

**ASOCIJACIJA PROSTORNIH PLANERA SRBIJE  
UNIVERZITET U BEOGRADU - GEOGRAFSKI FAKULTET**

**LOKALNA SAMOUPRAVA  
U PLANIRANJU I UREĐENJU  
PROSTORA I NASELJA**

**U SUSRET  
EVROPSKIM  
INTEGRACIJAMA**

**UREDNICI:  
DR DEJAN FILIPOVIĆ  
DR VELIMIR ŠEĆEROV  
MR ZORAN RADOSAVLJEVIĆ**

**ASOCIJACIJA PROSTORNIH PLANERA SRBIJE  
UNIVERZITET U BEOGRADU GEOGRAFSKI FAKULTET**

u saradnji sa

Ministarstvom građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture  
Gradom Vršcem

organizuju

**šesti naučno-stručni skup  
sa međunarodnim učešćem**

**LOKALNA SAMOUPRAVA  
U PLANIRANJU I UREĐENJU  
PROSTORA I NASELJA**

**Zbornik radova**

Urednici:  
Dr Dejan Filipović  
Dr Velimir Šećerov  
Mr Zoran Radosavljević

Beograd, jun 2016.

**ASOCIJACIJA PROSTORNIH PLANERA SRBIJE  
UNIVERZITET U BEOGRADU GEOGRAFSKI FAKULTET**

**Izdavač:**

Asocijacija prostornih planera Srbije  
Univerzitet u Beogradu Geografski Fakultet

**Za izdavača:**

Mr Zoran Radosavljević  
Dr Dejan Filipović

**Urednici:**

Dr Dejan Filipović  
Dr Velimir Šećerov  
Mr Zoran Radosavljević

**Tehnički urednik:**

Sanja Dobranić

**Dizajn korica:**

Milan Radović

**Štampa:**

Newpress Smederevo

**Tiraž:**

130 primeraka

**Beograd, jun 2016.**

**Izdavaje zbornika radova finansijski pomoglo:**

Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

Prikazani radovi učesnika sa Univerziteta u Beogradu Geografski Fakulteta deo su rezultata istraživanja na naučno-istraživačkim projektima pod brojevima 173038, 176008, 176017, 179035, 43007, 47006, 37010 koje finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja RS.

Napomena: Referati su štampani u obliku autorskih originala te Organizacioni i Uređivački odbor ne preuzimaju odgovornost za tehnički i stručni sadržaj.

## **PROGRAMSKI ODBORI SKUPA**

### **Koordinatori:**

Dr Velimir Šećerov, Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet

Mr Zoran Radosavljević, predsednik APPS, Ministarstvo građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture

### **Počasni odbor:**

Dr Zorana Mihajlović, Ministarka građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture

Dr Kori Udovički, Ministarka državne uprave i lokalne samouprave

Dr Srđan Verbić, Ministar prosvete, nauke i tehnološkog razvoja

Jadranka Joksimović, Ministarka bez portfelja zadužen za evropske integracije

Dr Slobodan Puzović, Pokrajinski sekretar za urbanizam, graditeljstvo i zaštitu životne sredine

Branislav Bugarski, Pokrajinski sekretar za međuregionalnu saradnju i lokalnu samoupravu

Dr Vladan Đokić, Univerzitet u Beogradu – Arhitektonski fakultet

Dr Dejan Filipović, dekan, Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet

Čedomir Živković, gradonačelnik grada Vršca

### **Naučni odbor:**

Prof. dr Velimir Šećerov, Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet, predsednik

Prof. dr Dejan Filipović, Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet

Prof. dr Dejan Đorđević, Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet

Prof. dr Branka Tošić, Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet

Prof. dr Uroš Radosavljević, Univerzitet u Beogradu – Arhitektonski fakultet

Prof. dr Jasmina Đorđević, Univerzitet u Novom Sadu – Prirodno-matematički fakultet

Prof. dr Borislav Stojkov, PALGO centar

Prof. dr. Thomas Dillinger, Tehnički univerzitet u Beču, Austrija

Prof. dr Snežana Đurđić, Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet

Doc. dr Bogdan Lukić, Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet

Doc. dr Ivana Carević, Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet

Doc. dr Marija Jeftić, Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet

Doc. dr Neda Živak, Univerzitet u Banjoj Luci – Prirodno-matematički fakultet

Dr Jasna Petrić, Institut za arhitekturu i urbanizam Srbije

Dr Milica Maksić, Zavod za urbanizam Niš

mr Andrej Gulič, Urbanistički institut Republike Slovenije, Slovenija

### **Organizacioni odbor:**

Msr Miroslav Marić, Institut za puteve a.d. Beograd, predsednik

Dragoslav Pavlović, zamenik predsednika APPS, JP Urbanistički zavod Beograd

Mr Nenad Krčum, JP Direkcija za izgradnju, urbanizam i građevinsko zemljište Smederevo

Miroljub Stanković, Grad Niš

Mr Dejan S. Đorđević, JOP Palanka, Smederevska Palanka

Msr Milan Radović, Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet

Msr Branko Protić, Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet

Žarko Duškov, Univerzitet u Beogradu – Geografski fakultet

Mr Denis Ambruš, Grad Osijek

Klara Danilović, Stalna konferencija gradova i opština

Msr Vesna Simić, JU Institut za urbanizam, građevinarstvo i ekologiju RS, Banja Luka, Republika Srpska

Mr Dragana Dunčić, JP Zavod za urbanizam Vojvodine, Novi Sad

Dušan Momčilović, Ministarstvo građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture

Nataša Tadić, Grad Vršac

## **PROLOG**

<b>PREDEO KAO UMETNIČKA FORMA . . . . .</b>	<b>13</b>
Milica Pecelj, Milovan Pecelj	

