

**Uradimo  
zajedno.** Biblioteka 'Kultura nova'

Prakse i  
tendencije  
sudioničkoga  
upravljanja u  
kulturi u  
Republici  
Hrvatskoj

uredila Dea Vidović

Kn



# Uradimo zajedno.

Biblioteka 'Kultura nova'

Prakse i  
tendencije  
sudioničkoga  
upravljanja u  
kulturi u  
Republici  
Hrvatskoj.

uredila Dea Vidović

# Sadržaj

- 006 I. Umjesto uvoda: Zaklada 'Kultura Nova'  
i sudioničko upravljanje u kulturi  
— Dea Vidović i Ana Žuvela
- 015 II. Ključni pojmovi i koncepti za razumijevanje  
sudioničkoga upravljanja u kulturi  
— Dea Vidović i Ana Žuvela
- 016 1. Sudjelovanje u kulturi
- 019 2. Sudioničko upravljanje
- 028 3. Sudioničko upravljanje u kulturi
- 040 4. Decentralizacija i grad kao izvorište  
kulturnog razvoja
- 044 III. Sudioničko upravljanje u kulturi u Republici  
Hrvatskoj — Dea Vidović, Ana Žuvela i Davor Mišković
- 045 1. Putanje kulture i kulturne politike u  
Hrvatskoj kao podloga za razvoj  
sudioničkoga upravljanja u kulturi
- 052 2. Hrvatski regulatorni okvir za razvoj  
sudioničkoga upravljanja u kulturi
- 057 3. Nedostatak prostora kao poticaj  
za sudioničko upravljanje u kulturi

- 061 4. Vizija društveno-kulturnih centara
- 070 5. Analiza modela sudioničkoga upravljanja  
na primjerima društveno-kulturnih centara
- 082 6. Zaključna razmatranja
- 085 7. Preporuke
- 089 8. Opće smjernice i ključne pretpostavke  
za uspostavljanje modela sudioničkoga  
upravljanja kulturnim resursima
- 096 **IV. Studije slučaja**
- 097 1. Društveno-kulturni centar Lazareti u Dubrovniku  
— Ana Žuvela
- 115 2. Društveni centar Čakovec u Čakovcu — Leda Sutlović
- 130 3. Društveno-kulturni centar u Karlovcu — Leda Sutlović
- 145 4. Molekula u Rijeci — Davor Mišković
- 164 5. Društveni centar Rojc u Puli — Davor Mišković
- 181 6. Dom mladih u Splitu — Mirko Petrić
- 198 7. Pogon – Zagrebački centar za nezavisnu kulturu  
i mlade u Zagrebu — Ana Žuvela
- 218 **v. Popis literature**
- 236 **VI. Biografije autora**
- 240 — Impresum





# I. Umjesto uvoda: Zaklada 'Kultura nova' i sudioničko upravljanje u kulturi — Dea Vidović i Ana Žuvela

Zaklada 'Kultura nova' javno je tijelo čija je uloga u kulturnom sustavu Republike Hrvatske osnažiti organizacije civilnog društva za rad u suvremenoj kulturi i umjetnosti i sudjelovati u izgradnji njihovih organizacijskih i programskih kapaciteta. Ostvarenje svoje misije Zaklada postiže dodjelom bespovratnih sredstava te provedbom svojih razvojnih programa u područjima istraživanja, edukacije i stvaranja politika. Na tom putu Zaklada neprekidno nastoji pratiti potrebe organizacija i pronalaziti adekvatne odgovore, primjenjive u različitim kontekstima i prilagodljive lokalnim okolnostima.

Pružajući financijsku podršku zagovaračkim platformama koje su okupljene oko ideje izgradnje društveno-kulturnih centara na temelju modela sudioničkoga upravljanja i javno-civilnog partnerstva, Zaklada je prepoznala važnost tih inicijativa i potrebu da im se osim financijske pruži i dodatna podrška. Zaklada je u ovoj novoj generaciji kulturnih centara, koji se razvijaju kroz sudionički pristup upravljanju i suradnju između javnog i civilnog sektora, uvidjela razvojne potencijale koji mogu pridonijeti:

- rješavanju problema povezanih s osiguravanjem prostora za rad organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti;
- održivom korištenju napuštenih, zapuštenih i/ili nedovoljno



