

МАПИРАЊЕ ПРИМЕРА ДОБРИХ И ЛОШИХ ПРАКСИ У ПАРТИЦИПАТИВНОМ МОДЕЛУ УПРАВЉАЊА ТУРИСТИЧКИМ АТРАКЦИЈАМА У СРБИЈИ



Издавач

ИНТЕР

Аутори

мр Дарко Ђуровић

Драгиша Мијачић

Година

2025.

Ова публикација је настала у оквиру пројекта „Партиципативно управљање туристичким атракцијама у Србији“ који ИНТЕР реализује у партнерству са Београдском отвореном школом и уз подршку Шведске. Ставови и мишљења аутора изнета у овој публикацији не представљају нужно и мишљење партнера и донатора.

САДРЖАЈ

УВОД	1
ЗАКОНСКА РЕГУЛАТИВА	3
АКТЕРИ У УПРАВЉАЊУ ТУРИСТИЧКОМ АТРАКЦИЈОМ	5
ПРИМЕРИ ПАРТИЦИПАТИВНОГ УПРАВЉАЊА ТУРИСТИЧКИМ АТРАКЦИЈАМА	8
Водопад у Гостиљу	8
Хотел Фалкенштајнер Стара планина	10
Специјални резерват природе Увац.....	11
Тврђава Голубачки град	13
Тематска рута Путеви вина Србије	15
ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ	17

УВОД

Управљање туристичким дестинацијама спада у ред најкомплекснијих процеса у области туризма, пре свега због многобројних варијабилних елемената који директно или индиректно утичу на туристичку понуду сваке дестинације. Последице се огледају кроз сукобљавање интереса различитих субјеката туристичке привреде и других чинилаца, што процес управљања туристичком дестинацијом чини тежим. Управљање туристичким атракцијама, као ужим појмом од дестинација, представља нешто једноставнији процес, иако су изазови у великој мери слични.

Туристичка атракција је природна, антропогена или амбијентална вредност која својим особинама има способност да привуче пажњу туриста и да буде мотив за туристичка кретања. Особине туристичких атракција су многобројне — од естетских, историјских, куриозитетних, културних и других — при чему се оне све више развијају и умножавају у савременој ери постинформатичког друштва и дигиталних друштвених медија.

Партиципативно управљање туристичком атракцијом, кроз модел сарадње између различитих јавних, друштвених и приватних актера, може се тумачити као процес који омогућава њихову заједничку одговорност у свим аспектима деловања, укључујући и заједничко одлучивање, као и поделу одговорности. При томе, одговорност и одлуке које се доносе у оквиру партиципативног управљања тичу се свих субјеката, па и целокупне заједнице, а не само појединаца. Такав модел омогућава веће учешће заједнице и боље секторско повезивање кроз разне облике партнерстава. Поред релевантних институција (туристичких организација, институција културе и спорта, јавних предузећа као што су национални паркови), у партиципативном управљању учествују и приватна предузећа, као и организације цивилног друштва, све у циљу постизања одрживости и подизања ефикасности туристичких атракција.

Партиципативно управљање се јавља као одговор који може имати позитивне утицаје на друштвене токове, омогућава већу транспарентност, активнију мултисекторску сарадњу, праведнију расподелу и снажније укључивање локалне заједнице. Постоје различити облици партиципативног управљања у смислу институционалних промена, а најчешћи међу њима су децентрализација, деконцентрација, делегирање, приватизација и партнерство.

Пракса је показала да се не постижу увек оптимални резултати у управљању туристичким дестинацијама и атракцијама кроз парцијални приступ, у ком секторске институције и организације (а често и појединачни субјекти из јавног, привредног или друштвеног сектора) развијају и спроводе своје програме без интеракције са другима. Ниједан сектор самостално не може да се избори са крупним друштвеним, економским и еколошким изазовима који су повезани са управљачким процесима. Отуда произилази потреба за међусобном сарадњом међу различитим секторима како би се постигли што бољи резултати.

У овом раду биће анализирани примери добре и лоше праксе који се односе на партиципативни модел управљања туристичким атракцијама у Србији.