## **PLENUMSKI RADOVI**

<b>ZNAČAJ EVROPSKIH DOKUMENATA ZA PLANIRANJE LOKALNIH ZAJEDNICA U SRBIJI . . . . .</b>	<b>19</b>
Branka Tošić, Zora Živanović, Dragica Gatarić	

<b>LOKALNA SAMOUPRAVA U PLANIRANJU I UREĐENJU OBALNOG PODRUČJA CRNE GORE . . . . .</b>	<b>27</b>
Miroslav Doderović, Zlatko Bulić	

<b>INSTITUCIONALNI KAPACITET LOKALNIH SAMOUPRAVA U SRBIJI ZA PRIBLIŽAVANJE EVROPSKIM STANDARDIMA U PLANIRANJU PROSTORA . . . . .</b>	<b>35</b>
Milica Maksić	

<b>INSTRUMENTI URBANOG MENADŽMENTA ZA LOKALNI RAZVOJ . . . . .</b>	<b>43</b>
Uroš Radosavljević , Aleksandra Đorđević , Jelena Radosavljević	

<b>ZNAČAJ IMPLEMENTACIJE POLITIKE ZAŠTITE PRIRODE USKLAĐENE SA EU STANDARDIMA ZA LOKALNE ZAJEDNICE U SRBIJI . . . . .</b>	<b>53</b>
Snežana Đurđić	

<b>PROSTORNE DOKTRINE – UTJECAJ FORMIRANJA URBANE AGLOMERACIJE OSIJEK NA DUNAVSKO-PANONSKU REGIJU (DUPAR) . . . . .</b>	<b>61</b>
Denis Ambruš	

<b>CAN A NEW RAILWAY TRACK BE USED TO FOSTER SMART URBAN AND REGIONAL DEVELOPMENT? . . . . .</b>	<b>69</b>
Thomas Dilingner	

## **I PRAVNI I LEGISLATIVNI OKVIR**

<b>„ČETIRI VELIKE SLOBODE“ I PERSPEKTIVA PROSTORNOG RAZVOJA EVROPSKE UNIJE . . . . .</b>	<b>81</b>
Vesna Zlatanović-Tomašević	

<b>PROSTORNA INTEGRACIJA SRBIJE U EVROPSKU UNIJU . . . . .</b>	<b>87</b>
Marija Jeftić	

<b>PLAN ODRŽIVE URBANE MOBILNOSTI – INTEGRACIJA I ZAHTEVI EU . . . . .</b>	<b>95</b>
Miloš Pavlović, Nenad Pavlović	

<b>STANDARDIZACIJA U IZRADI PLANSKE DOKUMENTACIJE NA PRIMERU IZRADJE MODELA PODATAKA U SKLADU SA INSPIRE DIREKTIVOM . . . . .</b>	<b>103</b>
Dragan Dunčić, Biljana Lukić-Janković, Ljiljana Jakšić-Škembarević	

## **INSTRUMENTI URBANOG MENADŽMENTA ZA LOKALNI RAZVOJ**

**Uroš Radosavljević<sup>1</sup>, Aleksandra Đorđević<sup>2</sup>, Jelena Radosavljević<sup>3</sup>**

**Apstrakt:** *Svrha rada je da prikaže savremene teorijske pristupe u upravljanju urbanim razvojem i primenu instrumenata urbanog menadžmenta. U radu su istraživane okolnosti urbanog upravljanja i menadžmenta u Srbiji u kontekstu evropskih integracija, kao i primena instrumenata na lokalnom nivou uprave bazirane na slučaju razvoja kulturnog turizma Kikinde. Istraživanje je realizovano kroz saradnju Opštine Kikinda i Arhitektonskog fakulteta Univerziteta u Beogradu na predmetu Urbani menadžment, što predstavlja značajan korak ka povezivanju lokalnog urbanog razvoja i edukativnog procesa, ukazujući na mogući model saradnje opština i institucija visokog obrazovanja u rešavanju pitanja od značaja za lokalni razvoj. Istraživanje ukazuje da primena instrumenata urbanog menadžmenta u specifičnim kontekstima zahteva odgovarajuću primenu i kombinaciju regulatornih, ekonomskih i informacionih instrumenata upravljanja na lokalnom nivou. Takođe, upotreba instrumenata urbanog menadžmenta zavisi od percepcije problema, resursa, mogućnosti, vrednosti i ciljeva ugrađenih u viziju razvoja, koja je definisana prema određenom kontekstu.*

**Ključne reči:** *Urbani menadžment, instrumenti urbanog menadžmenta, kulturni turizam, edukacija u oblasti urbanizma i prostornog planiranja*

## **URBAN MANAGEMENT INSTRUMENTS FOR LOCAL DEVELOPMENT**

**Abstract:** *The purpose of this paper is to present contemporary theoretical approaches of governing urban development and urban management instruments implementation. The paper examines urban governance and management conditions in Serbia in the context of European integration, and application of those instruments at the local government level based on the case of developing cultural tourism in Kikinda. The research was conducted through the cooperation between the Municipality of Kikinda and the Faculty of Architecture University of Belgrade on the academic course Urban management, which presents significant step towards linking local urban development and educational process, indicating a possible model of cooperation of municipalities and higher education institutions in addressing issues of importance for local development. Research indicates that the application of urban management instruments in specific contexts requires suitable use and combination of regulatory, economic and informational management instruments on the local level. Also, urban management instruments use depends on the perception of problems, resources, opportunities, values and goals embedded in the vision of development defined by the specific context.*

**Keywords:** *Urban management, urban management instruments, cultural tourism, education in urban and spatial planning*