- kvalitetno korištenih prostora u vlasništvu Republike Hrvatske i/ili jedinica lokalne i regionalne samouprave te izgradnji podloge za razvoj dobrog upravljanja javnim prostornim resursima;
- otvaranju procesa donošenja odluka za sudjelovanje različitih dionika te osnaživanju zajednice za sudjelovanje u tim procesima;
  - ostvarenju pomaka od koncepta pasivnog sudjelovanja u kulturi prema najvišem mogućem stupnju aktivnog sudjelovanja — sudioničkom upravljanju u kulturi;
  - razvoju novih upravljačkih modela u kulturnom sustavu;
  - revalorizaciji i afirmiranju koncepata demokratizacije kulture i kulturne demokracije;
  - njegovanju, zaštiti i promicanju raznolikosti kulturnih izričaja;
  - poticaju, afirmaciji i razvoju demokratičnosti kulturnog sustava, a s time i reformskim pomacima prema njegovoj modernizaciji.

Navedeni popis nekih od ključnih aspekata i indikatora kulturne politike na koje sudioničko upravljanje u kulturi ima utjecaj pokazuje da je riječ o iznimno kompleksnoj problematici. Međutim, riječ je i o temi koja u području kulture i kulturne politike nije dovoljno istražena. Ne postoje ni empirijski podaci o tome na koji se način retorika kulturne politike o sudioničkom razvoju, sadržana u različitim dokumentima (nadnacionalnim i nacionalnim), prenosi u praksu, ni analize institucionalnih i legislativnih rješenja koje je nacionalna kulturna politika ponudila kao odgovore na prakse nastale *odozdo* — inicijativom građana, umjetnika, nevladinih organizacija, privatnih kompanija i drugih. Novi oblici organiziranja i upravljanja u kulturi koji se izravno bave izazovima i/ili neuspjesima demokratskih vrijednosti u suvremenom kulturnom sustavu zahtijevaju stvaranje otvorenih, sudioničkih, djelotvornih i dosljednih procesa te podršku kreatora politika i donosioca odluka. Takav pristup i podrška osiguravaju uvjete za eksperimentiranje i razvoj naprednih suradnji te uspostavljanje koncepata suvremenog kulturnog razvoja koji će biti utemeljeni na vrijednostima slobode, jednakosti i ravnopravnosti te raznolikosti, otvorenosti i uključivosti.

Kroz aktivno sudjelovanje, istraživanje, oslušivanje i sagledavanje procesa koji se odvijaju u praksi i na terenu Zaklada nastoji

‘produktivno predviđati’ (Rogoff i Schneider, 2008.), odnosno pridonijeti razvoju inovativne kulturne politike ukazujući na rješenja koja će omogućiti bolju budućnost ne samo civilnog, već i cjelokupnog kulturnog sektora u Hrvatskoj. Dakle, kako bi se kvalitetnije upozнала s praksama koje se razvijaju u različitim dijelovima Hrvatske, osnažila dionike uključene u procese i unaprijedila njihove kapacitete za daljnji razvoj kulturnih resursa utemeljenih na modelima sudioničkoga upravljanja i javno-civilnog partnerstva, potaknula pokretanje novih inicijativa te kao javno tijelo koje odgovorno pristupa kreiranju politika i donošenju odluka na temelju argumenata, Zaklada je, u okviru projekta ‘Pristupi sudioničkom upravljanju kulturnim institucijama’<sup>001</sup> pokrenula istraživanje o postojećim i nastajućim praksama sudioničkoga upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj koje se ostvaruju kroz koncept društveno-kulturnih centara.

