених података, без завршен крајње повратне информације.

Могућа решења: Едукација туристичких радника и праћење квалитета садржаја који се преноси туристима. На тај начин ЗЗСКГНС би требао да омогући да се културно наслеђе ГНС индиректно приближи овој циљној групи.

#### Интернационална удружења и образовне установе из области културе и очувања наслеђа

Стање: Сва интернационална удружења која својом репутацијом на европском нивоу могу да створе шири стручни фронт подршке, од изузетног су значаја за даљи рад ЗЗСКГНС у остваривању својих циљева. До сада се то показало врло позитивно кроз сарадњу са Европом Ностром, ECCOFORT-ом из Немачке и ICOFORT-ом из Хрватске, Универзитетом из Пуле, институцијом Edinburgh World Heritage Trust (EWHT) и многим

<sup>25</sup> Анкетно испитивање заинтересованих страна у управљању Петроварадинском тврђавом, које је радила Катарина Живановић за пројекат Случај: Петроварадин 2018. године анализирајући постојеће градске структуре и њихову улогу данас у очувању овог најзначајнијег културног добра за ГНС. У овом истраживању портал Радио 021, као један од најутицајнијих у Новом Саду, изјавио је да своју улогу види искључиво у извештавању са терена или коментарисању одређених ситуација изазваних од стране других.

<sup>26</sup> Попут оне која је редовно вођена у периоду 2012-2016.

другим, када су ова врло значајна удружења и установе препознала ЗЗСКГНС као важног партнера за могућу размену искуства и знања, као и рад на пројектима интернационалног нивоа.

Могућа решења: Иницијатива стручног кадра да се списак потенцијалних партнера прошири, као и да се постојећи контакти користе за остваривање циљева очувања градитељског наслеђа ГНС као саставног дела свеобухватног европског идентитета.

## Анализа репутације и имиџа установе

### Однос установе и медија

За потребе Стратешког плана, анализиран је међусобни однос медија и ЗЗСКГНС због специфичности деловања Завода, али и низа спољашњих фактора који се појављују као примарни код извештавања о непокретном културном наслеђу (теме инвестиција, свакодневна локална политичка сцена, манипулација информацијама, недовољно информација и тд). Анализа свих тих међусобних односа, рађене су за период од 2012. године до данас. Овај временски оквир изабран је с обзиром да за претходни период није било лако и једноставно пронаћи и проучити документацију која се односила на прес-клипинг и рад особе задужене за односе са јавношћу, запослене у периоди од 1983. до 2001. године..

Затечено стање 2012. године

У установи није постојала перцепција медија као моћног средства које може служити ЗЗСКГНС у циљу промоције, као ни значаја редовне сарадње са новинарима. Евиденција о њиховим захтевима није вођена. Однос са пресом је базиран пре свега на избегавању изјава или на слање изузетно кратких саопштења у циљу деманта објављене вести или одбране од напада у медијима. Новинари, заправо, ЗЗСКГНС виде као затворену-интровертну установу. На супрот томе, дешавало се да поједини сарадници буду периодично чешће присутни у јавности, тиме не представљајући установу већ себе и свој рад кроз изношење личног мишљења, а не става ЗЗСКГНС. Међу запосленима је дуго био заступљен став да се медији обраћају Заводу „*кад немају занимљивијих тема да попуне странице*“ и да сарадњу са новинарима треба избегавати игнорисањем њихових захтева и одбијањем учешћа у ТВ емисијама.

Такав однос неминовно је формирао бројне погрешне ставове о ЗЗСКГНС у јавном мњењу и међу њима најчешће се појављују следеће неосноване претпоставке:

1. „Завод располаже новцем за обнову културних добара али да га не да“;
2. „Кад је нешто проглашено за културно добро, на њему не сме ништа да се ради“;
3. „Завод власницима не дозвољава да ишта раде на објекту у којем живе“;
4. „Завод не штити културно наслеђе већ подилази жељама урбаниста, инвеститора и градских власти“;

5. „Завод се радо користи резултатима невладиног сектора ништа не чинећи да се сам избори за неки објекат или целину“;
6. „Када је објекат под заштитом власници не треба да га одржавају већ Завод“.

Уз ова негативна уверења, видљиво је и неадекватно коришћење терминологије из домена заштите, што говори у прилог мањка сарадње ЗЗСКГНС са медијима, и самим тим недовољне едукације новинара приликом извештавања о овим питањима.

Период од 2012-2016. године

Средином 2012. године долази до промене у односу према медијима јер се у Заводу поново запошљава ПР менаџер који је задужен за сарадњу са медијима и информисање о делатности Завода. ЗЗСКГНС се отвара према јавности са циљем да пре свега промовише свој рад. Сазивају се конференције за новинаре поводом тадашњих актуелних тема попут извођења радова на кући Бана Јелачића у подграђу Петроварадинске тврђаве, комплетној санацији културног добра Еђшег (Стрељана) у Антона Чехова 4, заштитним археолошким истраживањима и др. Успостављена је нова сарадња са градским и покрајинским медијима која временом постаје континуирана. Води се евиденција свих новинарских захтева и редовно се прате извештавања у медијима о раду ЗЗСКГНС, као и теме везане за његову делатност. Ради се на изградњи поверења између новинара и ЗЗСКГНС, на захтеве медија одговара се у што краћем временском року и, од тада, се редовно обавештавају о свим новим плановима и пројектима. Новинари се посматрају као сарадници ЗЗСКГНС, као они који би требало да имају исти циљ - очување културног наслеђа. Инсистира се на неопходности сталне сарадње без обзира да ли она са собом носи и негативне конотације.

Тадашњи наслови у новинама, на порталима и у вестима показује да постоје два основна виђења Завода у овом периоду:

Прво је везано за извештавање о објектима и целинама које су деценијама пропадале из различитих разлога чиме су се поново отвориле многе комплексне теме које су се и пре тога годинама појављивале у медијима. Највећи фокус био је на стању у којем се налазио комплекс Кућа-тршчара у Улици краљевића Марка, неодржавање и лоше стање фасада у подграђу Петроварадинске тврђаве и Старом језгру Новог Сада, пропадање куће Милеве Марић Аштајн у Кисачкој 20, као и касарне „Арчибалд Рајс“ на Футошком путу, а у једном периоду велику пажњу имала су и заштитна археолошка истражавања у Футогу. Ове теме стварале су негативну медијску слику о ЗЗСКГНС и његовом раду. У текстовима који тада обрађивали ове проблеме, ЗЗСКГНС је прецепиран као бирократска установа која не дозвољава власницима културних добара да у потпуности расположу својом имовином, нити им дозвољава изођење радова на објекту. Новинари тада ЗЗСКГНС виде као конзервативну установу која не жeli да оствари адекватну сарадњу са власницима, што се сматра као примарни разлог лошег стања у којем се објекти налазе.

