

CENTER ROG  
KREATIVNO SREDIŠČE

# SKUPNI PROSTORI - SKUPNE PRIHODNOSTI

Participacija uporabnic\_kov pri upravljanju v javnih (kulturnih) zavodih  
– priročnik



European Cultural Foundation



Mestna občina Ljubljana

## O čem govorimo, ko govorimo o participaciji uporabnikov?

●  
**udeležba** uporabnikov  
in uporabnic na  
kulturnih dogodkih

●  
participiranje uporabnikov in  
uporabnic pri **sprejemanju**  
**odločitev** oz. **participativno**  
**upravljanje**

●  
**socialno vključevanje**  
na področju kulture

●  
**so-ustvarjanje** družbene/politične  
realnosti, življenja

●  
**polnomočenje** skupnosti na področju kulturnega  
ustvarjanja in uživanja kulturnih dobrin

Izmed navedenih pomenov pojma *participacija* nas tukaj zanima predvsem participativno so-upravljanje oziroma participacija uporabnikov pri upravljanju, v našem primeru pri upravljanju javnega zavoda. V praksi pa se ti različni vidiki participacije pogosto med sabo prepletajo in dopolnjujejo.

# Čemu sploh participativno upravljanje v javnem zavodu?

Zakaj je participativno upravljanje dobro z vidika strateškega razvoja in poslanstva javnega zavoda?

- da se delovanje javnega zavoda stalno transformira v skladu s potrebami uporabnikov in uporabnic
- da se ohranja živa vez s skupnostjo uporabnikov, katerih dobrobit predstavlja končni smoter opravljanja javne službe javnega zavoda



Zakaj je participativno upravljanje dobro z vidika razvoja skupnosti, tako skupnosti uporabnikov našega zavoda kot širše družbe?

- da se krepí demokratična kultura in soodgovornost uporabnikov in uporabnic za razvoj javnega zavoda
- da se krepí demokratična kultura v širši družbi
- da se krepíjo so-delovalne in so-ustvarjalne večšine prebivalcev



## Kdaj govorimo o delujoči participaciji uporabnikov pri upravljanju?

O dejanski participaciji uporabnikov pri upravljanju lahko govorimo, kadar je zadoščeno vsem naslednjim pogojem:



**pravila participacije** so znana vnaprej in zapisana v veljavnih aktih zavoda



participiranje je dejansko **izvedljivo** za vse ključne deležnike v procesu



premišljena je smiselnost procesov in **motiviranost** uporabnikov in uporabnic za participacijo



participativno zasnovano je tudi **sprejemanje in spreminjanje pravil participacije**



uporabniki in uporabnice so **veščji in primerno informirani** za sodelovanje v procesih participacije

# Pravni in formalni okvir možnosti participacije uporabnikov

## ➡ 1. KORAK

Preden se odločimo za uvedbo določenih instrumentov participativnega upravljanja, raziščimo pravni in formalni okvir svoje organizacije, javnega (kulturnega) zavoda:

- Kako npr. Zakon o zavodih določa sestavo sveta zavoda, naloge poslovodnega organa ipd.?
- Kako Akt/Sklep o ustanovitvi javnega zavoda določa formalne in vsebinske okvirje zavoda?
- Kako drugi zakoni, npr. zakoni na področju kulture, določajo formalne pogoje participacije uporabnikov pri upravljanju. Na primer: pogoji glede sestave sveta zavoda; pogoji za oblikovanje strokovnih komisij; zakoni, ki urejajo splošni upravni postopek ter razpolaganje z javnimi viri itd. Preverimo Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju glede participacija zaposlenih ipd.
- Seznanimo se s Poslovníkom postopka izbora predstavnikov nevladnih organizacij (CNVOS).
- Preverimo druge morebitne predpise, katerim je zavezan naš zavod. Prav tako preverimo notranje akte, tj. splošne akte zavoda, ki vplivajo na pogoje participacije in ocenimo, ali bo jih potrebno spremeniti po uvedbi določenih elementov participacije pri upravljanju.

