



# S one strane “hljeba i igara”: kako usmjeriti razvoj kulture na lokalnom nivou

**Snježana Đuričić**

## Jedan korak naprijed, dva koraka nazad

Šta je uopšte „kultura”? Može da znači jedno koncertnom pijanisti, drugo *drum 'n' bass* grupi, nešto sasvim drugo ženi koja pleće priglavke, ili mladom istraživaču koji analizira organizacione sposobnosti lokalnih muzeja. Ali zajednici, kao cjelini, kultura je sve od navedenog. I daleko više. To je proces **kultivacije**. Taj bi proces trebalo da se ogleda u širokoj lepezi međusobno povezanih i integriranih javnih politika.

U Bosni i Hercegovini (BiH) značaj kulture kao četvrtog stuba održivog razvoja nije dovoljno naglašen. Čak se i malobrojne postojeće sektorske strategije više čine usmjerenim na politička obećanja nego na plan da se pruži bilo kakva stvarna vrijednost. Slično tome, „politički ping-pong” s nadležnostima u kulturi, koji često nije praćen resursima za njihovo ostvarenje, ne uliva nadu da će biti bolje. Štaviše, očuvanje statusa quo čini se krajnjim, premda ne i eksplicitno iznesenim ciljem.

Velika većina sveukupnog javnog finansiranja u kulturi u BiH prati ustavom uređene odgovornosti odnosno spada u nadležnosti entiteta, kantona i distrikta. Ti nivoi vlasti pokrivaju približno 68% ukupnog javnog finansiranja u kulturi. I dok bi se na mnoge izazove trebalo odgovoriti na višim nivoima vlasti, značajne prilike se nalaze u

rukama lokalnih vlasti koje su fleksibilnije, bliže građanima i bolje pozicionirane za manevrisanje, izvođenje pilot-projekata, procjenu i vrednovanje mjera, naravno u granicama svojih teritorija i svoje nadležnosti.

Ova studija tiče se upravo tih 32% „kolača” – kako bi se vidjelo ko šta dobija, zašto i na koji način, i koliko je zapravo lokalni kulturni potencijal neodvojivo vezan za i korišten u svrhe lokalnog razvoja. Analiza je uključila tri studije slučaja: Brčko, Prijedor i Travnik. Zadnja dva mogu se posmatrati kao pokazni primjeri za Republiku Srpsku, odnosno, Federaciju BiH. Analiza je, konkretno, obuhvatila sljedeće parametre: lokalne strategije razvoja, finansiranje kulture, manifestacije u kulturi, aktuelne rasprave na polju kulture i tzv. nezavisnu kulturnu scenu.

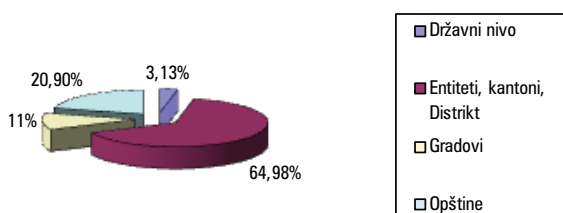
Udio kulturne potrošnje u sveukupnom budžetu ciljanih slučajeva prikazan je u Tabeli 2.

Iz tabele se vidi da su sredstva koja se izdvajaju za kulturu ipak značajna. Međutim, analizirajući parametre, upadljiv je raskorak između eksplicitnih politika koje navode dokumenti i onih koje se uočavaju u dodijeljenim javnim sredstvima. To pokazuje da ne postoji povezanost između izjavljenih ciljeva i dodijeljenih sredstava. Umjesto toga, raniji obrazac ponašanja, koji se uglavnom vezuje za finansiranje plata i režijske troškove ustanova kulture, i usitnjavanju javnih fondova