Срећом, увидом у документацију из периода од 2012-2016 види се да су ипак били бројнији они текстови који су тему заштите непокретног културног наслеђа на територији ГНС видели и кроз позитивну делатност ЗЗСКГНС. Афирмавним текстовима обрађене су теме: обнова Београдске капије, одређених фасада у Старом језгру, споменика родољубима стрељаним у Првом Светском рату и споменика Петру

Биги, као и спомен-крста у Футогу, затим теме: утврђивања нових културних добара на територији ГНС, заштитна археолошка истраживања на Житном тргу, приређивање публикација и изложби. Долази до позитивних извештавања о делатности заштите, али и до помака у прихватању одређених термина из ове области која грађанима (па ни новинарима и извештачима) најчешће није позната. У овом периоду кроз одређене медије се уопштено, ипак, одаје признање ЗЗСКГНС и сарадницима на уложеном напору у очувању културног наслеђа и презентовању истог.

Поред тога, успостављена је сарадња са РТВ-ом и Каналом 9 те се редовно учествује у емисијама, попут „Разгледница“ и др. Снимају се и информативне емисије едукативног карактера са прилозима о заштити културног наслеђа и о културним добрима на територији ГНС при чему је ЗЗСКГНС остављена могућност да бира интересантне теме. Сличан однос се развио и са штампаним медијима, и то са дневним листом „Дневник“ и „Вечерњим новостима“.

Квантитативно представљено, однос послатих захтева од стране медија према ЗЗСКГНС и обрнуто (на културна дешавања и конференције у организацији ЗЗСКГНС) је 90:10.

Период од 2016-2019

Период од 2016. године до данас карактеришу медијски натписи-текстови који афирмативно говоре о раду установе, као што су: обнова подграђе Петроварадинске тврђаве, санација фасаде куће Милеве Марић Аиштајн, обнова фасада у Старом језгру Града, обнова знаменитог места - споменика „Породица“, споменика Јована Јовановића Змаја, обнова крстова у портама Алмашке и Успенске цркве и др.

Новинарске замерке у овом периоду везане су за недовољну приступачност информацијама о значајним археолошким истраживањима, те они повремено предлажу организовање конференције за медије на тему ових радова и презентације њихових резултата.

Медији су у протеклих седам година у значајном броју присуствовали и изложбама, конференцијама за новинаре и промоцијама које је организовао ЗЗСКГНС и извештаваје објављивали у рубрикама за културу. Овакви текстови приказују позитивну слику о ЗЗСКГНС као установи који се успешно бави истраживачким радом.

Однос међусобног обраћања новинара и ЗЗСКГНС је остао исти као и у претходном периоду, али је на жалост изгубљена сарадња са медијима која је имала едукативни карактер.

Вођење евиденције о броју захтева није више потпуно прецизно.

#### Други видови екстерне комуникације

У ери дигиталне комуникације у свим сферама живота, ЗЗСКГНС је 2013. године израдио нови сайт [www.zzskgns.rs](http://www.zzskgns.rs) који се редовно ажурира.

Друштвене мреже (Facebook, Twitter, Instagram) које су све чешће главни видови отворене комуникације са публиком до сада нису биле у употреби. Овакав вид директне комуникације побољшао би слику о установи и квалитетније презентовао установу или

и едуковао широку популацију, која се данас најчешће информише путем друштвених мрежа.

Како нас виде установе са којима сарађујемо

Анализа виђења ЗЗСКГНС од стране других установа или предузећа у ГНС рађена је путем интервјуа, а слањем питања на одређене адресе.

Из одговорених анкета - Архива Града Новог Сада, Музеја Града Новог Сада, Културног центра Новог Сада, Музеј Војводине, ЈКП Градског зеленила и ЈКП Лисја, може се донети неколико квалитетних закључака.

Резултати анкете показали су следеће:

- Прва асоцијација на ЗЗСКГНС јесте заштита културних добара, Петроварадинска тврђава и друга културна добра, као и обнова подграђа Петроварадинске тврђаве.
- Већина је упозната или делимично упозната са радом и резултатима ЗЗСКГНС
- Делатност ЗЗСКГНС је оцењена као изузетно значајна, упућене су похвале, али примећују недостатак млађих кадрова, честу промену управе и одсуство континuitета у раду.
- Информације о раду ЗЗСКГНС најчешће добијају преко медија, затим преко личних контаката, али и преко интернет странице (сајта).
- Сматрају да култура није приоритет у медијима, па самим тим ни ЗЗСКГНС није довољно заступљен, али постоји и виђење да се у последњих пар година ЗЗСКГНС све чешће појављује у медијима.
- Позитивно је оцењено задовољство услугама које им је, као корисницима, пружио ЗЗСКГНС.
- Већина испитаних сматра да су запослени у ЗЗСКГНС стручни, али да их је недовољно. Посебно је похваљен истраживачки сектор, а свеукупна оцена стручности кадра у ЗЗСКГНС је задовољавајућа.
- Сарадњу испитаних установа и предузећа са ЗЗСКГНС већина сматра одличном, али је потребно додатно деловање путем друштвених мрежа и уопштено интернета како би корисницима могло да се помогне око њихових недоумица и проблема. Такође, истакнута је жеља за заједничким пројектима око обнове споменичког наслеђа и едукације грађана на ову тему.

Резултати ове анализе показују да су основни извор информација о раду и резултатима ЗЗСКГНС првенствено медији. Овакво стање имплицира да нема скоро никакве интерсекторске сарадње ЗЗСКГНС и других правних субјеката и да је она сведена искључиво на спорадичне пројекте инициране првенствено личним контактима. Такође, од свеукупног споменичког фонда на територији за коју је надлежан ЗЗСКГНС

непогрешиво се увек истиче Петроварадинска тврђава која се, заправо, перцепира као најзначајније и највредније културно добро у Новом Саду. Осећа се потреба за заједничким деловањем према јавности, па и са ЗЗСКГНС, у циљу квалитетнијег рада свих испитаних установа и предузећа, што је последица вишедеценијског великог утицаја дневно-политичких фактора и краткорочних (једногодишњих или четвогодишњих) планова који су онемогућили стратешке и дугорочне пројекте.

Свакако, запослени могу да буде задовољни представљањем свог рада и оценом стручности од стране других установа и предузећа, као и да имају подршку и могућност за остваривање дугорочних и значајних пројекта.

SWOT анализа представља ситету већине претходних разматрања, прерасподељену по четири категорије у којима се јасно очитавају унутрашњи позитивни аспекти, али и проблеми, као и утицаји спољашње средине и околности који позитивно и/или негативно утичу на рад установе.