# Kdo so naši uporabniki in uporabnice?



## ➔ 2. KORAK

V naslednjem koraku se vprašajmo, kdo so naši uporabniki in uporabnice?

Naštejmo kategorije uporabnikov in uporabnic, izdelajmo profile uporabnikov in uporabnic, premislimo o njihovih motivih za uporabo storitev našega javnega zavoda ipd.:

- fizične osebe, pravne osebe
- profili uporabnikov in uporabnic
- motivi uporabnikov in uporabnic
- načini uporabe naših storitev

Ključna vprašanja, s katerimi si lahko pomagamo v tem koraku:

- Ali so uporabniki in uporabnice **motivirani za participacijo pri upravljanju** javnega zavoda?
- **V katerih zadevah** bi uporabniki in uporabnice želeli participirati pri upravljanju? In **na kakšen način** bi želeli **sodelovati pri upravljanju**?
- Kako motivirati tiste, ki niso motivirani za participacijo, pa bi njihova participacijo lahko bila koristna zanje in za zavod?
- Ali so med različnimi kategorijami uporabnikov morebiti navzkrižja interesov?

# Možni načini participacije v javnih zavodih



## INFORMIRANJE

(ažurno in transparentno informiranje uporabnikov in uporabnic ter širše javnosti)



## DIALOG

(spletna platforma oziroma orodje za komuniciranje ter razprave v živo)



## POSVETOVANJE

(posvetovalna telesa, posamezni svetovalci, posvetovalni dogodki)



## KOMISIJE ZA RAZPISE

(uporabnice in uporabniki kot člani/članice v strokovnih komisijah)



## PARTICIPATIVNI PRORAČUN

(odločanje uporabnikov in uporabnic o porabi dela proračuna javnega zavoda)



## NADZOR

(predstavnik oz. predstavnica uporabnikov in uporabnic v svetu zavoda)

# Načrtujmo participativno upravljanje skupaj z uporabniki

## ➡ 3. KORAK

- **Z uporabniki in uporabnicami izvedimo delavnice**, na katerih jih seznanimo z možnostmi participacije pri upravljanju, ki jih prepoznamo kot izvedljive v našem zavodu, pridobimo njihova mnenja o teh in drugih možnostih participacije pri upravljanju, mnenja o motiviranosti uporabnikov za participacijo ipd.
- **Odločimo se za uvedbo določenih instrumentov participacije uporabnikov pri upravljanju**, ki jih prepoznamo kot potrebne, izvedljive in zaželeno tako s strani javnega zavoda kot s strani uporabnikov in uporabnic.
- Naredimo **načrt implementacije**: začeli bomo z nekaj instrumenti participacije in **postopoma** uvajali nove (npr. za začetek uvedemo participativni proračun ter posvetovalni dan; čez dve leti formiramo posvetovalno telo; čez pet let spremenimo akt o ustanovitvi in določimo predstavnika oziroma predstavnico uporabnikov in uporabnic v svetu zavoda itd.).





## ● **OPCIJA: posvetovalni dogodek za širšo javnost (npr. posvetovalni dan)**

- Izvaja se redno (npr. 1 krat na leto) in ima skupnostni značaj (npr. kot „dan sosedov“).
- Na dogodku se ustvarijo pogoji neposrednega stika: npr. omogočijo se pogovori udeležencev posvetovalnega dogodka (širše javnosti) z vodstvom zavoda in z zaposlenimi v zavodu.
- Mnenja in predloge udeležencev dogodka se zbira moderirano in sistematično: oblikuje se način zbiranja predlogov in mnenj (uporabijo se lahko moderatorske metode „world cafe“, tematski okrogle mize itd.).
- Vabljen je najširši krog uporabnikov in uporabnic, tudi širša javnost, torej tudi deležniki, ki jih dejavnosti zavoda zanimajo zgolj posredno.
- Dogodek se načrtuje vključujoče: npr. že pri načrtovanju dogodka se vključi partnerje zavoda, povezane organizacije itd., da prispevajo predloge za način izvedbe dogodka in ter predloge za vsebine diskusij v posvetovanjih.

