

# Čimbenici uspješnih i neuspješnih lokalnih inicijativa- analiza slučaja zagrebačke gradske četvrti

---

**Radnić, Katarina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Department of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:120877>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-31**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
HRVATSKI STUDIJI

Katarina Radnić

**ČIMBENICI USPJEŠNIH I NEUSPJEŠNIH  
LOKALNIH INICIJATIVA – ANALIZA  
SLUČAJEVA ZAGREBAČKE  
GRADSKE ČETVRTI**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2018.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
HRVATSKI STUDIJI  
ODSJEK ZA SOCIOLOGIJU

KATARINA RADNIĆ

**ČIMBENICI USPJEŠNIH I NEUSPJEŠNIH  
LOKALNIH INICIJATIVA – ANALIZA  
SLUČAJEVA ZAGREBAČKE  
GRADSKE ČETVRTI**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: izv. prof. dr. sc. Irena Cajner Mraović

Zagreb, 2018.

*Veliko hvala mentorici izv. prof. dr. sc. Ireni Cajner Mraović što me motivirala, ohrabrila i vodila kroz ovu temu. Hvala na ukazanom povjerenju te pruženom stručnom znanju i pomoći.*

*Hvala gđi. Vlasti Simon Bebek iz gradske četvrti na dostupnosti, angažiranju i velikoj pomoći oko rada.*

*Hvala mojim roditeljima koji su svojim primjerom pokazali put kojim želim ići, a bratu i sestri na pomoći i podršci. Svim članovima moje obitelji hvala za sve što su stvarali u ljubavi i razumijevanju zbog čega sam se uspjela ostvariti u onome što volim. Uz vas, cijeli put mog studija i ovaj krajnji izazov bili su neizmjereno sretan period života u kojem sam se intelektualno i emotivno razvijala.*

*Hvala mojim prijateljicama što su vjerovale u mene i ovaj rad.*

*Najljepše hvala posebnoj osobi I. na svim riječima i načinima koji su dopirali do mene kroz cijeli proces.*

# SADRŽAJ

UVOD .....	1
1. Definiranje lokalne zajednice .....	2
2. Rad lokalnih zajednica .....	5
2.1. Lokalne zajednice Grada Zagreba .....	9
2.1.1. Gradske četvrti .....	11
2.1.1.1. Tijela gradskih četvrti .....	13
2.1.1.2. Odnos gradskih tijela i gradskih četvrti .....	13
2.1.1.3. Ovlasti i način rada vijeća gradske četvrti .....	14
2.1.2. Mjesni odbori .....	17
2.1.2.1. Tijela mjesnog odbora .....	17
3. Oblici suradnje lokalnih zajednica .....	18
3.1. Koordinacija .....	18
3.2. Kooperacija .....	18
3.3. Kolaboracija .....	19
3.4. Koalicija .....	20
3.5. Osnaživanje .....	20
4. Elementi koji utječu na uspjeh lokalnih inicijativa .....	21
4.1. Čimbenici vezani uz okolinu .....	21
4.2. Čimbenici vezani uz karakteristike članova .....	23
4.3. Čimbenici vezani uz procese i strukture .....	25
4.4. Čimbenici vezani uz komunikaciju .....	27
4.5. Čimbenici vezani uz svrhu .....	29
4.6. Čimbenici vezani uz resurse .....	30
4.7. Ostali čimbenici uspjeha lokalnih inicijativa .....	32
4.7.1. Planiranje i djelovanje .....	33
4.7.2. Povezivanje s organizacijama izvan zajednice .....	33
5. Prepreke postizanja uspjeha u inicijativama lokalnih zajednica .....	35
5.1. Negativna prijašnja iskustva .....	35
5.2. Vremensko odugovlačenje .....	35
5.3. Dominacija stručnjaka u timskom radu .....	36
5.4. Slabe veze koalicije sa zajednicom .....	36

5.5. Minimalno uloženi napori u organizaciju.....	37
5.6. Neadekvatno financiranje .....	37
5.7. Neuspjeh u pružanju i stvaranju vodstva.....	38
5.8. Nerazmjer uloga i dobiti.....	38
6. Primjeri uspješnih lokalnih inicijativa.....	39
6.1. Materijal i metode.....	39
6.2. Izgradnja objekta mjesne samouprave.....	39
6.2.1. Čimbenici.....	40
6.3. Imenovanje trga u spomen poginulom branitelju .....	43
6.3.1. Čimbenici.....	44
6.4. Uređenje pristupnog puta Doma za starije i nemoćne osobe .....	46
6.4.1. Čimbenici.....	47
7. Primjeri neostvarenih lokalnih inicijativa .....	48
7.1. Izgradnja dječjeg igrališta.....	48
7.1.1. Čimbenici.....	49
7.2. Dostava pitke vode .....	52
7.2.1. Čimbenici.....	53
7.3. Problem zagađenja kućanstva.....	57
7.3.1. Čimbenici.....	58
8. Primjer nedovršene lokalne inicijative .....	60
8.1. Proširenje groblja u zapadnom dijelu Grada Zagreba .....	60
8.1.1. Čimbenici.....	61
RASPRAVA.....	63
ZAKLJUČAK .....	67
LITERATURA .....	69
PRILOZI.....	70

## UVOD

Lokalne zajednice kao takve brinu o kvaliteti života svojih stanovnika, a lokalnim inicijativama ta se kvaliteta nastoji poboljšati. Predmet rada čine čimbenici koji mogu utjecati na uspjeh inicijativa pokrenutih od strane lokalnih zajednica.

Problem kojim se rad bavi je postizanje uspješnih lokalnih inicijativa sociološkim čimbenicima koje u konačnici dovode do porasta zadovoljstva stanovnika lokalne zajednice.

Interes za ovaj rad leži u činjenici da je predmet istraživanja slabo poznat te sociološki pogled na lokalne inicijative može doprinijeti lokalnim zajednicama u njihovom radu.

Cilj rada jest istražiti čimbenike koji doprinose ostvarivanju uspješnih lokalnih inicijativa, kao i čimbenike koji ometaju uspjeh lokalnih inicijativa. Korištena metoda bit će analiza slučajeva, gradske četvrti Podsused-Vrapče, kako bi se utvrdilo koji se sve ključni čimbenici pojavljuju pri njihovom ostvarivanju.

Rad može poslužiti kao oslonac u planiranju budućih inicijativa gradskih četvrti te unapređenju rada lokalne zajednice. Također može poslužiti kao temelj za planiranje i razradu složenijih istraživanja.

Prvi dio rada sastoji se od razmatranja koncepta lokalne zajednice preko nekih definicija te karakteristika koje ih opisuju. Zatim slijedi prikaz rada lokalnih zajednica te rad i podjela lokalnih zajednica u Gradu Zagrebu. Unutar Grada Zagreba postoji 17 gradskih četvrti, odnosno lokalnih zajednica.

Na to se nadovezuje drugi dio rada koji govori o čimbenicima koji vode ka uspjehu lokalnih inicijativa, podijeljenih u šest kategorija. Zatim se ukratko opisuju prepreke koje dovode do neuspjeha lokalnih inicijativa, uz izostajanje tih šest čimbenika.

Treći dio rada obuhvaća primjere inicijativa. Na tri uspješno izvedene inicijative, tri neuspješne i jednom nedovršenom inicijativom primijenit će se teorijski postavljeni čimbenici.

Nakon toga slijedi rasprava te zaključak rada.

## 1. Definiranje lokalne zajednice

Kroz povijest su se razvijale mnoge definicije zajednice, kako iz perspektive globalnog, sveobuhvatnog pojma, tako i iz onog pristupačnog, svakodnevnog i lokalnog. U sociologiji se pojam zajednice često stavljao u opreku s pojmom društva (Žganec, 2003).

Unatoč svim povijesnim nastojanjima definiranja zajednice, nikada prije, pa tako još uvijek niti danas, ne postoji univerzalna definicija zajednice od koje bi se moglo započeti definirati lokalnu zajednicu, koja je predmet ovoga rada (Geiger Zeman, Zeman, 2010). Stoga ne preostaje drugo osim navođenja nekolicine definicija pojma zajednice.

U mnoštvu različitih pristupa i definicija zajednice od strane sociologa kroz povijest i danas, ipak se pronalaze zajednički čimbenici koji određuju taj pojam.

Već je 1955. godine, G. A. Hillery sakupio i analizirao čak 94 različite definicije pojma zajednice među kojima je postojalo malo slaganja (Žganec, 2003). Zaključio je kako su sve definicije uključivale ljude, te još šesnaest zajedničkih pojmova, ali u različitim kombinacijama. Među njima, istaknuo je pojmove socijalna interakcija, teritorijalno područje te zajedničke veze među ljudima koji žive na tom području.

F. Tönnies je 1991. godine postavio klasičnu teoriju zajednice prema pripisivanju zajednici postojanja intimnih međuljudskih odnosa koji se temelje na jasnom shvaćanju pozicije svakog njenog člana (Žganec, 2003). U takvoj zajednici postoje osebjuni osjećaji koji uključuju trajnu privrženost mjestu i ljudima. Nastavno na ovu analizu zajednice, kasniji radovi sociologa su se uglavnom počeli temeljiti na pristupima koji su išli u prilog definiraju zajednice kao „lokalne“ (Žganec, 2003). Lokalna zajednica je u takvim definicijama obuhvaćala prvenstveno teritorij, a zatim religiju, rad, obitelj i kulturu.

Geiger Zeman i Zeman (2010) napravili su pregled konkretnijih definicija zajednice unutar sociologije u 20. stoljeću. Tako su izdvojene definicije koje su predložili R. Park 1936.g., M. Sussman 1959.g., H. Kaufman 1959.g. te W. Sutton & J. Kolaja 1960.g. koji su u svojim definiranjima zajednice imali zajedničke elemente. Njihove definicije potvrdile su tri bitna elementa zajednice koje je još G. A. Hillery naveo, no, uz to, pokazali su još jednu ključnu stavku nazvanu kolektivna identifikacija koja proizlazi iz zajedničkih problema i usklađenog zadovoljavanja individualnih potreba i grupnih (kolektivnih) ciljeva i interesa, a to omogućuju i/ili potpomažu određene institucije (Geiger Zeman, Zeman, 2010).

Lokalna je zajednica, dakako, geografski definirana (Geiger Zeman, Zeman, 2010). Kao takva, povezana je s određenim mjestom pa je stoga ona zajednica mjesta koju čini skupina ljudi koji žive na određenom prostoru i dijele određene vrijednosti, iskustva i interese



(Geiger Zeman, Zeman, 2010). Osim te očite odrednice lokalne zajednice – mjesta, čine ju i određeni kulturni čimbenici prožeti među stanovnicima lokalne zajednice.

N. Žganec (2003) čimbenike koji čine zajednicu razvrstava u tri temeljne dimenzije zajednice. To su teritorijalna zajednica, funkcionalna zajednica te kategorijalna zajednica. Dok funkcionalnu zajednicu čine pojedinci i skupine koje povezuje određena pripadnost zajedničkim funkcijama koje obavljaju tijekom svog života i koje utječu na njihov svakodnevni život (npr. politička, religijska, školska zajednica), kategorijalnu zajednicu čine zajednička obilježja poput spola, dobi, invaliditeta i dr. te su pojedinci okupljeni u organizacije ili udruge (Žganec, 2003). Za potrebe ovog rada izdvojit će se teritorijalna dimenzija zajednice.

Teritorijalna zajednica znači da se pod pojmom zajednice podrazumijeva određeni ograničeni teritorij, zbog čega se određene zajednice definiraju kao lokalne zajednice. Kada se zajednica označava kao lokalna zajednica, njeno bitno obilježje jest postojanje lokalne uprave koja je nosilac političke vlasti te zajednice koju čine ljudi koji žive na tom području (Žganec, 2003). Kada se govori o teritorijalnom obilježavanju zajednice, bitno je odrediti njezine granice koje će jasno ukazivati na to gdje počinje, a gdje prestaje lokalna zajednica. „U domaćim uvjetima granice teritorijalno određene lokalne zajednice mogu se postaviti bilo kao upravno-politički definirana područja u nadležnosti mjesnih ureda, bilo kao teritorij koji lokalno stanovništvo doživljava kao mjesto koje neposredno utječe na kvalitetu života. U prvom slučaju lokalna zajednica je često određena formalno-administrativnom podjelom teritorija, dok se, u drugom slučaju, teritorijalno određenje lokalne zajednice odnosi na gradske četvrti koje se ne moraju poklapati s administrativnom podjelom teritorija, već na socijalnoj i psihološkoj razini pridonose održavanju osjećaja zajednice i zajedništva među stanovništvom (Žganec, 2003: 49, 50).“

N. Žganec (2003) u konačnici lokalnu zajednicu opisuje kao određeni prostor za koji se može pretpostaviti ili utvrditi da predstavlja takav prostor na kojem aktualni ili potencijalni sklop interakcija među ljudima utječe bitno i neposredno na život pojedinca, obitelji i zajednice u cjelini.

U novijim pokušajima definiranja zajednice, posebno se naglašava važnost veza između pojedinih članova zajednice (Geiger Zeman, Zeman 2010). Upravo su te veze, točnije njihova kvaliteta, ono što razlikuje jednu zajednicu od drugih. Njih J. Bruhn implicira na sljedeći način u zajednicu: „grupa dijeli neke zajedničke ciljeve, vrijednosti, a možda i način života koji ih uzajamno pojačava, stvara pozitivne osjećaje i rezultira određenim stupnjem uzajamne predanosti i odgovornosti (Bruhn, 2010: 11 prema Geiger Zeman, Zeman, 2010).“

Također, prema G. Dayu, zajednica se odnosi „na one stvari koje su ljudima zajedničke, koje ih povezuju, i koje im daju osjećaj uzajamnog pripadanja (Day, 2006: 1 prema Geiger Zeman, Zeman, 2010: 24).“ On nadalje napominje kako zajednica istovremeno uključuje, ali i isključuje jer u definiranju neke zajednice neminovno je povlačenje granica koje je dijele od onoga i/ili onih koji nisu njezin dio.

Na takva razmišljanja nadovezuje se stav da je aspekt prostora suoblikovan življenjem, odnosno, da lokalnu zajednicu čine stanovnici. Bez ljudi koji žive i rade na tom prostoru, ostaje samo praznina (Geiger Zeman, Zeman, 2010). Stoga autori Geiger Zeman i Zeman (2010) posvećuju pažnju pojmovima „mjesto življenja“ te „osjećaj mjesta“. Slažu se s Bruhnom (2005, prema Geiger Zeman, Zeman, 2010) da se ljudi s mjestima povezuju socijalnim, ali i emocionalnim vezama. Dakle, mjesta kao takva su samo fizičke lokacije, a svoje značenje dobivaju isključivo u sinergiji lokaliteta i čovjeka. Spomenuti „osjećaj mjesta“ definira se pojmovima „privrženost mjestu“ ili topofilija (Geiger Zeman, Zeman, 2010) što označava povezanost ljudi i fizičkog krajolika koja se isprepliće kroz emocije, znanja, vjerovanja i aktivnosti. Iz perspektive sociologije, osjećaj mjesta jest „subjektivna percepcija vlastitog okoliša, koji uključuje više ili manje svjesne osjećaje o njemu/prema njemu (Geiger Zeman, Zeman 2010: 77)“.

O istome je pisao i D. Ajduković (2003), koji smatra da u svakoj lokalnoj zajednici postoje različite socijalne skupine kojima svatko od nas pripada, a pripadanje mjestu nam je važno. To osobito vrijedi ako ljudi misle da im pripadanje nekoj grupi pruža sigurnost i zaštitu. Time i on naglašava da lokalnu zajednicu, osim teritorijalnih obilježja, čine i psiho-socijalna obilježja koja podrazumijevaju funkcionalne i psihološke veze među ljudima u zajednici. Veze se sastoje od zadovoljavanja zajedničkih potreba, zatim zajedničkih interesa, vrijednosti, normi ponašanja, i konačno, osjećaju pripadnosti toj zajednici.

U prethodnim je odlomcima definirana lokalna zajednica preko nekoliko različitih definicija i autora, no na kraju ih možemo svesti na jednu koja obuhvaća sve spomenuto, a tu su definiciju dali autor Mattessich i sur. (2004a) koji definiraju zajednicu u smislu ljudi: „ljudi koji žive na zajedničkom geografski određenom području te su psihološki i socijalno povezani jedni s drugima i s mjestom u kojem žive (2004a: 6).“ Upravo te veze su ono što čine suštinu zajednice, smatraju autori Mattessich i sur. (2004a). Kako je već i navedeno, socijalne veze uključuju interakcije koje se temelje na srodstvu, prijateljstvu i poznanstvu s drugim ljudima unutar geografskog područja, kao i zajedničko sudjelovanje u aktivnostima na razini zajednice te neke oblike ekonomske razmjene (kupnja dobara i usluga, rad za lokalne poslodavce itd.). S

druge strane, psihološke veze uključuju osjećaje privrženosti, identiteta, pripadnosti mjestu, kao i osjećaj predanosti, poštovanja, obveze i prijateljstva sa stanovnicima toga mjesta.

Osjećaj koji se razvija među ljudima unutar određenog lokaliteta predstavlja onaj duh zajednice bez kojeg ostali elementi ne bi funkcionirali. No, unatoč tome, zajednice se ne mogu svesti na jednu karakteristiku pa se tako ne trebaju niti izdvajati jedna iznad druge, jer zajednica je upravo funkcioniranje više različitih, ali značajnih karakteristika s ciljem doprinosa poboljšanju kvalitete života svojim stanovnicima. Ovisno o pristupu pojmu zajednice, rangiraju se njezine značajke. Za potrebe ovoga rada, važan je lokalitet te određeni psihosocijalni čimbenici.

## **2. Rad lokalnih zajednica**

Lokalna zajednica u smislu svog rada predstavlja zajednicu koja djeluje u korist svojih građana na zajedničkom lokalitetu.

Lokalne zajednice imaju svoje samouprave, a zadatak vlasti lokalne zajednice trebao biti povećanje opće kvalitete življenja u mjestu te osjećaja pripadnosti pojedinca toj zajednici. Snage lokalne zajednice su socijalni kapacitet ili socijalna spremnost za obavljanje zadaća ili poboljšanje životnog standarda zajednice (Mattessich i sur., 2004a). Autori Mattessich i sur. (2004a) koriste termin „socijalni kapacitet zajednice“ u smislu sposobnosti zajednice da radi zajedno u suglasnosti. Kapacitet zajednice kod autora Chaskin i sur. (2001) podrazumijeva da zajednica može djelovati na određene načine, da ima specifične sposobnosti ili ovlasti za učiniti nešto. Spomenute se sposobnosti bave načinima promicanja ili održavanja dobrobiti zajednice i svih njezinih sastavnica – pojedinaca, neformalnih skupina, organizacija, socijalnih mreža te fizičkog okruženja. Kapacitet zajednice, općenito govoreći, je ono što čini zajednicu da radi i funkcionira. Prema definiciji autora Chaskin i sur. to je „interakcija ljudskog kapitala, resursa organizacija i socijalnog kapitala koji postoji unutar određene zajednice, a koji se može iskoristiti za rješavanje kolektivnih problema i poboljšanje i/ili održavanje dobrobiti te zajednice (2001: 7).“ Lokalne zajednice koje imaju visoko razvijeni socijalni kapacitet mogu uspješno prepoznati probleme i potrebe svojih stanovnika, postići radni konsenzus o ciljevima i prioritetima, usuglasiti proces postizanja ciljeva i surađivati kako bi te ciljeve postigli.

D. Ajduković (2003) navodi da je jedna od glavnih funkcija lokalne zajednice posredovanje između pojedinca i društva, odnosno šire zajednice kao što je država. Pojedinci,

odnosno stanovnici zajednice, u toj svojoj lokalnoj mreži mogu ispuniti potrebe koje su im zajedničke, a koje pojedinac sam ne može zadovoljiti. Primjerice, uvođenje kanalizacije, utvrđivanje nasipa uz rijeku, briga za stare osobe itd. (Ajduković, 2003). Stoga je lokalna zajednica na neki način posrednik jer nju pojedinci mogu koristiti za zadovoljenje zajedničkih potreba za koje bi inače trebali uključiti šire društvo ili državu. Takva je lokalna zajednica ujedno bliska pojedincima i različitim grupama što omogućava zadovoljavanje njihovih konkretnih potreba uz mogućnost izravnog vlastitog djelovanja. Djelovanje obuhvaća raspon od izbora lokalne samouprave pa sve do samoorganiziranja i vođenja socijalne akcije. Dakle, raspon djelovanja kreće se od zajedničkog (grupnog) do individualnog.

Zbog toga i D. Ajduković (2003) spaja teritorijalnu dimenziju zajednice s osjećajem pripadnosti toj zajednici objašnjavajući kako ljudi ne žive samo jedni pored drugih na zajedničkom lokalitetu već su oni emocionalno vezani za zajednicu. Iz toga proizlazi da svaki pojedinac shvaća da o njemu samome, kao i o ostalim pripadnicima te zajednice, ovisi kvaliteta života u toj lokalnoj zajednici.

Lokalna zajednica podrazumijeva razvijene socijalne odnose jer su oni nužni za zadovoljenje individualnih i zajedničkih potreba i interesa. Socijalni odnosi grade se na međusobnom povjerenju ljudi, odnosno stanovnika lokalne zajednice, kao i na pridržavanju socijalnih normi, življenju i dijeljenju vrijednosti te učinkovitim zastupanjem zajedničkih potreba i interesa (Ajduković, 2003). Iz takve zajednice razvijat će se osjećaji sigurnosti i prihvaćenosti kod pojedinaca, zatim međusoban osjećaj da se ljudi mogu osloniti jedni na druge te će to naposljetku rezultirati emocionalnom povezanošću pojedinaca sa zajednicom koja će ih voditi da rade za njezino opće dobro. Kvaliteta zajednice će biti tim viša što će odnosi unutar zajednice biti stabilniji. Iz toga proizlazi bogati socijalni kapital koji predstavlja osobine socijalne zajednice kao što su povjerenje, norme i povezanost koje povećavaju učinkovitost zajednice jer olakšavaju zajedničko djelovanje (Putnam, 1993 prema Ajduković, 2003).

Upravo navedeno jest ono što obuhvaća rad lokalnih zajednica. One pripremaju i izvršavaju lokalne inicijative. Inicijative predstavljaju aktivnosti provedene od strane zajednice u svrhu povećanja socijalnog kapaciteta kod građana zajednice, odnosno opće dobrobiti za same građane i njihov lokalitet (Mattessich i sur., 2004a). Takve aktivnosti mogu biti pokrenute kao rezultat donesene odluke unutar zajednice ili kao rezultat nekih uvjeta izvan zajednice (Mattessich i sur., 2004a).

Nužno je pri izvršavanju lokalnih inicijativa pristupiti individualno te pridati jednaku važnost svakoj od njih. Tako, primjerice, jednako važno treba biti postavljanje semafora na

nepreglednom raskrižju naselja, izgradnja dječjeg vrtića i škole, imenovanje ulica i trgova kao i opskrbljivanje nekog kućanstva vodom, strujom itd.

Čitav rad na lokalnim inicijativama započinje odlukom rješavanja nekog problema u zajednici (na zahtjev građana, nekoga unutar ili čak izvan lokalne zajednice). Prvo se definira problem, a zatim se postavljaju ciljevi (Kaye i Wolff, 2002). Nakon toga slijedi razvoj plana akcije.

Plan je važan zbog svoja dva aspekta. Prvo, on pruža jasan vremenski okvir unutar kojeg će se riješiti problematika, razviti strategije i program rješavanja problema. Drugo, plan određuje specifične pojedince ili grupe za rad na svakom pojedinom zadatku koji je potrebno izvršiti kako bi inicijativa u konačnici bila uspješna (Kaye i Wolff, 2002).

Već tu autori Kaye i Wolff (2002) ne izostavljaju naglasiti kako su najbolji planovi za akciju napravljeni zajednički, u suradnji svih osoba uključenih u proces. Zajednički, kolaborativno i suradnički ključni su termini koji određuju aktivnosti lokalne zajednice te smjer ovog rada.