СНАГЕ (Strengths)	СЛАБОСТИ (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Културна добра односно културно наслеђе које се налази у надлежности Завода представља велики и основни потенцијала наше установе заштите. Завод се поред значајних споменика културе, културно-историјских целина, археолошких локалитета и знаменитих места, бави заштитом Петроварадинске тврђаве са Подграђем, која представља изузетно остварење фортификационског градитељства у XVIII веку. Она је највеће и најбоље очувано барокно артиљеријско бастионо утврђење у овом делу Европе (југо-источном), а самим тим представља јединствени комплекс културног наслеђа на територији Републике Србије.</li> <li>- Знање и дугогодишње искуство у истраживању градитељског фонда Новог Сада.</li> <li>- Осим заштите Завод је повремено активан у области интерпретације, управљања и едукације у области наслеђа.</li> <li>- Дигитализован велики део документације, формирана дигитална бата података непокретног културног наслеђа.</li> <li>- Обезбеђени легални софтвери за рад у компјутерским програмима.</li> <li>- Опремљеност Завода по питању рачунарске опреме, мреже и инфраструктуре је на високом нивоу. Постављена је рачунарска мрежа и у потпуности су завршени радови на мрежној инфраструктури.</li> <li>- Већина запослених је на тесту о задовољству послом „релативно високо задовољна“ или „умерено задовољна“, док је тест показао да нема оних који су у потпуности нездовољни.</li> <li>- Очекивања запослених у личним професионалним каријерама су подједнако распоређене на моћ (24%), постигнуће (43%) и припадање (33%) што је предуслов за организацију креативних тимова.</li> <li>- Искусан кадар који је спреман да, својим знањем и искуством, омогући будућим генерацијама да наставе рад</li> <li>- Довољан број возила за теренски рад и службена путовања.</li> <li>- ЗЗСКГНС у Регистру понуђача за учешће у јавним набавкама као понуђач (од 2014)</li> <li>- Финансијска средства која Завод обезбеђује преко пружања стручних услуга могу да послуже за даљи развој основне делатности. Овим средствима Завод слободно располаже и распоређује их према својим потребама.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Четири радна простора неадекватно распоређена и искоришћена (Бул. Михајла Пупина, Једноставна касарна, Сајлово, Браће Могин).</li> <li>- Неадекватни услови рада у неодговарајућем простору и начин чувања папирне документације.</li> <li>- Непостојање процедура и правила за чување цртежа у dwg формату (не закључавају се).</li> <li>- Старосна структура која указује на старији колектив, чему је у многоме доприносио и актуелни Закон о начину одређивања максималног броја запослених у јавном сектору (најбројнији између 51 и 65 година старости),</li> <li>- Повећан обим послана у последњих неколико година, а недовољан број извршиоца за одређене послове. Неједнако распоређен обим послана на број запослених.</li> <li>- Проблеми у комуникацији приликом процеса одлучивања.</li> <li>- Недоследност у одлучивању за одређене области услед недостатка редовних стручних савета (већа).</li> <li>- Немотивисаност запослених за рад, због немогућности повећања зарада.</li> <li>- Недовољно постојање едукације за подизање свести јавног мњења о значају културног наслеђа и начину његовог коришћења. Власници и корисници културних добара најчешће не схватају њихов значај у културној баштитни, тако да и само њихово коришћење није увек адекватно и у складу са условима и мерама заштите које прописује Завод.</li> <li>- Позиција директора искључиво повезана са политичком ситуацијом.</li> <li>- Имовинско право власника и корисника непокретних културних добара отежава могућност Завода да учествује у обнови, истраживању или препорукама за очување.</li> <li>- Медијска улога Завода надовољно афирмативна.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бројна дугогодишња сарадња са установама, предузећима и образовним институцијама у Граду (Музеј Града Новог Сада, Галерија Матице српске, ПУ Радосно детињство, Музеј Војводине, ЈКП Лисје, ЈКП Градско зеленило, Технолошки факултет и др)</li> <li>- Сарадња са произвођачима грађевинских материјала који се користе у санацији и конзервацији (Rofix, Sika, JUB и др) преко којих се остварују значајна нова сазнања, такође едукују производи о специфичним захтевима конзерваторске струке.</li> <li>- Добра сарадња са заводима за заштиту споменика културе у Републици Србији, и значајни контакти са истоврсним институцијама у Хрватској (Осјек, Пула, Ријека).</li> </ul>	
<p><b>ШАНСЕ (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проглашењем Новог Сада за европску престоницу културе за 2021. годину омогућена је реализација великог броја пројекта.</li> <li>- ЕПК 2021 и Стратегија културног развоја Града за период 2016-2026, експлицитно препознају наслеђе као ресурс за одрживи развој и важност укључивања грађана у процесе очувања наслеђа</li> <li>- Петроварадинска тврђава као културно добро привлачи међународну пажњу и може бити важан пилот-пројекат за питања управљања културним наслеђем.</li> <li>- Сарадња и повезивање са установама истог типа на регионалном нивоу, као и међународна сарадња у пројектима ИПА, Ерасмус, Креативна Европа, нарочито са потенцијалним партнерима у Хрватској и Мађарској..</li> <li>- Члан 89 Устава Републике Србије омогућава службама заштите да се позове на уставом загарントовано право на очувано културно наслеђе као опште добро.</li> <li>- Деловање на пољу едукације, подизања свести и укључивања грађана у бригу о наслеђу (сарадња са школама, медијима, другим установама културе).</li> <li>- Постојање локално активних невладиних удружења посвећених очувању наслеђа, или заинтересованих за исто који су све активнији у промоцији заштите и борби за очување животне средине у граду (Алмашани, Сценаторија, ДаНС и др).</li> <li>- Сарадња са невладиним сектором који се бави заштитом и промоцијом културног наслеђа на свим нивоима (примери: локално – Scenatoria, републички – Evropa Nostra Srbiја, ICOMOS Србија, међународни – Evropa Nostra, ICOMOS комитети и др)</li> <li>- Развијен IT сектор у Новом Саду омогућава коришћење различитих платформи за промоцију културног наслеђа.</li> </ul>	<p><b>ПРЕТЊЕ (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Забрана запошљавања у јавном сектору - одлазак у пензију одређеног броја извршилаца, а немогућност да се на њихово место запосле потребни млади кадрови заинтересовани за област заштите</li> <li>- Конкурентност установа сличног типа у изради пројекта и других стручних услуга</li> <li>- Преузимање послова у одређеним сегментима од стране слободног тржишта</li> <li>- Буџетски систем предвиђа укидање сопствених прихода</li> <li>- Буџетско финансирање везано је искључиво за једну календарску годину</li> <li>- Утицај инвеститорских грађевинских улагања у нову изградњу на планска документа због којих се одређене амбијенталне целине и потези са градитељским и археолошким наслеђем не штите на адекватан начин.</li> <li>- Неадекватна сарадња са заинтересованим странама.</li> </ul>

## 5. Стратешки циљеви Завода за заштиту споменика културе Града Новог Сада за период 2020-2024

### ВИЗИЈА:

---

Стручно, активно и привржено негујемо културно наслеђе, као део културног идентитета Новог Сада како би садашње и будуће генерације могле да уживају у њему и да га на одговорајући начин користе.

---

### МИСИЈА:

---

Завод за заштиту споменика културе Града Новог Сада посвећен је очувању градитељског наслеђа користећи савремене принципе заштите. Мисија Завода је идентификација и адекватна правовремена заштита непокретних културних добара. Стручношћу и активним залагањем подижемо свест о важности градитељске и археолошке баштине као јавног добра и ресурса одрживог развоја Новог Сада и околних насељених места. Својим знањем и искуством промовишемо разумевање наслеђених вредности и подстичемо поштовање и љубав локалних заједница према историјским грађевинама и пределима.