### ● **OPCIJA: posvetovalno telo (posvetovalni organ ali bazen svetovalcev)**

Smiselno je, da se odločimo za oblikovanje posvetovalnega telesa ali bazena strokovnih svetovalcev, v katerem so svetovalci (med drugimi) tudi uporabniki in uporabnice storitev zavoda.

- Posvetovalno telo ali bazen svetovalcev naj bo kot organ vpisano že v akt/sklep o ustanovitvi zavoda, če to ni možno, pa vsaj določeno s splošnim aktom zavoda, npr. s pravilnikom. Ta akt naj določa tudi, da so člani posvetovalnega telesa oziroma bazena svetovalcev tudi uporabniki in uporabnice storitev zavoda.
- Pravilnik (splošni akt zavoda imenovan npr. Pravilnik o participaciji uporabnikov pri upravljanju) naj določa, kako so uporabniki in uporabnice imenovani v posvetovalno telo (demokratske kandidature in volitve), koliko jih je, kakšne so naloge in pravice svetovalcev, ali je in kako je vodstvo zavezano upoštevati svetovalce, kako poteka komuniciranje v procesu posvetovanja ter druga postopkovna določila, prav tako naj pravilnik določa, kakšna je administrativna in digitalna podpora procesom posvetovanja ipd.

### ● **OPCIJA: članstvo uporabnikov in uporabnic v komisijah za razpise**

Številni javni zavodi za dostop do storitev svojega zavoda ali za razporejanje virov (finančnih virov, prostora, podpornih storitev itd.) razpisujejo javne razpise ali pozive in zato oblikujejo strokovne komisije za obravnavo prispelih vlog na razpise in pozive. V tem kontekstu je dobro, da se odločimo za imenovanje uporabnikov in uporabnic v te strokovne komisije.

- S Pravilnikom o strokovnih komisijah določimo pravila imenovanja uporabnikov in uporabnic v strokovne komisije (demokratske kandidature in volitve; seveda poleg pogojev strokovnih referenc, ki določajo pogoje za vse člane strokovnih komisij).
- Posebno pozornost namenimo morebitnemu navzkrižju interesov pri imenovanju uporabnikov in uporabnic v komisije za razpise.
- Premislimo, ali je smiselno in koristno uporabnike in uporabnice kot člane/članice strokovnih komisij vključiti že v fazah priprav razpisov in pozivov, saj imajo poleg strokovnosti tudi osebne izkušnje.

### ● **OPCIJA: participativni proračun**

Javni zavod se lahko odloči, da del letnega proračuna zavoda porabi v skladu s predlogi in izbirami uporabnikov in uporabnic in v ta namen oblikuje instrument participativnega proračuna:

- V procesu participativnega proračuna uporabniki in uporabnice neposredno odločajo o porabi vnaprej določenega dela proračuna zavoda; izvedba projektov, ki jih uporabniki in uporabnice v procesu predlagajo in nato izglasujejo, pa je za vodstvo zavoda zavezujoča. Okvir procesa (finančni okvir, vezanost na namen ustanovitve zavoda, postopkovnik procesa itd.) mora biti določen vnaprej in zapisan v splošnih aktih zavoda.
- Participativni proračun se izvaja v petih fazah, kjer prve tri faze predstavljajo posvetovanje z uporabniki in uporabnicami, četrta faza je izvedba izbranih projektov, peta faza pa je evalvacija in modifikacija procesa.
- Participativni proračun se mora izvajati redno (najbolje vsakoletno), s postopno naraščajočim finančnim okvirjem.
- Za izvajanje procesa participativnega proračuna mora zavod zagotoviti primerno informiranost ter spodbujanje uporabnikov in uporabnic, prav tako pa zagotoviti tudi primerno digitalno orodje za komuniciranje ter za konkretno izvedbo demokratičnih volitev (za izbiro med predlaganimi projekti).