---

<sup>1</sup> V. prof. dr Uroš Radosavljević, d.i.a., Univerzitet u Beogradu Arhitektonski Fakultet, yros@arh.bg.ac.rs

<sup>2</sup> Asist. Aleksandra Đorđević, M. arh., Univerzitet u Beogradu Arhitektonski Fakultet, aleksandra.dj@arh.bg.ac.rs

<sup>3</sup> Asist. Jelena Radosavljević, M. arh., Univerzitet u Beogradu Arhitektonski Fakultet, jelena.radosavljevic@arh.bg.ac.rs

### **UVOD**

Globalne društvene, ekonomske, političke i tehnološke promene predstavljaju nove okolnosti koje nameću potrebu nacionalnim državama i gradovima da se organizuju za dalje jačanje svoje konkurentske pozicije (Berg, Braun i Meer, 1997) i zahtevaju inovativne strategije za gradove u cilju jačanja kompetitivne pozicije i stvaranja kvalitetnog okruženja i promociju lokalne teritorije da privuče nove kompanije (Harvey, 1989). Globalizacija utiče i na relativan značaj i ulogu nacionalne države u procesima decentralizacije ka regionalnim i lokalnim nivoima upravljanja (Healey, 2006: 300) i slabljenje moći nacionalne države da kontroliše međunarodne tokove novca, s obzirom da se direktni pregovori dešavaju između krupnog međunarodnog kapitala i lokalnih uprava (Harvey, 1989: 5). U takvom kontekstu ekonomskog restrukturiranja, uloge i odnosi moći unutar različitih nivoa uprave postaju složeniji i drugačiji, a takođe se menjaju i tradicionalni odnosi između javnog i privatnog sektora u razvoju i izgradnji gradova, čime uloga privatnog sektora postaje sve veća, ne samo prilikom realizacije sopstvenih interesa u izgradnji urbanih projekata, već i u domenu uticaja na kreiranje javnih urbanih politika (Radosavljević, 2014: 37-38). Ovakvi trendovi utiču na različite načine upravljanja lokalnim razvojem i nameću upotrebu instrumenata urbanog menadžmenta u evropskim gradovima od sredine 1980ih godina.

### **SAVREMENI PRISTUPI I INSTRUMENTI URBANOG MENADŽMENTA**

Tržišno orijentisani instrumenti planiranja i urbanog menadžmenta dobijaju veliku pažnju širom sveta u poslednjih deset godina (Radosavljević, 2014: 57). Iako u većini razvijenih zemalja u okviru prostornog i urbanističkog planiranja i dalje postoji svest o potrebi za ravnomernim i održivim razvojem, sve više se pretpostavlja da bi tržište, a ne država, trebalo da rešava nagomilane probleme planiranja, bilo sa minimalnom ili čak i bez finansijske intervencije javnog sektora (Janssen-Jansen, Spaans i Veen, 2008). Kako bi se instrumenti planiranja razumeli izvan tradicionalnog okvira posmatranja klasičnih urbanističkih planova, namene zemljišta i regulativnih elemenata, oni se moraju smestiti u okvir razumevanja operacija na tržištu. Sve veći upliv privatnog sektora, ne samo u proviziji urbanih servisa, već i u okviru realizacije strateških urbanih projekata, donosi sve oštrij uodelu na tržište i planiranje javnog sektora u kontekstu urbanog upravljanja. Bolje razumevanje relacije urbanog menadžmenta i funkcionisanja tržišta može doprineti donosiocima odluka bolji uvid u koje načine pojedini instrumenti urbanog menadžmenta pojedinačno i kombinovano utiču na ostvarenje različitih socio-ekonomskih ciljeva i ishoda, poput održivosti, jednakosti, socijalne pravde itd. (Tiesdell i Allmendinger, 2005: 56-57). U tom smislu, novi instrumenti urbanog menadžmenta u promenjenom tranzicionom kontekstu i sa većim učešćem privatnog sektora utiču na sve aktere u gradu, ali i na privlačenje investicija privatnog sektora proizvođači na takav način efekte na postavljene ciljeve urbanih politika. Međutim, Fainstajn postavlja suštinsko pitanje koliko gradske uprave kroz svoje urbane politike zaista stimulišu privatni sektor da investira (Fainstein, 2001: 2), kao i na osnovu čega privatni sektor, preduzetnici i investitori na tržištu nekretnina biraju svoje projekte u nekom gradu (Fainstein, 2001: 25). Ključno pitanje u takvom kontekstu postaje kako posebni instrumenti urbanog menadžmenta utiču na ambijent u kome tržišni akteri zainteresovani za investiranje u zemljište i nekretnine donose svoje odluke.

Upravo u takvom kontekstu formulišemo naše istraživačko pitanje: koja je odgovarajuća kombinacija instrumenata urbanog menadžmenta u specifičnom kontekstu Srbije za zadržavanje postojećih ili privlačenje novih investitora prilikom urbanog razvoja i regeneracije? Kao mogući odgovor oslanjamo se na Vedungove (1998) stavove kojima zastupa tezu da je izbor odgovarajuće kombinacije instrumenata politika jedno od najtežih i najvažnijih pitanja u strateškom planiranju i formira tri tipa instrumenata: regulatorne, ekonomske, i informacione instrumente. Vedung objašnjava da "regulatorni instrumenti predstavljaju mere preduzete od strane države uprave da utiču na ljude putem [...] pravila i direktiva [...] da se ponašaju u skladu sa onim što je propisano [...]. Ekonomski instrumenti uključuju bilo dodeljivanje ili oduzimanje materijalnih resursa [...]. Informacioni instrumenti [...] obuhvataju pokušaje uticanja na ljude kroz prenošenje znanja, argumentovanu komunikaciju i ubeđivanje" (Vedung, 1998: 51).