---

### ПРИНЦИПИ:

УЗОРАН РАД – посвећен, квалитетан и стручан рад који служи као пример добре праксе  
ПРОАКТИВАН ОДНОС ПРЕМА НАСЛЕЂУ – радимо у корак са временом, у складу са савременим праксама, негујући принципе превентивне и благовремене заштите  
РАЗУМЕВАЊЕ ТРАГОВА ПРОШЛОСТИ – процесе валоризације, конзервације, рестаурације, промоције и едукације заснивамо на утемељеним истраживањима и разумевању остатака прошлости

САРАДЊА КАО ОСНОВА КВАЛИТЕТА – квалитет нашег рада зависи од тимског рада у оквиру колектива и неговању сарадњи са другим секторима, струкама и ресорима, локално и међународно

## СТРАТЕШКО ОПРЕДЕЉЕЊЕ ЗА ПЕРИОД 2020-2024:

Овим документом су дефинисани стратешки циљеви на чијој реализацији се може деловати унутар институције и који су предуслов за побољшање пословних капацитета, али и успостављање новог квалитета рада. Постављање циљева спроведено је учешћем свих запослених „SMART”<sup>27</sup> методом, првенствено сагледавањем специфичности установе, али и постојећих параметара у пословању, а кроз могуће разматране сценарије развоја за задати период.<sup>28</sup>

Општи циљеви подељени су у неколико категорија којима, за период 2020. до 2024. године, ЗЗСКГНС треба да установи реалну динамику деловања на заштити и валоризацији непокретног културног наслеђа на територији Града Новог Сада, обезбеди оне ресурсе који тренутно недостају за свакодневно функционисање, као и да успостави нове принципе интерне и екстерне комуникације. Општи циљеви постављени су искључиво са идејом побољшања квалитета рада, обезбеђења подршке шире заједнице и боље репутације установе која се бави изузетно комплексним системом заштите градитељског наслеђа.

Планиране активности за период 2020-2024, сходно постављеним циљевима, односе се на пројекцију главних и потпорних процеса, који су јасно дефинисани, мерљиви и изводљиви у реалном времену за одређени период са утврђеним носиоцима одговорности, које одређује директор Завода.

Општи циљеви:

1. УНАПРЕЂЕЊЕ КАДРОВСКИХ РЕСУРСА И ТЕХНИЧКИХ УСЛОВА ЗА КВАЛИТЕТНИЈЕ И ЕФЕКТИВНИЈЕ ОБАВЉАЊЕ ДЕЛАТНОСТИ
2. УНАПРЕЂЕЊЕ РАДА НА ИСТРАЖИВАЊУ, ВАЛОРИЗАЦИЈИ, ЗАШТИТИ И ПРЕЗЕНТАЦИЈЕИ НЕПОКРЕТНИХ КУЛТУРНИХ ДОБАРА
3. ОТВАРАЊЕ ПРЕМА ЈАВНОСТИ И ПОПУЛАРИЗАЦИЈА ГРАДИТЕЉСКОГ НАСЛЕЂА
4. УНАПРЕЂЕЊЕ САРАДЊЕ НА МЕЂУНАРОДНОМ НИВОУ

<sup>27</sup> Specific-Measurable-Achievable-Relevant-Timely (прев. Са енгл: Специфичан-Мерљив-Остварив-Релевантан-Временски одређен)

<sup>28</sup> У току процеса рада на изради стратешког документа, већина запослених изнела је своје виђење развоја установе одговарајући самостално кроз анкету на питања које су развојне перспективе и могућа решења Завода у наредних 5 година, посматрано на три начина: најнегативнији, најпозитивнији и најадекватнији.

## **1. ОПШТИ ЦИЉ - УНАПРЕЂЕЊЕ КАДРОВСКИХ РЕСУРСА И ТЕХНИЧКИХ УСЛОВА ЗА КВАЛИТЕТНИЈЕ И ЕФЕКТИВНИЈЕ ОБАВЉАЊЕ ДЕЛАТНОСТИ**

За обезбеђење оптималних радних услова и реално потребних људских капацитета, као основни приоритетни специфични циљеви постављени су: проналажење новог адекватног радног простора и запошљавање потребних стручних кадрова. Поред тога, оснаживање установе предвиђено је и увођењем иновација у комуникацији запослених којим ће се поспешити проток информација, промовисати тимски рад и извршити квалитетнија прерасподела задатака.

### **1.1. Обезбеђење адекватног простора за рад**

Анализе су показале да нови пословни простор мора да задовољи следеће критеријуме: простране, осветљене и проветрене просторије за свако радно место и довољно простора за постојећу документацију са дугорочном могућношћу проширења. Поред тога, пословни простор треба да обухвати и радни простор за складиштење и обраду археолошких налаза и пристојан магацински простор за материјал за рад на терену (опрема, алат), као и гаражни део за безбедно паркирање службених возила. Локација мора да буде приступачна грађанима као корисницима услуга са регуларним паркинг простором и једноставно доступна особама са инвалидитетом.

Проналажење новог, адекватног, пословног простора организоваће се у више фаза, у периоду од 3-5 година. За остваривање овог циља задужен је руководећи кадар, архитектонско одељење са спољним сарадницима, општи сектор, као и целокупни колектив у последњој фази пресељења.

Активности потребне за постизање циља:

- одржавање периодичних састанака са градским управама задуженим за ресоре културе и имовинско-правне односе до проналажења одговарајуће локације (спроводи управљачки кадар);
- израду пројекта адаптације (израђује архитектонско одељење, спољни сарадници за област електро инсталација и др);
- извођење радова на адаптацији (ангажовани извођач радова);
- коначно пресељење и стављање простора у функцију (сви запослени, ангажовани предузетник за селидбе, ангажовани предузетних за успостављање информационог и компјутерског система);
- измену извора информација о ЗЗСКГНС и свих административних докумената у којима је обавезан податак о адреси установе (општи сектор – правно и рачуноводствено одељење

## 1.2. Запошљавање и обука специфичног стручног кадра

Са повећањем обима посла на обнови и истраживању културних добара на територији ГНС и очекиваним природним одливом стручног кадра у пензију, јасно се може предвидети оптималан број извршилаца за ефективан рад и добијање очекиваних резултата у периоду од 5 година. Стога је стратегија предвидела, као приоритет, запошљавање у редован радни однос одређени број следећих стручних кадрова: археолог (2), историчар уметности (1), архитекта (2), архитектонски техничар (2), правник (1), дипломирани економиста (1), економски техничар (1).

За спровођење овог стратешког циља задужено је руководство заједно са општим сектором. Обуку свих новозапослених, у периоду од годину дана од потписивања уговора о запослењу, водиће колеге са дугогодишњим искуством из исте струке.