Istraživanje je obuhvatilo aktivnu uključenost relevantnih dionika (javne vlasti i tijela, organizacija civilnog društva, umjetnika, kulturnih djelatnika i predstavnika lokalne zajednice) u procese iniciranja, zagovaranja, planiranja, programiranja, odlučivanja, praćenja i vrednovanja koji se odvijaju oko kulturnih resursa utemeljenih na inovativnom modelu suupravljanja različitim dionika. Fokus je također stavljen i na razumijevanje aktivnosti i pozicija aktera koji su uključeni u diskurs kulturne politike, razinu njihove interakcije, suprotstavljanja, uključenosti i isključenosti, razine zastupljenosti i pristupa procesu donošenja odluka u kulturnoj politici, kao i na razvoj novih oblika upravljanja i institucija koje su induksijske, odnosno pokretačke i/ili posljedične za promjenu kulturne politike. Stavljanjem sudjelovanja različitih dionika u središte odlučivanja i uključivanjem izvaninstitucionalnih aktera u procese upravljanja javnim prostornim resursima

---

---

<sup>001</sup> Dvogodišnji projekt ‘Pristupi sudioničkom upravljanju kulturnim institucijama’ (engl. ‘Approaches to Participatory Governance of Cultural Institutions’) Zaklada ‘Kultura nova’ je provodila u razdoblju od 20. ožujka 2016. do 20. ožujka 2018. uz podršku UNESCO-ova Međunarodnog fonda za kulturnu raznolikost. Više podataka nalazi se na mrežnim stranicama projekta: <http://participatory-governance-in-culture.net/> (7. 3. 2018.).

nužno se otvara pitanje preoblikovanja odnosa između onoga koji upravlja i onoga čime se upravlja, pri čemu se ključno pitanje pomiče iz jednine u množinu, s pitanja — tko je onaj koji odlučuje?, prema pitanju — tko su oni koji odlučuju?

Zaklada je u provedbu istraživanja uključila stručnjake iz različitih područja, ali i same praktičare, smatrajući da autoetnografska metoda kroz analizu osobnog iskustva može donijeti uvide i saznanja koja objektivnim istraživačkim očima nikada ne bi bila na takav način otkrivena (Ellis i Bochner, 2003.). Primjenom pristupa 'deliberativne analize politika', odnosno interaktivnog odnosa prema fenomenima i manifestacijama sudioničkoga upravljanja u kulturi i kulturnoj politici nastojalo se ispitati, interpretirati i razumjeti na koji način inicijative *odozdo* mogu utjecati na stvaranje instrumentalnih rješenja i formiranja političke volje za promjene u javnim politikama (Hajer i Wagenaar, 2003. : 13). Istraživački tim činili su: voditeljica tima Ana Žuvela (znanstvena asistentica u Odjelu za kulturu i komunikacije Instituta za razvoj i međunarodne odnose/IRMO) te suradnici Davor Mišković (sociolog, voditelj udruge Drugo more iz Rijeke), Mirko Petrić (viši predavač na Odjelu za sociologiju Sveučilišta u Zadru), Leda Sutlović (studentica doktorskoga studija na Odjelu političkih znanosti Sveučilišta u Beču), Petra Čačić (apsolventica diplomskog studija sociologije i etnologije pri Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu) i Nancy Duxbury (viša istraživačica na Centru za društvene studije Sveučilišta Coimbra, Coimbra, Portugal). U sve sfere istraživanja bila je uključena i Dea Vidović, upraviteljica Zaklade čime je dodatno naglašena uloga Zaklade u provedbi istraživanja ne samo kao naručitelja nego aktivnog sugovornika. Rad istraživača koordinirala je Tamara Zamelli, voditeljica Odjela za istraživanje i razvoj.

Metodologija primijenjena u istraživanju, raspon literature i teorijskih izvora obuhvatili su širok teorijski spektar te različita akademska područja, različite perspektive, pitanja, značenja i pristupe prema sudjelovanju u kulturi, pristupu kulturi i sudioničkom upravljanju u kulturi, decentralizaciji, lokalnom kulturnom planiranju, razvoju i promjenama