ЗАКОНСКА РЕГУЛАТИВА

Управљање туристичким дестинацијама и атракцијама у Србији није препознато као посебна правна и институционална категорија, иако су покушаји да се овај недостатак превазиђе постали видљиви кроз измене Закона о туризму из 2019. године.

Овим законом утврђене су основне правне претпоставке за управљање туризмом и активностима у оквиру туристичке делатности. Управљање је замишљено кроз хијерархијски приступ, полазећи од Стратегије развоја туризма Републике Србије, у оквиру које се планирају и усаглашавају активности покрајинских и локалних туристичких организација. Овај приступ се пре свега односи на развој туристичких производа као основе за промоцију туристичких дестинација. Фокус је стављен на промоцију, а модел се ослања на праксе туристичких организација – националних, регионалних и локалних. Са друге стране, законодавац није разрадио конкретне моделе управљања дестинацијама и атракцијама, нити је дефинисао институционални оквир за њихово функционално управљање. Уведен је појам управљања туристичким простором, који се углавном односи на просторну, а не на функционалну димензију управљања.

Закон о туризму ипак уводи поједине концепте који се могу повезати са управљањем туристичким дестинацијама. У члану 3, став 31, туристичка дестинација се дефинише као „одредиште туристичког путовања које својом опремљеношћу омогућава прихват и боравак путника”. У истом члану, дестинацијска менаџмент организација (ДМО) се описује као „привредно друштво или друго правно лице основано ради управљања туристичком дестинацијом (планирање, организовање, маркетинг и вођење), чији оснивачи могу бити из јавног и приватног сектора”.

Члан 14. предвиђа да Влада Србије, на предлог надлежног министарства, може прогласити туристички простор „који због својих карактеристика, вредности и приоритетне туристичке намене захтева посебан режим организације, уређења, коришћења и заштите или се на њему предвиђа изградња објеката од националног интереса”. Истим чланом је прописано да управљач туристичког простора може бити јавна служба или привредно друштво, али и друго правно лице, изабрано путем јавног оглашавања или прикупљања понуда.

Даље, члан 15. прописује да се управљање туристичким простором може поверити и ДМО-у у чијем оснивачком капиталу већински учествује Република Србија, аутономна покрајина или јединица локалне самоуправе.

Члан 18. додатно уређује овај оквир, наводећи да „јединица локалне самоуправе може уговором да повери управљачу туристичког простора послове уређивања, коришћења, унапређења и заштите грађевинског земљишта, као и послове координације у одржавању комуналног реда и чистоће у туристичком простору”.

Другим речима, Закон о туризму омогућава локалним самоуправама да ангажују правна лица за управљање туристичким простором – укључујући туристичке дестинације и атракције – и то кроз јавне службе, привредна друштва, ДМО, па чак и удружења грађана или приватна предузећа. Међутим, закон не предвиђа моделе заједничког, партиципативног управљања, нити охрабрује ангажовање различитих актера у процесима управљања, одржавања и контроле квалитета у туристичким дестинацијама и атракцијама.

АКТЕРИ У УПРАВЉАЊУ ТУРИСТИЧКОМ АТРАКЦИЈОМ

У развоју сваке туристичке дестинације учествује више специфичних група, које можемо назвати заинтересованим странама (енг. stakeholders) или кључним актерима. Актери су сви они који имају непосредан интерес и који су директно укључени у развој или коришћење туристичке дестинације или атракције. Успешан развој подразумева да потребе свих актера буду задовољене на дугорочној и одрживој основи — кроз процес стратешког планирања, израду развојних политика и оперативних планова, као и кроз ефикасан систем управљања. Управо зато, партиципативни приступ представља одговарајуће решење, јер уравни тежину интересе различитих група — и оних усмерених ка туристима, и оних које заступају потребе локалног становништва.