Период да се обезбеди задовољавајући број стручњака је од 1 до 3 године, фазно. Почетну фазу представља спровођење јавног конкурса за запошљавање тачно дефинисаних струка, након чега следи једногодишња обука кроз практичан рад, те обезбеђење полагања стручног конзерваторског испита за археолога, историчара уметности, архитекту и архитектонског техничара и других испита у складу са законом за остале струке. Од највећег значаја јесте постављање јасних критеријума приликом израде конкурсних услова, као и постизање квалитета и континуитета у преносу знања искуснијих колега и стицању праксе новозапослених и њихово активно укључивање у свакодневне активности.

Активности потребне за постизање циља:

- израду новог *Правилника о организацији и систематизацији послова* Завода у којима ће се увести нови број извршилаца (спроводе директор, секретар и управни одбор),
- израду потребне документације и спровођење јавног конкурса за запошљавање (спроводе директор, општи сектор, одређени број запослених),
- једногодишњу обуку новозапослених кроз практичан рад и едукацију (спроводе искусније колеге из исте струке),
- обезбеђење полагања стручног конзерваторског испита и других испита у складу са законом (обезбеђује директор).

## 1.3. Унапређење интерне комуникације и сарадње

Спроведене анкете, радионице и састанци су показали да сви запослени препознају проблем у комуникацији. Стога је стратешки план предвидео остваривање специфичног циља којим ће се поново активирати постојећи механизми и увести новине у досадашњој пракси. Дугорочна очекивања су неговање тимског рада и развој осећаја лојалности сваког појединца.

Овај циљ предвиђа задржавање праксе редовних *колегијума* на недељном нивоу, али очекује чешће окупљање *стручног савета* на којем ће се, у одређеним временским

интервалима, разговарати о најзначајнијим пословним изазовима. Колегијум и стручни савет препознати су већ у Статуту Завода.<sup>29</sup> Као нови начин комуникације уводи се редовно окупљање целокупног колектива. Ова врста састанка има за циљ побољшање колегијалних односа, решавање конфликтата и интерсекторску размену информација.

Колегијуму ће присуствовати директор, помоћник директора, секретар, шефови одељења и шеф рачуноводства, а одржаваће се једном недељно. Стручни савет ће се окупљати обавезно једанпут месечно (по потреби и чешће), а сазиваће га директор. Састанке колектива ће бити потребно одржавати два пута месечно у организацији особа које одреди директор.

Индикатори су број састанака са записницима. Квалитативна процена успеха овако уведене динамике и начина окупљања обављаће се једном годишње укључивањем спољних сарадника - стручњака за људске ресурсе и задовољство запослених. Евиденцију о броју састанака (колегијума, стручног савета и састанка колектива) и документовање записника водиће пословни секретар

Очекивани период за остварење овог специфичног циља је од 3 до 6 месеци, а очекивани резултат је побољшана процедура интерне комуникације која ће прописати већи број састанака и квалитетнију вертикалну и хоризонталу комуникацију у односу на организограм.

#### 1.4. Имплементација система менаџмента квалитетом

Имплементација система менаџмента квалитетом подразумева израду документације и усаглашавање пословања Завода са тачкама стандарда ISO 9001. Стандард ISO 9001 представља мерило квалитета производног процеса или услуге. Овим путем би се омогућило подизање самих параметара процеса и контроле процеса на виши ниво.

Оптимизацијом процеса пословања Завода постигла би се боља комуникација, процесна орјентисаност/усмереност на процес, следљивост/утемељеност, отвореност, одговорност, изводљивост, мотивисаност, партиципативност и адаптибилност, тачније све оно што подразумевају добри принципи пословне праксе у стратешком планирању.

Имплементација ISO 9001 као праћење европских трендова омогућило би боље пословање Завода у смислу дефинисања визије и мисије, аутономије, односа са надлежним органима, лидерског стила, других система менаџмента, одлучивања и интерне комуникације, планирања, мониторинга и евалуације, ефикасности и ефективности.

Сам процес би се спровео у две фазе рада, прва би била имплементација документације система менаџмента, путем консултантских услуга која би осим израде документације подразумевало и комплетну едукацију запосленог особља везано за стандард ISO 9001. Друга фаза подразумевала би процес сертификације код одабране и акредитоване сертификационе куће што би резултирало добијањем сертификата за ISO 9001 и његово одржавање у смислу периодичних годишњих контрола од стране сертификационе куће у

<sup>29</sup> Статут Завода за заштиту споменика културе Града Новог Сада, бр.89/2-2010 од 07. септембра 2010. године и 89/19-2010 од 30. октобра 2012. године

склопу трогодишњег циклуса. Процес ће се остваривати сходно расположивим финансијским ресурсима.

## 2. ОПШТИ ЦИЉ – УНАПРЕЂЕЊЕ РАДА НА ИСТРАЖИВАЊУ, ВАЛОРИЗАЦИЈИ, ЗАШТИТИ И ПРЕЗЕНТАЦИЈЕИ НЕПОКРЕТНИХ КУЛТУРНИХ ДОБАРА

Истраживање и заштита градитељског наслеђа једна је од најважнијих задатака установе заштите, са циљем да на организован и професионалан начин брине о културном наслеђу које се налази на његовој територији.

Услед обиманог посла на обнови културних добара у склопу пројекта Нови Сад Европска престоница културе 2021 у други план стављено је истраживање, валоризација и правна заштита непокретних културних добара, што је основна делатност завода. Приликом рада на стратешком документу за период 2020-2024 уочена је спремност конзерваторске службе да пронађе решења како би се ове активности спроводиле динамичније и сврсисходније. Предуслов за остваривање овог општег циља јесте растерећење стручног кадра административних послова у процесу обнављања градитељског фонда, те запошљавање планираног броја стручних кадрова из специфичног циља бр. 1.2.

Израда нових предлога Одлуке за утврђивање, ревалоризација утврђених културних добара, израда мапа са локалитетима, као и студија заштите одређених просторних целина основа су за даље деловање установе на интегративној заштити и промоцији културно историјских вредности.

### 2.1. Евалуација утврђених културних добара, њихове категоризације и стања документације

У оквиру овог специфичног циља, потребно је сагледати сва досадашња решења о утврђивању културних добара на територији ГНС и одржати *стручне савете* на којима ће се анализирати њихова категоризација. Након утврђивања тачног броја културних добара за које је потребно допунити документацију и израдити предлоге за прекатегоризацију, шефови одељења ће формирати тимове који ће наставити даљи рад. Претпостављена динамика јесте да сваки тим у току једне године обради по два културна објекта, спроведе све активности из надлежности ЗЗСКГНС и уколико је потребно, пошаље у даљу процедуру надлежној установи заштите – Републичком заводу за заштиту споменика културе у Београду. Особа задужена за праћење остваривања овог специфичног циља јесте документариста. У оквиру свих активности потребно је да буду укључене следеће струке: архитекта, грађевински инжењер, историчар, историчар уметности, археолог, етнолог, фотограф, документариста, правник, архитектонски техничар. Фазе спровођења овог специфичног циља пратиће шефови одељења, као и директор и помоћник директора установе.

