

NACRT MODELA SUDIONIČKOG UPRAVLJANJA U KULTURI NA PRIMJERU PROJEKTA „KNJIGE NAŠIH ULICA“

Stvaranje modela sudioničkog upravljanja na primjeru projekta „Knjige naših ulica“ predviđeno je projektom aktivnosti AKT 1.4. kojom se predviđa izrada modela sudioničkog upravljanja u kulturi, a ta se aktivnost nadovezuje na AKT 1.1. – edukaciju o participativnom planiranju aktivnosti u kulturi za članove projektne tima i partnerskih institucija te AKT 1.3. – održavanje okruglog stola o sudioničkom upravljanju u kulturi.

U cilju realizacije ove projektne aktivnosti, održane su 3 edukativne radionice na kojima su se projektne partneri obrazovali i informirali o konceptu sudioničkog upravljanja u kulturi, okvirima kulturne politike za njegovu primjenu te primjerima prakse u međunarodnom i nacionalnom okruženju. Koncept sudioničkog upravljanja podrazumijeva definiranje pravila i odnosa među onima koji stupaju u interakciju i žele ostvariti zajedničke ciljeve. Na taj se način reguliraju pitanja moći, odnosa i odgovornosti, određuje se tko provodi vlast, tko utječe, tko odlučuje, kako se donose odluke, za što se i kako preuzima odgovornost itd. Pod konceptom sudioničkog upravljanja podrazumijevamo sudjelovanje i uključenost različitih dionika u procese upravljanja u kojima se dijele prava i odgovornosti u planiranju, namjeni i raspodjeli javnih resursa. Koji će model sudioničkog upravljanja biti najfleksibilniji i najsposobniji odgovoriti na lokalne potrebe, mogućnosti i prijetnje, ovisi od slučaja do slučaja. Stoga je za svaki lokalni kontekst potrebno identificirati najprikladniji sustav sudioničkog upravljanja.

U cilju osiguravanja efikasnog i stabilnog sudioničkog upravljanja, u procesu osmišljavanja modela sudioničkog upravljanja na primjeru projekta „Knjige naših ulica“, definirali smo nekoliko elementa prema postojećoj literaturi i iskustvima u postojećim i novonastajućim praksama sudioničkog upravljanja u Hrvatskoj te u skladu s potrebama i specifičnostima lokalnog konteksta i društvenih uvjeta oko kojih se obavlja projekat „Knjige naših ulica“. Radi lakšeg snalaženja tijekom definiranja elemenata, kategorizirali smo ih u tri skupine: **konstituirajući, strateški i operativni elementi** (Vidović, 2015). Okupljeni dionici za svaku skupinu uređuju set elemenata koji će biti zajednički usuglašeni te transparentno dostupni svima na koje se odnose i koji su uključeni u procese sudioničkog upravljanja.

1. Skupina **konstituirajućih elemenata modela sudioničkog upravljanja na primjeru projekta „Knjige naših ulica“** odnosi se na formulaciju procesa upravljanja i njegove izmjene te izravno utječe na strateške i operativne elemente, a uključuje sljedeće kategorije i prateća pravila:
 - **ključni dionici:** *Udruga Lastin rep, OŠ Braće Radić, DV Botinec, Mjesni odbor Botinec, pojedinačni građani.* Treba naglasiti da je ovo osnovni krug dionika koji su projektne partneri, no da se teži tome da se krug uključenih dionika s budućim tijekom razvoja projekta eksponencijalno širi i što više okreće uključivanju građana s područja susjedstva Botinec, a onda i okolnih susjedstava.