Уобичајено се главни актери у развоју туристичке дестинације сврставају у пет основних група:

1. Локално становништво – живи и ради унутар дестинације и обезбеђује кључне локалне ресурсе. Њихово укључивање у доношење одлука је неопходно како би туризам позитивно утицао на квалитет живота заједнице.
2. Посетиоци/туристи – настоје да задовоље своје потребе и жеље коришћењем услуга и производа високог квалитета у добро организованој и функционално управљаној дестинацији.
3. Туристичка привреда – настоји да развојем туризма оствари економску добит. Она се може поделити на локалне и екстерне актере. Локални део често чине мала породична предузећа са ограниченим капиталом и утицајем, док екстерни актери, попут већих компанија,

- поседују капитал и стручност, али и доносе ризик масовног туризма са свим његовим последицама.
4. Јавни сектор – користи туризам као средство за повећање пореских прихода, отварање радних места и подстицање друштвено-економског развоја. Посебно је значајан због своје водеће и координирајуће улоге у управљању дестинацијом.
 5. Остали учесници – обухватају туристичке асоцијације, привредне коморе, невладине организације, еколошке покрете и друге интересне групе на локалном, регионалном и националном нивоу.

Организациони фактори туризма су изразито хетерогени, што произлази из великог броја различитих туристичких активности које се спроводе на одређеној територији. Највећи организациони капацитет у развоју туризма у Србији имају републички органи (пре свега министарство надлежно за туризам), Туристичка организација Србије, регионалне и локалне туристичке организације, као и установе основане од стране јединица локалне самоуправе. Поред њих, значајну улогу имају и приватни сектор, као и разна удружења грађана и формалне и неформалне организације које доприносе промоцији и унапређењу туристичких дестинација.

Туристичке организације, уколико недостају дестинацијске менаџмент организације, имају кључну улогу у промоцији и развоју туризма, те представљају централни организациони фактор у управљању дестинацијама и атракцијама. Недовољне надлежности локалних туристичких организација представљају значајан изазов, посебно када је реч о координацији бројних, често супротстављених интереса на локалном нивоу, што отежава свеобухватно и планско управљање дестинацијом.

Туристичка удружења, као локални организациони актери, у последњих неколико година добијају све већи значај. Реч је о добровољним удружењима грађана, односно невладиним организацијама, које се залажу за развој и унапређење туризма у појединим месним заједницама, селима или другим дестинацијама широм Србије.

ПРИМЕРИ ПАРТИЦИПАТИВНОГ УПРАВЉАЊА ТУРИСТИЧКИМ АТРАКЦИЈАМА

Водопад у Гостиљу

С обзиром на то да је водопад у Гостиљу значајна туристичка атракција која привлачи велики број посетилаца, Туристичка организација Златибор је 2010. године израдила пројекат његовог туристичког уређења. Иако је и раније био део туристичке понуде Златибора, недовољно развијена инфраструктура је онемогућавала већи обим посета. Туристи су се кретали стазама које су временом утабане, али су, због стрмог терена, посебно у влажнијим периодима године, оне постајале небезбедне. Посете нису биле организоване нити контролисане, па није постојао прецизан увид у број посетилаца. Процењено је да је водопад годишње посећивало око 10.000 туриста. Овај релативно велики број туриста остављао је негативне последице по животну средину, у виду несавесно одлагање отпада, паљење ватре, употребу моторних возила и слично.

Пројекат уређења водопада израдио је тим стручњака састављен од туризмолога, пејзажног архитекте, архитекте и грађевинског инжењера. Интердисциплинарним приступом размотрене су потребе како туриста, тако и локалне заједнице. Пројекат је био пажљиво димензиониран, усклађен с природним амбијентом, с циљем да се што мање наруши окружење. Обухватао је изградњу стаза од природних материјала, видиковаца, одморишта, контролисаног ложишта на отвореном, као и постављање осталог туристичког мобилијара. Реализацију пројекта подржало је надлежно министарство за туризам.

Након завршетка радова, појавио се изазов управљања локалитетом. Како се водопад налази у селу Гостиљу, познатом

по дугој традицији у туризму, а у ком је деловало и локално туристичко удружење „Гостиље”, Туристичка организација Златибор је 2010. године одлучила да управљање локацијом повери том удружењу. Ова одлука је изазвала одређени отпор, јер је пракса до тада била да јавна предузећа управљају туристичким атракцијама, као што је био случај са Стопића пећином. Такође, било је отпора у вези са наплатом улазница, јер се водопад сматрао јавним добром које би требало да буде доступно без накнаде.