Početni korak je, dakle, definiranje problema iz čega slijedi svođenje široko obuhvatnih ciljeva na konkretne strategije i programe, odnosno na manja pitanja koja se trebaju riješiti. Primjerice, ako se radi o zloupotrebi droge u zajednici kao glavnom problemu, rješavat će se na način da ga se svede na manje dijelove (npr. pojačana policijska kontrola, edukacija u školama unutar zajednice i sl.) koje je moguće izvesti od strane lokalne zajednice. Raščlambom velikog problema na manja pitanja problem postaje konkretniji i mjerljiv.

Nakon što smo podijelili ključan problem na manja pitanja s kojima će se zajednica baviti, potrebno je izraditi strategije i program. Postoje, prema autorima Kaye i Wolff (2002) šest ključnih pitanja/koraka koje moramo ispitati kako bi postigli efektivno planiranje. Efektivno se odnosi na izvršavanje pravih aktivnosti u postizanju cilja, dok se efikasno odnosi na izvođenje zadataka optimalan način – uz najmanji gubitak vremena i napora ([https://www.diffen.com/difference/Effectiveness\\_vs\\_Efficiency](https://www.diffen.com/difference/Effectiveness_vs_Efficiency), 8.8.2018.).

Prvi je korak ispitivanje mogućih temeljnih uzroka problema, dakle, ne samo onih istaknutih i očitih, već i specifičnih uzroka.

Drugi korak je otkrivanje aktera, odnosno ključnih osoba/e u rješavanju problema, a ne mora nužno biti formalni vođa projekta. Zato je poželjno da u inicijativi sudjeluje dovoljno raznolik tim ljudi koji uključuje predstavnike različitih sektora zajednice jer to otvara mogućnost pronalasku aktera koji će donijeti nove ideje i čimbenike naspram onih unutar tima.

Sljedeći korak jest pridružiti akterima određenu ulogu ili uloge, odnosno aktivnosti koje oni mogu provesti kako bi pomogli riješiti problem. Primjerice, ako u problemu zlouporabe droge, vlasnike napuštenih zgrada koje su mjesto preprodaje droge odredimo kao aktere, njima pridružimo ulogu da osiguraju te zgrade kako bi se spriječio pristup njima.

Sljedeće pitanje koje se postavlja jesu prepreke koje se mogu pojaviti u izvršavanju aktivnosti aktera. U tom se smislu treba fokusirati na one prepreke s kojima se akteri mogu suočiti pri ispunjavanju zadanih uloga (Kaye i Wolff, 2002). Time se osigurava da te prepreke ne iznenade u procesu izvršenja plana, odnosno da ne zaustave proces ili blokiraju uspjeh istog.

Predzadnje pitanje odnosi se na izradu strategija i programa što podrazumijeva kreativne, kolaborativne načine rješavanja problema i savladavanja prepreka. Valja posebno naglasiti da se radi o modusu kolaboracije, a o čemu će biti kasnije riječi u ovome radu.

Kod primjera zlouporabe droge prepreke mogu biti primjerice neprisutan, nezainteresiran ili nedostupan vlasnik zgrade; vlasnik uključen u preprodaju droga unutar njegovih lokacija na način da prima mito od preprodavača droge. Na ovom primjeru prepreke bi se savladale istraživanjem građevinske firme kako bi se otkrili podaci o vlasniku, slanjem peticije s potpisima stanovnika na dotičnom području nadležnim institucijama.

Posljednje pitanje koje je poželjno riješiti čine resursi kojima zajednica raspolaže te razlučiti koji su potrebni za projekt. Pod resurse spadaju i ljudi i materijalna sredstva, pa tako oni mogu biti; vrijeme koje ljudi mogu izdvojiti za rad na projektu, obučavanje tih ljudi, fizički objekti, uključenost zajednice, informacije ili novac.

Nakon provedenih gornjih šest točaka, autori Kaye i Wolff (2002) smatraju da je potrebno vratiti se na korak uzroka te ih provjeriti, prilagoditi te ponovno promisliti o strategijama. Cilj je doći do stadija da strategije i program koje je lokalna zajednica postavila za projekt rješavaju uzroke problema. Također je veoma bitno da su članovi tima zadovoljni svojim obvezama.

Konačni plan djelovanja sastoji se od popisa strategije/programa, zadataka potrebnih za implementaciju tih strategija, dodijeljenih odgovornosti pojedincima ili organizacijama za svaki zadatak te uspostavljenog vremenskog okvira za izvršavanje svakog pojedinog zadatka.

Svaki zadatak dodijeljen je na odgovornost izvršavanja pojedincu ili organizaciji. Isto tako, svaki zadatak mora biti prihvaćen od strane pojedinca ili organizacije odabranih za izvršenje istog.

Konačno, važno je postaviti realne vremenske okvire za izvršenje svakog zadatka kako bi se članovi i organizacije osnažile i vjerovale u uspjeh inicijative, a ne kako bi članovi postali anksiozni i razočarani zbog prekratkih očekivanih rokova.

## **2.1. Lokalne zajednice Grada Zagreba**

Grad Zagreb je kulturno, znanstveno, gospodarsko, političko i administrativno središte Republike Hrvatske. Prema podacima iz 2016. godine Zagreb ima 802 338 stanovnika (<https://www.zagreb.hr/demografska-kretanja/126615>, 8.8.2018.).

Organizacijska struktura grada Zagreba započinje s gradonačelnikom na samom vrhu. Iza toga slijede zamjeni/ci/ce gradonačelnika. Ovaj vrh organizacijske strukture grana se dalje na gradsko poglavarstvo te gradsku skupštinu (<http://www.zagreb.hr/>, 25.5.2018.).

S druge strane, u Gradu Zagrebu postoji i mjesna samouprava. Mjesna samouprava jest institucionalni oblik zajednice. Putem mjesnih samouprava građani Grada Zagreba imaju pravo i mogućnost sudjelovati u odlučivanju o poslovima koji neposredno i svakodnevno utječu na njihov rad i život u užim lokalnim zajednicama. Mjesne samouprave Grada Zagreba postoje u dva oblika, a to su gradske četvrti kao viša organizacijska razina i mjesni odbori kao niža organizacijska razina. Oba oblika mjesne samouprave, u skladu sa Statutom jesu pravne osobe za sebe i svaku za sebe zastupaju predsjednici njihovih vijeća i svaka za sebe donosi svoja pravila. Pravna osobnost jedinica mjesne samouprave garancija je i uvjet uz koje se odvija međusobna suradnja i suradnja s upravnim tijelima Grada Zagreba (Hrženjak, 2011). Gradskih četvrti u Gradu Zagrebu je ukupno 17, dok je mjesnih odbora 218.

Načelno, mjesna je samouprava regulirana Ustavom; Zakonom o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi; Zakonom o Gradu Zagrebu i podrobnije Statutom Grada Zagreba (čl. 77.–103., 110.–112., koji reguliraju komunalne i društvene djelatnosti, naročito u odnosu na čl. 83. Statuta Grada Zagreba te čl. 136., čl. 137. st. 2., čl. 138. i čl. 139. st. 4. koji reguliraju pitanja imovine i financiranja). Uz članke Statuta, mjesna samouprava se ostvaruje i putem referenduma i drugih oblika neposrednog sudjelovanja građana u odlučivanju i izjašnjavanju o pitanjima iz samoupravnog djelokruga u gradskim četvrtima i mjesnim odborima (Ivanišević, 2008 prema Hrženjak, 2011). Granicu ostvarivanja mjesne samouprave nalazimo u činjenici da je Grad Zagreb jedinstvena cjelina i da se pojedinačni interesi, u što spada i jedinica mjesne samouprave, ne mogu ostvarivati suprotno objektivnim interesima

Grada Zagreba kao cjeline (Hrženjak, 2011). Nadalje, obavezna je suradnja mjesnih odbora i gradskih četvrti, ali i gradske uprave u postupcima planiranja i rješavanja svih pitanja koja su od zajedničkog interesa za građane te su njihovi prioriteti. U svrhu najkvalitetnijih i najekonomičnije izvedenih planova za građane, dužni su pomagati i svi stručni službenici gradskih ureda, uključujući i Službu za mjesnu samoupravu (Hrženjak, 2011).

Ostvarivanje lokalne zajednice omogućuju socijalne akcije (Ajduković, 2003), ponajprije one koje se tiču života pojedinaca i obitelji unutar te zajednice. Zajednica igra važnu ulogu u životu pojedinaca i obitelji iz čega proizlazi da uključivanje lokalnih ljudi u socijalne akcije ima za cilj djelovanje za opće dobro. Razvoj zajednice za cilj ima promicanje osjećaja zajednice, dok suradnja podrazumijeva razvijanje lokalnog vodstva i pronalaženje lokalnih rješenja za socijalne probleme. Osnaživanje lokalnih zajednica dolazi nakon čvrste izgradnje zajednice te dobrog nadzora nad unutarnjim pitanjima (Ajduković, 2003). Ključ svega je razumijevanje i suradnja između lokalne vlasti i njihovih građana. „Upravo je sudjelovanje pri donošenju odluka, putem njima najbližih predstavničkih tijela ili neposredno, o osnovnim životnim pitanjima građana na određenom području bit lokalne – mjesne samouprave (Hrženjak, 2011: 61).“ Potrebno je, dakle, dopustiti da građani unutar svojih lokalnih zajednica donose odluke koje ih se tiču jer time ostvaruju svoje ustavno pravo na lokalnu samoupravu i načelo Ustava da vlast proizlazi iz naroda i treba njemu služiti.

Dakle, mjesni odbor odnosno gradska četvrt predstavlja oblik sudjelovanja građana u odlučivanju o lokalnim poslovima od neposrednog i svakodnevnog utjecaja na njihov život i rad (Hrženjak, 2011), a koje utvrđuje općina ili grad. Pitanja o kojima građani trebaju odlučivati tiču se vlastitih potreba, zatim obiteljskih, građanskih potreba, naselja, stambenih zgrada, ulica itd. Sve treba polaziti od građana, nakon čega je ključna komunikacija i suradnja u sustavu lokalne samouprave Grada. Potrebe građana trebaju prerasti u lokalne inicijative koje će rješavati njihova lokalna zajednica kojoj pripadaju jer je ona njima najbliže neposredno izabrano predstavničko tijelo. Nastavno na to, lokalne samouprave u Gradu Zagrebu moraju biti dostupne i otvorene za građane. Stoga je, između ostalog, Statutom određeno i pravo vijeća mjesnih samouprava da sazivaju zborove građana, što bi značilo da su građani pozvani otvoreno iznositi svoje potrebe i probleme u mjestu u kojem žive, ali i uspjehe. Zatim zadatak preuzima mjesni odbor koji treba sabrati, urediti, analizirati prijedloge i potrebe građana na način da neke rješava odmah, dok one kompleksnije, koje zahtijevaju stručnu pripremu i financijsko pokriće, unesu u prijedlog godišnjeg ili višegodišnjeg plana. Članovi vijeća mjesnih samouprava trebaju izaći pred građane s idejama planova, na zborove građana te obavijestiti javnost putem Interneta i medija (Hrženjak, 2011). Sve to bi, u



današnje doba informatizacije i napredne tehnologije, trebalo biti dostupnije i lakše i mjesnim odborima i građanima. Iz tog obostranog rada i zadovoljstva, konkretne suradnje, argumentacije i pristupa problemu, proizlazi kvalitetno rješavanje pitanja te učvršćivanje svijesti kod ljudi da je gradska uprava u službi građana te da im je od koristi. Takvo funkcioniranje mjesne samouprave dovest će do jačanja solidarnosti među ljudima, što je, smatra Hrženjak (2011) od neprocjenjive vrijednosti za kvalitetu društva i življenja.

### **2.1.1. Gradske četvrti**

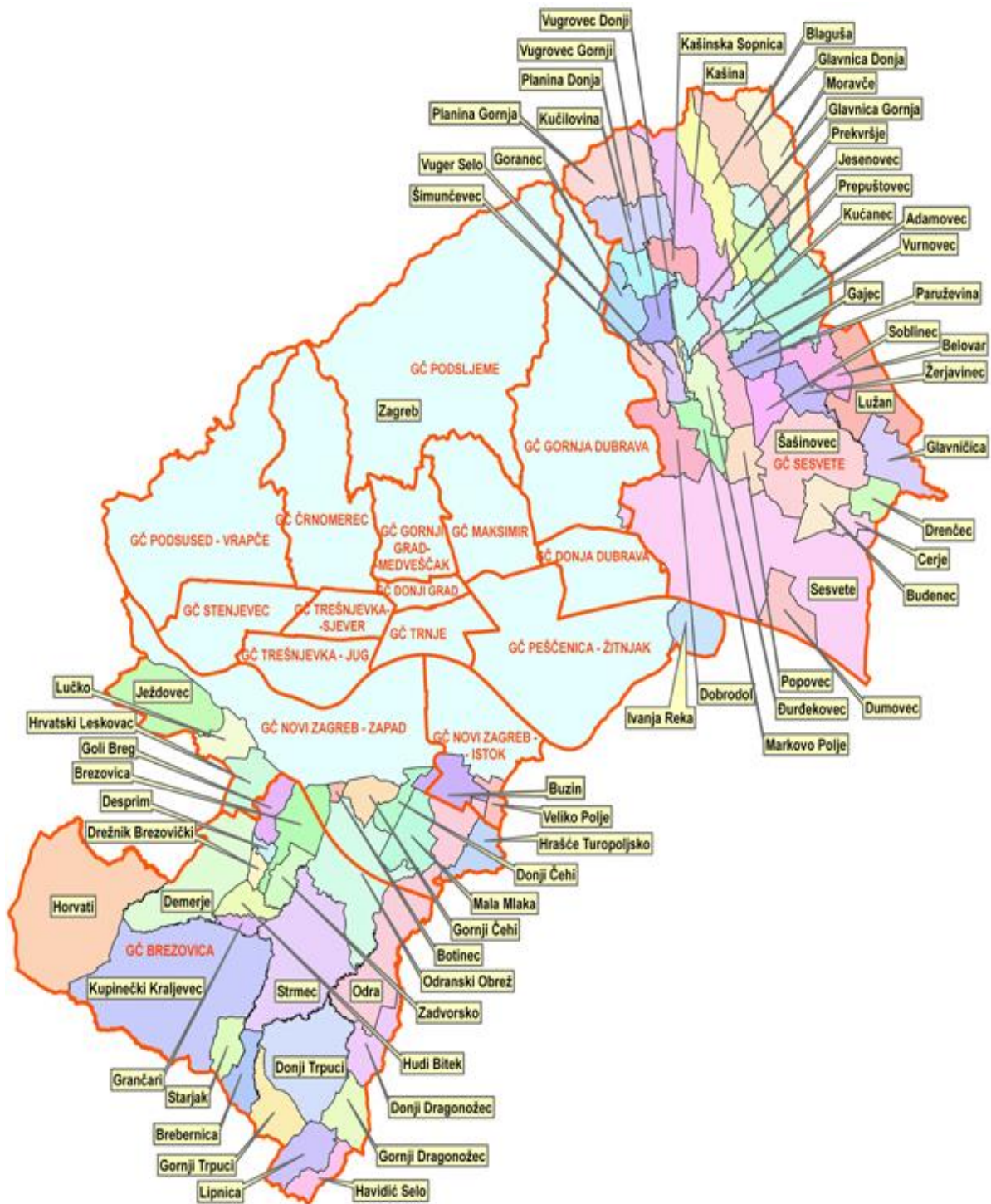
Statutom Grada regulirano je da se gradska četvrt osniva za područje koje predstavlja gradsku, gospodarsku i društvenu cjelinu, a koja je povezana zajedničkim interesima građana (Hrženjak, 2011).

Grad Zagreb podijeljen je na 17 gradskih četvrti Statutom Grada 1999. godine. Punih deset godina, u Gradu su funkcionirale samo gradske četvrti (bez mjesnih odbora) te su se bavile samo tzv. malim komunalnim akcijama. Te su gradske četvrti lokalne zajednice grada Zagreba. Određene su teritorijem, točnije određenim naseljima grada. Jedanaest od ukupno 17 gradskih četvrti cijelim je svojim područjima smješteno unutar granica naselja Zagreb (<http://www.zagreb.hr/>, 25.5.2018.).

Četiri gradske četvrti obuhvaćaju, osim rubnih dijelova grada Zagreba, još i pojedina manja okolna naselja ili dijelove takvih naselja. To se odnosi na Novi Zagreb – istok, Novi Zagreb – zapad, Peščenicu – Žitnjak i Gornju Dubravu.

Dvije prostorno najveće gradske četvrti – Sesvete i Brezovica, koje zajedno obuhvaćaju više od 45% ukupne površine Grada Zagreba – protežu se gotovo isključivo područjima desetaka prigradskih naselja obuhvaćajući tek neznatne dijelove područja grada Zagreba kao naselja (<http://www.zagreb.hr/>, 25.5.2018.).

Slika 1: Granice područja gradskih četvrti



Izvor: Grad Zagreb, <https://www.zagreb.hr/granice-podrucja-gradskih-cetvrti/12917> (25.5.2018.)

### **2.1.1.1. Tijela gradskih četvrti**

Tijela gradskih četvrti jesu vijeće gradske četvrti i predsjednik vijeća gradske četvrti. Svaka gradska četvrt u svom vijeću ima predstavnike određene lokalne zajednice. Od 2001. godine, vijeća gradskih četvrti aktivno sudjeluju u upravljanju Gradom te svake godine sve značajnije doprinose zadovoljavanju komunalnih i drugih zajedničkih potreba građana širom područja Grada Zagreba (<http://www.zagreb.hr/>, 25.5.2018.).

Vijeća gradskih četvrti mogu imati 11, 15 ili 19 članova, a vijeća mjesnih odbora 5, 7, 9 ili 11 članova, ovisno o broju stanovnika pojedine teritorijalne jedinice. Stanovnici svake gradske četvrti biraju vijeće gradske četvrti, a članovi vijeća, iz svojih redova, predsjednika vijeća. Mandat svim članovima vijeća traje četiri godine. Između ostalih funkcija koje imaju vijeća gradske četvrti, nalaze se i funkcije suradnje s gradonačelnikom i predsjednikom Gradske skupštine, kao i briga o provedbi akata što se odnose na rad gradske četvrti. Ove funkcije istaknute su pred ostalima jer su značajne za temu ovoga rada.

### **2.1.1.2. Odnos gradskih tijela i gradskih četvrti**

Za obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga Grada Zagreba koji su povjereni vijeću gradske četvrti, predsjednik vijeća odgovara gradonačelniku. Za bilo kakvu spriječenost predsjednika vijeća, njegovu ulogu preuzima potpredsjednik istog vijeća koji mu također pomaže u radu i obavljanju poslova. Gradonačelnik i gradska upravna tijela dužni su, prije realizacije određene mjere ili donošenja odluke o pitanjima važnim za pojedinu gradsku četvrt, od vijeća gradske četvrti ili od predsjednika vijeća zatražiti te saslušati njihovo mišljenje. Osim toga, gradonačelnik i gradska upravna tijela moraju informirati predsjednika vijeća gradske četvrti o pitanjima u vezi sa: planiranjem razvoja Grada, programima gradske uprave, zaštitom okoliša, gradnjom objekata na području gradske četvrti i drugim pitanjima koja su važna za gradsku četvrt. Zatim je predsjednik vijeća dužan izvijestiti vijeće o tim pitanjima. (<http://www.zagreb.hr/>, 25.5.2018.)

Koordinaciju Grada Zagreba čini gradonačelnik, predsjednik Gradske skupštine te predsjednici vijeća gradskih četvrti. Postoji mogućnost izmjenjivanja gradonačelnika i predsjednika Gradske skupštine, prema dogovoru. Zadaća svih koji sudjeluju u koordinaciji Grada obuhvaća raspravljanje, najmanje dva puta godišnje, o pitanjima važnima za gradske četvrti i o sukobu interesa gradskih četvrti i Grada kao cjeline (<http://www.zagreb.hr/>, 25.5.2018.).

### 2.1.1.3. Ovlasti i način rada vijeća gradske četvrti

Kako se navodi na službenim Internet stranicama Grada Zagreba, prema Statutu Grada Zagreba određen je djelokrug vijeća gradske četvrti, i to člancima 79. i 80. (<http://www.zagreb.hr/>, 8.8.2018.).

U članku 79. stoji da vijeće gradske četvrti samostalno donosi sljedeće:

- pravila gradskih četvrti;
- financijski plan i godišnji izvještaj o izvršenju financijskog plana;
- program održavanja komunalne infrastrukture za područje gradske četvrti koji:
  - obuhvaća poslove i radove održavanja objekata i uređaja komunalne infrastrukture na području gradske četvrti koji se odnosi na odvodnju atmosferskih voda, čišćenje javnih površina, održavanje gradskih parkova i ostalih ozelenjenih površina i redovno održavanje nerazvrstanih cesta;
  - mora biti donesen do 31. siječnja tekuće godine, a u slučaju da to ne učini, program će na gradonačelnikov prijedlog donijeti Gradska skupština;
- plan komunalnih aktivnosti za područje gradske četvrti koji:
  - obuhvaća poslove i radove kojima se poboljšava komunalni standard građana na području gradske četvrti, a koji nisu obuhvaćeni drugim planom ili programom;
  - sadrži planove malih komunalnih akcija mjesnih odbora na području gradske četvrti, koje donose vijeća mjesnih odbora i dostavljaju ih vijeću gradske četvrti najkasnije do 1. ožujka tekuće godine;
  - donosi nakon što mu je više od polovice vijeća mjesnih odbora s područja te četvrti dostavilo plan malih komunalnih akcija mjesnih odbora (u slučaju da vijeće mjesnog odbora ne donese plan malih komunalnih akcija i ne dostavi ga vijeću gradske četvrti u zadanom roku, plan malih komunalnih akcija tog mjesnog odbora donijet će vijeće gradske četvrti)
- program rada i izvješće o radu;
- poslovnik o svom radu u skladu s ovim statutom.

Gradske četvrti imaju i ostale samostalne aktivnosti (<http://www.zagreb.hr/>, 8.8.2018.):

- odlučuje o raspolaganju imovinom gradske četvrti;
- može donijeti plan potreba za aktivnostima, programima i projektima unapređenja kvalitete života građana gradske četvrti i mjesnih odbora koji su od interesa za dva

ili više mjesnih odbora ili za cijelu gradsku četvrt i utvrđuje prioritete u njihovoj realizaciji:

→ pod planom potreba za aktivnostima, programima i projektima unapređenja kvaliteta života građana razumijeva se iniciranje, organiziranje i provođenje aktivnosti, programa i projekata u kulturno-zabavnom životu; sportsko-rekreativnim aktivnostima; aktivnostima tehničke kulture; aktivnostima promicanja zdravlja i prevencije bolesti; akcijama očuvanja okoliša i aktivnostima u održivom razvoju; aktivnostima brige o djeci i mladima njihovu odgoju i obrazovanju; aktivnostima u području skrbi o osobama treće životne dobi, a koji su nedovoljno ili uopće nisu obuhvaćeni drugim programima;

- bira predsjednika i potpredsjednika vijeća;
- saziva mjesne zborove građana;
- sudjeluje u provođenju civilne zaštite na svom području;
- koordinira rad mjesnih odbora;
- surađuje s drugim gradskim četvrtima na području Grada Zagreba;
- surađuje s udrugama na svom području u pitanjima od interesa za građane gradske četvrti;
- obavlja i druge poslove utvrđene zakonom, gradskim odlukama i drugim propisima.