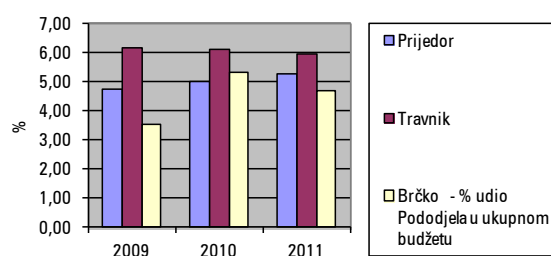
## Sažetak

Kultura i dalje predstavlja jedno od najviše podijeljenih i zapostavljenih polja razvoja u Bosni i Hercegovini. Vlasti na lokalnom nivou snose dio krivice. Lokalne politike razvoja ne bave se „kulturom” kao svojim četvrtim stubom nego se raniji obrasci, naslijeđeni iz davno prošlih vremena, nastavljaju. Opšte lokalne strategije razvoja, koje nastaju u periodu poslijeratne obnove, neadekvatan su instrument za bavljenje pitanjima u kulturi na svrsishodan, transparentan, efikasan, efektivan i uključujući način. Sve to se, zauzvrat, ogleda u nizu nedostataka koji se uočavaju u kulturi na lokalnom nivou. Postojeće okolnosti se mogu poboljšati a sve što je potrebno je, za početak, da se prihvati da nije sve tako sjajno.

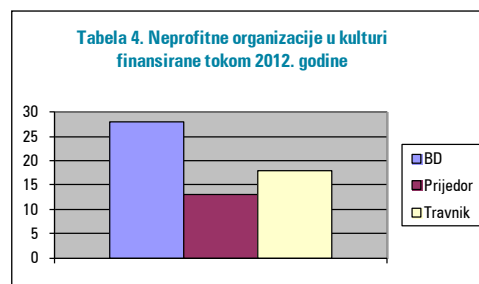
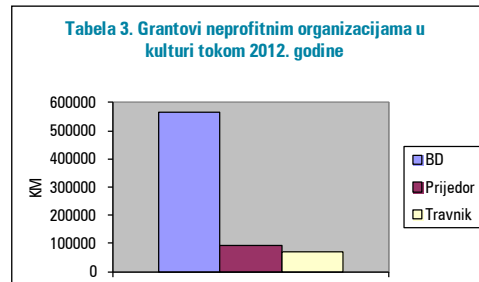
**Tabela 1. Javno finansiranje u kulturi tokom 2008. godine**



**Tabela 2. Udio kulture u ukupnom budžetu**



na male grantove bez nekog posebnog zajedničkog nazivnika koji bi pokazao dosljednu politiku, i dalje traje. U sljedećim tabelama prikazani su iznosi koji su dodijeljeni neprofitnim organizacijama u kulturi tokom 2012. godine:



lako čini sastavni dio strategija razvoja, kultura se i dalje smatra kreativnom umjetnošću, dok se „kreativnost“ procjenjuje u zatvorenoj grupi ljudi, ili pak instrumentom za očuvanje kulturnih identiteta. Razvojne mogućnosti su ili nedovoljno ili nikako istražene, a kamoli primijenjene. Sve to bi zapravo trebalo da nas začudi, budući da su pravni subjekti s poljem djelovanja u kulturi, tokom 2010. godine, i to samo u Republici Srpskoj, učestvovali sa **6.96%** u ukupnom BDP. S druge strane, uočeno direktno upravljanje kulturnim manifestacijama od strane, zvanično, skromnog broja zaposlenih u relevantnom polju javne uprave, ma kako efikasno ono bilo, dešava se na uštrb autonomije ustanova kulture, legitimnih nosilaca razvoja kulturnog života zajednice. Time se, istovremeno, crpi energija lokalne uprave, udaljavajući je od njene legitimne uloge u strateškom planiranju, koordinaciji, procesima praćenja i vrednovanja.

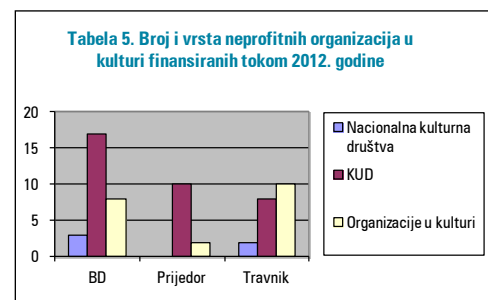
*Ja bih bio voljan da napustimo sve svoje organizacione odgovornosti ali ustanove i organizacije u kulturi nemaju dovoljno sposobnosti da to urade same.*

Iz razgovora s predstavnikom lokalne uprave u kulturi.