Упркос дилемама, удружење „Гостиље” је добило овлашћење за управљање атракцијом, што је подразумевало организацију туристичких посета, рад водичке службе, наплату улазница, као и одржавање и развој инфраструктуре. Туристичка организација Златибор је интензивно промовисала локацију, што је резултирало сталним порастом броја посетилаца – са око 10.000 у 2010. на преко 60.000 у 2022. години.

Захваљујући повећаном интересовању, туристичко удружење је постало самоодрживо, а иницијална инвестиција у уређење водопада подстакла је и изградњу јавног базена. Поред тога, локација је привукла и низ приватних инвестиција у угоститељске и друге пратеће садржаје.

Влада Републике Србије је 2017. године донела Уредбу о проглашењу Парка природе „Златибор”. На предлог Завода за заштиту природе Србије, за управљача Парка одређено је Јавно предузеће „Србијашуме”. Како се водопад налази на територији Парка, „Србијашуме” су овом уредбом постале нови субјект у управљању атракцијом. Међутим, ова промена није довела до сукоба, јер је између „Србијашума” и удружења „Гостиље” потписан уговор о сарадњи који је дефинисао низ елемената у управљању овом афирмисаном туристичком атракцијом.

Село Гостиље је, поред Мокре Горе и Тршића, било кандидат Србије за избор најлепшег туристичког села у оквиру конкурса Светске туристичке организације, што додатно потврђује да је изабрани модел партиципативног управљања допринео унапређењу квалитета ове туристичке дестинације.

Хотел Фалкенштајнер Стара планина

Након што је Република Србија уложила 30 милиона евра у изградњу хотела на Старој планини, 2011. године управљачка права су поверена аустријској компанији „Фалкенштајнер”. У складу с тим, хотел је добио ново име – „Фалкенштајнер Стара планина”. Ова одлука донета је с циљем боље промоције Старе планине на домаћем и међународном туристичком тржишту. Компанија Фалкенштајнер, која послује у шест европских земаља и управља ланцем од преко 30 хотела, располагала је знањем и искуством потребним за вођење туристичке дестинације као што је Стара планина. Резултати су били убрзо видљиви кроз унапређен квалитет услуга и пораст броја туриста.

Ипак, пет година касније, групација Фалкенштајнер се повукла из посла, а управљање хотелом је преузело новоформирано Јавно предузеће „Стара планина”, основано од стране Владе Републике Србије. У складу с тим, хотел је поново преименован у „Хотел Стара планина”. Разлози за ову промену били су политичке природе, односно одлука државних органа да се међународни оператер замени домаћим јавним управљачем. Фалкенштајнер је раскинуо уговор, повукао свој менаџмент и запослене, и затражио уклањање свих ознака и брендирања са хотелског објекта. У званичном саопштењу наведено је да је до раскида уговора дошло због неиспуњавања уговорних обавеза од стране ЈП „Стара планина” и због промене топ менаџмента који је Фалкенштајнер поставио. Уговор, потписан 2012. године на период од 15 година, раскинут је знатно пре истека.

Фалкенштајнерова одлука да захтева уклањање свих елемената брэнда указује на значај који ова компанија придаје заштити своје репутације.

Овај модел управљања хотелом, који је у том тренутку представљао прву и једину туристичку понуду на Старој планини, у почетку је дао добре резултате. Хотел је привукао велики број туриста и представљао замајац за развој дестинације. Ипак, политички утицај на рад Јавног предузећа „Стара планина” временом је превагнуо, што је довело до раскида партнерства и показало ограничену одрживост оваквог модела. Под утицајем неформалних тржишних механизма и локалних политичких интереса, модел није био довољно развијен и институционално стабилан да би обезбедио дугорочну одрживост.

Специјални резерват природе Увац

Специјални резерват природе Увац представља заштићено подручје I категорије од изузетног значаја за Републику Србију, које се простире на територији општина Сјеница и Нова Варош. Основу његове заштите чине хидрографске и геолошке карактеристике тока реке Увац, посебно укљештени меандри у горњем току, као и значајни елементи геонаслеђа – попут спелеолошког система Ушачких пећина.