## **KONTEKSTUALNE OKOLNOSTI URBANOG UPRAVLJANJA I MENADŽMENTA U SRBIJI U KONTEKSTU EVROPSKIH INTEGRACIJA**

Političke promene u Srbiji u periodu nakon 2000. godine označavaju prekretnicu u započetim procesima tranzicije od socijalističkog ka društvu tržišne ekonomije od sredine 1990ih godina, čime su okolnosti urbanog razvoja počele drastično da se menjaju (Radosavljević, Lalović i Milovanović Rodić, 2015). U Srbiji već čitavu deceniju novog milenijuma različite međunarodne organizacije pokušavaju da zajedno sa javnim sektorom Republike Srbije izgrade kapacitete javnog sektora lokalnog i nacionalnog nivoa za kvalitetno i održivo upravljanje teritorijom (Radosavljević, 2014: 142). Niz međunarodnih agencija, poput UN-Habitat u Srbiji (UN-Habitat), GIZ-a, (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – GIZ), USAID-Srbija, (The United States Agency for International Development – USAID Serbia), zaduženih za implementaciju raznih programa, od podizanja kapaciteta upravljanja, razvoja civilnog društva, izgradnje infrastrukture i rešavanja pitanja trajno raseljenih lica, integrišu i umrežavaju kroz svoje programe niz partnera i aktera i po vertikalnom i po horizontalnom nivou, počev od ministarstava do opština i lokalnih zajednica u najširem smislu reči, poput građana, dece, starih (Radosavljević i Lalović, 2013: 68-70).

Međutim, bez obzira na usvojene politike i formirane institucije na nacionalnom i lokalnom nivou u Srbiji u oblasti prostornog, ekonomskog i socijalnog razvoja, primećuje se odsustvo kapaciteta za realizaciju istih na svim nivoima upravljanja. Zastarelo znanje u planiranju bazirano na racionalnom modelu, kao i nedostatak znanja upravljanja u tržišnim uslovima, nedostatak lokalnih i regionalnih vizija razvoja usled nedovoljne saradnje i koordinacije između ministarstava, lokalnih uprava, relevantnih interesnih grupa i civilnog društva, kao i još uvek nedovoljno artikulisana prostorno-urbanistička regulativa sa konstantnim promenama zakona predstavljaju nagomilane probleme za uspešno upravljanje i urbani menadžment u procesima razvoja gradova Srbije (Radosavljević, 2014). Ovakvi stavovi su aktuelni i u sadašnjem srpskom kontekstu prostornog i urbanog razvoja, u kome praksa planiranja u Srbiji rezultira planovima u kojima nisu formulisani konkretni mehanizmi i instrumenti implementacije, kao ni uloge, prava i odgovornosti aktera razvoja, već se zapravo ostavlja prostor da se tek kasnije u procesu implementacije planova otvara, neformalni, politički proces identifikacije razvojnih snaga i njenih interesa, što se formalizuje kroz izmene i dopune segmenata planova, dodatnu plansku razradu i sl. (Lalović, 2013: 76-77). Dodatno, delovanje javnog sektora u promenjenim okolnostima upravljanja urbanim razvojem u Srbiji fokusira se na pojedinačne politike, programe i projekte, dok nedostaje koherentan model usmeren na instrumente urbanog menadžmenta koji bi lokalnim upravama pomogao da kvalitetnije, efikasnije i efikasnije upravljaju i planiraju razvoj svoje teritorije.

Uloge i odnosi javnog i privatnog sektora u upravljanju urbanim razvojem u Srbiji konstantno se menjaju u procesu tranzicije od socijalističkog ka demokratskom i tržišnom društvu od 1990ih do danas. Glavna karakteristika promenjenih odnosa je u tome što privatni sektor ima sve više uticaja generalno prilikom kreiranja javnih urbanih politika, i posebno na realizaciju sopstvenih interesa prilikom izgradnje stambenih, poslovnih i komercijalnih sa država i velikih urbanih projekata. Suština uticaja odnosi se na česte izmene urbanističkih planova u korist investitora prilikom izgradnje i to u domenu planiranih namena zemljišta, povećanja urbanističkih kapaciteta, konverzije iz industrijskog u građevinsko zemljište, itd (Radosavljević, 2014: 143). Uloga javnog sektora na svim nivoima državne uprave se takođe promenila. Država je do 1990ih godina bila glavni i dominantni akter urbanog razvoja koji hijerarhijski, odozgo na dole, planira, finansira, upravlja i realizuje urbani razvoj i velike stambene, poslovne i komercijalne projekte, sa neznatnim učešćem privatnog sektora. Nakon tog perioda, uloga države menja se tako da javni sektor postaje samo jedan od aktera urbanog razvoja, sa većim učešćem privatnog sektora, čime se javni sektor pomera od aktera koji kontroliše i rukovodi urbanim razvojem ka ulozu aktera koji fasilitira, reguliše i omogućava razvoj privatnom sektoru. Takve okolnosti urbanog upravljanja čine da se javni sektor sve više prilagođava interesima privatnog sektora naročito na urbanom nivou po pitanju velikih strateških projekata (Radosavljević, 2014: 143). Ova promena se i u Srbiji označava kao promena od vladanja ka upravljanju. Procesi decentralizacije vlasti sa centralnog na lokalni nivo i po pitanju odlučivanja, ali i odgovornosti; demokratski procesi participacije

## **Instrumenti urbanog menadžmenta za lokalni razvoj**

---

građana i nevladinih organizacija u planiranju; kao i kreiranje niza republičkih i regionalnih institucija i agencija sa različitim stepenom nadležnosti zajedno sa prethodnim čine dodatno kompleksniju situaciju u upravljanju gradovima u srpskom kontekstu.