Активности потребне за постизање циља:

- Израда извештаја са пресеком стања и то - увидом у документацију и обиласком културних добара на терену. За ову активност, директор ће у договору са шефовима, одредити три члана колектива од којих један обавезно мора бити из документације. Овај тим израдиће једноставан извештај са подацима помоћу којих ће моћи даље да се поступа,
- Стручни савет ће се састајати да размотри добијени извештај, те одреди приоритете и динамику даљег рада. Према дефинисаном броју културних добара за које је потребно извршити одређене допуне и измене у документацији, шефови одељења ће формирати тимове (претпоставка је да ће бити довољно три тима од по три члана),
- Тимови ће редовно извештавати колегијум о фазама у раду, а задовољавајући резултат јесте да укупно 6 културних добара буде обрађено у току једне године (2 по тиму).

## 2.2. Систематски рад на утврђивању културних добара и евидентији добара која уживају претходну заштиту

Пракса је показала да је услед интензивне градње, најсврсисходнији метод заштите непокретног културног наслеђа правовремена правна заштита појединачних објеката, али и амбијенталних целина. У том смислу, овај специфични циљ постављен је као приоритет ЗЗСКГНС да учини све у оквиру своје делатности и да спречи даље уништавање, културног наслеђа Новог Сада и околине.

Спровођење овог циља задатак је целокупног колективе, а за праћење реализације задужени су шефови одељења, као и директор и помоћник директора.

Као и у претходном стратешком специфичном циљу и овде је важно да се рад организује у групама кроз интердисциплинарне тимове. Предвиђена динамика јесте израда по два (2) предлога Одлуке за утврђивање споменика културе и по једне (1) просторне културно-историјске целине у једној години.

Фазе по којима ће се спроводити специфичан циљ пратиће шефови одељења, директор и помоћник директора.

Активности потребне за постизање циља:

- Организовање стручног савета на којем ће се израдити листа приоритета,
- Формирање тимова и подела задатака, са очекиваном динамиком (одредиће шефови одељења). Један тим ће се састојати од архитекте, историчара уметности, историчара, архитектонског техничара, фотографа и правника,
- Техничко снимање објеката за који се ради предлог решења за утврђивање (део тима – архитекте и архитектонски техничари),
- Израда фотодокументације (део тима - фотограф),
- Прибављање података из катастра, објављивање јавног обавештења и друге административне радње (део тима - општи сектор),

- Израда образложења и предлога мера заштите (део тима - историчар уметности, историчар, архитекта),
- Слање досијеа са студијом заштите и предлогом Одлуке за утврђивање културног добра централној установи заштите – Републичком заводу за заштиту споменика културе у Београду.

Паралелно са израдама предлога Одлуке за утврђивање културних добара, обилазиће се територија за коју је ЗЗСКГНС надлежан и вршити евиденција добара под претходном заштитом. Евиденција ће за приоритет имати народно градитељство, архитектуру XX века, објекте техничке културе и др. Број и динамика евиденције зависиће од приоритета у оквиру других активности, али ће се на свака три месеца на стручном савету радити пресек стања. За спровођење ове активности задужен ће бити документариста који ће пратити евиденцију кроз ажурирање спискова и координацију са стручним сарадницима који ће радити на евиденцији.

### 2.3. Систематско истраживање насељених места и израда Студија заштите

У оквиру територијалне надлежности ЗЗСКГНС, поред Новог Сада јесте и тринест насељених места. Насељена места превасходно баштине сакралне објекте (православне и католичке цркве), као и спомен-обележја и мањи број кућа народног градитељства које су правно заштићене. Анализе су показале да је споменички фонд много већи, као и да је народно градитељство најугроженије услед великог одлива становништва из села, слабог материјалног статуса власника, али и убрзаног нестајања традиционалних градитељских вештина. Препознајући овај проблем, стратешки документ предвиђа истраживања насељених места као приоритет за период 2020-2024.

Спровођење овог специфичног циља пратиће етнолог, а организоваће се кроз групни рад. Крајњи продукт биће израђене студије заштите свих насељених места и предлог стратегије развоја села кроз промоцију и очување народног градитељства. Индикатор успешности остваривања циља јесте број израђених студија заштите, а предвиђена динамика је једна до две (1-2) студије годишње.

Активности потребне за постизање циља:

- Окупљање стручног савета на којем ће се разматрати динамика и приоритети,
- Формирање тима у којем ће, поред етнолога бити и историчар, историчар уметности, архитекта и фотограф (тим одређујују шефови одељења и директор),
- Теренски обиласак насељеног места, преглед доступне документације у установи, обиласак архива, проучавање доступне литературе (временски оквир до 3 месеца),
- Израда фотодокументације и карата са валоризацијом (у року од две недеље од завршених истраживања),
- Организовање састанка са предузећем задуженим за урбанистичко планирање и инсистирање на заједничком раду на заштити насељених места (ове

- састанке координираће директор са шефовима одељења, уз обавезно присуство стручног кадра),
- Организација јавних трибина у оквиру месне заједнице насељеног места, обиласак локалних основних школа и вртића, разговор са становницима. У промоцији рада и подизању свести о значају насељеног места учествоваће чланови тима задуженог за израду студије заштите, али обавезно и други запослени,
  - Израда крајње Студије заштите са предлогом могућих развојних сценарија насељеног места,
  - Промоција добијених резултата у месној заједници, као и на интернет страницама установе, друштвеним мрежама и у медијима (за организовање ове активности задужен је ПР менаџер установе).

#### 2.4. Унапређење систематских археолошких ископавања и третмана археолошких локалитета

Од посебне важности за заштиту археолошког наслеђа јесте обезбеђење континуираног рада након извршених теренских истраживања и ископавања на обради израђене теренске документације и покретних археолошких налаза (са локалитета који су до данас познати и истраживани), њиховом публиковању, презентацији и савременој и иновативној заштити, потом даљем раду на истраживању, картирању, евидентирању нових локалитета, правној заштити заснованој на постојећој законској регулативи и савременим европским конвенцијама о заштити археолошког наслеђа.

С обзиром да је Завод у претходном периоду својим програмским и професионалним активностима и интензивним теренским радом на заштитним археолошким ископавањима и истраживањима изузетно великог обима, у Граду и његовој непосредној околини, доприное томе да се досадашња историјска слика и познавање прошлости Новог Сада допуни и измени, кроз новопronaђene значајне археолошке локалитете и богато наслеђе које сведочи о старини и континуитету живота на овом простору, у наредном периоду приоритетни циљ је обрада и систематизација археолошких локалитета, израђене теренске документације и обради покретних налаза у циљу публиковања, презентације и заштите археолошког наслеђа, са акцентом на локалитет Сајлово, изради Елабората, услова, мера и смерница за оснивање и изградњу Археолошког парка и центра за превентивну археологију.