Članak 80. nalaže da vijeće gradske četvrti predlaže sljedeće (<http://www.zagreb.hr/>, 8.8.2018.):

- koncept razvoja svoga područja u okviru razvojnog plana Grada Zagreba;
- rješenja od interesa za svoje područje u postupcima izrade i donošenja prostornih i drugih planskih dokumenata i njihova ostvarenja;
- mjere i akcije za zaštitu i unapređivanje okoliša te za poboljšanje uvjeta života;
- mjere nakon razmatranja stanja sigurnosti i zaštite osoba, imovine i dobara na svome području;
- mjere za učinkovitiji rad komunalnih službi;
- osnivanje ustanova u djelatnostima brige o djeci predškolske dobi, obrazovanja, javnog zdravstva, socijalne skrbi, kulture, tehničke kulture i sporta, prati rad ustanova u tim djelatnostima osnovanim radi zadovoljavanja potreba stanovnika na svome području te predlaže mjere za unapređivanje njihova rada;

- imenovanje ulica, javnih prometnih površina, parkova, sportskih terena, škola, vrtića, ustanova u kulturi i svih drugih objekata na svojem području;
- promjenu područja gradske četvrti, odnosno mjesnih odbora na svojem području;
- kandidate za suce porotnike.

Nadalje, prema članku 80. vijeće gradske četvrti brine o:

- uređivanju naselja, kvaliteti stanovanja, komunalnim objektima, infrastrukturi te obavljanju komunalnih i drugih uslužnih djelatnosti od značenja za gradsku četvrt;
- zadovoljavanju potreba stanovnika na području predškolskog odgoja i obrazovanja, javnog zdravstva, socijalne skrbi, kulture, tehničke kulture i sporta od značenja za gradsku četvrt.

Također ga čine i sljedeće funkcije:

- prati stanje u komunalnoj infrastrukturi na svom području i predlaže programe razvoja komunalne infrastrukture;
- razmatra pitanja iz nadležnosti Grada, koja se odnose na gradsku četvrt, njezino područje i stanovništvo i daje nadležnim tijelima mišljenja i prijedloge;
- podnosi gradonačelniku inicijative i prijedloge za donošenje odluka i drugih općih akata koji su u neposrednoj vezi s djelokrugom rada vijeća gradske četvrti;
- razmatra prijedloge građana i pravnih osoba s područja gradske četvrti i ako ocijeni da je prijedlog osnovan, prosljeđuje ga tijelima nadležnim za njihovo rješavanje;
- može predložiti područja mjesnih odbora na svojem području.

Gradskoj skupštini dopušteno je vijeću gradske četvrti povjeriti i druge poslove iz samoupravnog djelokruga Grada Zagreba.

Sjednica vijeća gradske četvrti se održava ako je nazočna većina članova vijeća. Odluke o pitanjima se donose većinom glasova svih članova. U to spadaju: pravila gradske četvrti, poslovnik o radu vijeća gradske četvrti, financijski plan, godišnji izvještaj o izvršenju financijskog plana, odluke o raspolaganju imovinom, program održavanja komunalne infrastrukture, plan komunalnih aktivnosti i izbor predsjednika i potpredsjednika vijeća. Osim navedenog, vijeće može svojim poslovnikom odrediti i druga pitanja o kojima odlučuje većinom glasova svojih članova (<http://www.zagreb.hr/>, 8.8.2018.).

Ono što je značajno za zagrebačke gradske četvrti jest da je rad njihovih vijeća javan što znači da svi zainteresirani (primjerice građani, predstavnici pravnih osoba, izjavitelji

sredstava javnog priopćavanja) imaju pravo prisustvovati sjednicama vijeća. Naravno, predsjedniku vijeća je dopušteno ograničiti broj prisutnih građana zbog prostornih uvjeta i održavanja reda na sjednici.

Koordinaciju gradske četvrti čine predsjednici vijeća mjesnih odbora s predsjednikom vijeća gradske četvrti koji je na čelu koordinacije. Predsjednik vijeća gradske četvrti saziva sjednice koordinacije gradske četvrti redovito prije održavanja sjednice vijeća gradske četvrti, a najmanje jedanput mjesečno ([www.zagreb.hr](http://www.zagreb.hr), 25.5.2018.). Zadatak im je raspravljati o pitanjima važnima za jedinice mjesne samouprave.

### **2.1.2. Mjesni odbori**

Odbori osnovani za pojedini dio gradske četvrti, pojedino naselje ili više međusobno povezanih manjih naselja, ili dio većeg naselja koji u odnosu na ostale dijelove čini zasebnu cjelinu, nazivaju se mjesni odbori.

Mjesni odbori su kao oblik mjesne samouprave osnovani tek 2009. godine. Vijeća mjesnih odbora izabrana su na svibanjskim izborima 2009. (Koprić, 2010: 117 prema Hrženjak, 2011), usprkos stručnim upozorenjima da je model s dvije razine supmunicipalnih jedinica u europskim gradovima gotovo nepoznat (Ivanišević, 2008 prema Hrženjak, 2011).

Unutar Grada Zagreba, osnovano je 218 mjesnih odbora, od čega je 147 osnovano za pojedine dijelove naselja Zagreb, a 12 za dijelove područja naselja Sesvete. Na područjima preostalih 68 službenih naselja (mjest) u sastavu Grada Zagreba osnovano je ukupno 59 mjesnih odbora. Područja pojedinih naselja i mjesnih odbora posve su istovjetna u 15 slučajeva, a 35 odbora obuhvaća više naselja, odnosno dijelova naselja. Mjesni odbor Brezovica u istoimenoj gradskoj četvrti u ovom je pogledu najsloženiji: obuhvaća šest cijelih i dijelove još dva naselja. Najviše mjesnih odbora (46) osnovano je u Gradskoj četvrti Sesvete, a najmanje (pet) u Gradskoj četvrti Podsljeme ([www.zagreb.hr](http://www.zagreb.hr), 25.5.2018.).

#### **2.1.2.1. Tijela mjesnog odbora**

Tijela mjesnog odbora su vijeće mjesnog odbora i predsjednik vijeća mjesnog odbora. Broj članova svakog pojedinog vijeća mjesnog odbora izabire se i ovisi o broju stanovnika unutar istog pa je moguće imati 5, 7, 9 ili 11 članova.

Stanovnici područja mjesnog odbora izabiru članove vijeća na temelju općega biračkog prava. Mandat svih članova vijeća traje četiri godine. Unutar vijeća se glasovanjem

izabire predsjednik te potpredsjednik vijeća, također za naredne četiri godine. Funkcije predsjednika, potpredsjednika i člana vijeća su počasne.

Djelokrug mjesnih odbora nije izdvojen od rada gradskih četvrti u sustavu lokalne samouprave Grada.

### **3. Oblici suradnje lokalnih zajednica**

U radu lokalnih zajednica neizostavni su oblici suradnje s unutarnjim ili vanjskim organizacijama, agencijama i partnerima. Stoga će u ovom poglavlju biti razjašnjene definicije mogućih suradnji koje pridonose uspjehu ostvarivanja lokalnih inicijativa.

U ispunjavanju ciljeva, svakoj organizaciji, između ostalog, mogu pomoći kooperacija, koordinacija i kolaboracija. No, prije toga je uvijek potrebno procijeniti prednosti i mane svakog postupka kako bi se odabralo ono što najbolje odgovara potrebama same organizacije u određeno vrijeme. Iza toga je važno razviti strategiju za postizanje dogovora s partnerima.

#### **3.1. Koordinacija**

Koordinaciju autori (Mattessich i sur., 2004b) obilježavaju s formalnijim odnosima i razumijevanjem kompatibilnih misija nego prethodne dvije suradnje. U koordinaciju su uključena neka planiranja i podjela uloga te su uspostavljeni komunikacijski kanali. Autoriteti su, kao i u kooperaciji, na pojedinim organizacijama. Resursi su dostupni sudionicima, a nagrade su međusobno priznate.

#### **3.2. Kooperacija**

Kooperaciju karakterizira suradnja organizacija koju obilježavaju neformalni odnosi (Mattessich i sur., 2004b). Takvi odnosi postoje bez ikakvih zajednički definiranih ciljeva, strukture ili planiranja. Informacije se dijele po potrebi, a autoritet je zadržan od strane svake organizacije. Kooperacija uključuje dijeljenje resursa za obostranu korist kako bi se postigla zajednička svrha (Kaye i Wolff, 2002).



### 3.3. Kolaboracija

Kolaboracija predstavlja suradnju, a u smislu lokalne zajednice, ona znači suradnju s drugim organizacijama i institucijama (Mattessich i sur., 2004b).

Definicija kolaboracije prema Mattessich i sur. jest „obostrano koristan i dobro definiran odnos u koji su ušle dvije ili više organizacija kako bi postigle zajedničke ciljeve (2004b: 4).“ Takav odnos uključuje predanost zajedničkom odnosu i ciljevima; zajednički razvijenu strukturu i odgovornost; uzajamni autoritet i odgovornost za uspjeh te dijeljenje resursa i nagrada (Mattessich i sur., 2004b). Kolaboracija kao najopsežniji oblik partnerstva je proces kojim nekoliko agencija ili organizacija stvaraju formalnu, kontinuiranu predanost za zajednički rad kako bi postigli zajedničku misiju (Kaye i Wolff, 2002). Kolaboracija jest dinamična suradnja, a grupe koje sudjeluju u kolaboraciji su kolaboracijske ili suradničke grupe.

Kolaboracija nudi zajednicama poboljšanje vlastitog rada. Omogućava im da se suprotstavljaju problemima koji su često izvan njihovog pojedinačnog dosega. Primjerice, pitanje stanovanja, siromaštva, kriminala, zaposlenja ili edukacije. Ne samo da su ovi problemi zahtjevni i opširni, već su često povezani jedan s drugim i stoga odolijevaju pokušajima da se riješe kao zasebni.

Kolaboracija vodi ka ojačanju društva i njezinih zajednica. Ovisi o povjerenju, zajedničkoj viziji, komunikaciji i drugim čimbenicima. Povjerenje je ključ kolaboracije pa ako ono ne postoji među članovima ili kolaboracijskim grupama, trud i uspjeh su upitni i slabo dostižni. Međutim, ako povjerenje među članovima i organizacijama postoji, izgledno je postizanje određenih ciljeva. Potrebno je imati na umu da je međusobno povezano puno različitih čimbenika, što znači da izgradnja i rad na jednom može ojačati i neki drugi čimbenik (Mattessich i sur., 2004b).

Dakle, kolaboracija je srž rješavanja krupnih pitanja i problema društvene zajednice. Međusobna suradnja organizacija može dovesti do nečeg sasvim novog, bilo u smislu promjene, ili u smislu rješenja i rezultata, jer se njome dobiva šira slika problema te različitost pristupa problemu. Primjerice, škole nisu jedine ustanove odgovorne za edukaciju. Uz njih, potreban je i rad dječjih vrtića, grada, države, privatnih i državnih institucija i škola, baš kao i lokalnih zajednica. Koristeći prednosti i snage svake organizacije, obrazovni se sustav može neprestano unaprjeđivati i ostvarivati.

Za organizaciju koja je spremna na kolaboraciju, dobitci mogu biti veći od potrebnih ulaganja. Prvenstveno joj se pružaju nove ideje, širenje socijalne mreže, dobiva efikasno i

efektivno rješenje problema, a zatim ne izostaju niti redukcija troškova koji se pojavljuju, istraživanja, treninzi i edukacije ključnih osoba, ali i druge potrebne aktivnosti. Širenje mreže kontakata, poslovna suradnja, otvaranje i predstavljanje svojih usluga širem krugu ljudi također ubrajamo u pozitivne strane kolaboracije za neku organizaciju, u ovom slučaju lokalnu zajednicu. Kolaboracijom se stvara sinergija potrebnih segmenata za prevladavanje prepreka.

Uspoređujući kolaboraciju, kooperaciju i koordinaciju, kolaboracija za razliku od ostalih dviju suradnji označava trajniji i prožimajući odnos (Mattessich i sur., 2004b). Ona stavlja prethodno odvojene organizacije u novu strukturu s potpunom predanošću zajedničkoj misiji, a takav odnos zahtijeva sveobuhvatno planiranje i dobro definirane komunikacijske kanale koji djeluju na mnogim razinama (Mattessich i sur., 2004b). Autoritet određuje struktura unutar kolaboracije. Rizik je mnogo veći nego kod kooperacije ili koordinacije jer svaki član kolaboracije pridonosi svojim resursima i ugledu. Resursi se sakupljaju ili zajednički osiguravaju, a proizvodi se dijele.

### **3.4. Koalicija**

Koalicije su uglavnom usmjerene na pokušaj promoviranja kolaboracije (Kaye i Wolff, 2002). Razvoj svake koalicije zajednice je jedinstven, a zavisi o svojim članovima, svrsi i kontekstu.

C. Brown definira koaliciju kao „organizaciju različitih interesnih grupa koje kombiniraju svoje ljudske i materijalne resurse kako bi doveli do određene promjene koju članovi ne mogu samostalno ostvariti (Kaye i Wolff, 2002: 14).“ R. LaBonte koaliciju definira kao „skupine grupa koje dijele zajednički cilj i svijest da „ujedinjeni stojimo, a podijeljeni padamo“ (Kaye i Wolff, 2002: 15).“

### **3.5. Osnaživanje**

Osnaživanje je „namjerni, stalni proces usredotočen na lokalnu zajednicu, a uključuje međusobno poštovanje, kritičko razmišljanje, brižnost i sudjelovanje u grupi u kojoj ljudi nemaju jednak udio u vrijednostima resursa čime se dobiva kontrola nad tim resursima (Cornell Empowerment Group prema Kaye i Wolff, 2002: 15).“ Ukratko, mnoge koalicije pokušavaju staviti osnaživanje u svoju viziju, a one koje to učine, taj proces im posluži kao mjerilo koliko dobro dostižu svoj cilj. Koalicijama se u zajednicama potiče osnaživanje.

## **4. Elementi koji utječu na uspjeh lokalnih inicijativa**

Autori Mattessich i sur. (2004a) proveli su istraživanje iz kojega su željeli utvrditi čimbenike koji dovode do uspjeha lokalnih inicijativa, koje su, prema riječima J. Gardnera (1993, prema Mattessich i sur., 2004a: 9): „praksa za izgradnju veza među stanovnicima, zatim za utvrđivanje pozitivnih obrazaca ponašanja pojedinca i zajednice temeljenog na međusobnoj odgovornosti i vlasništvu.“

Autori (Mattessich i sur. 2004b) elemente koje utječu na uspjeh lokalnih inicijativa svrstavaju u šest kategorija; okolina, karakteristike članova, proces i struktura, komunikacija, cilj, resursi.

### **4.1. Čimbenici vezani uz okolinu**

Prvi čimbenici koji imaju utjecaja na uspjeh pokrenutih lokalnih inicijativa jesu oni koji su povezani s okolinom, a ona obuhvaća geografski položaj i društveni kontekst unutar kojeg postoji lokalna zajednica.

Mattessich i sur. (2004a) smatraju kako su aktivnosti uspješnije u zajednicama koje su unutar manjeg geografskog područja jer to čini planiranje i implementaciju aktivnosti lakšima za upravljanje (zbog jednostavnije interakcije među pojedincima).

U ove se čimbenike prvenstveno ubraja (1) prethodna zajednička suradnja ili kolaboracija koja postoji u zajednici, što nudi potencijalnim partnerima suradnju, razumijevanje uloga i ono što se u suradnji očekuje i zahtijeva te ih potiče da vjeruju u uspjeh projekta (Mattessich i sur. 2004b). Sve to podrazumijeva sljedeće:

- inicijative će najvjerojatnije uspjeti ako kooperativna ili suradnička aktivnost ima prethodnu suradnju ili se potiče;
- ciljevi trebaju biti postavljeni prema razini razvoja, razumijevanju i prihvaćanju suradnje unutar zajednice;
- potrebno je riješiti okolišne čimbenike, primjerice zakonodavstvo i/ili financiranje inicijative, zatim educirati potencijalne suradnike o prednostima i procesu;
- poneki dijelovi zajednice mogu pružiti nepoželjnu okolinu za suradnju, primjerice, ako organizacije u svojim prethodnim međusobnim suradnjama imaju negativna iskustva u borbi za konkurentnost, moguće je da će na početku nove suradničke inicijative biti potrebno više vremena za izgradnju povjerenja, zajedničkog rječnika, međusobnih očekivanja i drugih čimbenika uspjeha.

Uz navedeno možemo ubrojiti i postojeću socijalnu koheziju. Što je veća razina socijalne kohezije (tj. snaga međusobnih pozitivnih odnosa među stanovnicima zajednice), to je vjerojatniji uspjeh inicijative zajednice (Mattessich i sur., 2004a). Visoka razina socijalne kohezije povezana je sa zajedničkim duhom rješavanja problema, dobrom komunikacijom i većim brojem udruženih skupina u zajednici (građanskih, rekreativnih, poslovnih i sl.).

Iza toga slijede (2) članovi lokalne zajednice koji predstavljaju legitimitet organizacije koja poduzima inicijativu. Ako se ti odabrani članovi unutar lokalne zajednice percipiraju od strane građana zajednice kao pouzdanima i kompetentnima, usmjereni ka ciljevima i aktivnostima kojima će se ciljevi ispuniti, građani će biti spremni podržati njih i inicijative pod njihovim vodstvom. Osim toga, zahvaljujući takvom povjerenju i lojalnosti, građani mogu biti spremni i angažirati se u lokalnim inicijativama. Sve to podrazumijeva sljedeće:

- u početnoj je fazi inicijative i suradnje potrebno procijeniti vodstvo te odraditi promjene ako su potrebne;
- projekti šire zajednice zahtijevaju širi krug ljudi u vodstvu, dok projekti manjih razmjera zahtijevaju legitimitet uže grupe ljudi.

Treći čimbenik okoline jest (3) povoljna politička i društvena klima, a čine ju politički vođe, kreatori mišljenja, kontrola resursa te osobe koje upravljaju resursima i ukupno stanovništvo koje podržava inicijativu ili joj se bar ne protivi. To uključuje sljedeće:

- partneri trebaju pokazati želju za kolaboracijom s ključnim čelnicima kako bi se stvorila najbolja moguća politička klima;
- politička i društvena klima često djeluju kao pozitivni vanjski motivatori za suradnju;
- ako povoljna klima ne postoji, sudionici inicijative bi trebali razmotriti strategije i taktike za poboljšanje klime kako bi se postigli ciljevi suradnje – primjerice mijenjanje javnog mišljenja;
- članovi koji surađuju na procesu inicijative trebaju postaviti realne ciljeve kako bi se ispunile političke i društvene potrebe;
- ciljevi i poduzeti koraci za postizanje tih ciljeva trebaju biti isplativi, a ne u sukobu (ili ih dovoditi u sukob) sa stalnim nastojanjima zajednice;
- politička i društvena klima mogu se izmijeniti u procesu, zato ju treba promatrati pa poduzeti akcije ako postane negativna.

## 4. 2. Čimbenici vezani uz karakteristike članova

Druga grupa čimbenika jesu karakteristike članova.

U tu grupu ponajprije spadaju (1) uzajamno poštivanje, razumijevanje i povjerenje između članova inicijative; njihovih djelovanja; kulturnih normi i vrijednosti; ograničenja i očekivanja (Mattessich i sur., 2004b). To znači sljedeće:

- na samom početku suradnje, partneri trebaju usmjeriti energiju na učenje jednih o drugima;
- partneri trebaju iskreno i otvoreno predstaviti svoje namjere i dnevni red kako bi izgradili međusobno povjerenje;
- stvaranje čvrstog odnosa zahtijeva vrijeme, stoga članovi trebaju osigurati dovoljno vremena za razvitak povjerenja i razumijevanja;
- treba odvojiti vrijeme za razumijevanje jezika u međusobnoj komunikaciji i samih članova međusobno;
- sukobi se mogu pojaviti zbog nedostatka razumijevanja među članovima;
- partnerske veze pružaju temelj komunikacije, povjerenja i dijeljenja resursa što je ključno za uspješnu suradnju, no, ako takve veze ne postoje, potrebno je uspostaviti nove.

Zatim slijedi (2) sastav organizacije za provedbu inicijative, što znači da kolaborativnu grupu čine pojedinci koji su predstavnici različitih segmenata zajednice te kao takvi utječu na aktivnosti zajednice, a to podrazumijeva da:

- grupa mora pažljivo odlučiti tko treba biti uključen u inicijativu;
- partneri kontinuirano trebaju pratiti treba li nove grupe ili pojedince uvesti u započeti proces;
- broj izabranih članova ne smije biti toliko velik da kolaboracija ne bi postala neizvediva;
- ako predstavništvo gaji sličnosti u karakteristikama poput svrhe, strukture, geografskih lokacija ili klijenata kojima služe, to već postaje osnova za buduću nadogradnju razumijevanja i interpretacije.

Većina lokalnih inicijativa zasigurno bi imala koristi od iskusnog kadra ljudi i konzultanata. Sudionici inicijative trebaju imati razvijene grupne, organizacijske vještine te znanje vođenja zajednice (Kaye i Wolff, 2002). Grupa ljudi u organizacijskoj strukturi i modelu provedbe inicijative mora biti dovoljno jasna i kompetentna kako bi se učinkovito

obavljali zadaci. Kaye i Wolff (2002) navode pet ključnih elemenata koji u to spadaju: vodstvo, donošenje odluka, komunikacija, resursi i kadar ljudi. Isti autori (2002) smatraju da je jasno određeno i identificirano vodstvo neizbježno. Ipak, vodstvo treba biti široko što je više moguće. Također, osobe u vodstvu ne bi trebale biti preopterećene obujmom posla kako ne bi bili manje efikasni. U smislu donošenja odluka, Kaye i Wolff (2002) smatraju da je potreban demokratski i jasan način odlučivanja jer dozvoljava širu sliku. Postoji i opcija da se uzimaju usluge „izvan“ grupe ljudi koja sudjeluje u provedbi inicijative, poput iskusnih konzultantskih osoba.

Zatim slijedi da (3) članovi organizacije pristupaju kolaboraciji iz vlastitih interesa, odnosno pojedinci smatraju da će profitirati zbog osobnog angažmana u inicijativi te da će prednosti članstva nadoknaditi troškove kao što su gubitak autonomije i moći. Implikacije toga su sljedeće:

- treba biti vrlo jasno što svaki član organizacije može dobiti iz suradnje, a očekivanja treba prenijeti u ciljeve;
- poticaji za pojedine organizacije da se uključe i ostanu uključene u procesu inicijative bi trebali otkriti koliko motiviraju članove.

Zatim slijedi (4) sposobnost ostvarivanja kompromisa - budući da tijekom suradnje mnoge odluke ne mogu savršeno odgovarati svakom članu, partneri moraju biti spremni na kompromis. To podrazumijeva sljedeće:

- organizacije svojim predstavnicima moraju dati nesmetanost u donošenju odluka među partnerima – u suprotnom će rigidna pravila i očekivanja učiniti suradnju neizvedivom;
- potrebno je odvojiti vrijeme za kvalitetno i strpljivo djelovanje u donošenju odluka;
- članovi moraju znati kada će tražiti kompromis i kako prijateljski pregovarati o glavnim odlukama u situacijama u kojima članovi inicijalno ne dijele iste stavove.

Ovu kategoriju čimbenika nadograđuju Mattessich i sur. (2004a) smatrajući da je važno posjedovati sposobnost za raspravljanje, postizanje konsenzusa i suradnje što podrazumijeva otvoreno raspravljanje o problemima i potrebama. Štoviše, ako je zajednica prije uspijevala riješiti zajedničke probleme, ta iskustva povećavaju sposobnost zajedničkog rada i u budućnosti.

### 4. 3. Čimbenici vezani uz procese i strukture

Treća grupa čimbenika odnosi se na proces i strukturu, tj. na upravljanje, donošenje odluka i operativne sustave u suradničkoj inicijativi (Mattessich i sur., 2004b).

U ovu grupu čimbenika ulazi da (1) članovi unutar inicijative dijele udio u procesu i ishodu; dobivaju osjećaj vlasništva nad načinom rada u grupi i nad rezultatom rada. To se postiže izdvajanjem vremena i sredstava kako bi se taj osjećaj vlasništva i sudjelovanja u donošenju odluka razvio, zatim operativnim načelima i postupcima koji promiču taj osjećaj;

- percepcija tog osjećaja kod članova treba biti konstantno promatrana kako bi se znale uvesti promjene u procesu ili strukturi u svrhu ojačavanja tog osjećaja;
- skupine unutar organizacija mogu ojačati vlasništvo i stalnu predanost kolaboraciji ako sudjeluju u redovitom planiranju i praćenju rada te suradnje.