Kompleksnost se ogleda u sve većem broju aktera iz javnog, privatnog i civilnog sektora koji svako pojedinačno ima različite interese i različita viđenja definisanja i rešavanja problema i prioriteta razvoja. Često se pitanja ekonomskog razvoja nameću kao glavni motiv i prioritet u pokretanju izrade strategija urbanog razvoja, dok socijalne i politike zaštite životne sredine ostaju u drugom planu, što govori o konstantnom kretanju ka tržišnom sistemu i vrednostima. Ipak, u procesima evropskih integracija, srpsko društvo još uvek traga za sopstvenim socio-ekonomskim modelom razvoja, za razliku od većine evropskih zemalja koje imaju razvijeni socio-ekonomski neoliberalni koncept. U takvim okolnostima, upravljanje i planiranje urbanog razvoja u Srbiji kreće se od, sa jedne strane, slobodne tržišne ekonomije sa malo kontrole i regulisanja razvoja (i pored velikog broja zakona) što više naginje anglo-saksonskom konceptu, i socio-ekonomskog sistema sa druge strane, karakterističnog za veći deo kontinentalne Evrope, u okviru koga je uloga države veća i u regulativnom i u legislativnom smislu (Radosavljević, 2014: 144). U institucionalnom smislu, kako navodi Petrović, urbani razvoj i upravljanje gradovima u srpskim uslovima odvija se u okolnostima transformacije ekonomije ka tržišnim zapadnoevropskim modelima post-fordističkog neoliberalnog tipa, ali u kontekstu nasleđenog socijalističkog institucionalnog miljea sa odlikama birokratizovane uprave (Petrović, 2009: 10).

U praksi urbanog planiranja i razvoja gradova u Srbiji, kako navodi Radosavljević (2014: 144-145) situacija je takođe postala složenija. Veliki broj urbanističkih planskih dokumenata ne realizuje se u znatnoj meri. Uglavnom se realizuju elementi iz domena nadležnosti javnog sektora, poput saobraćajne i komunalne infrastrukture. Sa druge strane, privatni sektor često inicira izradu novih ili izmenu postojećih planskih dokumenata u skladu sa sopstvenim interesima. Razlozi za ovakve promene u izgradnji gradova i realizaciji planova delimično leže u pomeranju ka liberalnijim formama tržišno orijentisane države, ali i u novoj preduzetnoj ulozi gradskih uprava u srpskom kontekstu koje pokušavaju da kreiraju dobru lokalnu poslovnu klimu i na taj način privuku privatni sektor u razvoju gradova (Radosavljević, 2014: 145). Takođe, i srpski gradovi kao i veliki broj svetskih gradova, usled nedovoljno finansijskih sredstava kojima gradske uprave raspolažu traže partnere u privatnom sektoru i centralnoj vlasti kroz formu javno-privatnog partnerstva u izgradnji gradova, realizaciji strateških projekata i urbanoj regeneraciji.

Glavno pitanje postaje na koji način prilikom urbane regeneracije realizovati takve projekte i koje planerske i finansijske instrumente koristiti u tom procesu? Odgovore na ova pitanja predstavimo kroz analizu mogućnosti upotrebe savremenih instrumenata urbanog menadžmenta u regeneraciji na slučaju kulturnog turizma Kikinde.

## **MOGUĆNOSTI UPOTREBE SAVREMENIH INSTRUMENTATA URBANOG MENADŽMENTA U REGENERACIJI – KULTURNI TURIZAM KIKINDE**

Mogućnosti upotrebe savremenih instrumenata urbanog menadžmenta u regeneraciji istraživani su na predmetu *Urbani menadžment*<sup>4</sup> na konkretnom realnom poligonu grada Kikinde na osnovu formalne saradnje uspostavljene 2015. godine između Opštine Kikinda i Arhitektonskog fakulteta Univerziteta u Beogradu. Školske 2015/16 specifična tema predmeta bila je *Kulturni turizam Kikinde*. Projekat je realizovan u saradnji sa relevantnim akterima javnog, privatnog i civilnog sektora: Opština Kikinda<sup>5</sup>, Javno preduzeće za komunalnu infrastrukturu i usluge Kikinda (J.P. Kikinda), Sekretarijat za lokalni ekonomski razvoj i promociju, Kancela-

---

<sup>4</sup> Izborni predmet *Urbani menadžment* realizuje se od školske 2010/11 godine na master akademskim studijama arhitekture na Arhitektonskom fakultetu Univerziteta u Beogradu po metodologiji i pod rukovodstvom v. profesora dr Uroša Radosavljevića i učešća niza saradnika, dok su školske 2015/16 na predmetu učestvovali saradnici asist. Aleksandra Đorđević i asist. Jelena Radosavljević i 37 studenata.

<sup>5</sup> Opština Kikinda je 2016. godine dobila status grada.

rija za turizam, Narodni muzej Kikinda, Centar za likovnu i primenjenu umetnost Terra, Terra Panonica i Suvača Kikinda. Studenti su kroz teorijski, istraživački i praktičan rad tokom stručnog obilaska Kikinde i kroz rad na fakultetu istraživali relacije između postojećih sadržaja i programa kulture, turizma i fizičke urbane strukture. Na bazi takvog istraživanja, predložena je vizija razvoja i kreativni projekti za urbanu regeneraciju kroz proširenje kulturnih i turističkih sadržaja Kikinde i unapređenje kvaliteta života u fizičkom, socijalnom i ekonomskom smislu. Vizijom razvoja i kreativnim projektima definisani su ciljevi i menadžment plan u skladu sa inputima zainteresovanih strana, složenosti procedura i potrebnim vremenom za implementaciju, kao i realnim mogućnostima i izvorima finansiranja. Svaki od projekata u okviru zadatih deset tema razvijanja kulturnog turizma sadrži istraživanje upotrebe savremenih instrumenata urbanog menadžmenta za sve buduće aktivnosti usmeravanja lokalnog prostornog i društvenog razvoja. U tom zadatom okviru, izvršena je kategorizacija primenjenih instrumenata na regulatorne, ekonomske, i informacione instrumente prikazana u Tabeli 1.