**Više novca ≠ veća učinkovitost**

Kao što je to pokazano u studiji, Brčko, premda s daleko više sredstava na raspolaganju, dijeli boljke javne uprave s ostalima. Očigledno je da se fokus, umjesto sa rasprava *koliko novca možemo dodijeliti?* -, treba usmjeriti ka mjerljivim rezultatima, tj. *šta možemo da postignemo novcem koji imamo.*

Neka od načela koja se nalaze u lokalnim strategijama razvoja i dalje tek odzvanjaju trendovima podstaknutim globalizacijom i velikim brojem konvencija kojima je BiH, kao država, pristupila. S druge strane, registrovan je trend posmatranja kulturne raznovrsnosti prevashodno kao zbira etničkih kulturnih identiteta koji se tiču kulturnog nasljeđa bilo tri konstitutivna naroda ili nacionalnih manjina.



Čini se da su drugi i drugačiji, koji se očituju putem inovativnih, neobičnih načina izraza izostavljeni iz perspektive lokalnog kulturnog upravljanja. To za posljedicu ima visok nivo nezadovoljstva, posebno kod jednog dijela omladine koji odlazi prema većim gradovima, tzv. kulturnim centrima, u zemlji, ili inostranstvu. Isto važi i za kulturne radnike koji nisu angažovani u konvencionalnim ustanovama kulture i KUD-ovima.<sup>1</sup>

*I odlazak je jedna od opcija.*  
Iz razgovora s omladinskim organizacijama u kulturi.

**Krenuti naprijed, ne odlazeći**

Participativni razvoj lokalnih strategija razvoja kulture bi omogućio usmjereniju, efikasniju i pravedniju raspodjelu postojećih javnih sredstava. To bi se ogledalo u jasnim i zajednički dogovorenim ciljevima. Lokalne vlasti bi se trebale udaljiti od direktnog upravljanja i davanja **resursa za**

<sup>1</sup> Kulturno-umjetnička društva ili izvorno-folklorne grupe za potrebe ove studije će biti nazivani jednim imenom – KUD.



**realizaciju** [input] prema pružanju smjernica, koordinaciji, praćenju i vrednovanju realizacije, obezbjeđujući efikasnost i efektivnost te **ishode** [outputs] dodijeljenih sredstava, a sve u cilju većeg stepena zadovoljstva svih aktera u kulturi, i javnosti uopšte. Ustanove kulture bi potvrdile svoju autonomiju i energičnije bi igrale aktivnu ulogu u organizacionim aspektima lokalnog kulturnog života. Istovremeno, kreativna ekonomija, kreativne industrije i inovativni načini izraza bi dobile podršku čime bi se lokalne zajednice obogatile, i u kulturnom i u ekonomskom smislu. Uzimajući

u obzir odnos između kulture i ljudskih prava, te kulture i ljudskog razvoja, značajnije pozicioniranje kulture u lokalne planove razvoja, putem međusektorskog pristupa, veoma se preporučuje.

**Agenda 21 za kulturu** daje priliku da svaki grad izradi dugoročnu viziju kulture kao osnovnog nosioca razvoja. S tim u vezi, predložena su četiri posebna instrumenta: strategija za razvoj kulture na lokalnom nivou, povelja kulturnih prava i odgovornosti, savjet za kulturu i procjena kulturnog uticaja.

## Praktični koraci

Strategije razvoja kulture i akcioni planovi koji se na njih odnose na višim nivoima vlasti (tamo gdje ih trenutno nema) bi trebalo da se izrade, uzimajući u obzir i razvoj kulture u lokalnim zajednicama. Trebalo bi obezbijediti stalne i održive mehanizme stručnog usavršavanja uprave u kulturi. Ovo polje zahtijeva dodatna istraživanja i konsultacije.