Sljedeći čimbenik čine (2) višestruke razine sudjelovanja, što znači da je svaka razina svake partnerske organizacije barem u nekoj mjeri zastupljena te sudjeluje u svim fazama inicijative:

- uspješne kolaboracijske grupe prepoznaju više slojeva osoblja u svakoj organizaciji te stvaraju mehanizme kojima ih uključuju u rad;
- na početku inicijative treba razviti sisteme kojima će se u proces uključiti potrebni ljudi iz svake organizacije;
- nije dovoljno da su samo čelnici organizacija povezani kako bi kolaboracija bila uspješna, već je važno da i u cijelom sistemu članovi ostvaruju i održavaju veze;
- važno je da talentirani, ključni ljudi u organizaciji budu zaduženi za suradnju u inicijativi te da su zainteresirani za uspjeh iste.

Zatim slijedi (3) fleksibilnost, a ona predstavlja organizaciju inicijative koja je otvorena za različite načine organizacije i obavljanje posla, a implementira se na sljedeće načine:

- organizacija inicijative mora biti fleksibilna u svojoj strukturi i metodama;
- komuniciranje potrebe i očekivanja za fleksibilnošću svim sudionicima ključna je stavka na početku suradnje;
- potrebno je promatrati organizacije tijekom procesa te utvrđivati njihovu fleksibilnost.

Mattessich i sur. (2004a) istraživanjem su pokazali da je uspjeh izgledniji uz organizacije i pojedince koji su prilagodljivi u rješavanju zadataka. Fleksibilna grupa zajednice otvorena je za različite načine rješavanja problema te zato ima sklonost činiti ono što je najbolje za određenu situaciju, a ne ono što je ustaljeno (primjerice koristiti zastarjele ili neučinkovite izvedbe, držati se zastarjelih standarda za tehnologiju, itd.). Prilagodljivost omogućava da se pomiču ciljevi i zadaci u slučaju pojave novih potreba.

Slijedi (4) raspodjela jasnih uloga i političkih smjernica što podrazumijeva da partneri u organizaciji inicijative jasno razumiju i shvaćaju svoje uloge, prava, odgovornosti i obveze te se znaju suočiti s tim obvezama. To se postiže na sljedeće načine:

- članovi organizacija trebaju raspraviti o ulogama, pravima i obvezama svakoga, postići sporazum oko njih te ih jasno komunicirati svim relevantnim strankama;
- partneri moraju riješiti svaki sukob koji proizlazi iz konkurencije između zahtjeva postavljenih za njih kao za zaposlenike organizacije koju predstavljaju i zahtjeva da djeluju kao članovi kolaborativnog tima – organizacije bi možda trebale prilagoditi pravila i postupke kako bi se smanjio sukob ovih uloga;
- definirane uloge ne trebaju biti toliko striktno da ne bi sprječavale fleksibilnost;
- potrebno je uzeti u obzir stvarne interese i snage članova pri dodjeljivanju zaduženja da u suprotnom ne budu skloni djelovati prema vlastitim interesima.

Zatim slijedi (5) prilagodljivost koja kao čimbenik predstavlja sposobnost organizacije inicijative da se održi uslijed velikih promjena, čak i ako je potrebno promijeniti glavne ciljeve, članove, itd. Prilagodljivost se implicira tako da:

- organizacija inicijative treba biti svjesna trendova i promjena u zajednici te im se prilagoditi;
- vizija i ciljevi te organizacije trebaju biti često pregledani i revidirani;
- ako dođe do promjene ciljeva i ishoda članova organizacije, potrebno je po potrebi uključiti te promjene u kolaborativne ciljeve i ishode.

Posljednji čimbenik unutar ove skupine čimbenika jest (6) odgovarajući tempo razvoja. To podrazumijeva da se struktura, resursi i aktivnosti organizacije inicijative mijenjaju tijekom vremena kako bi se približili potrebama lokalne zajednice, a da to ne prekoračuje kapacitete partnera (Mattessich i sur., 2004b). To uključuje sljedeće:



- iskusne organizacije mogu biti bolje pripremljene za suočavanje s kompleksnošću provođenja inicijativa za razliku od onih novonastalih;
- brojnost i raznolikost kolaboracijskih partnera ne bi trebali biti veći od onog koji suradnja može podržati u trenutku djelovanja – eliminacija nekih partnera ili uvođenje novih partnera koji prije nisu bili prikladni, mogu ponekada biti potrebni;
- postizanje manjih, kratkoročnih ciljeva tijekom ranijih faza inicijative može pomoći u izgradnji povjerenja - tako se ambiciozniji ciljevi mogu postizati u kontekstu stabilne i dobro uspostavljene kolaboracije;
- inicijative često zahtijevaju različite izvore sredstava u različito vrijeme pa su dostatno financiranje i vrijeme ljudi uključenih na projekt posebno važni u početnoj fazi i fazama implementacije projekta.

#### **4. 4. Čimbenici vezani uz komunikaciju**

Sljedeća grupa čimbenika koji utječu na uspjeh lokalnih inicijativa jesu čimbenici u službi komunikacije, a ona se odnosi na kanale koje koriste organizacije inicijative za slanje i primanje informacija, međusobno informiranje i davanje mišljenja koje utječu na radnje grupe (Mattessich i sur., 2004b).

Ovdje spada (1) otvorena i česta komunikacija koja podrazumijeva da članovi kolaboracijske grupe imaju čestu interakciju, da obavještavaju cijelu grupu o novostima, otvoreno raspravljaju o problemima i prenose sve potrebne informacije unutar i izvan grupe. To uključuje:

- uspostavljanje sistema komunikacije na samom početku inicijative i određivanje dužnosti svakog člana za komunikaciju;
- mogućnost zaduživanja posebne grupe ljudi za komunikaciju, ovisno o veličini i kompleksnosti grupa koje rade na inicijativi;
- potrebu za novčanim poticajima unutar i među organizacijama kako bi se potaknula učinkovita, a izbjegla neučinkovita komunikacija;
- komunikacijske strategije za održavanjem različitih komunikacijskih stilova organizacija;
- da se pri pojavi bilo kakvih problema komunikacijom moraju rješavati isti;
- treba izbjegavati uključivanje više posrednika u usmenu i pismenu komunikaciju kako ne bi došlo do podjele unutar grupe.

U komunikaciju također spada (2) uspostavljanje neformalnih odnosa i kontakata. Uz formalne kanale komunikacije, članovi organizacije inicijative uspostavljaju i osobne veze stvarajući tako bolju, informiraniju i povezaniju grupu koja radi na zajedničkom projektu, a to podrazumijeva:

- imanje stalnih predstavnika organizacija koje su u kolaboraciji dovodi do razvoja jakih osobnih veza, no, to se neće dogoditi ako se predstavnici razlikuju od sastanka do sastanka ili napuste kolaboraciju;
- ako se komunikacija ostvaruje na sastancima, treninzima i među organizacijskim radnim skupinama, promiče se razumijevanje, kooperacija te prijenos informacija;
- komunikaciji može doprinijeti i provođenje zajedničkog vremena članova;
- članovi trebaju redovito pregledavati sustave i postupke za nadogradnju i proširenje komunikacije;
- članovi se trebaju upoznati licem u lice i tako češće komunicirati umjesto konstantnog oslanjanja na proces na papiru.

U procesu inicijative ponekada je potrebno primiti i uvesti nove članove kada neki članovi napuste proces. Inicijative ponekada traju mjesecima ili godinama te to predstavlja iscrpljenost.

Autori Mattessich i sur. (2004a) su detaljnije razradili dobar sustav komunikacije, a on treba uključivati komunikaciju unutar same zajednice, ali i komunikaciju zajednice s izvanjskim svijetom. Nadalje, smatraju da se dobrom komunikacijom potiče svijest stanovnika zajednice, motivacija, sudjelovanje, inovativnost, rješavanje problema i mobilizacija. Osim toga, dobrim komunikacijskim alatima unutar lokalne zajednice, potreba za pokretanjem lokalne inicijative može se lakše i brže približiti građanima. U tim segmentima komunikacija se isprepliće s povjerenjem stanovnika prema lokalnoj zajednici. Jer, ako lokalna zajednica pravovremeno istupa pred građane s razlogom i planom pokretanja neke inicijative, te ih obavještava o onome što se postiglo kroz vrijeme, zasigurno je veća vjerojatnost da će građani razumjeti i podržati rad lokalne zajednice. Razlog tomu bio bi osjećaj pripadanja stanovnika zajednici te mogućnost uključivanja u rad iste. Konkretni rezultati rada zajednice te uspjeh inicijativa, doprinosi povjerenju stanovnika u lokalnu zajednicu. S tim razmišljanjima slažu se i Kaye i Wolff (2002) kada kažu da aktivnosti i ciljevi koji dovode do beneficija za mnoge stanovnike zajednice čine zajednicu uspješnijom te podižući interes i entuzijazam kod ljudi. No, te beneficije moraju biti vidljive.

Nadalje, moć komunikacije je i u tome što održava sve segmente zajednice (pomaže pri sudjelovanju, poticanju inovativnih ideja, rješavanju problema), okuplja članove koji

sudjeluju u inicijativi (otvoreno rješavanje prepreka, kriza, političkih i financijskih pitanja) te ostvaruje pomake u radu na pokrenutim inicijativama.

#### **4. 5. Čimbenici vezani uz svrhu**

Pretposljednja kategorija čimbenika jesu oni koji se odnose na svrhu, a svrha predstavlja razlog razvijanja kolaboracije, rezultat ili viziju kojoj kolaboracija teži i ostvarivanje specifičnih zadataka ili projekata koji se definiraju u kolaboraciji od strane organizacija. Potaknuta je potrebom, krizom ili prilikama (Mattessich i sur., 2004b).

Svrha obuhvaća (1) konkretne i ostvarive ciljeve. Ciljevi i svrha organizacije inicijative trebaju biti relativno ostvarivi i jasni svim partnerima. To se postiže sljedećim:

- jasni i ostvarivi ciljevi povećat će entuzijizam u radu, dok će ga umanjiti oni koji nisu dovoljno jasni ili dostižni;
- partneri trebaju doživjeti napredak u postignutim uspjesima kako bi se održao cijeli proces, ali uspjeh ne bi trebao biti definiran previše naravno i daleko jer to može biti obeshrabrujuće (npr. postizanje konačnih ciljeva inicijative u kolaboraciji);
- organizatori inicijative trebaju definirati jasne ciljeve na samom početku procesa, a kasnije periodično izvještavati o napretku;
- uspjeh je izgledniji ako organizacija inicijative postavi i kratkoročne i dugoročne ciljeve.

Mattessich i sur. (2004a) određivanje prioriteta smatraju velikom potrebom kako se ne bi proces odužio ili preskočili koraci potrebni za izvršenje inicijative. Stoga predlažu da s na samom početku procesa izlože svi problemi od strane sudionika te se tako zajednički izglasaju prioritete prema njihovoj važnosti i nužnosti. Iza toga slijedi određivanje koraka i aktivnosti kojima će se prioritete postići.

Zatim slijedi (2) zajednička vizija u kojoj partneri u inicijativi imaju istu viziju, s jasno utvrđenom misijom, ciljevima i strategijom. Zajednička vizija može biti polazna točka suradnje ili je partneri mogu razviti tijekom zajedničkog rada:

- zajednička vizija može motivirati članove u partnerskim organizacijama u rješavanju konfliktnih situacija, kao i za ustrajan rad prema zajedničkim ciljevima;

- članovi partnerskih organizacija moraju biti angažirani u izgradnji vizije i u svrhu toga razviti aktivnosti iz zajedničke vizije;
- pomoć izvan organizacija koje sudjeluju u inicijativi (konzultacije) može biti korisna za uspostavljanje zajedničke vizije;
- sve neuravnoteženosti u moći među partnerima u kolaboraciji trebaju biti otvoreno raspravljene, one ne bi trebale zaustaviti organizacije da razviju stvarnu zajedničku viziju.

Posljednji važan čimbenik povezan sa svrhom jest (3) jedinstvena svrha: misije, ciljevi ili pristup organizacija u inicijativi trebaju se razlikovati barem djelomično od misije, ciljeva ili pristupa matične organizacije;

- misija i ciljevi kolaborativnih organizacija moraju biti poznati svima koji su u inicijativu uključeni;
- kolaboracija konkurentnih organizacija može dovesti do neuspjeha ako je ona osnovana kako bi se postigli ciljevi na kojima već svaka organizacija kolaboracije radi da ih postigne.

Na uspjeh lokalne inicijative utječe i percepcija konkurencije. U lokalnim zajednicama Grada Zagreba konkurenciju prvenstveno predstavljaju gradske četvrti i mjesni odbori, a zatim organizacije s kojima ulaze u kolaboraciju. Što se manje percipiraju druge zajednice kao konkurencijama u postizanju cilja, to je veća šansa za uspjeh inicijative. Kako bi se to postiglo, svrha i misija inicijative moraju biti prihvatljivi što većem broju organizacija (Mattessich i sur., 2004a). Time će biti povećani broj onih članova koji su zainteresirani te žele sudjelovati u inicijativi pa je moguće ostvariti kvalitetnu kolaboraciju.

#### **4. 6. Čimbenici vezani uz resurse**

Posljednju kategoriju čimbenika uspješnih lokalnih inicijativa čine resursi. Oni uključuju financijska i ljudska sredstva koja su potrebna za razvoj i održavanje procesa inicijative (Mattessich i sur., 2004b).

U prvu skupinu resursa spadaju (1) dostatan kapital, kadar ljudi, sredstva i vrijeme. Organizacija inicijative ima adekvatnu, nepromjenjivu financijsku osnovu, kao i osoblje i

sredstva koji su potrebni za njeno djelovanje. Osigurava dovoljno vremena za ostvarivanje svojih ciljeva te za njegovanje suradnje. Navedeno podrazumijeva:

- dobivanje financijskih sredstava mora biti prioritet u samom formiranju inicijative;
- proces može biti skup u početnoj fazi, stoga je potrebno da je novac dostupan na samom početku inicijative;
- suradnju olakšavaju fleksibilni financijski izvori koji omogućavaju primjenu resursa za projekte koji uključuju različite probleme i organizacije;
- lokalna zajednica treba razmotriti resurse svojih članova, kao i nužnost pristupa vanjskim izvorima;
- natura je jednako vrijedna kao i novci;
- vrijeme i vještine ljudi ključni su za uspjeh stoga je nužno posvetiti vrijeme radu na inicijativi;
- proces ne treba požurivati; razvoj čvrstih veza među ljudima zahtijeva vrijeme, a ciljevi se lakše postižu uz strpljivost i ustrajnost.

Važno je pronaći balans između previše i premalo prikupljenih resursa za pokretanje inicijative. Dvije su dimenzije toga (Mattessich i sur., 2004a). Prvu čini sam izvor resursa (unutarnji ili vanjski), a drugu protok resursa. Oni ljudi koji su uvučeni u proces zbog financijskog doprinosa koji su dali, postaju sudionici inicijative.

Drugu skupinu čini (2) kvalificirano vodstvo koje predstavlja pojedinac zadužen za vođenje inicijative te ima organizacijske i komunikacijske vještine i pošteno obavlja svoju dužnost. Zbog tih karakteristika, zajamčeno mu je poštovanje i "legitimnost" kod svih partnera koji sudjeluju u inicijativi. Osim toga:

- u odabiru vođe mora se paziti da se odabere osoba s vještinama potrebnim za proces, s dobrom reputacijom i znanjem predmetnog područja;
- podučavanje i treniranje novih vođa i planiranje prijelaza osoba unutar vodstva trebalo bi biti pomno osmišljeno kako bi se izbjegli problemi s moći i gubitkom napretka;
- vođa treba biti vješt u održavanju ravnoteže između procesa i zadataka, kao što treba omogućiti svim članovima da zadrže svoje uloge u organizacijama.

Razumljivo je da masa ne može činiti konkretne radnje, već se sav posao svodi na svega nekoliko ključnih osoba ili osobu. Vodstvo treba činiti osoba koju će većina članova slijediti i slušati, koji može motivirati i djelovati te preuzeti teret vodeće uloge u lokalnim inicijativama (Mattessich i sur., 2004a). Osobina koja je poželjna kod predstavnika zajednice

je razumijevanje zajednice kojoj služe, u što spada razumijevanje kulture zajednice, socijalne strukture (socijalne mreže), demografske karakteristike, političke strukture i problema zajednice. Vođa inicijative lokalne zajednice može biti pojedinac koji živi unutar iste ili onaj koji živi izvan nje, smatraju Mattessich i sur. (2004a).

Čimbenik za uspjeh može biti u razina iskustva kod organizatora. Ako osoba iza sebe ima dugogodišnje iskustvo i širinu iskustva u raznim segmentima, može dovesti do ostvarenja inicijative uspješnije nego neiskusni organizator. Prednosti iskustvene osobe su sposobnosti da realno procjenjuje zahtjeve zadataka, radi i motivira ljude oko sebe, planira aktivnosti i bude produktivan (Mattessich i sur., 2004a).

Nadalje, pojedinac treba biti iskreno predan dobrobiti zajednice, što se očituje iz njegovog interesa za dugoročnu dobrobit zajednice, povezanost s članovima zajednice (barem za vrijeme trajanja inicijative), iskrenosti te djelovanje u interesu zajednice, a ne izvanjske grupe. Ako sve navedeno bude prisutno, razvit će se i odnos između članova zajednice i vođe temeljen na povjerenju.

#### **4.7. Ostali čimbenici uspjeha lokalnih inicijativa**

Izvan navedenih kategorija čimbenika koji vode ka uspjehu inicijativa lokalnih zajednica, u ovom radu važno je i nekoliko dodatnih koje su opisali autori Mattessich i sur. (2004a).

Među njima se prvenstveno nalaze karakteristike zajednice u koje se ubrajaju; svjesnost zajednice o problemu, motivacija unutar zajednice, manji geografski prostor, prilagodljivost, postojeća socijalna kohezija i vodstvo, sposobnost za raspravljanje, postizanje konsenzusa i suradnje te prethodni uspjesi zajednice.

Iz navedenih karakteristika navodi se važnost prepoznavanja potrebe za nekom vrstom inicijative unutar lokalne zajednice. Problem koji se prepozna kao potencijalan za rješavanje, treba privući i zadržati pozornost na dovoljno predstavnika i/ili stanovnika unutar zajednice kako bi se u njima potaknuo interes za sudjelovanjem u procesu promjene. Zatim slijedi motivacija, za koju Mattessich i sur. (2004a) smatraju da je uspješnija ako je potaknuta unutar same zajednice, a ne izvana.

#### **4.7.1. Planiranje i djelovanje**

U svakom pothvatu, pa tako i u lokalnim inicijativama, dobro planiranje povećava šanse za uspjeh (Kaye i Wolff, 2002). Zato je potrebno razviti sustavno planiranje. Autori su svojim istraživanjem dokazali kako je sastanak o godišnjim, poludnevnim ili kompletnim planovima koalicije koristan katalizator za uspješno planiranje.

Zatim slijedi poduzimanje akcija koje moraju biti učinkovite i davati konkretne rezultate. Iako, napominju autori (Kaye i Wolff, 2002), ovo često znači da se odabiru projekti koji obećavaju uspjeh kako bi se zagarantirale rane pobjede koje se kasnije predstavljaju članovima i zajednicama kao primjeri promjena. Osim toga, kraće vremensko obavljanje zadataka doprinosi zajednici u njezinoj pozitivnoj reputaciji.

Kako bi rješavanje zadataka bilo što uspješnije, potrebno je da se svi članovi drže rasporeda izvršavanja istih, a to zahtijeva vrijeme i upornost. No, ako se problem rascjepka na manje dijelove koje je lakše nadzirati i njima upravljati, moći će se lakše postići i dugoročni i kratkoročni ciljevi (Kaye i Wolff, 2002). U stvarnosti su zajednice često pod pritiskom da u kratkim vremenskim okvirima postignu rezultate, jer, kako smatraju autori, današnje društvo ovisno je o „brzim rješenjima“ (Kaye i Wolff, 2002), a naša tolerancija za dugoročne pristupe koji zahtijevaju razvoj je niska. Stoga koalicije stoje pred izazovom da proizvedu kratkoročne proizvode bez odustajanja od dugoročnih strategija koje će izgraditi kvalitetnije zajednice.

Za kraj, svaki slučaj koji lokalne zajednice rješavaju je individualan i stoga je potrebno voditi individualne osvrte i evaluacijske procese.

#### **4.7.2. Povezivanje s organizacijama izvan zajednice**

Veze s organizacijama izvan zajednice također čine čimbenik uspjeha. Takve povezanosti mogu donijeti, između ostalog sljedeće prednost (Mattessich i sur., 2004a):

- financijski input – povezanost s organizacijama izvan zajednice nudi izvore financijskih prihoda za pomoć inicijativama zajednice;
- politička podrška može ponuditi bolje razumijevanje potreba lokalne zajednice, promicati pozitivan duh između stanovnika zajednice i političara, spriječiti političke odluke koje bi mogle oslabjeti odnos političkih struktura s lokalnom zajednicom;

- tehnička podrška koja se odnosi na stručnu pomoć (znanja i vještine) i nabavu materijala;
- izvor znanja za zajednicu u smislu proširivanja ideja preko kontakata, preporuka za pojedince ili referentnih izvora za suradnju - predstavnici neke lokalne zajednice uče i crpe motivaciju iz promatranja rada kolega u drugim zajednicama, a to im omogućuje upijanje informacija, uviđanje načina postignutih uspjeha i prevladavanja prepreka kod drugih zajednica, kao i usvajanje znanja za primjenu na situacije iz svoje lokalne zajednice.

Autori (2004a) potvrđuju da se dijeljenje informacija među zajednicama najčešće događa među zajednicama sličnog novčanog prihoda, obrazovanja, a ponekad i etniciteta ili kulture.

Podrška postojećih organizacija dugog mandata i dobre reputacije treba biti prihvaćena već u ranim fazama ostvarivanja inicijative (Mattessich i sur., 2004a). To su primjerice vjerske zajednice, građanske skupine, vladine agencije i škole. Takve društvene organizacije pridonose zajednici sa svojim prije uspostavljenim kontaktima i komunikacijskim vezama, legitimacijom (u smislu da vođe tih organizacija služe u izgradnji stava prema inicijativi) i pristupom postojećim resursima (osoblje, objekti, znanje, oprema, veze s drugim organizacijama unutar i izvan zajednice).

Iz toga se razvija kontrola nad odlukama i posebice nad načinom korištenja resursa. Često je slučaj da vanjske agencije i/ili organizacije koje osiguravaju resurse ili novčano doprinose zajednici imaju vlastite zahtjeve i planove kojih se zajednica koja s njima surađuje mora pridržavati. Uspješne zajednice ostaju čvrste i unatoč takvim vanjskim utjecajima, dok se neuspješne često razdvoje zbog pritiska vanjskih čimbenika (Mattessich i sur., 2004a).



## **5. Prepreke postizanja uspjeha u inicijativama lokalnih zajednica**

Autori Kaye i Wolff (2002) u svom radu zaključuju kako koalicije imaju jasan i očiti cilj, a to je težnja ka koordinaciji, kooperaciji te kolaboraciji. To su glavni ciljevi koalicije, u slučaju ovog rada to je lokalna zajednica u procesu inicijative. Iz tako postavljenih ciljeva proizlazi napetost i osjećaj natjecanja među članovima koalicije. Ako sagledamo s vanjske strane, natjecanje se odnosi na različite koalicije, što se u primjeru Grada Zagreba očituje u njegovim lokalnim zajednicama. Dakle, međusobno nastojanje da se bude bolji od susjedne, ili više lokalnih zajednica s vanjske strane, dok se s unutarnje strane taj natjecateljski sukob očituje u međuljudskim odnosima članova lokalnih zajednica.