### ● **OPCIJA: predstavnik/predstavnica uporabnikov in uporabnic v svetu zavoda**

Določila o oblikovanju sveta zavoda običajno že z zakonom in/ali z aktom/sklepom o ustanovitvi javnega zavoda določajo, da je vsaj en član Sveta zavoda predstavnik uporabnikov in uporabnic ali predstavnik zainteresirane javnosti. Smiselno pa je, da se v našem zavodu odločimo za podrobnejše določilo, da mora biti vsaj en član Sveta zavoda predstavnik/predstavnica uporabnikov in uporabnic, ki ga/jo na demokratičnih volitvah izberejo uporabniki in uporabnice sami.

- Postopek kandidature in volitev predstavnika uporabnikov in uporabnic v Svet zavoda mora biti jasno določen v aktu oziroma sklepu o ustanovitvi zavoda. Čeprav je sprememba akta/sklepa o ustanovitvi zahteven proces na nivoju najvišjega organa odločanja pri ustanovitelju zavoda, je ta sprememba pomembna in vredna navora.
- Zavod mora zagotoviti nevtralne pogoje za izvedbo vsakokratnih volitev teh predstavnikov v svetu zavoda ali pa izvedbo volitev prepustiti zunanjemu kompetentnemu izvajalcu (npr. v Sloveniji takšna imenovanje fasilitira CNVOS).

# Veščine in znanje za participativno upravljanje

## 4. KORAK: STALNA PODPORA PROCESOM PARTICIPATIVNEGA UPRAVLJANJA

Javni zavod mora zagotavljati stalna izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v zavodu ter uporabnikov in uporabnic za krepitev znanja in veščin na področju participativnega upravljanja.

- Z informiranjem uporabnikov in uporabnic ob uporabi storitev zavoda (npr. ob včlanitvi naj klavzule v pogodbi o včlanitvi vsebujejo osnovne pravice in obveznosti uporabnikov, ki se tičejo participacije).
- S pripravo uporabnikom prijaznih predstavitvenih materialov in tutorialov za participacijo (npr. stop-motion filmi ali stripi ali drug tip materiala z vsebinami: “Kako participirati pri upravljanju javnega zavoda XY?”, “Kako deluje participativni proračun v javnem zavodu XY?” ipd).
- Z organizacijo delavnic za krepitev veščin na področju skupinskega in sodelovalnega učenja in dela, na področju deliberacije (kritično mišljenje in argumentiranje) ter na področju razumevanja pravic in obveznosti članov in članic skupnosti (t.i. *civic education*).
- Z usmerjenim usposabljanjem zaposlenih in mentorjev v javnem zavodu na teme vključujočega vodenja, moderiranja in fasilitiranja procesov, participativnega upravljanja ipd.
- S splošnim promoviranjem pomena participacije in demokratične kulture znotraj organizacije ter v širši družbi.



## 5. KORAK: STALNA PODPORA PROCESOM PARTICIPATIVNEGA UPRAVLJANJA

Javni zavod mora zagotoviti primerno digitalno podporo izvajanju procesov participacije pri upravljanju. Pri tem pa ne pozabiti na podporo skupinam, ki so šibkejše v digitalni pismenosti.

### **Digitalna podpora mora omogočati spremljanje parametrov:**

- Identiteto uporabnikov in uporabnic
- Povezavo z drugimi digitalnimi orodji zavoda (npr. računovodstvo, dostopi v prostore ipd.)
- Participativne pravice in obveznosti
- Kandidature in volitve
- Participativni proračun
- Opcijsko: forum, osebni klepet ipd.

### **Komunikacijski kanali, ki jih zavod razvija in vzdržuje zaradi podpore participativnim procesom:**

- socialna omrežja
- orodja za informiranje in posvetovanje (novice, obvestila, knjiga vtisov, predlogi, vprašanja itd.)
- oglasne deske/zasloni
- usmerjevalna in označevalna oprema v prostorih
- email noviceniki
- odprti podatki
- diskusijski forum

# Sistemska umestitev participativnega upravljanja

## 6. KORAK: PROCESE PARTICIPATIVNEGA UPRAVLJANJA VPIŠIMO V AKTE ZAVODA

Javni zavod mora instrumente participativnega upravljanja, ki jih uvaja, vpisati formalno v svoje akte.