- **tentativni plan raspodjele odgovornosti između uključenih dionika:** *prema vlastitim kapacitetima i afinitetima, dionici biraju odgovornosti koje su spremni preuzeti na polugodišnjoj osnovi. Osnovne odgovornosti su prikupljanje sredstava za rad putem projekata i apliciranja na natječaje grada, županije i ministarstva te održavanje prostora i provođenje aktivnosti. Dodatne odgovornosti se tiču planova razvoja publike i širenja opsega uključivosti projekta, posebno s naglaskom na građane i poticanje kulturne participacije.*
 - **tijela upravljanja:** *upravljanje se nominalno provodi na dvije razvoje koje čini Upravni tim sastavljen od aktivnih pojedinaca, predstavnika udruga i institucija projektnih partnera te suradnički, tj. Programski tim koji uključuje i neke od članova Upravnog tima. Upravni tim se brine o opstojnosti i održivosti projekta u financijskom, konceptualnom i upravljačkom smislu, dok se Programski tim brine za provedbu programa, razvoj programa te planove za razvoj publike. Ove dvije razine upravljanja se vode na godišnjoj osnovi kada se formiraju mandati ovisno o spremnosti, odnosno raspoloživosti pojedinih članova za aktivnijim sudjelovanjem kroz zadani period.*
 - **proces donošenja odluka:** *odluke se donose na sastancima koji se sazivaju za tu priliku po potrebi, a najmanje jednom mjesečno. Odluke se donose konsenzusom kroz deliberativni i argumentacijski proces dijaloga.*
2. Skupina **strateških elemenata sudioničkog upravljanja na primjeru projekta „Knjige naših ulica“** odnosi se na kreiranje politika i pravila korištenja resursa i izravno utječe na operativnu skupinu elemenata, a uključuje:
- **pravila korištenja prostora:** *u sadašnjem opsegu projekta, ne postoji jedan prostor koji je isključivo namijenjen provedbi aktivnosti koje su vezane za projekt „Knjige naših ulica“. Projekt se provodi na više lokacija koje koriste projektni partneri i/ili u prostorima koji se nalaze na lokaciji kojom se bavi projekt. U budućoj lokaciji koja je projektom planirana na dugoročnoj osnovi, korištenje prostora bit će uređeno posebnim, suradnički formiranim pravilnikom. Pravilnik o korištenju će biti promišljeno ispisan i argumentirano iznesen pred projektnim partnerima, korisnicima njihovih programa te zainteresiranom javnošću koja će potencijalno koristiti prostor bilo u svojstvu kulturne publike i/ili (su) stvaratelja kulturnih programa. Neka od važnijih pravila koja će biti uključena u Pravilnik su odgovorno aktivno sudjelovanje pri stvaranju programa, poštivanje imovine prostora, savjesno održavanje i manualni doprinos pri akcijama uređenja. Osnovni uvjeti i kriteriji privremenog/višegodišnjeg korištenja prostora odnosit će se na održivost modela sudioničkog upravljanja, koncepta i kvalitete programa kako se postavljena projektom „Knjige naših ulica“.*
 - **korisnici prostora:** *korisnici budućeg jedinstvenog prostora su građani koji su spremni aktivno sudjelovati i poštivati pravila korištenja prostora prema gore navedenom pravilniku.*
 - **prava korisnika:** *prava korisnika uključuju pravo na dijeljenje odgovornosti, pravo na aktivno stvaranje programa, pravo na djelovanje.*

- **procedure za dodjelu prostora na korištenje:** *prednost korištenja imaju projektni i već ustaljeni programi, a novi programi se moraju prilagoditi slobodnim terminima te se rezerviraju pismenim putem i usmenim dogovorom.*
3. Skupina **operativnih elemenata sudioničkog upravljanja na primjeru projekta „Knjige naših ulica“** podrazumijeva niz elemenata koji se provode na svakodnevnoj razini i pomažu u provedbi definiranih pravila u skupinama konstituirajućih i strateških elemenata te uključuju:
- **načine praćenja korištenja prostora:** *upisivanje u online kalendar događanja dostupan svima. Kalendar će sadržavati točne rasporede i kriterije za korištenje.*
 - **praćenje korištenje prostora i razine odgovornosti:** *u suradnji s Programskim timom, Upravni tim nadzire i kontrolira korištenje prostora te po potrebi donosi mjere za kvalitetniji rad.*
 - **mehanizmi rješavanja sukoba:** *sukobi se rješavaju dijalogom i osobnim argumentiranjem pred svima uključenima u sukob. Predviđeno je postojanje dvije nepristrane osobe za sudjelovanje u rješavanju sukoba koje odabire upravni i suradnički tim. Upravni i suradnički tim zajedno sa nepristranim osobama za rješavanje sukoba konsenzusom donose odluke o posljedicama sukoba.*

Pri stvaranju nacрта modela rukovodili smo se metodologijom kojom smo isprva nastojali postaviti neke od ključnih elemenata sudioničkog upravljanja poput zajedničkih vrijednosti, postavljanja zajedničkog cilja, razine uključenosti i dijeljenja ovlasti i odgovornosti uključenih partnera, postavljanja unutarnjih i vanjskih odnosa kako bi se osigurala protočnost i otvorenost modela, ali i održivost koja nadilazi projektni period unutar kojeg se projekt „Knjige naših ulica“ formira i implementira. Pri stvaranju modela izlazili smo izvan okvira partnerske strukture projekta „Knjige naših ulica“ sa ciljem da model bude isprva izvediv u operativnom i funkcionalnom smislu društveno-kulturnog centra u naselju Botinec. Utoliko se ovaj model odnosi na dvije planirane faze realizacije uspostave sudioničkog upravljanja u kulturi. Prva faza je sadašnja, kratkoročna i srednjoročna te obuhvaća dosljedni rad na aktivaciji susjedstva, dok je druga faza planski dugoročna i predviđa osnivanje Centra priča.

1. Zajedničko planiranje, aktivacija i razvoj susjedstva

Djelovanjem u zajednici kroz projekt „Knjige naših ulica“ uočeni su neki nedostatci – prije svega nepostojanje konkretnih odnosa u kulturnoj suradnji koji bi potakli bolju kvalitetu života u susjedstvu te pomanjkanje društvenog prostora za inovativne kulturne zahvate u naselju. Iz toga se javila potreba za produblivanjem društveno-kulturnog konteksta i aktivne zajednice koje smo unutar naselja projektom krenuli stvarati. No da bi se približili modelu, važno je navesti elemente te aktivne zajednice.