Viši nivoi vlasti bi trebalo da uvedu posebne javne pozive koji potpomažu razvoj lokalnih, posebno ugroženih zajednica. Takve mjere decentralizacije u kulturi bi trebalo da budu zasnovane na prethodno ustanovljenim potrebama i u skladu s lokalnim prioritetima, u cilju motivisanja lokalnog kulturnog stvaralaštva.

Gradovi i opštine bi trebalo da izrade lokalne strategije razvoja kulture, što je dokument koji opisuje prioritete u kulturi jednog grada/opštine koji uključuje dinamički plan provođenja, procedure praćenja i vrednovanja. Taj dokument bi trebalo da teži usvajanju modernih trendova u kulturi, koji se reflektuju u potrebama i potražnji date teritorije. U takvom procesu izrade javnih politika treba da budu uključeni svi akteri u kulturi na datoj teritoriji, zajedno s građanstvom i javnom upravom. Na takav način se stvara dokument koji utvrđuje međusobne odgovornosti uključenih strana, čineći time proces izrade efektivnijim. Strategija bi trebalo da bude jedna od ključnih komponenata opše strategije razvoja, i integrisana s ostalim relevantnim strategijama. Po svom usvajanju, trebalo bi da bude podložna neprestanoj procjeni napretka realizacije, periodičnoj reviziji i da nudi odgovore na najbitnija pitanja te predviđa nove potrebe.

Savjet za kulturu, javno tijelo koje se bavi najbitnijim pitanjima u kulturi grada, trebalo bi da budu ustanovljen. Ti savjeti obično odražavaju raznovrsnost aktera u kulturi, dok im uloga može biti savjetodavna ili uključivati i mogućnost donošenja odluka. Postojeće procedure i dokumenti javnih poziva bi trebalo da se izmijene kako bi odražavali lokalne prioritete u kulturi na adekvatniji, transparentniji i blagovremen način, orijentisan na ishode. Dokumenti poziva bi trebalo da sadrže opšte i posebne kriterijume koje uspješni prijedlozi treba da zadovolje da bi dobili finansijsku podršku. Mehanizmi posebnih kvota za projekte u kulturi bi trebali biti razmotreni. Projekti čija realizacija se predlaže u partnerstvu bi trebali dobiti prioritet. Kriterijumi za ocjenjivanje i bodovanje te konačne bodovne liste bi trebali biti javni. Nadgledanje realizacije i procedure izvještavanja bi također trebalo unaprijediti. Oblici javno-privatnog partnerstva na polju saradnje u kulturi, posebno očuvanja kulturnog naslijeđa, organizovanja tradicionalnih manifestacija u kulturi, i kreativnih industrija, bi trebalo da se istraže.

*Ad hoc* i sporadičnu komunikaciju s organizacijama u kulturi, posebno s udruženjima građana, bi trebalo zamijeniti sistemskim i institucionalizovanim mehanizmima, u cilju iskorištenja prednosti njihovog znanja, vještina, iskustva i stručnosti, a sve u svrhe postizanja održivosti i učinkovitosti projekata i programa u kulturi.

**Strategije i akcioni planovi koji se na njih odnose kao instrumenti razvoja**  
**Administracija u kulturi treba da unaprijedi predanost, znanje i vještine**  
**Posebni javni pozivi koji potpomažu stvaralaštvo**

**Lokalne strategije razvoja kulture i akcioni planovi koji se na njih odnose kao instrumenti razvoja**

**Savjeti za kulturu – od resursa ka ishodima**

**Javni pozivi treba da se poboljšaju i povežu sa strategijama razvoja**

**Javno-privatna partnerstva treba da se istraže i njihova uspješnost procijeni**

**Dvosmjerni protok informacija, konsultacije i aktivno učešće su bitni**

Ustanove kulture bi trebalo da razvijaju unutrašnje preduzetništvo [*intrapreneurship*] i jači stepen autonomije u izradi i provođenju projekata, te da aktivnije namiču sredstva iz različitih izvora na raspolaganju. One bi takođe trebalo da izrade svoje vlastite strategije razvoja kako bi procijenile svoje potrebe i ustanovile vlastite prioritete.