Zanimljivo, autori navode primjer da se takva vrsta kompeticije može javiti i između lokalne vlasti i zajednice što možemo naglasiti za potrebe ovog rada. Strategija prevladavanja ove prepreke koju predlažu autori (Kaye i Wolff, 2002) jest privlačenje većeg i zajedničkog dobra.

### **5. 1. Negativna prijašnja iskustva**

Među prvim čimbenicima koji mogu dovesti do neuspjeha lokalnih inicijativa jest neuspješna prijašnja suradnja. Ako koalicija iza sebe ima neuspješne pokušaje kooperacije, nedovoljnu uključenost partnera u procese, nedovoljno resursa, i/ili politički nametnuta pitanja s nekim partnerskim organizacijama, velika je mogućnost da buduće nužne ili potrebne suradnje neće biti započete na dobroj osnovi. Nadalje, razni prijašnji konflikti unutar zajednice također ostavljaju utjecaj na njezino oblikovanje.

Kao rješenje navedenog čimbenika neuspjeha, autori (Kaye i Wolff, 2002) predlažu strategiju učenja i upoznavanja prošlosti određene zajednice, zatim onoga što je dovelo do uspješnih, a što do neuspješnih koalicija i kooperacija, kako unutar same zajednice, tako i odnose zajednice s izvanjskim organizacijama. Ukratko, potrebno je naučiti nešto iz prošlosti kako se greške ne bi ponovile. A u sadašnjosti je poželjno imati otvoren pristup, isplaniran pravedan proces kojemu se bilo tko zainteresiran može pridružiti i postavljena pravila.

### **5. 2. Vremensko odugovlačenje**

U ovu kategoriju prvenstveno spadaju iscrpni sastanci čelnih ljudi neke lokalne inicijative. Srž inicijative jest djelovanje ka promjeni, stoga je bespotrebno i destruktivno za koaliciju da planiranje oduzme više vremena od samog djelovanja, što ne znači da planiranje

treba preskočiti, već da ga treba precizno i kvalitetno odraditi u početnoj fazi inicijative (Kaye i Wolff, 2002). Potrebno je imati članove koji će pokazati sposobnost djelovanja te rezultate istih u prvih nekoliko tjedana ili mjeseci svoga rada na procesu. Time se ovdje ponovno ističe već spomenuto postizanje kratkoročnih ciljeva. Osim toga, u ovu kategoriju možemo ubrojiti i sva moguća vremenska odgađanja i čekanja; primjerice čekanje odgovora od nadležnih tijela gradskih vlasti, dopisi i sva potrebna dokumentacija, pokretanje i zatvaranje inicijative, obustavljanje radova, ljudski faktori itd.

### **5. 3. Dominacija stručnjaka u timskom radu**

U vođenju lokalne inicijative nije važno da većinu članova čine stručnjaci jer se tada gubi pravi pogled i duh zajednice. Potrebno je voditi zajednicu ka ostvarenju cilja za dobrobit šireg stanovništva.

Dominacija profesionalaca u procesu inicijative može se sagledati na jednostavnom primjeru akcije za mladež u zajednici. Ako izostane razumijevanje problema od strane onih koji ga imaju (mladež), kao i komunikacija s istima (mladim ljudima zbog kojih je inicijativa pokrenuta), a problematiku pokušava riješiti kadar stručnjaka, uspjeh može izostati. Dakle, važno je uključiti građane zajednice u rad lokalne zajednice, jer projekti i akcije se tiču upravo njih. To je ključno za uspjeh koalicija jer građani imaju i profesionalnu i građansku ulogu u zajednicama (Kaye i Wolff, 2002). Oni su na neki način pomagači u akcijama lokalnih zajednica jer njihova perspektiva vodi ka razumijevanju problema. Ako to nije moguće, koalicija mora sudjelovati u traženju ideja od građana, treba raditi s drugim građanima i isprobavati nove ideje prije nego što se provedu.

### **5.4. Slabe veze koalicije sa zajednicom**

Rad na lokalnim inicijativama u kolaboraciji različitih organizacija započinje sa skupovima i sastancima koji su često nepristupačni građanima koji su zaposleni izvan lokalnih zajednica. Nepristupačni su zbog mjesta održavanja i vremena sastanka, duljine trajanja istih pa i samih tema što građanima često ukaže da nisu dio lokalne zajednice jer njezin posao slabo ili nikako ne razumiju. No, to je zabluda jer lokalne zajednice trebaju biti uspostavljene upravo zbog građana i njihovih potreba.

Stoga je nužno, smatraju autori Kaye i Wolff (2002) učiniti sastanke dostupnima za građane, u smislu jezika, tema, vremena, mjesta itd. te dopustiti građanima da upravljaju dnevnim redom i procesom. U lokalnim zajednicama trebaju postojati grupe predstavnika građana koji će biti aktivno uključeni u proces donošenja odluka i rad same zajednice.

### **5.5. Minimalno uloženi naponi u organizaciju**

Uspostavljanje nejasnih ciljeva, nesposobnost, slab protok informacija, nedostatak posvećenosti izvršavanju zadataka i neuspješno vodstvo čine karakteristike koje označavaju neuspjeh rada koalicije.

Strategije kojima se navedeno može ispraviti jesu; razvoj jasne i kompetentne koalicije s utvrđenim jasnim ciljevima, vodstvom, planom, lakim protokom informacija te prisutnošću u izvršenju zadataka (Kaye i Wolff, 2002).

### **5.6. Neadekvatno financiranje**

U ovoj kategoriji situacija koje dovode do neuspjeha lokalnih inicijativa, primjećuje se nekoliko kategorija slučajeva (Kaye i Wolff, 2002).

Prvi slučaj događa se kada koalicija proda svoj posao nekoj drugoj organizaciji te tako napušta kolaboraciju. Drugi primjer je potpisivanje ugovora s organizacijama izvan same zajednice s čime tim organizacijama prepuštaju nadzor nad poslom. Nadalje, postoje slučajevi kada se koalicije okupe zajedno oko vanjskih financijskih izvora gdje uvijek postoji sumnja da su partneri zainteresirani samo za profit. Kao posljednje, koalicije mogu u rad uključiti agencije koje će voditi njihove financije što može dovesti do nejednake raspodjele novaca među članovima koalicije.

Novac nužno ne određuje niti garantira uspjeh koalicije. Ipak, glavnu ulogu igra više čimbenika. Koalicije često trebaju određenu svotu financijske potpore samo da bi održavali svoje osnove koordinacije, kolaboracije i razmjene informacija. U to, primjerice, spadaju najmovi dvorana za održavanje sastanaka, izradu rasporeda te godišnji sastanak. Iza toga slijede potrebne podrške, primjerice newsletteri, časopisi i sl. Zatim je tu osoblje potrebno za pomoć u planiranju, rukovodstvu, facilitaciji i ostalim sektorima koalicije i na samom kraju financiranje projekata pokrenutih od strane koalicije.

## **5.7. Neuspjeh u pružanju i stvaranju vodstva**

Koalicije imaju, smatraju autori Kaye i Wolff (2002), dvije misije vodstva. Jedna je pružiti kompetentno vodstvo u koaliciji, a druga je stvoriti novo vodstvo u svim sektorima zajednice. Mnoge koalicije ne uspiju u jednoj ili objema.

Tako, navode autori (Kaye i Wolff, 2002), postoje one koalicije gdje manjka vodstvo, u smislu da nema nikoga na čelu, kao i one gdje postoji jedan, dominantni vođa koji sve odrađuje, dok se ostali članovi osjećaju nemoćno i isključeno. Sličan je slučaj kada se za određene projekte zapošljavaju dodatni ljudi koji često preuzimaju sav posao i ulogu vođe.

Da bi se navedeno izbjeglo, koalicije trebaju svjesno poticati razvoj svog vodstva među svim svojim članovima, a vanjski članovi na projektnim zadacima trebaju imati ulogu vođe u zajednici.

## **5.8. Nerazmjernost uloga i dobiti**

Mnoge koalicije ne uspijevaju kada troškovi, odnosno uloženi za sudjelovanje (osobito vremena), uvelike nadiđu prednosti sudjelovanja u koaliciji (Kaye i Wolff, 2002).

Budući da se troškovi mogu zloupotrijebiti, koalicija treba napraviti pažljivu procjenu onoga što ljudi traže i trebaju te kasnije ostati u kontaktu s njima kako bi saznali dobivaju li sve potrebno ili ne. Nakon toga, može se napraviti omjer troškova i koristi koji su povoljni i podržavaju koaličijsku uključenost svojih članova.

## 6. Primjeri uspješnih lokalnih inicijativa

U ovom dijelu rada posvetit ćemo se trima primjerima uspješno započelih i dovršenih lokalnih inicijativa pokrenutih od strane gradske četvrti Podsused-Vrapče u Gradu Zagrebu.

### 6.1. Materijal i metode

Korištena istraživačka metoda je analiza slučajeva.

Analiza slučajeva spada u *desk*-metode (arhivske metode) za razliku od *field*-metoda. Sastoji se od analize pojedinih slučajeva u sklopu neke pojave ili ponašanja. Ovom istraživačkom metodom se nastoje zabilježiti detaljne i obuhvatne informacije o jednom ili više pojedinačnih slučajeva određene skupine ili kategorije pojava te na temelju donositi zaključke o svim slučajevima iste kategorije (Lamza Posavec, 2004).

U provedenom istraživanju čimbenika koji doprinose uspjehu lokalnih inicijativa, korišteni su uspješni i manje uspješni primjeri lokalnih inicijativa zagrebačke gradske četvrti. Primjeri inicijativa izabrani su od strane nadležne osobe u Gradskoj četvrti Podsused-Vrapče te su prikupljeni pisani materijali. Temeljem raspoloživih materijala doneseni su zaključci o okolnostima i čimbenicima koji su se istraživali.

### 6.2. Izgradnja objekta mjesne samouprave

Inicijativa Gradske četvrti Podsused–Vrapče u Gradu Zagrebu bila je izgradnja objekta Mjesne samouprave Gajnice. Vijeće Gradske četvrti Podsused–Vrapče planiralo je rušenje postojećeg objekta koji je bio u nefunkcionalnom stanju te izgradnju novog objekta za rad mjesne samouprave.

Objekt je zamišljen za korištenje i služenje Mjesnoj samoupravi, odnosno Vijeću gradske četvrti Podsused–Vrapče, ali isti će se namijeniti i za aktivnosti građana naselja Gajnice.

Ova inicijativa pokrenuta je zato što u Gradu Zagrebu jedino još Mjesni odbor Gajnice nema fizički objekt mjesne samouprave, već su smješteni u prostoru Centra za kulturu Susedgrad. Cilj ovog projekta jest postojanje samostalnog prostora za izvršavanje obveza i poslova zaposlenih u Gradskoj četvrti Podsused-Vrapče. Uz to, zamišljeno je i korištenje prostora objekta u svrhu druženja, plesa, okupljanja udruga i sličnih aktivnosti građana kvarta Gajnice. Inicijativa jest pokrenuta od strane Vijeća gradske četvrti Podsused-Vrapče, no krug

ljudi kojima je inicijativa potrebna mnogo je širi od zaposlenika Gradske četvrti Podsused-Vrapče.

Kuća koja je postojala na adresi na kojoj je sada Mjesni odbor, u početku je bila u vlasništvu privatne osobe, no sudskim postupkom, na početku inicijative, zatražilo se da ona uđe u vlasništvo Grada Zagreba. Nakon uspješnog početnog koraka, inicijativa izgradnje krenula je dalje u pozitivnom smjeru.

Vijeće Gradske četvrti Podsused–Vrapče tražilo je od Gradskog ureda za imovinsko pravne poslove i imovinu grada stambenu zgradu 2007. godine.

Realizaciji inicijative izgradnje objekta Mjesne samouprave prethodile su sljedeće radnje, tj. aktivnosti: preuzimanje postojećeg objekta, a zatim početak inicijative s naglaskom na važnosti uklapanja objekta u mjesto u kojemu jest, traženje i odobravanje građevinske dozvole, odvajanje sredstava za izgradnju (javna nabava) te započinjanje radova. Fizička izgradnja objekta započela je u studenom 2016. godine, a rok izgradnje bio je narednih 12 mjeseci.

Procijenjena vrijednost izgradnje objekta Mjesne samouprave Gajnice u kunama iznosi 3.000.000,00. Vijeće Gradske četvrti Podsused-Vrapče donosilo je Plan malih komunalnih akcija za svaku godinu od početka inicijative, a to je bilo 2009. godine pa su se svake godine u Planu utvrdili troškovi za potrebe provođenja inicijative.

Ovo je prva inicijativa pokrenuta za izgradnju vlastite Mjesne samouprave Gajnice.

### **6.2.1. Čimbenici**

Na pozitivan razvoj inicijative utjecaj je imala prethodna zajednička suradnja članova zajednice, a ovdje je to i prije ove inicijative postojalo. Građani su ljude u organizacijama smatrali pouzdanima i sposobnima te su podržali inicijativu. Inicijativa je podržana od strane građana (ovdje se misli na stanovnike gradske četvrti Gajnice). Kako i ne bi, kada je samo mjesto izgradnje objekta prije bilo zapušteno, neiskorišteno, te su građani svojim pritužbama na to dali svoj doprinos ideji izgradnje objekta Mjesne samouprave Gajnice baš na tom mjestu.

Unatoč pozitivnoj političkoj i društvenoj klimi, treba uzeti u obzir da se radi o inicijativi koja je prijeko potrebna gradskoj četvrti Podsused–Vrapče, pogotovo jer sve ostale zagrebačke četvrti svoj objekt već imaju pa je mišljenje protivno inicijativi teško argumentirati i održati.

Kada govorimo o članovima lokalne zajednice, možemo ih podijeliti na članove organizacije (od kojih je krenula i započela inicijativa) i građanstvo (stanovnici gradske četvrti Gajnice), te na nadležne organizacije/institucije bez kojih projekt ne bi bio ostvariv. U tom smislu međusobno poštovanje, razumijevanje i povjerenje od članova organizacije, a u ovom slučaju to je Vijeće gradske četvrti Podsused-Vrapče koje donosi i predlaže odluke o inicijativi, prema pojedincima te njihovom radu i vrijednostima, bilo je postojano. Osobne kontakte i odnose nisu mogli puno ostvarivati s pojedincima uključenim u inicijativu jer postoji nadzor nad izgradnjom, stoga u velikoj mjeri nemaju pravo odlučivati. No, unatoč tome što postoji tijelo upravljanja iznad samog Vijeća koji želi ostvariti inicijativu, članovi suradnju smatraju dovoljno dobrom i profesionalnom, u smjeru ispunjavanja njihovih interesa.

Uočena je i spremnost partnera na kompromis kada Vijeće nije imalo utjecaja na vrijeme početka izgradnje objekta jer je to odlučivalo nadležno tijelo (Služba za mjesnu samoupravu), no bili su zadovoljni da je nakon dugo vremena njihova ideja krenula ka ostvarivanju, pa makar i koji dan ili mjesec kasnije od očekivanog.

Članovi organizacije inicijative imali su udio u samom procesu i rezultatima jer će objekt nakon završetka izgradnje pripasti upravo začetnicima cijele inicijative. Lokalna se zajednica prilagodila promjenama što je vidljivo iz njihovog potpunog prepuštanja radova nadležnima i javnoj nabavi, sve u svrhu svog krajnjeg cilja – izgradnje objekta.

Komunikacija među članovima organizacije tekla je odlično, otvoreno i često. Potrebne poslovne informacije prenosile su se lako i stručno unutar lokalne zajednice, razgovaralo se o problemima i preprekama. Zbog toga članovi Vijeće gradske četvrti Podsused-Vrapče jednostavno funkcioniraju. Pohvalno je spomenuti uspostavljanje neformalnih veza i kontakata s osobama izvan njihovog radnog okruženja što rezultira u informiranijoj, povezanijoj grupi koja radi na zajedničkom projektu.

Ciljevi i svrha organizacije ove inicijative bili su jasni svim partnerima i realno ostvarivi, kao što je privođenje projekta kraju dovoljan dokaz za sebe. Od samog početka inicijative postojala je jasna vizija svih partnera organizacije te je to bila nit vodilja zbog kojih nije dolazilo do komplikacija.

Lokalna je zajednica za ovu inicijativu ostvarila sve potrebno; adekvatnu financijsku osnovu te osoblje i sredstva koji su potrebni za djelovanje, kao i dovoljno osiguranog vremena za ostvarivanje svojih ciljeva. Uz to, samo vodstvo organizacije (pojedinaac/pojedinci) izuzetno je kvalificirano, s izvrsnim organizacijskim i komunikacijskim sposobnostima. Također ih karakterizira i pošteno obavljanje svojih dužnosti. Zbog takvih karakteristika

vođe/a inicijative, zajamčeno im je poštovanje i legitimnost kod svih partnera koji sudjeluju u inicijativi.

Ključni resursi korišteni u ovim događajima zasigurno su ljudi i financijska sredstva. Svaka kuna mora biti opravdana i racionalno uložena. Prevelikih otpora inicijativi nije bilo kao niti ograničenja. Zbog ovih događaja lokalna inicijativa se nastavila realizirati po planu, što je, naravno, najbolja moguća posljedica događanja.

Kada bi se promotriale posljedice za lokalnu zajednicu nakon ove inicijative, one su sve samo ne negativne i neznatne.

U lokalnoj zajednici ovaj objekt će pridonijeti koheziji stanovnika Gajnica, ponajviše onima koji će postati i sami korisnici tog objekta. Osim što će udruge i klubovi iz gradske četvrti Gajnice ili obližnjih kvartova moći obavljati svoj rad unutar novoizgrađenog objekta Mjesne samouprave, umirovljenici će dobiti mjesto u kojemu će moći provoditi zajedničko vrijeme. Naravno, umirovljenici nisu jedini kojima će biti dopušteno koristiti prostore Mjesnog odbora, vrata će biti otvorena i za druge građanske potrebe, sve u svrhu održavanja lokalne zajednice i poboljšanja kvalitete života njezinih stanovnika. Tako da će i na ostale građane ove lokalne zajednice intervencija imati pozitivan utjecaj. Prvi razlog je taj što će stanovnici lakše dolaziti do osoba u zajednici kojima se mogu obratiti jer će poznavati objekt u kojem će nadležni djelovati, bilo za pomoć pri rješavanju problema, bilo za osobne potrebe. Drugo, ideja je održavati izbore u prostorima Mjesnog odbora kada se za to stvori potreba.

Ove primjere lako je uklopiti u bitne zajedničke značajke lokalnih zajednica koje proizlaze iz mnogih definicija, a to su socijalne veze i odnosi te interakcija članova zajednice. Sama ideja da pristup objektu dobiju i stanovnici pridonijet će osjećaju zadovoljstva kod njih samih kao i osjećaju pripadanja lokalnoj zajednici. Dodatan razlog tom osjećaju bit će taj da objekt, koji se može smatrati nadležnom institucijom u lokalnoj zajednici Podsused-Vrapče, stanovnicima bude poznat i otvoren, za njihove aktivnosti, ideje ili probleme.

Izgradnja takvog objekta nije samo imaginarna želja i opravdavanje izgradnje prostora, ovo je izrazita želja i potreba građanstva tog kvarta za takvim objektom. Također, građani (kao pojedinci) iz okoline budućeg objekta su veoma zadovoljni ovom inicijativom zbog prijašnjeg neuređenog prostora radi kojeg su se često javljali zdravstveni i higijenski problemi. Štoviše, ovo je vrlo uspješna inicijativa i zbog činjenice da je ovo prvi pokušaj ovakve aktivnosti.



### **6.3. Imenovanje trga u spomen poginulom branitelju**

Drugi primjer uspješno izvršene lokalne inicijative jest imenovanje trga u spomen poginulom branitelju susedgradske 101. brigade iz Gornjeg Vrapča.

Inicijativa je započeta od strane jedne obitelji koja je u zimu 2014. godine napisala zamolbu Mjesnom odboru Gornje Vrapče. Naime, zbog izgradnje obiteljske kuće u području Gornjeg Vrapča na kojem još nisu bili izgrađeni nikakvi objekti, obitelj je zatražila u ime vlasnika svih parcela tog područja pomoć pri rješavanju potreba za izgradnju kuće (ishođenje projektne dokumentacije za izvođenje komunalne infrastrukture). Uz to, predloženo je da se to područje imenuje po pokojnom branitelju. Mjesni odbor Gornje Vrapče predao je zamolbu Vijeću Gradske četvrti Podsused-Vrapče. Oni su u konačnici inicijativu prosljedili na odobrenje Odboru za imenovanje naselja, ulica i trgova Gradske skupštine Grada Zagreba te Udruzi hrvatskih branitelja Domovinskog rata 101. brigade Susedgrad koja je u studenom 2014. godine podržala pokretanje inicijative imenovanja ulice po poginulom branitelju.

Odbor za imenovanje naselja, ulica i trgova Gradske skupštine Grada Zagreba je o inicijativi preimenovanja trga raspravljao na sjednici u travnju 2015. godine. te jednoglasno odbacio Prijedlog za imenovanje Ulice Stjepana Severa jer su službenici Gradskog ureda za katastar i geodetske poslove uvidom na terenu utvrdili da predložena javna površina nije prikladna za imenovanje. Riječ je bila o putu, a ne ulici stoga je prijedlog bio protivan članku 3. Odluke o načelima, kriterijima i postupku za određivanje imena javnih površina na području Grada Zagreba. Ovaj odgovor zaprimili su Vijeće Gradske četvrti Podsused-Vrapče i Vijeće Mjesnog odbora Gornje Vrapče.

Sljedeći korak bio je da se u suradnji sa službenicima Gradskog ureda za katastar i geodetske poslove pronade druga javna površina prikladna za imenovanje. Tako su predstavnici Mjesnog odbora Gornje Vrapče pronašli drugu javnu površinu u Gornjem Vrapču pogodnu za imenovanje te su ju predložili Gradskom uredu za katastar. Na zatraženoj lokaciji smješten je objekt Mjesne samouprave Gornje Vrapče.

Nakon toga, na sjednici Vijeća gradske četvrti Podsused-Vrapče održane u srpnju 2016. godine, Vijeće je zatražilo od Gradske skupštine Grada Zagreba, Odbora za imenovanje nasilja, ulica i trgova imenovanje spomenute javne površine u ime „Trg Stjepana Severa“. U veljači 2017. godine Gradska skupština Grada Zagreba je donijela zaključak o imenovanju tražene lokacije Trgom Stjepana Severa. U ožujku iste godine Gradski ured za katastar i geodetske poslove donosi rješenje da se postojećem objektu mijenja kućni broj Vrapčanska ulica 166 u kućni broj 1 na Trgu Stjepana Severa. U ožujku 2017. godine pokrenuto je od

strane Gradskog ureda za katastar i geodetske poslove promjena imenovanja objekta MO Gornje Vrapče u Trg Stjepana Severa 1.

### **6.3.1. Čimbenici**

U ovoj lokalnoj inicijativi prvenstveno je potrebno osvrnuti se na pozitivno odrađenu koordinaciju različitih službi. Zbog zajedničkog cilja, a to je nazivlje ulice, u konačnici trga, u spomen poginulom branitelju iz tog mjesta, Mjesni odbor Gornje Vrapče, Gradska četvrt Podsused Vrapče, Gradska skupština Grada Zagreba (unutar nje Odbor za imenovanje naselja, ulica i trgova), Udruga hrvatskih branitelja 101. brigade te Gradski ured za katastar i geodetske poslove, kvalitetnom suradnjom su doprinijeli realizaciji početne ideje.

Iako je svaka organizacija odradila svoj posao, može se primijetiti kako je unatoč jednostavnosti inicijative (za razliku od primjerice izgradnje ili vodoopskrbe objekta) ona ipak bila na čekanju tri godine, od 2014. do 2017.

Čimbenik vezan uz okolinu u ovom je slučaju bila pozitivna prethodna zajednička suradnja organizacija. Cilj je bio prihvaćen od strane svih partnera te je unatoč problemu nemogućnosti imenovanja željenog puta, uz promjenu lokacije, početna ideja ipak ostvarena.