Озбиљна препрека за остваривање овог приоритетног задатка је већ годинама уназад недовољан број извршилаца<sup>30</sup> у оквиру ЗЗСКГНС. Индикатори успешности огледаће се у броју новозапослених археолога и техничких сарадника који ће наставити и побољшати већ успостављени систематски рад на заштитним археолошким ископавањима и истраживањима на просторима угроженим изградњом, радити на обради постојеће документације и ископаних налаза, наставити даљи истраживачки рад

<sup>30</sup> У Заводу, од 2005. године постоји само један археолог редовно запослен.

на изради *Археолошке карте*, публикацијама, презентацији и заштити археолошког наслеђа.

Овај примарни специфични циљ ревидираће се у складу са људским и новчаним ресурсима јер се не очекују помаци уколико се не обезбеде услови за његово остваривање.

Почетну фазу подразумеваће активна комуникација са оснивачем (Градом Новим Садом) у управама задуженим за културу и финансије у циљу остваривања услова за запошљавање стручног и техничког кадра. Уколико се у периоду од једне године повећа број извршилаца на три (3) археолога, извршиће се измене акционог плана и поставити нова динамика остваривања циља.

## 2.5. Финализација процеса дигитализације документације

Постизање видљивости и доступности културног наслеђа представља крајњи циљ дигитализације. Стварање јединствене информационе базе података, омогућило би повезивање и транспарентност између установа и институција културе, као и видљивост културног наслеђа за стручну и ширу јавност. За остваривање ове стратешке активности предвиђена је сарадња са Градском управом за културу, како се и наводи у *Акционом плану за спровођење Стратегије културног развоја града Новог Сада за период од 2016. до 2026. године*.

До сада су путем софтвера у базу унети подаци за сва културна добра која се налазе на територији у надлежности Завода и уписана су у Централни регистар непокретних културних добара. Метаподаци као што су : назив непокретног културног добра адреса, основ за утврђивање, категорија, опис, фотографија и др. налазе се и у *Информационом систему непокретних културних добара* и у *Претреживачу културног наслеђа РС*. Главне активности за период 2020-2024. године биће усмерене на недостајуће метаподатке за непокретна културна добра.

Поред наставка рада на дигитализацији документацији ЗЗСКГНС, овај специфичан циљ подразумева и фазу увођења правила за израду и чување техничких цртежа у дигиталном формату, уз обезбеђење заштите од плахиња и неautorизованог коришћења. За ову фазу рада на систематизацији документације ангажоваће се спољни стручни сарадник из области ИТ сектора који ће обавити обуку са техничким и инжењерским струкама у оквиру установе и помоћи да се изради јасан правилник и систем чувања техничке документације. Оквирно време потребно за извршење ове фазе је до годину дана, једнократно. Предуслов је обезбеђење финансијских средстава за ангажовање стручног лица.

За спровођење овог специфичног циља задужен је документариста и помоћник директора.

## 2.6. Унапређење комуникације и сарадње са ЈП Урбанизам, Заводом за урбанизам и другим јавним установама и предузећима која су делом надлежна за бригу о споменицима културе

Принцип интегралне заштите непокретних културних добара и археолошких локалитета заједно са простором у којем се налазе, примарни је метод рада ЗЗСКГНС. Овај принцип првенствено се примењује приликом издавања услова и мера заштите у току израде урбанистичких планова. С обзиром на озбиљну угроженост градитељског и археолошког наслеђа неконтролисаним захватима у простору, непримереном изградњом, реконструкцијама које су у нескладу са постојећом урбаном и руралном структуром, лоцирањем неадекватних садржаја, интензивном градњом инфраструктурних система, прометних коридора и др, стратешки план је предвидео низ активности као примарне. Активности ће се одвијати континуирано кроз цео планирани период, а задужење за спровођење првенствено имају директор и архитектонска струка. Индикатори ће се мерити бројем одржаних састанака и присуства на комисијама за планове, са извештајима или записницима, као и табеларним приказом броја издатих услова, мишљења и предлога са кратким дескриптивним описом.

Активности потребне за постицање циља:

- Одржавање редовних састанака, на месечном нивоу, са представницима урбанистичких планера задужених за територију Града Новог Сада и са Градском управом за грађевинске послове. Састанке ће иницирати директор и шеф архитектонског одељења,
- Формирање тима од 2-4 члана који ће, у току једне године бити задужени за контролу континуитета интерних докумената и издатих услова од стране ЗЗСКГНС, а који су везани за израду планова, за ажурано праћење раних јавних увида и јавних увида, за присуство стручним саветима и комисијама за планове у име установе, као и за израду предлога превентивних реакција којима се може спречити деградација амбијенталних целина и уништавање културних добара и археолошких локалитета кроз планска документа. Овај циљ је важан приоритет ЗЗСКГНС с обзиром да је за издавање грађевинских дозвола полазна основа искључиво важећи плански документ у којем су дефинисана правила градње,
- Тим ће, такође, имати обавезу да се редовно информише о списку евидентираних добара и утврђених културних добара, као и да прати планове стручног савета из специфичних циљева бр. 2.1-2.4

### 3. ОПШТИ ЦИЉ - ОТВАРАЊЕ ПРЕМА ЈАВНОСТИ И ПОПУЛАРИЗАЦИЈА ГРАДИТЕЉСКОГ НАСЛЕЂА

С обзиром на велики број приоритетних планираних активности који су дефинисани општим циљевима 1 и 2, није реално очекивати да се у наредном периоду остваре систематичнији резултати на остваривању специфичних циљева из овог одељка. Па ипак, већ устале спорадичне праксе у раду са препознатим циљним групама могу се и даље налазити у програму рада. Помаци у оквиру овог општег циља очекују се у систематичнијој организацији догађаја, прерасподели улога по позицијама које су мање

оптерећене, као и инсистирању на укључивању целог колектива у популяризацију градитељског наслеђа.

### 3.1. Формирање редовних активности на едукацији свих старосних категорија

У периоду од 2020-2024 ЗЗСКГНС ће покушати да оствари сарадњу са новом установом културе у граду – Дечијим културним центром, обнови досадашњу праксу рада са студентима на архитектонском факултету у оквиру Универзитета у Новом Саду (одсек за архитектуру и урбанизам на Факултету техничких наука), средњом техничком школом „МилеваMariћ Ајнштајн“, као и да настави сарадњу са Заједницом дечијим играма.

За праћење реализације овог специфичног циља биће задужена позиција етнолога. Индикатор ће бити број реализованих предавања и радионица, а инсистираће се и на потписивању протокола о сарадњи на 5 година. Улога етнолога биће да координира комуникацију између установе и партнера, припрема заједнички план на годишњем нивоу, извештава о плановима и резултатима на састанку колектива, као и да припрема материјал за најаву у медијима и на друштвеним мрежама те их прослеђује ПР менаџеру.

### 3.2. Увођење проактивне комуникација са медијима

ЗЗСКГНС има добро постављен систем односа са јавношћу преко позиције ПР менаџера установе. Па ипак, анализе су показале да је потребно интензивирати сарадњу са медијима, као и анимирати и обучити стручни кадар да се активније ангажују на промоцији свог рада. Овај специфични циљ подразумеваће поново успостављање документације о медијским садржајима који се тичу рада ЗЗСКГНС и културног наслеђа на територији ГНС, као и обуку запослених за јавне наступе организовањем радионица ангажовањем стручњака из ове области, сходно расположивим финансијским ресурсима.