Привредно друштво „Резерват Увац“ д.о.о. основано је од стране Владе Републике Србије 8. јануара 2007. године, са мандатом да управља Специјалним резерватом природе Увац. До тог периода, ово подручје је било слабо познато широј јавности и сматрано „скривеним благом Србије“. Данас, Увац се препознаје као једна од најзначајнијих природних и туристичких атракција у земљи и ширем региону.

У периоду након преузимања управљања, постигнути су значајни резултати у области заштите биодиверзитета – посебно у очувању популације белоглавог супа и других ретких врста птица, као и у заштити рибљег фонда, биљног света и спелеолошких објеката. Истовремено, започето је увођење туристичких садржаја који су обогатили понуду резервата. Највише се развијају активности на води, као што су крстарења чамцима и разгледање Увачког језера и његових меандара. Уређена су и места за камповање, купање и боравак у природи, а најзначајнија туристичка атракција постала је Ледена пећина, која је адекватно опремљена и промовисана.

Поред предузећа „Резерват Увац“, које управља и језерима Увачко, Кокин Брод и Радоињско, одређене активности спроводе и локалне туристичке организације Сјенице, Нове Вароши и Прибоја, као и саме локалне самоуправе. Међутим, ангажман ових институција остао је ограничен. Главни разлози за то леже у недовољним овлашћењима, као и у недовољним организационим, финансијским и техничким капацитетима, који су традиционално слаби. Изостале су системске мере уређења, опремања и валоризације простора, а појединачне интервенције на уређењу локација биле су ограниченог обима и домета.

Ипак, оснивање специјализованог управљача – предузећа „Резерват Увац“ – представља прекретницу у управљању овом заштићеном и туристички вредном територијом. Ово је омогућило синергетски ефекат између заштите природе, развоја туристичке инфраструктуре и промоције атракције. Највидљивији ефекти постигнути су у области промоције, где су туристички садржаји, попут крстарења Увачким језером, интензивно подржани и од стране локалних туристичких организација. Приватне туристичке агенције, нарочито са Златибора, су иницијалне нове излетничке аранжмане који су ову атракцију учиниле још познатијом и доступнијом

посетиоцима. Локални власници бродића и чамаца су су добили дозволе за рад, тако да је ово језеро постало афирмисана туристичка атракција. СРП Увац има највеће ингеренције, али је поверио део послова и приватном сектору. Оваква сарадња дала је импулс развоју и позиционирању Увца као једне од најатрактивнијих природних дестинација у Србији.

Тврђава Голубачки град

Добар илустративан пример управљања туристичком атракцијом представља модел управљања Голубачком тврђавом – заштићеним културним добром од изузетног значаја и проглашеним туристичким простором. Влада Републике Србије је, у оквиру међународног пројекта „Пут културе – Тврђаве на Дунаву“, конкурисала за средства ИПА фондова Европске уније ради реконструкције Голубачке тврђаве. За реализацију пројекта обезбеђено је 6,5 милиона евра, а тврђава је званично отворена за туристе 2019. године.

У циљу управљања овом туристичком локацијом, основано је друштво са ограниченом одговорношћу „Тврђава Голубачки град“ д.о.о, у власништву Републике Србије (80%) и општине Голубац (20%), на основу члана 14. став 3. Закона о туризму („Службени гласник РС“, бр. 36/2009 и 88/2010) и чланова 104. и 106. Закона о привредним друштвима („Службени гласник РС“, бр. 125/2004). Седиште предузећа је у Голупцу.

Мисија овог друштва је управљање туристичким простором „Голубачки град“, уз посебан акценат на заштиту културно-историјског наслеђа, природног богатства и животне средине. Након завршетка вишегодишње реконструкције тврђаве, отворено је питање њеног будућег управљања. Одлучено је да се формира друштво са ограниченом одговорношћу, уместо јавног предузећа, што се показало као боље решење – с обзиром на то

да д.о.о. модел има већи фокус на привредну активност и тржишно пословање, за разлику од јавних предузећа која по својим статутарним одредбама имају ограничене могућности у овом смислу.

Управљање комплексом Голубачке тврђаве је сложен и одговоран задатак. Током реализације пројекта, друштву „Тврђава Голубачки град“ пружена је стручна подршка у изградњи капацитета за ефикасно и одрживо управљање. Израђени су стратешки и плански документи, а руководство и запослени прошли су одговарајуће обуке. Тврђава је опремљена савременом презентационом инфраструктуром, укључујући и мултимедијалну поставку коју посетиоци могу видети у палати и кулама.