Partnerske veze spomenutih organizacija doprinijele su rješavanju slučaja inicijative. Unatoč proteklom vremenu od početka do kraja inicijative, projekt nije izgubio svoj smjer. Pojedinci unutar organizacija su profesionalno vodili inicijativu unutar svojih područja i dometa. Odličan primjer suradnje može se vidjeti u postizanju kompromisa oko odabira lokalizacije. Nakon što je predloženi put na kojem nisu postojali stambeni objekti odbijen od strane Odbora za imenovanje naselja, ulica i trgova Gradske skupštine Grada Zagreba, Mjesni odbor Gornje Vrapče je umjesto odustajanja od inicijative predložio svoju zgradu Mjesne samouprave za preimenovanje po pokojnom branitelju. Možda ključ uspjeha ove inicijative leži upravo u tom postignutom kompromisu.

Što se tiče komunikacije, u ovoj inicijativi ona nije bila pretjerano česta, no, bila je jasna i učinkovita. Svedena je na procesnu dokumentaciju i sastanke unutar organizacija. Prema priloženim dokumentima upotrijebljenim za ovo istraživanje nema saznanja da su organizacije međusobno sastajale u svrhu rješavanja ove inicijative iz čega se zaključuje da je komunikacija tekla pisanim putem. Da je postojala i usmena komunikacija između partnera, inicijativa bi možda uspjela u kraćem vremenskom periodu.

Pohvalna je komunikacija unutar lokalne zajednice, točnije unutar Mjesnog odbora Gornje Vrapče koji je usuglasio promjenu lokacije imenovanja te unutar Gradske četvrti

Podsused-Vrapče koja je u ovoj inicijativi imala ulogu posrednika te je u što kraćim rokovima postizala komunikaciju i kontakt s nadležnim organizacijama bez kojih se inicijativa nije mogla ostvariti.

Svrha ove inicijative potaknuta je prilikom. Pošto se radilo o izgradnji stambenih objekata na još nenaseljenom području, ukazala se prilika za imenovanjem tog budućeg naseljenog dijela Gornjeg Vrapča po hrvatskom branitelju upravo iz tog mjesta. Ta svrha bila je dovoljno jasna, no u početku ne i ostvariva. Kako je Gradski ured za katastar i geodetske poslove utvrdio da predloženo područje prema Zakonu nije podložno imenovanju, odbijena je prvotna ideja imenovanja puta po pokojnom branitelju. No, nakon prilagodbe Mjesnog odbora situaciji te novog prijedloga imenovanja, cilj je ipak postignut. Osim što je postignut konačni cilj, postignuti su i manji uspjesi. Primjerice, sve potrebne organizacije bile su pravovremeno obaviještene o ideji te kasnije i o promjeni mjesta imenovanja što nije dopuštalo odugovlačenje. Također, sve organizacije uključene u inicijativu podržale su inicijativu što je olakšalo i motiviralo njezino ostvarivanje.

Što se tiče kadra ljudi, bio je primjeren i dostatan za izvođenje inicijative, kao i vodstvo inicijative (predsjednik Vijeća Mjesnog odbora Gornje Vrapče i predsjednik Vijeća Gradske četvrti Podsused-Vrapče). Vodstvu je pridonijelo i prethodno radno iskustvo zaposlenika. Razumijevanje Zakona, donesenih zaključaka sjednica i rješenja te kraći i konkretni odgovori, nisu predstavljali problem u procesu inicijative. Nadalje, predanost i želja voditelja inicijative da se u čast poginulog branitelja imenuje područje unutar naselja, odigralo je ulogu.

Osim navedenih ključnih čimbenika, potrebno je izdvojiti početno planiranje inicijative od strane Mjesnog odbora Gornje Vrapče koji je prijedlog zaprimio od obitelji. Iz dokumentacije korištene u istraživanju dalo se zaključiti kako su članovi Mjesnog odbora Gornje Vrapče te Gradske četvrti Podsused-Vrapče na redovnim sjednicama Vijeća raspravljali o izvršenju inicijative. S uvrštavanjem inicijative u dnevni red, redovitim traženjem odgovora i rješenja te s posvećenošću članova inicijativi, bili su vidljivi pomaci u planiranju.

Za uvid u financiranje inicijative nema priloženih troškovnika u dokumentaciji prikupljenoj za istraživanje, no većih troškova nije trebalo biti. Glavni trošak podrazumijeva izradu i postavljanje pločice s novim natpisom trga. Taj trošak snosio je vlasnik zgrade Mjesnog odbora Gornje Vrapče.

Posljedica koju analizirana inicijativa može imati za svoju lokalnu zajednicu je osjećaj ponosa i zadovoljstva bliskih stanovnika i sugrađana poginulog branitelja. Zatim osjećaj da

čovjek svojim idejama i željama može doprinijeti u razvoju lokalne zajednice kojoj pripada iz kojega se povećava osjećaj zadovoljstva, entuzijazma, motivacije i kvalitete života.

#### **6.4. Uređenje pristupnog puta Doma za starije i nemoćne osobe**

Posljednji primjer pozitivno izvedene inicijative lokalne inicijative Gradske četvrti Podsused-Vrapče za potrebe ovoga rada odabran je iz ožujka 2018. godine. Radi se o uređenju pristupnog puta za osobe s invaliditetom ispred Doma za starije i nemoćne osobe u Zagrebu.

Inicijativa započinje početkom ožujka 2018. godine slanjem zamolbe Vijeću gradske četvrti Podsused-Vrapče od strane ravnateljice Doma za starije i nemoćne. U molbi se traži pomoć pri izgradnji pristupnog puta, parkirnih mjesta i rampe za osobe s invaliditetom, na što je lokalna zajednica pristala. Zamolbi je prethodio projekt „Zajedno možemo bolje“ unutar kojega je Dom za starije i nemoćne osobe zaposlio četiri osobe s invaliditetom te za koje je bilo potrebno učiniti navedeno. Sredinom ožujka isti Dom šalje molbu za suglasnost Gradskom uredu za socijalnu zaštitu i osobe s invaliditetom. U navedenom dokumentu iznosi se obrazloženje situacije te nepostojanje adekvatnog pristupa radnom prostoru osobama s invaliditetom. Od spomenutog Gradskog ureda zatraženo je da se osiguraju dva parkirna mjesta za osobe s invaliditetom te postavljanje rampe za siguran i jednostavan pristup. Tjedan dana kasnije Gradski ured za socijalnu zaštitu i osobe s invaliditetom šalje zamolbu nadležnom Gradskom uredu za prostorno uređenje, izgradnju Grada, graditeljstvo, komunalne poslove i promet. Nekoliko dana kasnije nadležni Gradski ured donosi rješenje kojim odobrava obilježavanje dvaju parkirališnih mjesta za potrebe osoba s invaliditetom i osiguravanje s ukošenim rubnjakom izlaz s tog parkirališta. Radovi su na izvršenje dodijeljeni Zagrebačkom Holdingu d.o.o., podružnica Zagrebačke ceste. Trošak je snosio Gradski ured za prostorno uređenje, izgradnju Grada, graditeljstvo, komunalne poslove i promet Grada Zagreba. Rok izvršenja bio je 15 dana od donesenog pravomoćnog rješenja. To rješenje dostavljeno je Zagrebačkom Holdingu d.o.o., podružnica Zagrebačke ceste, Domu za starije i nemoćne osobe koji je pokrenuo inicijativu, Policijskoj Upravi Zagreb, Sektoru za ceste i Vijeću gradske četvrti Podsused-Vrapče.

### 6.4.1. Čimbenici

U ovoj uspješnoj inicijativi prvenstveno je potrebno u pozitivnom svjetlu istaknuti brzinu rješavanja problema. Unutar jednog mjeseca inicijativa je pokrenuta i završena. No, u obzir treba uzeti i jednostavnost inicijative u usporedbi s nekim većim pothvatima.

U kolaboraciji ove inicijative prethodna je suradnja postojala samo između dva Gradska ureda. Sami čelnici u kolaboraciji odgovorno su i savjesno odradili svoj posao. Također, svi partneri (organizacije) pokazali su želju za kolaboracijom i ostvarenjem inicijative. Time se stvorila pozitivna klima i motivacija za brzo ostvarenje potrebe Doma za starije i nemoćne. Imajući na umu kako su osobe s invaliditetom često zakinute za kvalitetu življenja pokraj sugrađana, ova inicijativa primjer je želje, mogućnosti, motivacije i ostvarenja integracije osoba s invaliditetom u društvo te poboljšanje njihove kvalitete življenja u zajednici.

U početku planiranja bilo je poznato tko sve treba biti uključen u inicijativu te je svim potrebnim organizacijama dostavljeno rješenje. U rješenju je jasno objašnjeno koja organizacija ima koji zadatak, a zadaci su sukladni njihovim pravilnicima i opusima rada. Obveze i uloge koje su dobili pojedinci unutar organizacija jasno su raspoređene.

Također su u samom početku planiranja izneseni argumenti i potreba za označavanjem invalidskih parkirnih mjesta što je pomoglo komunikaciji. Posebno se može istaknuti brzina zaprimanja i odgovaranja svake od organizacija. Sva komunikacija bila je svedena na dopise između organizacija. Također, kadar ljudi koji je pratio inicijativu nije se mijenjao unutar organizacija što je zasigurno pospješilo inicijativu jer su ključni ljudi bili uključeni u sve faze inicijative pa se nije gubilo vrijeme promjenom čelnih osoba. Osim toga, pozitivno je odrađena i komunikacija unutar same lokalne zajednice, a tako i unutar svake od organizacija koja je sudjelovala.

Cilj i svrha inicijative bili su konkretni, jasni svim partnerima te definirani na početku procesa zbog čega nije dolazilo do komplikacija u procesu izvršenja inicijative. Iz toga je stvorena zajednička vizija svih organizacija uključenih u inicijativu što je vodilo ka poboljšanju kvalitete života na radnom mjestu osobama s invaliditetom.

U resurse se ubrajaju radnici koji su obavili potrebne aktivnosti te kadar ljudi iz organizacija koji su vodili i nadgledali inicijativu, ali i novčana sredstva izdvojena za obilježavanje parkirnih mjesta, rampe i prilaza za osobe s invaliditetom.

Posljedica ove inicijative za lokalnu zajednicu može biti služenje kao primjer i uzor za sve buduće pothvate. Iako je jednostavnog karaktera za razliku od drugih inicijativa s kojima

se lokalna zajednica Podsused-Vrapče bavi, vrijedna je pohvale. Ponajprije je važno istaknuti brzinu i lakoću protoka informacija i komunikacije među organizacijama odgovornima za uspješno odrađenu inicijativu jer je kao takva odigrala ključnu ulogu. Iz toga se može istaknuti i dobro odrađeno planiranje inicijative i pridržavanje rokova za izvedbu radova. Iskrena predanost svih sudionika dobrobiti zajednice, u ovom slučaju dobrobiti zaposlenika s invaliditetom, razumijevanje njihove situacije te djelovanje u interesu njih i zajednice, razvijaju povjerenje i dugoročnu dobrobit zajednice. Ova inicijativa može poslužiti kao primjer koalicijskog osnaživanja objašnjenog u teorijskom dijelu rada, a podrazumijeva, između ostalog, brižnost i poštovanje u grupi u kojoj ljudi nemaju jednak udio u resursima.

## **7. Primjeri neostvarenih lokalnih inicijativa**

U ovom dijelu rada slijede tri primjera neostvarenih inicijativa od strane Gradske četvrti Podsused-Vrapče.

### **7.1. Izgradnja dječjeg igrališta**

Vijeće Gradske četvrti Podsused-Vrapče je Planom malih komunalnih akcija za 2011. godinu osiguralo sredstva za izradu projektne dokumentacije za izgradnju dječjeg igrališta u Gornjem Vrapču. U svibnju 2011. godine su zatraženi uvjeti za izradu projektnog zadatka od Gradskog ureda za prostorno uređenje, izgradnju Grada, graditeljstvo, komunalne poslove i promet. O istome je bila obaviještena i Služba za mjesnu samoupravu. Krajem svibnja gore navedeni Ured poslao je odgovor kako planirana izgradnja dječjeg igrališta nije moguća iz razloga što se željeno područje izgradnje igrališta nalazi u zoni posebne namjene. U prosincu 2011. godine, Zagrebački holding d.o.o., podružnica Zrinjevac izrađuje plan projekta krajobraznog uređenja dječjeg igrališta. U tom dokumentu stoji da se temeljem Ugovora o izradi projektne dokumentacije za „Dječje igralište u Vrapčanskoj ulici u Zagrebu“ koji je Zagrebački holding d.o.o., podružnica Zrinjevac sklopio s Grad Zagreb Služba za mjesnu samoupravu gradske četvrti Podsused-Vrapče donijelo rješenje o imenovanju glavnog projektanta. Cjelokupan plan koji sadrži opću dokumentaciju, tehničku dokumentaciju te grafičke priloge dostavljen je Gradskoj četvrti Podsused-Vrapče. Početkom siječnja 2012. godine primjerci izvedbenog projekta dostavljeni su gore spomenutom Gradskom uredu na

suglasnost. Odgovor stiže u ožujku iste godine. Gradski ured zatražio je očitovanje od Sektora za postupak izrade i donošenja dokumenata prostornog uređenja koji je potvrdio da se radi o površini posebne namjene. Osim toga, područje se nalazi u zoni prirodnog krajobraza – pretežito šume i na razvedenom reljefu Parka prirode Medvednica. Nadalje, predložena lokacija za izgradnju dječjeg igrališta u obuhvatu je s Prostornim planom utvrđene površine posebne namjene, s postojećim objektom od važnosti za državu, za potrebe Hrvatske vojske – automatsko vojno streljiste Oružanih snaga Republike Hrvatske „Vrapčanski potok“ koja uz osiguranje navedenog prostora, uvjete korištenja i uređenja treba biti usklađena s potrebama i interesima obrane, a uređuje se prema posebnim propisima.

Stoga Gradski ured bez potrebnih suglasnosti ili odobrenja nadležnih tijela nije mogao odobriti inicijativu. S time je Gradska četvrt krenula u daljnje pokušaje dobivanja odobrenja za izvršenje svog projekta.

Tek u lipnju 2015. godine, Vijeće gradske četvrti Podsused-Vrapče dobiva od Službe za mjesnu samoupravu presliku očitovanja Gradskog ureda za strategijsko planiranje i razvoj Grada od travnja 2015. godine. U tom dokumentu stoji očitovanje da nije moguća izgradnja dječjeg igrališta jer se predmetne čestice nalaze unutar obuhvata Parka Prirode Medvednica u prostoru izvan naselja. Svega dva dana kasnije od Gradskog ureda za prostorno uređenje, izgradnju Grada, graditeljstvo, komunalne poslove i promet stiže očitovanje u kojem se lokacija Gornje Vrapče eliminira kao moguća za izgradnju dječjeg igrališta zbog već gore navedenih razloga. U travnju 2016. godine, Gradska četvrt Podsused-Vrapče upućuje zaključak sjednice Vijeća Gradskom uredu za imovinsko pravne poslove i imovinu Grada te Gradskom uredu za prostorno uređenje, izgradnju Grada, graditeljstvo, komunalne poslove i promet u svezi s otkupom zemljišta u Gornjem Vrapču. Vijeće je od dva navedena Gradska ureda zatražilo da otkupe zemljište u Gornjem Vrapču kako bi se na toj lokaciji uredilo dječje i sportsko igralište. Unatoč tome, zahtjev nije podržan.

### **7.1.1. Čimbenici**

U pokretanju ove inicijative čini se kako su spremne bile jedino financije. Iz Plana malih komunalnih akcija za 2011. godinu nije se uspjela ostvariti pozitivna ideja izgradnje dječjeg igrališta. Kooperacija Gradskih ureda, gradske četvrti Podsused-Vrapče i Zagrebačkog holdinga, podružnica Zrinjevac nije bila dovoljna za ostvarivanje inicijative.

Prethodna zajednička suradnja organizacija koje su sudjelovale u inicijativi nije poznata, no, ako je izostala, onda je ovu inicijativu zakinula za očekivanja i uspjeh projekta.

Cilj je bio jasno postavljen od strane Gradske četvrti koja je vodila inicijativu, no nadležni Gradski uredi taj cilj nisu dijelili. Manjak socijalne kohezije među organizacijama primjećuje se u trenucima kada Zagrebački holding izdaje plan projekta kao da će se projekt ostvariti, a Gradski uredi projekt stopiraju iz čega proizlazi pitanje povezanosti Grada i svih organizacija koje djeluju unutar njega. Iako je cilj Gradske četvrti bio realan i izvediv, u isto vrijeme je bio u sukobu s nastojanjima drugih zajednica. Budući da je lokacija ulazila u područje Parka Prirode Medvednica, namjena i zaštita tog područja predstavljaju prioritet za drugu zajednicu koja nije gradska četvrt.

Članovi uključeni u inicijativu su kompetentni te se pod njihovim vodstvom inicijativa stručno odvijala. No, partnerstvo se nije pokazalo značajnim. Društvena klima u kojoj se izgubila nit i želja za postizanjem zajedničkog cilja, u ovom slučaju izgradnje dječjeg igrališta, nije bila povoljna za motivaciju. Unatoč tome, nastojanja Gradske četvrti da uspije u svom planu pokazuje vjerovanje, motivaciju i vrijednost postavljenog cilja.

U strukturi upravljanja ovom inicijativom uglavnom se nalazio sam rukovodeći kadar ljudi u organizacijama. Komunikacija se u ovoj inicijativi između organizacija odvijala pisanim putem. Ona je bila otvorena i jasna te vođena pravnim dokumentima Grada. Da je komunikacija bila odvijana u kraćim vremenskim razmacima, da su postojali sastanci unutar kojih bi se predstavnici mogli upoznati i bolje razumjeti samu ideju inicijative, možda bi ona bila uspješnija. No, budući da je lokacija na neki način bila potpuno nedostupna za izgradnju dječjeg igrališta, preostalo je jedino premjestiti ideju na drugu lokaciju, što za Gradsku četvrt nije bila opcija budući da su smatrali da je za građane tog kvarta jedina pogodna lokacija upravo ta predložena. U slučaju da su komunikacija i plan unutar same gradske četvrti bili na višoj razini, u suradnji s građanima kojima je potrebna inicijativa, moglo se postići više. Kako se radi o naselju koje je slabije urbanizirano zbog brda na kojemu se nalazi, javila se potreba za izgradnjom igrališta za djecu jer ih nema dovoljno. Korak dalje bilo bi potpisivanje peticije od strane građana. Time bi se iskazala potreba obitelji za igralištem u blizini njihovih domova. Da su se u inicijativu na taj ili bilo koji drugi način uključili sami građani, povećao bi se entuzijizam i interes zajednice te bi se to vidjelo i prilagalo uz sve dokumentacije koje su se razmjenjivale između organizacija u vrijeme suradnje.

Pošto cilj nije bio dostižan, entuzijizam je bio smanjen, a interes od strane Gradskih ureda nije bio značajan da bi zauzeli stranu Gradske četvrti i podržali inicijativu, već su prema pravilnicima odbijali lokaciju izgradnje igrališta.



Međutim, kako je navedeno u teorijskom dijelu rada, kratkoročni ciljevi često imaju utjecaja na uspjeh. U primjeru ove inicijative kratkoročnih ciljeva nije bilo. Aktivnosti koje su prethodile inicijativi bile su jedino svrstavanje ideje u Plan malih komunalnih akcija za 2011. godinu. Pet godina kasnije inicijativa je i dalje bila na istoj razini, na traženju odobrenja lokaliteta. Iako je to bila prioritarna aktivnost za izgradnju dječjeg igrališta, na samom početku inicijative nisu bili razjašnjeni koraci potrebni za izvršenje inicijative. Problemi s kojima se Gradska četvrt susretala mogli su biti izloženi na samom početku te u tom pripremnom stanju Vijeće Gradske četvrti moglo je dogovoriti i isplanirati detaljnije korake i smjernice rada. Osim toga, mogućnost traženja pomoći izvan organizacija u suradnji mogla je biti opcija Gradske četvrti. Konzultanti koji nisu iz organizacija uključenih u inicijative često unesu svježinu i drugačije poglede na predmet rada.

Financijski resursi ove inicijative očito nisu bili upitni. Već od samoga početka izdvojeno je kako je Gradska četvrt Podsused-Vrapče u svom godišnjem Planu malih komunalnih akcija pripremila sredstva potrebna za izgradnju dječjeg igrališta. Da troškovnik nije bio problem dokaz je i dokumentacija od Zagrebačkog holdinga, podružnice Zrinjevac u kojoj je jasno naglašena i obrazložena svota novaca potrebna za ostvarenje inicijative. Iako u ovom slučaju novac nije predstavljao problem, kadar ljudi, kao i proteklo vrijeme ipak jesu ostavili trag. Vremensko odugovlačenje utjecalo je na prvotni plan te je kvaliteta početne faze inicijative i motivacije s godinama bila u padu. Čekanje odgovora od nadležnih gradskih vlasti, nepostizanje nikakvog kratkoročnog cilja u prvim mjesecima inicijative utjecali su i na samu konačnicu. Umjesto motivacije, entuzijazma i kompromisa, prevladalo je nezadovoljstvo, pravne rasprave i uporna želja Gradske četvrti da pridobije željeno područje.

Unatoč svim čimbenicima koji se naziru u inicijativi izgradnje dječjeg igrališta, možda je trebalo u obzir uzeti čimbenike ljudske zajednice, odnosno stanovnika Gornjeg Vrapča. Iako je samo područje za koje se tražilo dopuštenje za izgradnju izvan nadležnih organizacija s kojima je lokalna zajednica surađivala, poželjno je pokušati ostvariti suradnju i s negradskim organizacijama, u ovom slučaju s Parkom prirode Medvednica. Takve društvene organizacije izvan lokalne zajednice ili nadležnog Grada mogu doprinijeti svojim znanjem, podrškom, pristupom resursima i kontaktima.

Posljedica koje ova inicijativa ostavlja za lokalnu zajednicu je neshvaćenost silne procedure u izgradnji dječjeg igrališta. Što se tiče stanovnika naselja Gornje Vrapče, vjerojatno je izgubljena snaga, volja i nada da će se njihova djeca moći igrati na zelenoj površini u blizini kuće, ali što se tiče predstavnika Gradske četvrti Gornje Vrapče, pohvalna je dugogodišnja ustrajnost u naumu da se stanovnicima priušti potreban dječji park. Sve to može

voditi ka daljnjem povjerenju stanovnika naselja prema čelnicima njihove lokalne zajednice, jer nisu oni zaustavili izgradnju, već nadležni.

## **7.2. Dostava pitke vode**

Više od 15 godina stanovnicima zagrebačkih naselja Jagodišće i Gornji Jarek dovozi se voda u autocisternama. Razlog tome je nepostojanje vodovodne mreže u tim naseljima.

Vijeće Gradske četvrti Podsused-Vrapče ovaj je problem rješavalo od početka postojanja gradske četvrti kao lokalne zajednice te tražilo od nadležnih gradskih tijela odgovore i poduzimanje aktivnosti.

U 2006. godini, Vijeće Gradske četvrti Podsused-Vrapče šalje Gradskom poglavarstvu i Gradskom uredu za prostorno uređenje, zaštitu okoliša, izgradnju Grada, graditeljstvo, komunalne poslove i promet neslaganje s Planom gradnje komunalne infrastrukture područja Grada Zagreba u kojemu su navedene pogreške te izostavljene akcije koje nisu izvedene u prijašnjim godinama. U svibnju 2007. godine, podsjećaju isti Gradski ured na uvrštenje akcije izrade projektne dokumentacije vodoopskrbe i odvodne mreže u naseljima Jarek i Jagodišće u planove za 2008. godinu. Vijeće je u prosincu 2006. godine tražilo da se spomenuta akcija uvrsti u program, što u novom prijedlogu u 2007. godini nije učinjeno, a na sastanku s Gradskim uredom u 2005. godini bile su dogovorene za realizaciju u 2007. godini.