kulturne politike, konvergencijama javnih politika u pitanjima kulturnog razvoja itd. Dok je s jedne strane literatura o sudjelovanju u kulturi i pristupu kulturi mnogobrojna (McCarthy i Jinnett, 2001.; Bunting i suradnici, 2008.; Bollo i suradnici, 2012.; NCK, IRMO i Interarts, 2013.), s druge strane sudioničko upravljanje u kulturi još uvijek nije dovoljno obrađeno i svodi se tek na nekoliko znanstvenih članaka (Nagy, 2015.; Sørensen, Kortbek i Thobo-Carlson, 2016.; Jancovich, 2011., 2015., 2017; Bonet i Négrier, 2018.), stoga se koncept sudioničkoga upravljanja često mora shvaćati u okviru šireg raspona sudioničkih pristupa u kulturnoj politici. Zbog tog je razloga ključno teorijsko uporište za razumijevanje sudioničkoga upravljanja u kulturi smješteno izvan izravnog područja kulture, primarno u radovima Franka Fischera (2006., 2012.) te Archona Funga i Erika Olina Wrighta (2003.), autora koji su stvorili utjecajne koncepte i teorije o sudioničkom upravljanju, povezujući ih s promišljanjem suvremenih odlika demokracije. Demokracija nije bila ni izravan predmet ni fokus istraživačkog interesa, ali se istraživanje posredno nadovezivalo na čitav spektar oblika i ideja (liberalne) demokracije kao temelja za emancipaciju onih skupina koje nemaju ni ravnopravne pozicije ni pristup procesima donošenja odluka u kulturnoj politici. U tom se smislu sudioničko upravljanje u kulturi te, općenito, praksa sudjelovanja promatra kao jedno od rješenja kojim se unapređuju kvaliteta i razina demokratičnosti kulturnog sustava te osigurava kvalitetnija provedba kulturne demokracije. Kategorijalni aparat kojim su čitane prakse sudioničkoga upravljanja u kulturi uključio je i niz teorija iz društvenih i humanističkih disciplina. Istraživanje je također obuhvatilo analizu javnih politika kroz *desk*-istraživanje relevantnoga legislativnog okvira te strateških, operativnih i akcijskih dokumenata i izvještaja na nacionalnoj i subnacionalnim razinama, kao i analizu različitih dokumenata proizvedenih kroz prakse sudioničkoga upravljanja koje su bile predmet istraživanja. Kako bi se analizirao širi kontekst, istraživanje je obuhvatilo i relevantne dokumente proizvedene u okviru javnih politika Europske unije te drugih međunarodnih i nadnacionalnih organizacija na globalnoj razini. Na taj su način kroz istraživanje obuhvaćena tri tipa diskursa: teorijski, *policy* (diskurs kulturne politike koji se otvara prema sudjelovanju kao *policy* načelu) i praktični (konkretno nastojanje uspostave i/ili prakse sudioničkoga

upravljanja kulturnim resursima).

Istraživanje o sudioničkom upravljanju kulturnim resursima u Republici Hrvatskoj uključilo je i izradu sedam studija slučajeva kojima je obuhvaćeno sedam različitih modela sudioničkoga upravljanja društveno-kulturnim centrima koji se razvijaju u različitim dijelovima Hrvatske: Društveni centar Lazareti u Dubrovniku, Društveni centar Čakovec u Čakovcu, Društveno-kulturni centar u Karlovcu, Molekula u Rijeci, Društveni centar Rojc u Puli, Dom mladih u Splitu i Pogon — Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade u Zagrebu. Sedam društveno-kulturnih centara odabrano je jer predstavljaju sedam različitih praksi koje je Zaklada u hrvatskom kontekstu prepoznala kao najvidljivije u javnosti, ali i one koje se nalaze na različitim stupnjevima razvoja, zbog čega mogu poslužiti kao ogledni primjeri različitih razvojnih faza, kao i razina te modela sudioničkoga upravljanja kulturnim resursima i oblika javno-civilnog partnerstva.

Korištena je interpretativna kompozitna studija slučaja, koja je sastavljena od sedam pod-jedinica koje čine višestruke jedinice analize (Yin, 2007.). Prema svrsi, provedene studije slučajeva su eksploratorne i instrumentalne jer su se provodile s ciljem stjecanja dubinskog znanja i razumijevanja mogućih primjena koncepta sudioničkoga upravljanja kulturnim resursima, odnosno društveno-kulturnim centrima. Istraživački okvir za izradu studija slučajeva uključio je nekoliko sljedećih metoda prikupljanja podataka: promatranje uključenih dionika (formalno i neformalno); polu-strukturirane intervju s predstavnicima organizacija civilnog društva koje su članice saveza udruuga osnovanih radi upravljanja društveno-kulturnim centrima (ukupno 28 intervju) te s predstavnicima jedinica lokalne i regionalne samouprave (ukupno 20 intervju); upitnik koji su u društveno-kulturnim centrima ispunjavali predstavnici lokalne zajednice — publika, budući korisnici prostora, neposredno susjedstvo (ukupno 366 ispitanika). U svrhu izrade svake studije slučaja provedeno je *desk*-istraživanje relevantnih strateških, operativnih i akcijskih dokumenata i izvještaja, različitih dokumenata proizvedenih kroz zagovaranje i prakse

sudioničkoga upravljanja, kao i druge relevantne literature i dostupnih statističkih podataka te je proučena i analizirana brojna znanstvena, stručna i ostala relevantna literatura.