Међутим, чињеница да Република Србија поседује 80% власништва значајно умањује утицај локалне самоуправе на рад предузећа и самим тим смањује степен укључености локалне заједнице у процес управљања.

Након рестурације и формирања предузећа, тврђава је постала афирмисана туристичка атракција која је опремљена и организована за пријем и активности туриста. Врло је значајна водичка служба, затим анимација за посетиоце и стандардни пратећи садржаји оличине у угоститељским и трговинским услугама и томе слично. С обзиром да је у питању нова туристичка атракција, затим предузеће које управља њом је у државном власништву, може се евидентирати да је у питању пример добре праксе како се управља једном туристичком атракцијом. С обзиром да је у питању национални пројекат, финансиран од стране међународног донатора, то је и очекиван резултат. Треба сачекати још неко време да се утврде предности и мане овог модела, али сва јавна предузећа имају тенденцију губитка ентузијазма и смањеоној продуктивности у свом раду.

Поред тога, како је реч о предузећу у јавном власништву, изражен је и политички утицај, што се огледа у честим променама руководства након сваког изборног циклуса.

Потенцијални ризик представља и могуће неслагање између републичког и локалног нивоа власти, што додатно ограничава домет овог партиципативног модела управљања.

Тематска рута Путеве вина Србије

Вински туризам Србије заснива се на 17 винских путева који откривају богатство и разноликост историјске и винске традиције земље.

Пројекат „Вински путеви Србије“ покренуло је Министарство надлежно за туризам 2010. године као иницијалну фазу у успостављању тематске туристичке руте посвећене вину. Рута је замишљена тако да обухвати виногорја, која се обележавају туристичком сигнализацијом, као и појединачне винарије које поседују дегустационе центре и инфраструктуру за пријем и услуживање туриста. Од тада је број винарија значајно порастао, а квалитет услуга се унапређује, иако је обележавање и укључивање у руту текло неравномерно и по принципу постепеног увођења. На тај начин формирана је туристичка сигнализација као важан елемент тематске руте, која заједно са дегустационим центрима чини основну материјалну инфраструктуру винског туризма у Србији.

Осим физичке инфраструктуре, за успех тематске руте од суштинске важности је и систем управљања овим туристичким производом. Иако формални управљач руте није дефинисан, Удружење „Вински путеви Србије“ се позиционира као један од актера који промовише ову туристичку понуду. Поред њега, у промоцију су укључени и Министарство туризма, Туристичка

организација Србије, Туристичка организација Војводине, локалне туристичке организације, као и туристичке агенције које производ пласирају на тржиште. Међутим, винарије углавном послују самостално и не сарађују систематски на креирању заједничке туристичке понуде.

Из свега наведеног може се закључити да је управљање овом туристичком атракцијом фрагментирано, непланирано и неуједначено у територијалном смислу. Њен развој најчешће зависи од иницијативе и ангажовања појединих локалних туристичких организација или удружења, као што је случај са Фрушкогорским виногорјем.

Очигледно је да овакав модел управљања не доноси значајне и одрживе резултате. Уместо тога, развој винског туризма у Србији углавном почива на приватној иницијативи самих винарија, ентузијазму појединаца и организационој агилности појединих актера. За разлику од овог приступа, примери успешног тематског управљања могу се видети на другим међународним рутама, попут руте „Виџа Керамика“, где постоји формализована структура заснована на удруживању заинтересованих страна, чланству и финансирању кроз чланарине, што омогућава активну и координисану управљачку функцију.

ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ

Анализом примера добре и лоше праксе партиципативног управљања туристичким атракцијама може се закључити да у пракси не постоји већи број разноврсних и функционалних модела овог типа управљања. Ова оскудност модела указује на то да је сама појава партиципативног управљања у туризму релативно слабо развијена и недовољно примењена.