U lipnju 2007. godine Poglavarstvo zaprima obavijest da je izgradnja vodoopskrbne mreže u ulicama naselja Jagodišće i brdskom dijelu naselja Jarek, kojoj prethodi izgradnja vodoopskrbnog cjevovoda do rezervoara Bizek s pumpnom stanicom, akcija koja obimom i financijskim sredstvima prelazi mogućnosti Vijeća. Stoga se Vijeće treba obratiti Gradskom uredu za prostorno uređenje, zaštitu okoliša, izgradnju Grada, graditeljstvo, komunalne poslove i promet. Osim toga, nužno je prethodno izgraditi uličnu mrežu odvodnje u navedenim naseljima. Prije izgradnje ulične mreže odvodnje u naselju Gornji Jarek treba u ulici Donji Jarek izgraditi kolektor i riješiti spajanje na odvodni sustav Grada Zaprešića.

Usljedio je sastanak u veljači 2008. godine predstavnika Gradske četvrti Podsused-Vrapče, Zagrebačkog holdinga d.o.o., podružnice Vodoopskrba i odvodnja te Sektora za tehničko tehnološko upravljanje i koordinaciju. Na tom je sastanku dogovorena izgradnja vodoopskrbe i odvodnje za spomenuta naselja.

Kasnije te godine započelo je projektiranje vodoopskrbe (cjevovoda i vodospreme) u naselju Jagodišće-Meglenjak, a nastavilo se i u 2009. godini.

Krajem ožujka 2009. godine, Predsjednica Gradske skupštine šalje pročelniku Gradskog ureda za prostorno uređenje, zaštitu okoliša, izgradnju Grada, graditeljstvo, komunalne poslove i promet zamolbu za hitnijim planiranjem i utvrđivanjem rokova izgradnje vodoopskrbne mreže i kanalizacije. Stanovnici su joj se osobno obratili te je ona prenijela pročelniku da je stanovnicima djelomično izgrađena kanalizacijska mreža, a problem opskrbe s vodom je puno veći i građani se snabdijevaju dovozom pitke vode u cisternama.

Tek u 2012. godini započinju radovi kojima su u prijašnjim godinama prethodili pregovori između Grada i projektanata.

### **7.2.1. Čimbenici**

Iako s 2012. godinom završava dokumentacija prikupljena za ovo istraživanje, ipak ne završava rad na inicijativi te agonija stanovnika spomenutih naselja. Tih godina cijeli slučaj izlazi preko medija u javnost pa se preko njih može pratiti daljnji razvoj situacije. U 2014. godini, dakle dvije godine nakon započetih radova, još uvijek dio kuća nije bio spojen na vodovodne cijevi (<https://www.vecernji.hr/zagreb/nemaju-vodu-pa-odjecu-nosili-na-posao-kako-bi-je-mogli-oprati-971798>, 7.8.2018.). No, da bi stvar bila apsurdnija, računi Zagrebačkog holdinga za komunalnu naknadu uredno su stizali stanarima, u kojima je, između ostaloga, stajala stavka „slivne vode“.

U ovoj se lokalnoj inicijativi čini kako je rijetko što pošlo po zlu od strane lokalne zajednice, no postavlja se pitanje zbog čega je onda izostao potpuni uspjeh inicijative. Jednostavno se radi o dometu posla gradske četvrti i onoga što joj je dopušteno učiniti, a što nije. Uglavnom je ovlasti imao samo Grad Zagreb. To potkrjepljuje teorijski dio ovoga rada, u kojemu su navedeni članci 79. i 80. Statuta Grada Zagreba u kojemu stoji da Vijeće gradske četvrti „prati stanje u komunalnoj infrastrukturi na svom području i predlaže programe razvoja komunalne infrastrukture“; „brine se o uređivanju naselja, kvaliteti stanovanja, komunalnim objektima, infrastrukturi te obavljanju komunalnih i drugih uslužnih djelatnosti od značenja za gradsku četvrt“. Dakle, gradska je četvrt dužna nadgledati radove, no ona sama ne može osigurati i provesti sve aktivnosti, već se to radi uz suglasnost nadležnih službi Grada Zagreba. Osim toga, „Plan komunalnih aktivnosti iz stavka 1. točke 5. članka 79. obuhvaća poslove i radove kojima se poboljšava komunalni standard građana na području gradske četvrti, a koji nisu obuhvaćeni drugim planom ili programom“. Upravo u ovoj inicijativi postojao je drugi program, a to je bio Program građenja objekata i uređaja vodoopskrbe i odvodnje Grada. S time prestaju ovlasti gradske četvrti i prelaze u ovlasti drugih nadležnih

tijela, u ovom slučaju Zagrebačkog holdinga, Sektora za tehničko tehnološko upravljanje i koordinaciju. Gradska četvrt je u ovom slučaju bila potpuno ovisna o poslovima izvanjskih organizacija.

Rad je od strane gradske četvrti izvršavan prema Statutu Grada. Ali, do komplikacija je, između ostalog, dolazilo zato što je gradska četvrt kao lokalna zajednica prva kojoj se građanin obraća sa svojim problemima. Lokalna je zajednica tu zbog lokalnog stanovništva i dužnost je pomagati mu, stoga su građani pokušavali upravo preko lokalne zajednice postići svoje pravo na vodoopskrbu. Time su vršili pritisak na gradsku četvrt, a zapravo je proces bio usporen unutar Grada.

Upravo zbog toga što je lokalna zajednica bliža građanima, Gradu nije toliko predstavljao pritisak vapaj građana za dovodom pitke vode, već je o tome brinula gradska četvrt. Grad se bavio načinom izvedbe radova i troškovnikom. Unutar Grada se odvijaju razne inicijative te se potrebe građana javljaju svakodnevno, stoga je dublja povezanost stanovnika svakog dijela Grada s njezinom upravom skoro i nemoguća. U tom smislu lokalna je zajednica imala zadatak, i prema Statutu i prema potrebama građana, izvršiti inicijativu dovođenja pitke vode u naselja. Iz toga proizlazi još važniji zadatak, a to je osiguranje dobrobiti i kvalitete života građana. U ovom slučaju, u spomenuta dva naselja kvaliteta života bez vode je nezamislivo niskog standarda. Time se narušavalo zadovoljstvo stanovnika tih naselja, pa i socijalna kohezija među njima.

Razumljivo je kako je prolongiranje ostvarenja osnovnih ljudskih potreba stvorilo veliko nezadovoljstvo kod stanovnika dvaju naselja još u prošlom desetljeću jer nisu imali riješeni minimalni komunalni standard, ali nije razumljivo odgađanje prijeko potrebnih radova od strane gradskih vlasti. Sam Grad je imao povećane troškove zbog autocisterna svih desetljeća u kojima su dostavljali pitku vodu stanovnicima naselja Jagodišće i Gornji Jarek što je trebala biti dodatna motivacija Gradu da ubrza radove i osamostali naselja u crpljenju i korištenju vode.

Ostaje nejasno kako jednom započeti radovi mogu ostati nedovršeni zbog početka nove godine i donošenja novog Programa te prenošenja posla sa Zagrebačkog holdinga na Gradski ured za prostorno uređenje, izgradnju Grada, graditeljstvo, komunalne poslove i promet.

Nedostupnost područja, težina izvođenja radova u naseljima Jarek i Jagodišće ili nešto treće bili su okolišni čimbenici koji su stagnerali proces izgradnje.

Iščitavajući iz medija informacije s kvartovske tribine održane u listopadu 2014. godine, može se zaključiti kako je nezadovoljstvo stanovnika koji su sudjelovali na tribini

tada postiglo vrhunac. Nakon političkih tema vezanih uz gradonačelnika, neki sudionici napustili su raspravu (<https://www.vecernji.hr/zagreb/u-jagodisce-na-proljece-stize-vodovoda-2016-kanalizacija-970269>, 7.8.2018.). Ovim potezom ukazuje se na nevažnost politike u trenucima kada se stanovnici bore za osnove egzistencije, odnosno pitku vodu.

Nerješavanje problema stanovnika naselja dovelo je u pitanje i legitimnost samog vodstva, kako gradske četvrti, tako i Gradske Uprave. Povjerenje stanovnika prema čelnicima onih za koje su smatrali da će im pomoći riješiti nedostatak vode bilo je u konstantnom padu. Iscrpljenost od dugotrajnosti borbe stanovnika rezultirala je slabim povjerenjem u vođe projekta te u njihove riječi i obećanja kako će se u nekom narednom periodu sve riješiti. Članovi nažalost nisu pokazali dovoljnu sposobnost djelovanja i rezultate u prvim mjesecima, u ovom slučaju i godinama pojavljivanja problema s čime se moglo dobiti povjerenje i podrška od strane stanovnika.

Zatim su tu zakazali međusobni dogovori i obećanja između organizacija. Naime, Vijeće Gradske četvrti Podsused-Vrapče se od početka svoga mandata bavilo pitanjem vodoopskrbe dvaju naselja. Od početka su činili sve što je u njihovoj lokalnoj moći te o tome izvještavali nadležne. No, nakon što je prije desetak godina zaboravljeno uvrstiti aktivnost opskrbe vodom u godišnji plan, oštrijim obrazloženjem poslali su kritiku gradskim vlastima u nadi da će se u sljedećoj godini nadomjestiti propust. Također je izostao bilo kakav oblik kompromisa, fleksibilnosti i sudjelovanja više razina organizacija.

Kolaboracija organizacija je na neki način funkcionirala, no negdje je očito zapinjalo. Gradska četvrt bila je u kontaktu sa svim organizacijama uključenima u projekt, no to joj svejedno nije olakšavalo posao koji je bio izvan granica njene nadležnosti. Ostajala je na milost i nemilost Grada o izvršenju dogovora, koji se napokon počeo ostvarivati kasne 2012. godine.

Komunikacija je stoga bila svedena na pisane dokumente, a pohvala ide za sastanak 2008. godine koji je urodio plodom. Upravo u tom primjeru može se vidjeti efikasnost planiranja interakcijom lice-u-lice. Prednosti koje su se sastankom ostvarili su upoznavanje suradnika na projektu, stvaranje informiranije i povezanije grupe ljudi te brzina rješavanja problema i protoka informacija. Razumijevanje je puno jednostavnije na sastancima nego u pismenoj komunikaciji.

Komunikacija unutar zajednice je funkcionirala bolje nego s drugim organizacijama. Iz dokumentacije Vijeća gradske četvrti Podsused-Vrapče jasno se iščitavaju zaključci njihovih sjednica te jasna objašnjenja i zahtjevi potrebni za inicijativu.

Što se tiče svrhe inicijative, ona je bila zajednička svim sudionicima. Međutim, iako su organizacije imale zajednički cilj, nisu sve imale autoritet za poduzimanje konkretnih aktivnosti. Ali svaka organizacija čini kariku u lancu bez koje druge ne bi funkcionirale. U tom smislu kolaboracija je izuzetno važna za uspjeh lokalne inicijative. Iako su postignuti manji, kratkoročni ciljevi, oni u ovom slučaju nisu mogli zadovoljiti građane jer je vrijeme odigralo svoju ulogu. Osim toga, pokretanje pa zaustavljanje procesa i radova također su negativno utjecali na inicijativu.

Kako je istaknuto u teorijskom dijelu rada, minimalno uloženi naponi u organizaciju mogu dovesti do neuspješnog rada. U ovom slučaju je nedostajalo posvećenosti izvršavanju zadataka, a dogodilo se i ono što se u psihologiji zove disperzija odgovornosti, odnosno, što je više uključenih, to je manja odgovornost na pojedincu, u ovom slučaju na svakoj od involviranih organizacija.

Uz to, izostalo je efikasno planiranje aktivnosti za rješavanje ovog problema. U početku nisu pripremljene ključne osobe za rješavanje problema, već se to rješavalo usputno, a u nizu godina koje su prošle, odgovorne osobe su se izmijenile. Na to se nastavljaju dodijeljene uloge svakom sudioniku inicijative, moguće prepreke s kojima su se akteri susreli pri izvršavanju zadataka, a na kraju i zadovoljstvo aktera s dodijeljenim zadacima. Potrebno je bilo uključiti stanovnike dvaju naselja u prijedloge rješavanja prepreka, ali i ključnog problema dovoda vode. Postavlja se pitanje jesu li akcije poduzete od strane organizacija koje su sudjelovale u inicijativi bile dovoljno jasne i vremenski određene. Također, od samih početaka rješavanja ovog problema ne postoji detaljna strategija i program.

Vrijeme je kao sociološki čimbenik uspjeha inicijative odigralo ključnu ulogu. Pošto se desetljećima pokušava riješiti problem nedostupnosti vode za dva spomenuta naselja papirologijom, izgubila se nit efikasnog rješenja. Osim toga, iscrpljenost osoba koje se od početka bave ovom inicijativom, kao i stanovnika, povećale su frustracije, a smanjile zadovoljstvo. Kadar koji se promijenio također može biti ubrajan kao negativan čimbenik ove inicijative jer su time prekinuti postojeći odnosi i suradnja. Čini se kako nisu postavljeni niti realni vremenski okviri za izvršenje svakog zadatka što je trebalo osnažiti vjeru u uspjeh inicijative. Konačno, budući da se radi o egzistencijalnoj potrebi, vremenski tijek koji je protekao od započinjanja inicijative do osjetnih pomaka, bio je predugačak.

Financiranje vodoopskrbe ne ističe se kao negativan čimbenik u ovoj inicijativi. Novac nije bio pod upitnikom niti u nedostatku. Uprava Grada pregovarala je s projektantima te određivala i pratila troškovnik radova.

Umjesto financijskih resursa, nedostajalo je posvećenosti ovome problemu. Iako je za uspjeh potrebno ne požurivati procese, u ovom slučaju se dva desetljeća ipak čine kao preveliki vremenski tijek u kojemu nije postignuto obećanje. Možda bi drugačije bilo da se sa stanovnicima od početka komuniciralo otvoreno, bez lažnih obećanja. No upravo s tim pristupom da će se sve u što kraćem roku riješiti, građanima je rasla frustracija, smanjivala se vjera u riječi čelnika inicijative, a zasigurno i osjećaj pripadanja samoj zajednici. Jer, uz ovu inicijativu, lokalna zajednica imala je još projekata koje je uspjela pokrenuti i završiti dok se ova, stanovnicima dvaju naselja prijeko potrebna inicijativa, nije pomicala s mjesta.

Posljedice koje ova inicijativa može imati na lokalnu zajednicu jesu manjak povjerenja u njezinu vlast, a zatim i narušavanje reputacije zajednice. Budući da se radi o dovodu vode, tj. egzistencijalnoj potrebi svakog čovjeka i 21. stoljeću te razvijenoj i naseljenoj lokalnoj zajednici, teško je shvatljiva nemogućnost rješavanja ove potrebe unazad dva desetljeća.

### **7.3. Problem zagađenja kućanstva**

Rekonstrukcijom ceste u prosincu 2014. godine, kada je cesta proširena, a kanali maknuti, dolazi do problema izlivanja fekalnih i oborinskih voda u dvorište kuće jedne starice.

Tome je prethodio događaj u rujnu 2014. godine kada je Zagrebačka cesta započela s radovima rekonstrukcije ceste ispred kuće starice. Tijekom radova naišlo se na cijev fekalnih voda iz septičke jame. Zbog toga su radovi obustavljeni kako bi Vijeće gradske četvrti Podsused-Vrapče riješilo problem fekalnih voda. To se nije dogodilo, a u prosincu iste godine radovi su nastavljeni. Cijevi otpadnih voda su ostale ispod asfalta. Nekoliko mjeseci kasnije, nakon što se fekalna voda počela slijevati u garažu kod gospođe, postavljeni su cijev za oborinsku vodu i rubnjaci. Kasnije fekalna voda ispod asfalta ceste počinje ulaziti u šaht za pitku vodu.

Deset godina prije nastalog problema, Hrvatske ceste zatrpale su odvodni kanal radi sprječavanja poplavlivanja obližnjih cesta u istom naselju.

Stanarka se zbog svog problema godinama obraćala nadležnim tijelima, počevši od Vijeća gradske četvrti preko policije, pučke pravobraniteljice, inspekcija (Sanitarna, Zdravstvena, Komunalna) sve do Hrvatskih voda, Ministarstva Uprave, Ureda Predsjednice RH i gradonačelnika, no nitko nije riješio problem. U studenom 2017. godine, gospođa je izašla u medije sa svojom pričom, ali bez velikog odjeka.

Terenski očevid nadležnih (Služba državne vodopravne inspekcije, Uprava za inspekcijske poslove, Odjel za održavanje komunalne infrastrukture, predstavnici Vijeća gradske četvrti Podused-Vrapče, Zagrebačkog holdinga d.o.o., podružnica Zagrebačke ceste, Vodoopskrbe i odvodnje d.o.o. Zagreb) dogodio se u siječnju 2018. godine. Zaključeno je kako rješenje leži u izgradnji javnog kanala čije je projektiranje i gradnja u nadležnosti Vodoopskrbe i odvodnje d.o.o. Zagreb. Predložilo se da izvedba drenaže i odvoda vode iz šahta vodomjernog okna u cijevi koje se nalaze u trupu ceste, a koji će spriječiti spomenuti problem gospođe i njezinog kućanstva, uz njezin pristanak.

Ispuštanje fekalne odvodnje po javnim površinama je zabranjeno i u nadležnosti sanitarne inspekcije Ministarstva zdravlja (opisano u članku 42. Zakona o sanitarnoj inspekciji), kako je zapisano nakon terenskog očevida, no, Inspekcija je u prijašnjim godinama izjavila da nije nadležna za ovaj slučaj.

Još je na proljeće 2018. godine zbog zatrpane odvodne cijevi, oborinska voda i dalje otjecala pa se skupljala u privatnim dvorištima i parcelama stanovnika.

Spomenuti problem uzrokovan je izgradnjom cesta pa ga nisu u mogućnosti riješiti sami građani već su potrebne intervencije nadležnih i odgovornih tijela gradske uprave.

### **7.3.1. Čimbenici**

Iz primjera ove inicijative čini se kao da organizacije iza sebe imaju slabu povezanost i suradnju ili se možda radi o negativnim prijašnjim iskustvima. Teško je reći, no suradnja u ovoj inicijativi nije bila na potrebnoj razini.

Ako krenemo od početka situacije, potreba za interveniranjem se nije javljala do trenutka kada stanarka više sama nije mogla zaustaviti izlivanje i dotok vode u dvorište svoje kuće. Tu dolazimo do trenutka kada osoba ne može sama riješiti svoj problem te se obraća lokalnoj zajednici kojoj pripada kako bi se osigurala potrebna sredstva i aktivnosti za otklanjanje problema. Lokalnoj zajednici u interesu je da zaštiti svoje stanovnike i osigura kvalitetne uvjete za život pa je njena dužnost da pregovara s nadležnim tijelima koja mogu riješiti problem koji stanarka nije mogla sama. Uostalom, problem izlivanja nečiste vode stanarka nije napravila sama, već gradska služba.

Iako je cilj postavljen i trebao je doprinijeti kvaliteti života stanarke, organizacije koje su bile upoznate s inicijativom su prebacivale odgovornost na druge. Hrvatske ceste nisu odradile dobar posao pa su desetljećima nakon toga izbile katastrofalne posljedice koje još



uvijek nisu sankcionirane. Nameće se pitanje kako onda iste te Hrvatske ceste nisu mogle popraviti nanесenu štetu? S druge strane, kako je moguće da Ministarstvo zdravlja ne može pomoći, ograđujući se da to nije u njihovom dometu posla? Zbog takvih odgovora, izbjegavanja preuzimanja odgovornosti, stanarka kuće u koju se fekalije izlijevaju, godinama je tražila pomoć, ali bez uspjeha. Kolika je tek bila prisutna nemoć i žudnja za popravljanjem stanja kada se stanarka obratila Uredu Predsjednice RH. Kada to sagledamo iz mikro perspektive, radi se o jednom kućanstvu i jednoj osobi koja je svoj problem smatrala toliko velikim i nerješivim da se obratila najvišem državnom tijelu. No, s druge strane, je li moguće kriviti ju, kada već više od četiri godine živi u smradu i nečistoći, a i sama je narušenog zdravlja, kako je to više puta spominjala u pisanju nadležnima. Čini se kako je projekt manjih razmjera zbog nerješavanja završio kao projekt šire zajednice.

Od samog početka inicijative čini se kako nije bilo dobro razrađenog plana, programa aktivnosti, niti izdvojenih ključnih akcija koje se trebaju poduzeti, niti kadra ljudi koji je sposoban i potreban za rješavanje situacije, ali i voljan pomoći.

U dokumentima prikupljenim za istraživanje ne nalaze se odgovori upućeni stanarki čiji je problem pokrenuo lokalnu zajednicu i Grad Zagreb, već samo njezine zamolbe i prepisci dokumenata među nadležnim tijelima. Ipak, ne možemo tvrditi kako stanarka nije dobivala povratnu informaciju jer je u nekim zamolbama pisala kako je u kontaktu s Vijećem gradske četvrti Podsused-Vrapče. Unatoč bilo kakvom kontaktu, nezadovoljstvo i frustracije su se tijekom vremena povećavali i to se osjeti u svakoj novijoj zamolbi nadležnom tijelu. Kako se ne ističu organizacije u rješavanju problema, tako se ne ističu niti pojedinci.

Nije bilo ni pozitivne političke i društvene klime koja bi djelovala kao vanjski motivator, a kako je navedeno u teorijskom dijelu, moguće je poduzeti akcije kako bi se poboljšala klima. U ovom slučaju se primjerice moglo ponuditi čišćenje dvorišta i ispomoć stanarki dok se problem ne iskorijeni.

O financijama u rješavanju ovog problema u nema uvida u ovom istraživanju, no, za pretpostaviti je kako su financije imale negativan utjecaj na ovu inicijativu jer s osiguranim novčanim sredstvima i adekvatnim izvođačima radova, sigurno je moglo uslijediti rješenje. U teorijskom dijelu rada stoji kako nerazmjer uloga i dobiti može biti čimbenik neuspjeha lokalnih inicijativa, a u ovom je slučajno potrebno pažljivo procijeniti što je stanarki potrebno te uložiti u resurse koji bi to zadovoljili.

Posljedice koje ovaj slučaj ostavlja su gubitak lojalnosti i povjerenje u vodeću grupu ljudi. Na pojedinca, odnosno stanarku to utječe na osobnoj razini, kako na zdravlje, tako i na kvalitetu života što se odražava u osjećaju frustracije i nezadovoljstva.

## **8. Primjer nedovršene lokalne inicijative**

Kao primjer lokalne inicijative koja je još uvijek u tijeku odabrano je proširenje groblja u Gornjem Vrapču. Na tom primjeru razmotrit će se čimbenici koji bi vodili ovu inicijativu ka uspjehu izvršenja ili neuspjehu.

### **8.1. Proširenje groblja u zapadnom dijelu Grada Zagreba**

Ideja proširenja groblja pojavila se 2003. godine kada se Vijeću gradske četvrti Podsused-Vrapče obratila Župa Nadbiskupije zagrebačke iz zapadnog dijela Zagreba nudeći zemljište južno od postojećeg groblja unutar župe kao prostor proširenja. Potreba za proširenjem groblja javila se uz obrazloženje da je Nadbiskupija zagrebačka započela izgradnju nove župne crkve na Malešnici te je u pregovorima s Uredom za imovinsko-pravne poslove za otkup cca 5000m<sup>2</sup> gradskog zemljišta na Malešnici. Matična župa u Vrapču dugi niz godina čuvala je navedeno zemljište za proširenje groblja u Gornjem Vrapču, te bi ustupanjem ovog zemljišta za proširenje groblja riješila tj. prebila eventualna dugovanja prema gradu.

Tim je povodom u travnju 2008. godine održan sastanak između Vijeća gradske četvrti i Zagrebačkog holdinga podružnice Gradska groblja. Na sastanku je dogovoreno da će se svi potrebni radovi unutar groblja uvrstiti u Program Gradskih groblja. Dio radova na gradskim grobljima podružnica Gradska groblja izvodi sama, a dio preko Odsjeka za građenje javnih površina i groblja. Obvezali su se da će dio potrebnih radova na navedenom groblju staviti u prijedlog Programa gradnje i održavanja objekata i uređaja komunalne infrastrukture za 2009. godinu te da će istu po prihvaćanju Programa izvesti sukladno raspoloživim financijskim sredstvima.