Tabela 1 - Kategorizacija primenjenih instrumenata urbanog menadžmenta za regeneraciju - Kulturni turizam Kikinde

<b>Tema istraživanja / Studentski projekat</b>	<b>Regulatorni instrumenti</b>	<b>Ekonomski instrumenti</b>	<b>Informacioni instrumenti</b>
<b>1. Lokalni specifični proizvodi</b> 1.1. <i>Kuvajmo zajedno</i> (Adaptacija objekta Suvača za radionice kuvanja)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mere tehničke zaštite za nepokretna kulturna dobra od izuzetnog značaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udruživanje finansijskih sredstava</li> <li>Fondovi za podsticanje socijalnog preduzetništva i zaštite kulturne baštine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informisanje javnosti</li> <li>Metode razvijanja kapaciteta lokalne zajednice</li> <li>Promovisanje hrane i ostalih specifičnih proizvoda</li> </ul>
<b>2. Specifične legende i toponimi</b> 2.1. <i>Narviki</i> – Kulturna razmena Norveške i Srbije	<ul style="list-style-type: none"> <li>/</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkursi Ambasade Norveške za finansiranje održivih omladinskih projekata</li> <li>Fondovi za podsticanje socijalnog preduzetništva i zaštite kulturne baštine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promovisanje kulture i lokalnih proizvoda iz Norveške i Srbije</li> <li>Razmena studenata kroz stipendije Ambasade</li> </ul>
<b>3. Kulturno / Arhitektonsko/ Graditeljsko nasleđe</b> 3.1. <i>Revitalizacija nasleđa</i> (Revitalizacija zaštićenih privatnih i javnih objekata) 3.2. <i>Re:live Kikinda</i> (Prezentacija života u Kikindi u vreme Austrougarske vlasti)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mere tehničke zaštite za nepokretna kulturna dobra od izuzetnog značaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izrada biznis planova za vlasnike zaštićenih privatnih objekata</li> <li>Udruživanje finansijskih sredstava</li> <li>Kreiranje sopstvenih prihoda kroz publikacije, suvenire, organizovane ture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rekonstrukcija objekata kroz participaciju javnosti</li> <li>izrada informativnih aplikacija za mobilne telefone</li> <li>umrežavanje sadržaja kulture</li> <li>metode razvijanja kapaciteta u lokalnoj zajednici za vođenje tura i radionica</li> </ul>

## Instrumenti urbanog menadžmenta za lokalni razvoj

<p><b>4. Sadržaji kulture</b></p> <p>4.1. <i>Kulturni vozić</i> (organizovanje tematskih ruta kroz grad)</p> <p>4.2. <i>Uputstvo za Kikindu</i> (formiranje objedinjene turističke ponude)</p> <p>4.3. <i>Staza bundeve</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definisanje smer-nica za dizajn infopunktova i javnih prostora – zaštita lokalnog konteksta</li> <li>Izrada urbanističkog plana / projekta za centralnu pešačku zonu i uvođenje biciklističkih staza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udruživanje finansijskih sredstava</li> <li>Planiranje povratka investicija</li> <li>Implementacija biciklističkih staza u svrhu umrežavanja različitih sadržaja kulture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreiranje turističke ponude za različite vremenske intervale i različite korisnike</li> <li>Dizajn mapa i flajera</li> <li>Postavljanje infopunktova sa audio vizuelnim sadržajima kulture u Kikindi</li> <li>izrada informativnih aplikacija za mobilne telefone</li> </ul>
<p><b>5. Prirodne specifičnosti, zeleni prostori i životinjski svet</b></p> <p>5.1. <i>Znam, volim, čuvam Veliku droplju</i> (Promocija rezervata Velike droplje)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokalni akcioni plan za integralne projekte</li> <li>Definisanje smer-nica za adaptaciju ruralnih domaćinstava</li> <li>Formiranje radne grupe na nivou 3opštine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privatno – javno partnerstvo</li> <li>Fondovi prekogranične i međuopštinske saradnje</li> <li>Javno – civilno partnerstvo (izrada suvenira)</li> <li>Dodatni prihodi za lokalno stanovništvo kroz izdavanje smeštajnih jedinica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Povećanje svesti o značaju Rezervata</li> <li>Postavljanje info tabli</li> <li>Edukacija na nivou škola – organizovane posete Rezervatu</li> </ul>
<p><b>6. Komunikacije, servisi i informacije za turiste</b></p> <p>6.1. <i>Urbana akupunktura</i> (Objedinjeni sistem gradskih kartica)</p> <p>6.2. <i>Orange kick</i> (Prostorno i neprostorno umrežavanje sadržaja kulture)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definisanje smer-nica za dizajn infopunktova</li> <li>Izrada urbanističkog plana / projekta za proširenje pešačke zone i uvođenje biciklističkih staza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ostvarivanje popusta kroz sistem gradskih kartica</li> <li>Međuopštinska saradnja</li> <li>Privatno - javno partnerstvo u procesu izrade aplikacije</li> <li>Procena isplativosti i rizika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umrežavanje sadržaja kulture</li> <li>Izrada informativnih aplikacija za mobilne telefone</li> <li>integrisan online sistem turističke ponude</li> <li>Sastanci, okrugli stolovi</li> </ul>
<p><b>7. Kulturne / Umetničke / Turističke / Gastronomske manifestacije</b></p> <p>7.1. <i>Where art, fun and society meet</i> (formiranje bioskopa i klizališta na otvorenom)</p> <p>7.2. <i>Zadruga Banatska Bela</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izrada urbanističkog plana / projekta pešačke zone i definisanje smer-nica za otvorene javne prostore</li> <li>Formiranje zadruga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uvođenje novih sadržaja za ostvarivanje kontinuiteta ponude manifestacija u godini</li> <li>Javno - privatna partnerstva</li> <li>Privremeno korišćenje prostora u javnoj svojini</li> <li>Iskorišćavanje postojećih prostornih kapaciteta</li> <li>Izdvajanje obveznica za komunalnu infrastrukturu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekonstrukcija fasada i urbanog mobilijara kroz participaciju javnosti</li> <li>metode mapiranja godišnje ponude manifestacija</li> <li>formiranje paketa različitih cena u skladu sa ponudom i potražnjom</li> <li>Treninzi, debate i radionice</li> <li>promovisanje zadružnog sektora</li> </ul>
<p><b>8. Kulturni obrazac</b></p> <p>8.1. <i>Dani filma</i></p> <p>8.2. <i>Dani umetnosti</i></p> <p>8.3. <i>Urbani dizajn</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definisanje smer-nica za dizajn javnih prostora i urbanog mobilijara</li> <li>Definisanje smer-nica za razvoj zelenih površina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondovi prekogranične saradnje</li> <li>Javno – civilno partnerstvo</li> <li>Iskorišćavanje postojećih prostornih kapaciteta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivno učešće zajednice u promociji multikulturalnosti</li> <li>Grad zasnovan na umreženoj zajednici</li> <li>Javne prezentacije</li> <li>Brendiranje putem događaja</li> </ul>