- Akt oziroma sklep o ustanovitvi javnega zavoda naj določa vsaj okvirno in na deklarativni ravni, da uporabniki in uporabnice sodelujejo pri upravljanju zavoda, npr. da imajo svojega predstavnika v svetu zavoda, da posvetovalno telo vključuje tudi predstavnike uporabnikov in uporabnic ipd.
- Splošni akt zavoda (notranji akt), npr. Pravilnik o participaciji uporabnikov pri upravljanju zavoda, naj določi, na kakšen način uporabniki in uporabnice sodelujejo pri upravljanju, ter določi podrobnejša pravila za demokratično sodelovanje uporabnikov in uporabnic ter drugih deležnikov v teh procesih.
- Zavod naj s podrobnejšimi postopkovniki določi tudi tiste instrumente participativnega upravljanja, ki potrebujejo podrobne opredelitve postopkov, npr. proces izvedbe participativnega proračuna, ki ima jasno določene pogoje ter korake izvedbe.
- Vsi ti akti in pravilniki ter postopkovniki naj bodo pripravljani v okviru vključujočega procesa in na podlagi široke razprave z vsemi deležniki, prav tako naj bodo na ta način pripravljene vsakršne spremembe aktov. Akti naj bodo sprejeti na čim višjem nivoju odločanja, torej na Svetu zavoda oz. svetu ustanovitelja, če je le mogoče (z izjemo postopkovnikov, ki se sprejemajo na nivoju posloводства zavoda).
- Vsi ti dokumenti naj bodo javno objavljeni.

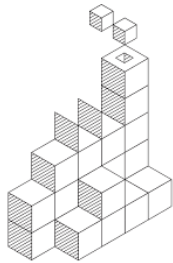


## Napotki za nadaljnje raziskovanje

- CIVICUS. (n.d.). *Participatory Governance Toolkit*. Available at: <https://www.civicus.org/index.php/es/centro-de-medios/recursos/manuales/611-participatory-governance-toolkit>.
- Fischer, F. (2012). Participatory Governance: From Theory To Practice. *The Oxford Handbook of Governance*. Ed. Levi-Faur, D. Oxford University Press. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0032.
- RECcORD - Rethinking Cultural Centres in a European Dimension (EU project). (2017) Available at: [https://encc.eu/sites/default/files/2017-11/reccord\\_research\\_final\\_report.pdf](https://encc.eu/sites/default/files/2017-11/reccord_research_final_report.pdf).
- *Handbook on Participatory Governance*. (2018) Edited by Hubert Heinelt. Handbooks of Research on Public Policy series. Institute for Political Science, Technische Universität Darmstadt. Germany.

### Spletne strani:

- The European Network of Cultural Centres (ENCC). (n.d.) Available at: <https://encc.eu/about>.
- Real Utopia, Foundatin for Participatory Society. (n.d.) (n.d.) Available at: <https://www.realutopia.org/>.
- Participatory Budgeting World Atlas. (n.d.) (n.d.) Available at: <https://www.pbatlas.net/index.html>.



**CENTER ROG**  
KREATIVNO SREDIŠČE

*Avtorica in avtorji priročnika: Karolina Babič, Matic Primc, Rok Oblak, Filip Muki Dobranič.  
Priročnik je pripravljen in izdan v okviru projekta Shared Spaces Shared Futures, ki je sofinanciran s strani Evropske kulturne fundacije.  
Izdajatelj: Kreativno središče Center Rog.  
V Ljubljani, julij 2022.*



Organizacija Združenih  
narodov za izobraževanje,  
znanost in kulturo

LJUBLJANA:  
MESTO/CITY  
OF/LITERA-  
TURE ...

Unescovo  
kreativno mesto  
od 2015

**European  
Cultural  
Foundation**



Mestna občina  
Ljubljana