Vijeće gradske četvrti Podsused-Vrapče obraćalo se Gradskom poglavarstvu i nadležnim gradskim uredima te su zatražili da se u Proračunu za 2011. godinu osiguraju sredstva za otkup zemljišta pošto u 2010. godini nisu bila planirana.

Kako i dalje nije bilo nikakvog pomaka, Radno tijelo za prostorno planiranje i uređenje Vijeća gradske četvrti Podsused-Vrapče u travnju 2011. godine je u obrazloženju iznijelo da se navedeni problem predugo odugovlači zbog poznatih i nepoznatih razloga. Poznato je da u zapadnom dijelu Grada Zagreba postoje samo dva mjesna groblja (Gornje Vrapče i Stenjevec) te da su jedno i drugo niz godina popunjeni i da građani zapadnog dijela Grada Zagreba, a prije svega četvrti, nemaju adekvatnu komunalnu uslugu ukopa i da je

krajnji čas da Gradska Skupština prihvati cjelovito rješenje proširenja mjesnog groblja Gornje Vrapče onako kako je to predvidio Generalni urbanistički plan Grada Zagreba. Prijedlog parcijalnog rješenja zamjene zemljišta između Župa i Grada Zagreba, a bez otkupa privatnih zemljišta uz groblje i daje ostavlja neriješen problem.

U srpnju 2011. godine Grad Zagreb sklapa ugovor o kupoprodaji s Nadbiskupijom Zagrebačkom te dvjema župama u zapadnom dijelu Grada Zagreba kojim je stekao vlasništvo na nekretnini koja se nalazi u zahvatu proširenja groblja Gornje Vrapče.

U 2014. godini Vijeće Mjesnog odbora Gornje Vrapče predlaže Vijeću Gradske četvrti Podsused-Vrapče da zatraži od nadležnih tijela ubrzano rješavanje proširenja groblja jer se Vijeću obraćaju građani i stanovnici gradske četvrti sa zamolbom za proširenje groblja.

### **8.1.1. Čimbenici**

U ovom primjeru ističu se neki čimbenici koji bi mogli dovesti do uspjeha lokalne inicijative, kao i neki koji ga mogu ostaviti neuspješnom.

Prvi čimbenik koji igra važnu ulogu je proteklo vrijeme. Budući da se radi o inicijativi čiji se napori bilježe posljednjih 15 godina, vrlo je lako moguće da bi upornost mogla dovesti do zasićenja i odustajanja. Zbog protekli godina rada stječe se dojam kako ne postoji potrebna podrška od strane gradskih vlasti za ovaj projekt. Ne samo da se promijenio kadar ljudi, već su i Programi i Planovi na razini Grada Zagreba puni novijih, možda i hitnijih slučajeva. S druge strane, promjena kadra ljudi može imati pozitivan učinak kroz unošenje drugačijeg razmišljanja, pozitivnih ideja i posvećivanja ovom procesu.

Potrebno je stvoriti kolaboraciju povjerenja, dakle onih lojalnih organizacija koje su ključne za ostvarenje ovog projekta. Partneri trebaju pokazati želju za kolaboracijom i radom na inicijativi proširenja groblja Gornje Vrapče na čelu s ključnim čelnicima kako bi se stvorila pozitivna politička klima koja bi djelovala kao pozitivan vanjski motivator.

Iako je cilj već postavljen, a on je jasan i konkretan, potrebno je krenuti s planom od početka. Detaljan razvoj strategije, stručno znanje i vještine sposobnih ljudi kojima je predano povjerenje, može doprinijeti pozitivnom ishodu inicijative proširenja groblja Gornje Vrapče.

Komunikaciju je moguće pojačati sastancima predstavnika svih organizacija uključenih u proširenje groblja. Uz skorašnje sastanke mogla bi biti razriješena kriza posljednjih godina u kojima ne postoji ništa drugo osim prepiski sastanaka unutar Grada i Vijeća gradske četvrti Podsused-Vrapče. Sastancima bi se postigli pomaci u radu na ovoj

inicijativi jer bi se iznijeli konkretni problemi i pitanja koji bi se mogli dodijeliti kao zadatak za rješavanje svakom od kooperacijskih partnera. Svrha i cilj proširenja groblja moraju postati jasni svim članovima uključenim u inicijativu te iz toga mora slijediti određivanje koraka i aktivnosti potrebnih za ostvarivanje.

Svrha ove inicijative pokrenuta je potrebom od strane građana naselja zapadnog dijela Grada Zagreba, a podrška se može pronaći osim kod stanovnika i u vjerskoj zajednici koja je dobro prihvaćena među stanovnicima lokalne zajednice. Vjerska zajednica kao takva može doprinijeti svojim kontaktima i komunikacijskim vezama, a u opisu inicijative se vidi da u početnoj fazi iznosi prijedlog lokacije proširenja groblja. Osim toga, možda mogu pomoći s postojećim resursima, prvenstveno znanjem o potrebama za izgradnju groblja, osobljem itd.

Prepreke koje se mogu naći u ovoj lokalnoj inicijativi su već spomenuto vremensko odugovlačenje, zatim slabiji interes nadležnih ljudi da se groblje proširi te neuspješno odabrano vodstvo. Važno je razviti sposobno vodstvo unutar kooperacije gradskih vlasti zadužene za ovaj projekt. Nadalje, nejasni cilj i slab protok informacija mogu kočiti proces. Također, ne smije manjkati niti posvećenosti članova u izvršavanju zadataka.

U slučaju neostvarenja ove inicijative, posljedice koje može ostaviti kod stanovnika zapadnog dijela Grada Zagreba je osjećaj nezadovoljstva zbog nemogućnosti pokapanja svojih voljenih u blizini, već će biti primorani tražiti groblja na udaljenijim lokacijama, dok će u slučaju ostvarenja ove inicijative, odnosno proširenja samog groblja biti povećano zadovoljstvo, zahvalnost i lojalnost prema vodećim ljudima koji su ostvarili inicijativu.

## RASPRAVA

Sociološki čimbenici koji utječu na uspjeh lokalnih inicijativa kreću se od pojedinaca pa sve do karaktera same zajednice. U navedenim primjerima lokalnih inicijativa vidljiva je potreba individualnog pristupa svakoj od njih, ali i čimbenici koji se ponavljaju unatoč zasebnosti inicijativa.

U tablici 1. iznesen je pregled ključnih čimbenika provedene analize slučajeva.

Tablica 1. pregled ključnih čimbenika

	<b>uspješne lokalne inicijative</b>	<b>neuspješne lokalne inicijative</b>
<b>okolina</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• slabo uplitanje politike</li><li>• povjerenje u vodstvo inicijative</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• izraženi politički interesi</li><li>• nekompetentno vodstvo</li></ul>
<b>karakteristike članova</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• interes</li><li>• predanost</li><li>• entuzijazam</li><li>• timski rad</li><li>• kompromis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nepovjerenje</li><li>• manjak interesa</li><li>• manjak posvećenosti rada na inicijativi</li></ul>
<b>proces i struktura</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• prilagodljivost</li><li>• fleksibilnost</li><li>• kvalitetna raspodjela uloga</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• manjak fleksibilnosti</li></ul>
<b>komunikacija</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• brzina</li><li>• preciznost</li><li>• razumijevanje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• promjena kadra ljudi</li><li>• dugački vremenski periodi</li></ul>
<b>cilj/svrha</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nedvosmislenost</li><li>• važnost postavljanja kratkoročnih ciljeva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nerazumijevanje ciljeva</li></ul>
<b>resursi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• adekvatna financijska sredstva</li><li>• kvalificirano vodstvo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• izmjene u vodstvu</li><li>• raspodjela financijskih resursa</li></ul>

Tako se u uspješnim inicijativama ističe kraći vremenski period ostvarenja inicijativa. Primjerima se pokazalo da u posvećenosti inicijativi vrijeme ima pozitivnu ulogu. Osim što je primjerima pokazano da komunikacija može biti ostvarena i učinkovita u kraćem periodu,

uviđa se i da je komunikacija brža ako se radi o istim osobama zaduženima i odgovornima za inicijativu.

Čimbenici vezani uz okolinu uglavnom se javljaju u obliku političke i društvene klime u vrijeme inicijative. Iako politika ne utječe direktno na same inicijative, može se zaključiti kako ipak ima utjecaja. Međutim, politika kao takva nije bitna građanima dokle god se članovi vodstva lokalne zajednice percipiraju pouzdanima i kompetentnima te usmjerenima ka ciljevima koji vode ka poboljšanju kvalitete života.

Što se tiče karakteristika članova unutar inicijative, najvažnije je izdvojiti interes za preuzimanje i obavljanje inicijative. Bez početnog interesa, entuzijazam bi mogao opadati tijekom vremena posvećenog inicijativi te bi rezultati zbog toga mogli izostati. Stoga je važno predano raditi na svakom koraku inicijative. Svaka pokrenuta inicijativa unutar lokalne zajednice trebala bi biti podržana i razumijevana i od strane građana i od nadležnih koji će voditi inicijativu ka ostvarenju.

Kada se odabere određena akcija za uvrštavanje u lokalnu inicijativu, potrebno je posvetiti joj se do kraja. Djelomična rješavanja ili započinjanje pa zaustavljanje radova nemaju utjecaja jer se ulaže novac koji je mogao biti upotrijebljen za finalizaciju nečeg traženijeg i potrebnijeg. Zato je izuzetno važan prvi, početni korak inicijative, a to je izrada dobre strategije. Postavljanje koraka potrebnih za poduzimanje aktivnosti, pa i detaljniji opisi samih aktivnosti, radnika, financijskih sredstava itd. može znatno pripremiti inicijativu. Također je važno pretpostaviti moguće prepreke i načine rješavanja problema kako bi inicijative tekle bez stopiranja i iznenadnih prekida.

Neizostavna je komunikacija gradskih četvrti kao lokalnih zajednica u pravom smislu riječi i Grada Zagreba. Možda se radi o prevelikom broju Ureda, Sektora, agencija i ostalih organizacija koje djeluju pod okriljem Grada pa se stoga gubi kohezija i nit u suradnji, posebice za projekte manjih razmjera. Potrebno je komunicirati s lokalnom zajednicom kao začetnikom i/ili posrednikom inicijative, a ne samo rješavati slučajeve prema iscrpnim Zakonima i Statutu Grada. Nekada je potrebno saslušati i razumjeti lokalnu ideju kako bi se znalo pristupiti istoj te postići napredak. Komunikacija unutar lokalne zajednice uzete kao primjer za ovo istraživanje i analizu slučajeva, čini se, bolje je tekla i lakše je ostvarena nego komunikacija iste s Gradom Zagrebom. Partneri koji surađuju unutar lokalne inicijative trebaju od početka otvoreno komunicirati te rješavati moguće probleme i konflikte na komunikacijski prihvatljiv način. Ideja koja bi mogla voditi poboljšanju komunikacije zasigurno je povećati broj i učinkovitost sastanaka kolaboracijskih partnera uključenih u lokalne inicijative. Nije važno samo odrađivati i zbrajati sastanke na kojima se sati troše na

nerazumljive rasprave, već se potruditi raditi po onome što su autori Kaye i Wolff (2002) nazvali efektivnim planiranjem, objašnjenom u teorijskom dijelu ovoga rada.

Kako je već istaknuto u teoriji, za postizanje razumijevanja je potrebno vrijeme. Grad treba prepoznati lokalne zajednice kao svoj kapital što znači da građanin bilo kojeg dijela Grada ne treba osjećati razliku u funkcioniranju lokalne zajednice i funkcioniranju Grada. Način suradnje partnera može uvelike odrediti ishod inicijative. Bilo da se radi o kolaboraciji, kooperaciji, koordinaciji ili koaliciji, suradnja lokalne zajednice s gradskim vlastima neizbježna je za uspjeh inicijative. Ako se radi o manjim pothvatima, koji se mogu uvrstiti u Plan malih komunalnih akcija gradske četvrti, onda je gradska četvrt sa svojim vijećem na čelu u mogućnosti učiniti sama određene pothvate, dok za neke veće ipak moraju uključiti Grad.

Osvrtom na primjere neuspješnih inicijativa ovog istraživanja, najveće zamjerke pripisuju se vremenskom odugovlačenju zbog čega je povećana papirologija, ali ne i učinkovitost rada. Nadalje, opterećenost lokalnih zajednica za obraćanjem nadležnim službama, kojima se za neke inicijative bespotrebno povećava broj, dovodi do upornih prepiski dokumenata i ponavljanja argumenata u nadi da će nadležni reagirati, a za što se nerijetko dogodi da se prebaci odgovornost na drugu organizaciju. Ponekad dolazi do prevelikog broja članova uključenih u inicijativu što može dovesti do neizvedivosti zadatka. Preopterećenost lokalnih zajednica ne bi smjela biti reflektirana niti na preopterećenost njezinih zaposlenika.

Potrebno je koristiti sav kadar zaposlenih ljudi i resurse lokalnih zajednica. Stvaranje čvrstih veza na svim razinama zaposlenika unutar neke organizacije, proširivanje mreže kontakata, usvajanje znanja i protok informacija mogu biti neke od povlastica takve suradnje. Nije dovoljno raditi s jednim ili nekoliko čelnika konstantno, na svim inicijativama. Tu dolazimo do važnosti timskog rada. Kada bi se obveze i posao oko inicijativa razdijelio među zaposlenicima i čitavom kadru ljudi uključenim u projekt, opterećenost čelnih osoba bila bi smanjena, a time bi se moguće povećala produktivnost. Unutar kohezivne grupe, kada su uloge i zadaci jasno dodijeljeni, može se iznjedrati produktivan timski rad. Uz postojanje snažnog i odgovornog vodstva, timskog rada i duha među zaposlenicima, mogu se ostvariti jaki odnosi i komunikacijske veze što će dovesti do rezultata u radu. U takve će grupe kasnije biti lako uvesti nove snage ukoliko se za njih ukaže potreba, a novi članovi na projektu, pogotovo u fazi iscrpljenosti nakon dugog prošlog vremena, mogu unijeti svježinu u idejama, snazi, interesu i načinu rada.

Osim toga, u biranju ključnih pojedinaca koji će bit zaduženi za plan i provedbu inicijative treba biti precizan i odgovoran. Dodjeljivanje zadataka mora biti pažljivo odlučeno i argumentirano, u opisu rada onih koji zadatak dobivaju.

Cilj i svrha svake inicijative moraju biti jednako i nedvosmisleno shvaćeni te važni svakom članu koji pristupa inicijativi jer u protivnom može doći do nerazumijevanja i nesklada u djelovanju. Konačni cilj treba biti podijeljen na manje kratkoročne i dugoročne ciljeve kako bi se u inicijativama doživljavali uspjesi i napredci koji su u svojim posljedicama od velikog značaja za sve sudionike lokalne inicijative. Čini se kako je u postizanju zajedničke vizije lokalne zajednice i Grada Zagreba u nekim primjerima nedostajalo angažmana i motivacije.

Kompromis, fleksibilnost i prilagodljivost trebaju biti sastavni dio ostvarivanja inicijative. Primjerice, kratkoročno odgađanje radova zbog ljudskih faktora, vremenskih neprilika i sl., kompromis u troškovima itd. trebaju biti uzeti u obzir jer ne znače nužno odustajanje od početnog cilja već su samo drugačiji put do istog.

Za kraj, smanjenjem nezadovoljstva unutar rada na inicijativama, pozitivnim stavom te s pristupačnosti svojim građanima, lokalne zajednice Grada Zagreba mogu služiti kao dobar primjer funkcioniranja cjelina. No, usuglašenost rada među svim lokalnim zajednicama i njezinim tijelima trebaju biti prioritet Grada jer kada su mikro razine funkcionalne, ne može izostati uspjeh makro razine.



## ZAKLJUČAK

Ovim radom se kroz primjere inicijativa lokalne zajednica Grada Zagreba uviđaju teorijski čimbenici koji doprinose njihovom uspjehu.

Lokalne inicijative predstavljaju ideju poboljšanja kvalitete života njezinih stanovnika. Inicijativama se žele postići nužni, bolji i kvalitetniji uvjeti života u zajednici.

Cilj rada ostvaren je kroz primjenu nekolicine teorijski postavljenih čimbenika.

Čimbenici primijenjeni u radu su podijeljeni u šest kategorija (Mattessich i sur., 2004b): okolina, karakteristike članova, proces i struktura, komunikacija, cilj, resursi.

Svaka skupina čimbenika važna je za postizanje uspješnih lokalnih inicijativa. Primjenom tih čimbenika na inicijative provedene od strane Gradske četvrti Podsused-Vrapče provedena je analiza slučaja.

Iz provedene analize slučaja može se zaključiti kako lokalna zajednica Grada Zagreba ozbiljno i savjesno prihvaća svoju zadaću i odgovornost. Iako svakoj inicijativi pristupa individualno, to ne može nužno osigurati uspjeh. Komunikacija unutar lokalne zajednice svakako je pohvalna jer se redovitim sastancima i informiranjem zaposlenika unutar nje očituje timski rad. To može poslužiti kao uzor svim lokalnim zajednicama Grada Zagreba. Komunikacija kao temelj može graditi ostale čimbenike, počevši od ciljeva i svrhe pa do individualnog odnosa svakog člana uključenog u inicijativu.

Osim komunikacije, izdvaja se i vrijeme kao čimbenik koji utječe na ishod inicijative. Naime, iz analize slučaja se primjećuje da je izglednije ostvarenje inicijative u kraćem vremenskom periodu, u periodu kada je isti kadar ljudi zadužen za korake i aktivnosti izvršenja procesa. Kraći vremenski period ostvarenja inicijative otkriva predanost, ambicioznost, želju, volju i konkretan rad lokalnih zajednica i njezinih partnera. Kod neuspješnih inicijativa primjećuje se duži vremenski period slabih pomaka ka ostvarenju i/ili stagnacije cijelog procesa.

Daljnji rad lokalnih zajednica Grada Zagreba mogao bi biti usredotočen na bolje i čvršće odnose samih organizacija koje djeluju pod okriljem Grada Zagreba te lokalnih zajednica Grada Zagreba, odnosno gradskih četvrti.

Ono što je još potrebno istaknuti u ovome radu jest i strana stanovnika lokalnih zajednica. Zadovoljstvo stanovnika kvalitetom života u svojoj zajednici određuje, između ostalog, i rad lokalne zajednice. Kao što je spominjano na početku ovoga rada, svaka osoba priželjkuje

osjećaj pripadanja i socijalizaciju, a inicijativama koje služe poboljšanju toga, zadovoljstvo stanovnika njihovom kvalitetom života može porasti.

Slabosti analize slučajeva ovoga rada mogu se odnositi na opservaciju jedne osobe (Geiger Zeman, Zeman, 2010) što znači da nema jamstva da bi i drugi promatrač proizveo i zaključio slične rezultate. No, to ujedno otvara perspektivu budućih sličnih istraživanja kako bi bilo moguće donositi valjane zaključke odnosno relevantne preporuke za praksu.

S druge strane, doprinosi ovog istraživanja mogu biti uvidi u neke detalje, kao i interpretiranje materijala i dokumenata koji su prezentirani, ali i sposobnost da se opisani čimbenici inicijativa kvalitetno razrade i opišu.

Konačno, i dalje je važno djelovati po načelu „misli globalno, djeluj lokalno“ kojim se dobrobiti manjih skupina ljudi pretvaraju u dobiti zajednice pa i šireg društva.

## LITERATURA

- Ajduković, D. (2003), Socijalna rekonstrukcija zajednice, u: Ajduković, D. (ur.), *Socijalna rekonstrukcija zajednice*, Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
- Chaskin, R. J., Brown, P., Venkatesh, S., Vidal, A. (2001), *Building community capacity*, New York: Aldine de Gruyter.
- Geiger Zeman, G., Zeman, Z. (2010), *Uvod u sociologiju (održivih) zajednica*, Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Hrženjak, J. (2011), Ustrojstvo i funkcioniranje mjesne samouprave u Gradu Zagrebu, *Hrvatska i komparativna javna uprava*, 11(1): 43–69.
- Kaye, G., Wolff, T. (2002), *From the ground up*, USA: AHEC/Community Partners, Inc.
- Lamza Posavec, V. (2004.), *Metode društvenih istraživanja*, Hrvatski studiji, Zagreb, 158-160.
- Mattessich, P. W., Monsey, B., Roy, C. (2004a), *Community building: what makes it work: a review of factors influencing successful community building*, Saint Paul Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation.
- Mattessich, P. W., Murray-Close, M., Monsey, B. R. (2004b), *Collaboration: what makes it work: second edition*, Saint Paul Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation.
- Žganec, N. (2003), Pojmovno određenje zajednice, u: Ajduković, D. (ur.), *Socijalna rekonstrukcija zajednice*, Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
- [https://www.diffen.com/difference/Effectiveness\\_vs\\_Efficiency](https://www.diffen.com/difference/Effectiveness_vs_Efficiency), 8.8.2018.
- <https://www.zagreb.hr>, 21.8.2018.

- <https://www.vecernji.hr/zagreb/u-jagodisce-na-proljece-stize-vodovod-a-2016-kanalizacija-970269>, 7.8.2018.
- <https://www.vecernji.hr/zagreb/nemaju-vodu-pa-odjecu-nosili-na-posao-kako-bi-je-mogli-oprati-971798>, 7.8.2018.

## **PRILOZI**

- Slika 1: Granice područja gradskih četvrti (<https://www.zagreb.hr/granice-podrucja-gradskih-cetvrti/12917>, 25.5.2018.)
- Tablica 1: pregled ključnih čimbenika

## SAŽETAK

Tema ovog diplomskog rada su čimbenici koji doprinose ostvarivanju uspješnih i/ili neuspješnih lokalnih inicijativa. Cilj rada bio je istražiti čimbenike koji doprinose ostvarivanju uspješnih lokalnih inicijativa, kao i čimbenike koji ometaju uspjeh lokalnih inicijativa. Rad se sastoji od teorijskog i istraživačkog dijela.

U teorijskom dijelu objašnjen je koncept lokalne zajednice, zatim rad i podjela lokalnih zajednica u Gradu Zagrebu. Iza toga slijedi podjela čimbenika u šest kategorija (Mattessich i sur., 2004b): okolina, karakteristike članova, proces i struktura, komunikacija, cilj, resursi.

Provedena je analiza slučajeva na primjerima lokalnih inicijativa jedne zagrebačke gradske četvrti te to čini istraživački dio rada. Čimbenici objašnjeni u teorijskom dijelu rada primijenjeni su na tri uspješno izvedene inicijative, tri neuspješno izvedene inicijative te jednoj nedovršenoj inicijativi.

Rad može poslužiti kao oslonac u planiranju budućih inicijativa gradskih četvrti te unapređenju rada lokalne zajednice. Također može poslužiti kao temelj za planiranje i razradu složenijih istraživanja.

ključne riječi: lokalna zajednica, lokalne inicijative, čimbenici, Grad Zagreb, gradska četvrt

## **ABSTRACT**

The topic of this graduate thesis are the factors that contribute to the achievement of successful and/or unsuccessful local initiatives. The aim of this paper was to explore the factors that contribute to the successful local initiatives, as well as factors that hinder the success of local initiatives. The graduate thesis consists of a theoretical and research part.

Theoretical part explains the concept of local community, after that the work and division of local communities in the City of Zagreb. This is followed by the division of factors into six categories (Mattessich et al., 2004b): environment, characteristics of members, process and structure, communication, goal, resources.

Case analysis were conducted on examples of local initiatives of a Zagreb city district, which makes a research part of this work. The factors explained in the theoretical part of the paper were applied to three successful initiatives, three unsuccessfully initiated initiatives and one unfinished initiative.

Work can be used as a basis for planning future city district initiatives and improving local community work as well as the basis for planning and elaborating more complex research.

Keywords: Local Community, Local Initiatives, Factors, City of Zagreb, City District