<p><b>9. Sportski, rekreativni i turistički sadržaji i prostori</b> 9.1. <i>Narandžasta traka</i> (Manifestacija sporta i razvoj urbanih bašti)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izrada urbanističkog plana/projekta za uređenje prostora uz ulicu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subvencije za formiranje urbanih bašti</li> <li>• Privremeno korišćenje prostora u javnoj svojini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brendiranje putem događaja</li> <li>• Umrežavanje sportskih sadržaja</li> </ul>
<p><b>10. Smeštajni i ugostiteljski kapaciteti</b> 10.1. <i>Ruralni turizam Kikinde</i> (Adaptacija seoskih domaćinstava i imanja za ruralni turizam) 10.2. <i>Plan ruta</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smernice za adaptaciju postojećih objekata u odnosu na tip kuće i broj turista</li> <li>• Ubrzano dobijanje lokacijskih i građevinskih dozvola</li> <li>• Uslovljavanje investitora da pri realizaciji projekta za izvođača projekta biraju lokalno preduzeće</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postojeći nacionalni fondovi za investicionu podršku</li> <li>• Dodatni prihodi lokalnog seoskog domaćinstva</li> <li>• Novčane olakšice lokalnim taksijevoznicima</li> <li>• Subvencije za proširenje biznisa</li> <li>• Programi zapošljavanja</li> <li>• Ustupanje prostora lokalnim udruženjima</li> <li>• Više izvora finansiranja infrastrukture</li> <li>• Podsticanje lokalnih građevinskih firmi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode za kreiranje kapaciteta u lokalnoj zajednici u oblasti ruralnog turizma</li> <li>• Promocija ruralnog načina života</li> <li>• Metode razvijanja kapaciteta u lokalnoj zajednici za vođenje tura</li> </ul>

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U odnosu na svaki specifičan projekat za regeneraciju sa fokusom na kulturni turizam Kikinde, sagledane su mogućnosti za upotrebu kombinovanih instrumenata urbanog mehanizma u okviru date kategorizacije na tri tipa instrumenata:

### • Regulatorni instrumenti:

U odnosu na postojeći zakonski okvir, za primenu regulatornih instrumenata u projektima koji podrazumevaju neki vid adaptacije ili prenamene nepokretnih kulturnih dobara, neophodno je delovanje na nacionalnom nivou što može prouzrokovati teškoće u procesu realizacije kreativnih projekata (*Kuvajmo zajedno, Revitalizacija nasleđa*). Sa druge strane, regulatorni instrumenti u ostalim temama podrazumevaju isključivo izradu nove ili dopunu postojeće tehničke dokumentacije na lokalnom nivou što se smatra povoljnim za realizaciju projekata (*Kulturni vozić, Uputstvo za Kikindu, Staza Bundeve* i td).

### • Ekonomski instrumenti:

Prepoznato je da je jedan od najzastupljenijih ekonomskih instrumenata za realizaciju kreativnih projekata udruživanje finansijskih sredstava (nacionalnih fondova, fondova prekogranične i međuopštinske saradnje i javno privatnih partnerstava). Pored toga, iz tabele se može zaključiti da je veliki broj kreativnih projekata moguće realizovati na lokalnom nivou, gde je planirano da se za jedan deo projekata sredstva obezbede iz nacionalnih fondova (*Ruralni turizam, Banatska Bela*), dok se ostali kreativni projekti mogu realizovati uz podršku međunarodnih fondova i putem javno privatnih partnerstava (*Narviki, Dani filma, Urbana akupunktura* itd.).