Међу главним разлозима зашто се модели партиципативног управљања не примењују у већој мери издвајају се: неразвијена корпоративна и предузетничка култура, нефлексибилност и инертност јавног сектора, као и сложени и често нерешени имовинско-правни односи на самим локалитетима, који додатно отежавају имплементацију оваквих модела.

У правном смислу, партиципативни модел управљања подразумева успостављање пословног односа заснованог на различитим уговорним основама као што су: уговор о закупу, концесији, управљању, јавно-приватном партнерству, пословно-техничкој сарадњи, заједничком улагању и слично.

Са становишта туристичке привреде, познато је да у туризму учествује велики број различитих интересних група, а степен њиховог успеха директно зависи од тога колико су упућени једни на друге, колико међусобно сарађују и колико су спремни да граде партнерства. Партнерства између јавног сектора (министарства, туристичке организације, локалне самоуправе, авио-компаније) и приватног сектора (хотели, ресторани, туристичке агенције и други пружаоци услуга) имају за циљ плански развој туризма у оквиру одређене дестинације. Крајњи циљ свих партнера јесте креирање висококвалитетног туристичког производа који ће задовољити потребе и очекивања савременог туристе.

Партиципативно управљање би требало да доведе до трансформације туристичке атракције у комплетан туристички производ, што захтева валоризацију постојећих ресурса и унапређење њихове вредности кроз квалитетне синергије. То је могуће постићи искључиво кроз координацију и сарадњу свих заинтересованих страна – јавних институција, локалних самоуправа, приватног сектора и цивилног друштва – уз полазиште у потребама туриста.

У складу са изнетим примерима али и недостацима и могућностима, могу се формулисати следеће кључне препоруке у вези са партиципативним управљањем туристичким атракцијама у Србији:

1. Развити формалне моделе партиципативног управљања

Недостатак разноврсних и функционалних модела указује на потребу за формулисањем институционално признатих и законски дефинисаних облика заједничког управљања туристичким атракцијама. То укључује моделе као што су:

- Друштва са ограниченом одговорношћу у мешовитом власништву.
- Јавно-приватна партнерства (ЈПП).
- Удружења интересних страна на принципу чланства и самофинансирања.

2. Унапређење правног и институционалног оквира

Постојећи Закон о туризму омогућава одређене облике управљања, али не дефинише конкретне механизме партиципативног управљања. Потребно је:

- Допунити законски оквир који омогућава равноправно учешће више актера (јавних, приватних и цивилних).
- Институционализовати улогу дестинацијских менаџмент организација (ДМО) као координатора партиципативних процеса.

- Омогућити да локалне самоуправе активније поверавају управљање привредним и цивилним субјектима на транспарентан начин.

3. Планирање и координација као услов одрживости

Показало се да парцијални, некоординисани приступ не доноси дугорочне резултате. Потребно је:

- Јасно дефинисати улоге свих актера (локалне самоуправе, јавних предузећа, туристичких организација, приватних инвеститора и удружења).
- Изградити механизме координације, кроз заједничке управљачке одборе, савете и планове управљања.
- Интегрисати управљање туристичким атракцијама у локалне развојне планове.

4. Јачање капацитета локалних актера

Примери попут Гостиља и Увца показују да је партиципативни модел одржив само ако су локални актери довољно организовани и капацитирани. Неопходно је:

- Улагати у обуке, техничку помоћ и институционално јачање туристичких удружења и организација.
- Обезбедити подршку државе у прелазном периоду док се локални капацитети не развију до нивоа самосталног управљања.
- Подстицати локалне иницијативе кроз субвенције и програме подршке.

5. Осигурати транспарентност и укљученост заједнице

Успешно партиципативно управљање подразумева активно укључивање локалног становништва и других интересних страна. Потребно је:

- Увести механизме консултација са заједницом приликом доношења кључних одлука.

- Обезбедити транспарентност финансирања и рада управљача.
- Вредновати социјални утицај туризма, не само економски.

6. Подстицати формирање регионалних или тематских мрежа

Посебно у случају тематских рута као што су Вински путеви, потребно је:

- Институционализовати мреже винарија и локалних туристичких организација.
- Изградити координациона тела (нпр. управљачки савети) са јасном одговорношћу и финансирањем.
- Применити моделе успешних европских рута (нпр. Виа Керамика) као узор.