Индикатори ће се пратити кроз број новинских чланака, прилога и учешћа у емисијама. Сав садржај анализираће се једном годишње како би се периодично утврдило виђење установе у медијима.

### 3.3. Отварање налога на друштвеним мрежама

Иако ЗЗСКГНС има редовно ажурирану интернет страницу, пракса је показала да је најефикаснији непосредни контакт са грађанкама и грађанима свих старосних категорија преко друштвених мрежа (Facebook, Twitter, Instagram). У најскоројем периоду установа ће направити план о отварању налога на овим платформама на којима ће редовно објављивати едукативне прилоге са значајним и интересантним културно историјским подацима, али и податке о спроведеним пројектима, планираним активностима и др. Овај специфични циљ спроводиће ПР менаџер у сарадњи са колегама који имају искуства у вођењу оваквих активности. Индикатори ће се очитавати са статистичких података које ове платформе нуде.

Највећи изазов у остваривању позитивних резултата овог циља јесте одржавање адекватних реакција на негативне коментаре који се могу очекивати.

### 3.4. Стварање мреже спољних стручних сарадника и сарадничких организација за спровођење интерсекторских и едукативних пројеката

Како је област интегративне заштите културне баштине изузетно сложена и деликатна, а ЗЗСКГНС установа која се бави, превасходно, непокретним културним наслеђем, од изузетне је важности остварити ширу мрежу спољних сарадника и организација са којима је могуће у будућности спроводити интердисциплинарне партнёрске пројекте. Овај специфични циљ подразумева следеће активности којима ће се институционализовати и формализовати сарадња са струковним удружењима и научним установама, стручњацима из области заштите природних добара, педагошких пракси, културног менаџмента, удружењима грађана и др:

Активности потребне за постизање циља:

- Мапирање субјекта са којима је ЗЗСКГНС већ остваривао периодичну и/или спорадичну сарадњу, као и оне са којима до сада није било контаката, али су препознати као потенцијални партнери за планиране активности,
- Израда мреже партнёрства остваривањем протокола и потписивање појединачних меморандума о сарадњи, као и формирање базе података са основним подацима о члановима мреже,
- Редовно одржавање контаката путем састанака и заједничким деловањем према јавности,
- Израда и спровођење интердисциплинарних пројеката са циљем заштите и промоције градитељског фонда у Новом Саду и насељеним местима.

Овај циљ ће се спроводити у току свих пет година континуирано, а особа задужена за праћење броја чланова у мрежи сарадника, потписаним протоколима, начину и врсти рада јесте ПР менаџер установе. Очекивана динамика остварених сарадњи је три (3) у току једне године, али је могуће да она буде и већа у складу са потребама. Број пројекта које ће ЗЗСКГНС остваривати овако организованим интерсекторским радом је један годишње до 2021. године, а након тога радиће се евалуација и анализа дотадашњих успеха, те донети одлука на који начин овај број може да буде и већи.

Рад на остваривању циља подразумева активно укључивање свих конзерваторских струка у оквиру установе. Њихов задатак је да спроведу истраживање о потенцијалним партнерима, обезбеде потписивање протокола о сарадњи, воде редовну комуникацију и састанке, предлажу заједничке пројекте. Упознавање целокупног колектива са базом података из мреже сарадника, као и са пројектима који ће тако произести, дешаваће се у оквиру заједничких састанака свих запослених. На тим састанцима ће се неговати афирмација тимског рада позивањем колега да се добровољно укључе у ове пројекте. Први резултати у виду одређеног броја потписаних протокола о сарадњи, као и започет рад на пројектима очекује се у првих годину дана од дана усвајања овог стратешког документа.

Проширење мреже сарадника планира се са циљем јачања интегритета струке и обезбеђења партнорства за краткорочне и дугорочне пројекте.

#### 4. ОПШТИ ЦИЉ - УНАПРЕЂЕЊЕ САРАДЊЕ НА МЕЂУНАРОДНОМ НИВОУ

Сагледавајући шансе и могућности установе показало се да је, за даљи рад у наредном периоду, од изузетног значаја остварити низ нових контаката у земљи и региону и одржавати већ постојеће. Овакви контакти ће омогућити установи да прикаже рад широј стручној јавности, побољша досадашње резултате, као и да се интензивније информише о новинама из области заштите и управљања културним добрима. Овај општи циљ је приоритетан јер обезбеђује ширу стручну и јавну подршку. Набројани специфични циљеви оствариваће се у већој или мањој мери у зависности од мотивације запослених да потраже информације, броја позива од стране стручовних удружења, локалних и међународних организација, као и обезбеђених финансијских средстава.

- 4.1. Остваривање контаката са иностраним удружењима
- 4.2. Учешће у раду међународних мрежа и стручовних удружења
- 4.3. Учешће на међународним семинарима/конференцијама

Резултате спровођења специфичних циљева бр. 4.1, 4.2. и 4.3. водиће се кроз евиденцију позиције које ће одредити директор Завода. Евиденција ће садржати податке о броју остварених контаката, учешћа на међународним и националним конференцијама/семинарима, броју публикованих радова у зборницима и пројектима који су из тога произтекли.

Задовољавајући очекивани резултати су по два (2) остварена контакта, три до пет (3-5) учешћа на конференцијама и исто толико објављених радова.

- 4.4. Рад на пројектима који негују интерсекторску сарадњу, интегративно управљање и едукацију

Није мали број пројекта који се односе на непокретно културно наслеђа на територији ГНС, а који су у последњих неколико година привукли или ће да привуку међународну јавност. Само неки од примера су промоција Алмашког краја, ревитализација Старе ранџирне станице, Случај Петроварадин: управљање старим градским језгрима, изградња Археолошког парка на Сајлову и др.

Досадашњи покушаји стручњака ЗЗСКГНС да активно мењају свест јавности о интегративним принципима и праксама у управљању културним добрима, у партнертвима са домаћим и иностраним удружењима и стручњацима, препознат је и кроз овај стратешки документ. Стога је као приоритет постављен овај специфичан циљ, а његова реализација у првих две године од усвајања стратегије искључиво ће зависити

од екстерних позива и контаката за учешће, након чега ће се извршити евалуација достигнутог, те размотрити могућност постављања конкретних индикатора.

## ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И ЕВАЛУЦИЈА СТРАТЕШКОГ ПЛАНА

Активности које ће подражавати циљеве овог Стратешког плана биће дефинисане кроз документ Акционог плана и спроводиће се према предвиђеној динамици, а у складу са финансијским средствима. Именовање тимова за праћење и спровођење општих и посебних циљева, као и овог стратешког документа у целини, извршиће директор са колегијумом након усвајања документа.

Евалуација Акционог плана вршиће се на годишњем нивоу на основу сагледавања испуњених индикатора за сваки специфични циљ.

У Новом Саду, 2020. године