U izradi studija slučajeva sudjelovali su sljedeći članovi istraživačkoga tima: voditeljica tima Ana Žuvela, Davor Mišković, Mirko Petrić i Leda Sutlović, dok je Petra Čačić provela polu-strukturirane intervju s predstavnicima organizacija civilnog društva. Iako je sedam studija slučajeva izradilo četvero istraživača, svaki sa svojim specifičnim uvidom u slučajeve koji su analizirani, sve studije slučajeva strukturirane su na isti način. Sve one u najvažnijim crtama daju uvid u društveni, ekonomski i kulturni kontekst lokalnih sredina u kojima se razvijaju promatrane i analizirane prakse sudioničkoga upravljanja. Pored povijesnog pregleda razvoja sudioničkoga upravljanja u svakoj pojedinoj sredini, studije slučajeva donose i analizu modela sudioničkoga upravljanja koja prikazuje specifičnosti upravljanja i prirodu javno-civilnih partnerstava uspostavljenih oko društveno-kulturnih centara te daju pregled postojećeg stanja u društveno-kulturnim centrima, način upotrebe prostora, namjenu, financiranje i slično. U središtu svih studija nalaze se savezi udruga koje su osnovale udruge-korisnice prostornih resursa kojima se sudionički upravlja i koji se zalažu za daljnji razvoj takvog modela upravljanja, javno-civilnog partnerstva te uređenje prostora za njihovu daljnju upotrebu. Analize također uključuju i pregled napora korisnika prostora koji su uložili u programsko i upravljačko prerastanje centara u suvremene društveno-kulturne centre. Studije donose i viđenja ključnih dionika o postojećem stanju, ključnim problemima i izazovima, a sve studije su zaključene pregledom perspektiva daljnjeg razvoja prema društveno-kulturnim centrima.

Istraživanje je uključilo i e-mapiranje koje je provedeno kao transverzalna analiza (analiza poprečnog presjeka) kako bi se omogućio uvid u slične prakse sudioničkoga upravljanja kulturnim resursima izvan Hrvatske i upotpunio komparativni pregled stanja u sudioničkom upravljanju u kulturi izvan granica Hrvatske. Dodatno, istraživači su stjecali uvide i kroz uključivanje u druge aktivnosti projekta Zaklade

o sudioničkom upravljanju u kulturi, među kojima posebno treba izdvojiti međunarodnu i interdisciplinarnu konferenciju: 'Sudioničko upravljanje u kulturi: Istraživanje praksi, teorija i politika. URADIMO ZAJEDNO'<sup>002</sup>.

Istraživanje se vodilo nizom istraživačkih pitanja: koje su uloga i priroda sudioničkoga upravljanja općenito te sudioničkoga upravljanja u kulturi; kakve sudioničke pristupe nalazimo u kulturnoj politici u Hrvatskoj; postoje li inicijative za sudjelovanje u procesima donošenja odluka u upravljanju kulturnim resursima i tko ih vodi; koji su glavni razlozi za te inicijative; koja je uloga regionalnih i lokalnih vlasti te kulturnih aktera u omogućavanju i/ili ograničavanju novih modela kulturnog upravljanja na načelima sudjelovanja; koji su primjeri sudioničkoga upravljanja kulturnim resursima u Hrvatskoj; u kakvim se kontekstima pojavljuju; koji su modeli sudioničkoga upravljanja zastupljeni; kako postojeći i novi primjeri sudioničkoga upravljanja u kulturi utječu na promjene kulturne politike na lokalnoj i nacionalnoj razini; kako prakse sudioničkoga upravljanja u kulturi pridonose održivosti kulturnog razvoja na lokalnoj i nacionalnoj razini? U skladu s pitanjima, opći cilj bio je osigurati podlogu za bolje razumijevanje prirode i uloge sudioničkoga upravljanja, dok su specifični ciljevi istraživanja bili sljedeći: ocrtati stanje u dominantnim praksama upravljanja u kulturi u Hrvatskoj; utvrditi i prikupiti dokaze o razvoju praksi sudioničkoga upravljanja kulturnim resursima; utvrditi obilježja modela sudioničkoga upravljanja i javno-civilnog partnerstva koja se prakticiraju ili koja tek nastaju; utvrditi koji se kulturni, financijski, organizacijski i prostorni resursi upotrebljavaju za razvoj društveno-kulturnih centara i kako se oni upotrebljavaju; procijeniti načine sudioničkoga upravljanja prostornim resursima; procijeniti utjecaj sudioničkoga upravljanja na razvoj i upravljanje programima aktera uključenih u procese sudioničkoga upravljanja; prepoznati vrijednosti postojećih i nastajućih praksi sudioničkoga upravljanja za održivost lokalnoga