Institucije: OŠ Braće Radić, DV Botinec, Mjesni odbor Botinec

Udruge građana: Udruga Lastin rep, Plesni klub „Los Mamberos“, Udruga „Svjesno življenje“, Udruga branitelja Botinec, Zbor umirovljenika Botinec.

Umjetnici: Martina i Marko Meštrović, Renata Ladović Meštrović, Margareta Peršić, Božidar Trkulja...

Vjerujemo da bi se brojni pojedinačni građani mlađe dobi uključili u rad udruge te pomogli u stvaranju aktivne zajednice.

Tijekom provedbe projekta „Knjige naših ulica“ kroz radionički rad sa djecom ostvarena je i komunikacija sa brojnim roditeljima koji su pružili usmenu podršku i izrazili želju za dodatnim unaprijeđenjem kulturne slike naselja. Tako se oformila ideja o organiziranju tih stanovnika naselja usmjerena ka stvaranju grupe koja bi aktivno djelovala na razvoju kulturnih sadržaja u susjedstvu pod geslom „gdje ima volje, ima i načina“.

2. Društveno kulturni centar – Centar priča

Sustvaranje identiteta zajednice na temeljima konceptualne dosljednosti, dobrobit zajednice kroz slobodu uključivanja te razvoj i afirmaciju doprinosi pojedinaca neke su od smjernica putem kojih se osnivanje društveno kulturnog centra - Centar priča nametnulo kao moguće rješenje. „Centar priča“ činio nam se kao dobar višeznačan naziv za društveni centar u kojim se priča o idejama, stvaraju inovativne priče kao odgovor na potrebu za povećanjem kulturne ponude i kvalitetnijeg kulturnog suživota, a da bi sam centar pričao svoju priču znatiželjnim ušima.

Društveno-kulturni centri su prije svega diskurzivni prostori. Nalaze se na fizičkim lokalitetima koji ih donekle, ali ne u potpunosti, određuju. Društveno-kulturni centri ne mogu se odvojiti od prostora u kojemu se nalaze, ne mogu se odvojiti od zajednice u kojoj djeluju. Oni s prostorom povezuju različite forme komunikacije i dokumentacije, umjetničke radove, tekstove, aktivizam, poduzetništvo. Zajednica o kojoj je ovdje riječ je naselje sa konkretnim potencijalom za takav Centar, a i realizacija projekta „Knjige naših ulica“ je doprinijela konkretiziranju ideja i aktivnosti za pokretanje tih potencijala koji podrazumijevaju:

- puno neiskorištenih kvadrata gradskog prostora u centru naselja;
- afirmirane umjetnike i aktiviste iz brojnih grana kulture;
- uspješne odgojne i obrazovne ustanove;
- roditelje željne kvalitetnih sadržaja za svoju djecu u neposrednom okruženju;
- brojne srednjoškolce koji se žele baviti urbanom kulturom i žude za podrškom i usmjeravanjem;
- zaposlene i nezaposlene mlade ljude sa željom za sudjelovanjem u kvalitetnim sadržajima.

Centar priča odgovor je na ove potrebe i datosti naselja Botinec. Centar je zamišljen kao društveno-kulturni centar otvorenog tipa u kojem bi sudjelovali svi oni pojedinci koji imaju vremena i volje planski se posvetiti radu u centru bilo kroz administrativnu podršku, bilo kao pomoć pri održavanju prostora ili pak kao idejni začetnici i provoditelji redovnih kulturnih programa koje bi centar udomljavao. Na mnoge načine moguće je doprinjeti radu Centra, a pravila ponašanja, odgovornosti i obaveze članova i korisnika regulirana su pravilnikom koji su članovi aktivne zajednice donijeli na skupštini a predstavlja vrhovni dokument Centra.

U procesu provedbe projekta „Knjige naših ulica“, kao i u procesu izrade ovog nacrtu modela za sudioničko upravljanje u kulturi na primjeru istog projekta, naišli smo na izazove za koje držimo da ih treba navesti kao prepreke u dosadašnjim i daljnjim koracima pri realizaciji uspostave modela sudioničkog upravljanja:

- a) Politički izazovi:** Iznimno velika politiziranost procesa odlučivanja i visoke razine nepovjerenja u institucije te nepovjerenja institucije prema civilnom društvu i građanima; tjeskoba zbog podjele moći i odgovornosti; postojeći raskol među političkim dionicima; nespremnost za sudjelovanjem u dugoročnim i iscrpljujućim procesima sa potpuno različitim ljudima, a bez opipljive osobne koristi.
- b) Profesionalni izazovi:** nedostatak odgovornih i spremnih aktera za zahtjevne procese civilno-javnog partnerstva i sudioničkog upravljanja; nedostatak znanja o uspostavljanju i razvijanju mehanizama sudjelovanja različitih dionika u upravljanju.
- c) Izazovi u zajednici:** Nepostojanje predviđenih sredstava do kojih je relativno lako doći legitimnim putem, nepovjerenje građana prema svima koji nešto očekuju, nepostojanje osjećaja da građani imaju pravo sudjelovati u procesima upravljanja javnim resursima, sposobni su zaposleni i nemaju vremena, a nesposobni će se rado uključiti jer nemaju pametnijeg posla.