Međunarodne organizacije koje se bave razvojem kulture bi trebalo da uzmu u obzir mogućnosti pružanja tehničke i finansijske podrške pilot projektima na polju lokalnog razvoja kulture. Takvi projekti bi mogli uključivati relevantne obuke kao i podršku izradi strategija u kulturi, sprovođenju studijskih posjeta, razmjeni dobrih primjera u praksi, i drugo. Intervencije bi trebalo da uzmu u obzir postojeće nadležnosti u kulturi i održivost planiranih aktivnosti.

**Autonomija i unutrašnje preduzetništvo ustanova kulture su od neprocjenjive važnosti**

**Podrška donatora je poželjna**



**Snježana Đuričić** pruža konsultantske usluge neprofitnim organizacijama i javnoj upravi, posebno na polju izrade projekata i strateškog planiranja. Prije nego što je stekla zvanje Mastera iz didaktike i promocije italijanskog jezika i kulture u Veneciji 2010. godine, radila je u svojstvu savjetnika za učešće građana pri Odjeljenju za obrazovanje Misije OEBS u BiH. Kao stručnjak za metodiku nastave, iskreno vjeruje da škole i lokalne zajednice imaju neizmjernu ulogu ne samo u vaspitanju i obrazovanju mladih već i u učešću u društvu uopšte.

### Zaključak

Svaki pokušaj da se poboljša upravljanje kulturom na lokalnom nivou trebalo bi da započne analizom lokalnih posebnosti, mreža i sposobnosti aktera u kulturi, postojećim nadležnostima i resursima koji se imaju na raspolaganju. Taj proces bi trebalo da bude usmjeren na stvaranje svjesnih, sposobnih lokalnih zajednica, koje su usmjerene na budućnost. Tek tada će gradovi i opštine u BiH biti dobro pozicionirane da prevedu globalne ciljeve kulture za razvoj u njihovo lokalno značenje i djelovanje.

### Bibliografija

- Hawkes, J. (2001). *The fourth pillar of sustainability. Culture's essential role in public planning*. Melbourne: Common Ground
- MDG-F, Kultura za razvoj, (2010), *Annex 3, Gap analiza administrativnih izvora podataka iz oblasti kulturne politike u Bosni i Hercegovini*, Nacrt Republički zavod za statistiku Republike Srpske, (2012), *Rezultati istraživanja: Analiza stanja kulturnih industrija u Republici Srpskoj*
- Thorsby, D. (2010). *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge University Press, New York
- Ujedinjeni gradovi i lokalne samouprave. (2004). *Agenda 21 za kulturu*
- United cities and local governments (2009). *Culture and sustainable development: Examples of institutional innovation and proposal of a new cultural policy profile*. Barcelona: City of Barcelona & UCLG.
- Višnić E., uz prilog Dragojević S. (2008). *Kulturne politike odozdo. Nezavisna kultura i nove sudradničke prakse u Hrvatskoj*, Policies for Culture, ECUMEST, ECF, CLUBTURE



Fond  
otvoreno društvo  
Bosna i Hercegovina

Fond otvoreno društvo BiH pokrenuo je Program podrške istraživanjima u oblasti javnih politika početkom 2004. godine. Osnovni cilj programa je unaprijeđenje istraživanja i analize javnih politika kako bi se potaknuo argumentovani dijalog i razvio takav način donošenja odluka u oblasti javnih politika koji će počivati na relevantnim informacijama i realnim opcijama. Program obuhvata edukaciju iz oblasti istraživanja javnih politika, stipendije za istraživanje i mentorstvo u toku istraživanja. Do sada je, u okviru ovog programa, stipendirano 90 istraživača. Sva istraživanja su dostupna na [www.osfbih.org.ba](http://www.osfbih.org.ba)