### • Informacioni instrumenti:

Informacioni instrumenti sa jedne strane podrazumevaju promovisanje

## **Instrumenti urbanog menadžmenta za lokalni razvoj**

---

i umrežavanje sadržaja kulture, dok se sa druge strane, naglašava značaj edukacije, treninga, metoda razvijanja kapaciteta i participacije svih aktera uključenih u proces realizacije. Pored toga, u procesu regeneracije, izdvaja se korišćenje informaciono komunikacionih tehnologija koje su sastavni deo velikog broja projekata (*Re:live Kikinda, Urban kick* itd.).

Na osnovu izvršenog istraživanja moguće je zaključiti da implementacija instrumenata urbanog menadžmenta za lokalni razvoj zahteva dodatne napore lokalne samouprave u preduzetničkom upravljanju van uobičajene saradnje između državne uprave i privatnog sektora kako bi se zadovoljio veći broj interesa, odnosno ostvarila ravnoteža između javnih, privatnih i političkih interesa.

### **NAPOMENA**

Ovaj rad nastao je kao rezultat istraživanja u okviru naučnog projekta TR 36035 *Prostorni, ekološki, energetski i društveni aspekti razvoja naselja i klimatske promene – međusobni uticaji*, koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

### **LITERATURA**

1. Berg, L.v.d., Braun, E. and Meer, J.v.d. (1997) *Metropolitan Organising Capacity: Experiences with Organising Major Projects in European Cities*, Aldershot: Ashgate.
2. Fainstein, S. (2001) *The City Builders. Property Development in New York and London, 1980–2000*, 2<sup>nd</sup> edition, revised, Lawrence: University Press of Kansas. (Original work published 1994).
3. Harvey, D. (1989) 'From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism', *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography, The Roots of Geographical Change: 1973 to the Present*, vol. 71, no. 1, pp. 3-17.
4. Healey, P. (2006) 'Transforming Governance: Challenges of Institutional Adaptation and a New Politics of Space', *European Planning Studies*, vol. 14, no. 3.
5. Janssen-Jansen, L., Spaans, M. and Veen, v.d.M. (2008) 'Non-financial Compensation in International Comparative Research', in Janssen-Jansen, L., Spaans, M. and Veen, M.v.d. (ed.) *New Instruments in Spatial Planning: An International Perspective on Non-financial Compensation, Sustainable Urban Areas 23*, Amsterdam: IOS Press BV, pp. 1-16.
6. Lalović, K. (2013) *Model teritorijalnih informacionih sistema za podršku održivom urbanom razvoju u Srbiji*, Doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet u Beogradu Arhitektonski fakultet.
7. Petrović, M. (2009) *Transformacija gradova: ka depolitizaciji urbanog pitanja*, Beograd: Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta u Beogradu.
8. Radosavljević, U. (2014) *Formiranje modela urbanog menadžmenta u realizaciji strateških projekata*, (doktorska disertacija) Beograd: Univerzitet u Beogradu Arhitektonski fakultet.
9. Radosavljević, U. and Lalović, K. (2013) 'Strateško umrežavanje aktera za održivi razvoj turizma Srbije: put do kvalitetnih održivih rešenja', in Lalović, K. and Radosavljević, U. (ed.) *Savremeni pristupi urbanom dizajnu za održivi turizam Srbije*, Beograd: Arhitektonski fakultet Univerziteta u Beogradu, pp. 51-81.

10. Radosavljević, U., Lalović, K. and Milovanović Rodić, D. (2015) 'Instrumenti urbanog menadžmenta u realizaciji održivih urbanih projekata za klimatski odgovoran prostorni razvoj Srbije', in Pucar, M., Dimitrijević, B. and Marić, I. (ed.) *Klimatske promene i izgrađeni prostor: politika i praksa u Škotskoj i Srbiji*, Beograd: IAUS.
11. Tiesdell, S. and Allmendinger, P. (2005) 'Planning Tools and Markets: Towards an Extended Conceptualisation', in Adams, D., Watkins, C. and White, M. (ed.) *Planning, Public Policy and Property Markets*, Oxford: Blackwell, pp. 56-76.
12. Vedung, E. (1998). Policy Instruments: Typologies and Theories. In M.-L. Bemelman-Videc, R. C. Rist, & E. Vedung (Eds.), *Carrots, Sticks, and Sermons: Policy Instruments and Their Evaluation*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers, pp. 21-58.

CIP - Каталогизација у публикацији -  
Народна библиотека Србије, Београд

711.1:352.078(082)(0.034.2)

711.4:352.078(082)(0.034.2)

НАУЧНО-стручни скуп са међународним учешћем Локална самоуправа  
у планирању и уређењу простора и насеља (6 ; 2016 ; Београд)

Zbornik radova [Elektronski izvor] / Šesti naučno-stručni skup sa  
međunarodnim učešćem Lokalna samouprava u planiranju i uređenju prost-  
ora i naselja, Beograd, jun 2016. ; organizuju Asocijacija prostornih planera  
Srbije ... [et al.] ; urednici Dejan Filipović, Velimir Šećerov, Zoran  
Radosavljević. - Beograd : Asocijacija prostornih planera Srbije :  
Univerzitet, Geografski fakultet, 2016 (Smederevo : New Press). - 1  
elektronski optički disk (CD-ROM) ; 12 cm

Sistemske zahteve: Nisu navedeni. - Nasl. sa naslovnog ekrana. - Tiraž 130.  
- Napomene uz tekst. - Abstracts. - Bibliografija uz svaki rad.

ISBN 978-86-6283-040-1 (APPS)

1. Филиповић, Дејан, 1968- [уредник] 2. Асоцијација просторних  
планера

Србије (Београд)

а) Просторно планирање - Зборници б) Урбанистичко планирање -  
Зборници с) Локална самоуправа - Зборници

COBISS.SR-ID 223802636