---

<sup>002</sup> Više informacija o konferenciji dostupno je na mrežnim stranicama: <http://conference.participatory-governance-in-culture.net/> (9. 3. 2018.).

kulturnog razvoja; otkriti glavna ograničenja u formiranju politika za razvoj sudioničkoga upravljanja i javno-civilnog partnerstva; identificirati korake potrebne za promjenu kulturne politike kako bi se omogućili razvoj sudioničkih praksi i partnerstvo između javnog i civilnog sektora u upravljanju kulturnim resursima.

Na temelju svih prikupljenih podataka, provedenih analiza i stečenih uvida kroz zajednički rad istraživača i upraviteljice Zaklade nastao je ovaj zbornik radova kao bilješke za kulturnu politiku. Zbornik ima višestruku namjenu. Slijedom Zakladine uloge posrednika, tzv. *matchmakera*, koju je zauzela i gradila kroz provedbu ovoga projekta, zbornik treba poslužiti dionicima uključenim u prakse sudioničkoga upravljanja u kulturi kako bi unaprijedili svoje kapacitete i izgradili međusobno povjerenje za daljnje zajedničko upravljanje. Dodatno može poslužiti kao podloga svima onima koji u sudioničkom upravljanju kulturnim resursima prepoznaju vrijednosti održivog i dobrog upravljanja te stoga odluče pokrenuti nove inicijative. Nalazi istraživanja će biti upotrijebljeni i u budućim istraživanjima te kontinuiranoj analizi ove teme u lokalnim sredinama te nacionalnom i međunarodnom opsegu. Uzimajući u obzir činjenicu da je Zaklada tijelo javne vlasti koje djeluje na nacionalnoj razini tijekom provedbe projekta i samog istraživanja pokušavala se pronaći ravnoteža između pristupa *odozgo* i osluškivanja potreba dionika; biti dovoljno otvoren i spreman na različitost i fluidnost lokalnih situacija, a u skladu s promjenama i njihovim potrebama definirati aktivnosti i provoditi istraživanje. Neovisno o tome, ciljevi i namjere Zaklade jasno su definirani i oblikovani te zbornik treba služiti Zakladi i svim drugim kreatorima javnih politika i donosiocima odluka u daljnjem poboljšanju institucionalnoga i zakonodavnog okvira za razvoj sudioničkoga upravljanja u kulturi kao podloge za unapređenje demokratičnosti kulturne politike i kulturnog sustava u Republici Hrvatskoj. Slijedom navedenoga ova publikacija pridonosi započetim raspravama u cilju stvaranja konkretnog i usklađenog doprinosa nužnim promjenama u hrvatskoj kulturnoj politici, osobito u registru decentralizacije (ovlasti) i sudioničkoga pristupa kulturnom upravljanju i razvoju.



II. Ključni  
pojmovi i  
koncepti za  
razumijevanje  
sudioničkoga  
upravljanja u  
kulturi — Dea Vidović i Ana Žvele

# 1. Sudjelovanje u kulturi

Sudjelovanje u kulturi ima dugu tradiciju u različitim područjima djelovanja i sektorima, javlja se u različitim geopolitičkim kontekstima i organizacijskim oblicima. Mnogi autori (Bollo i suradnici, 2012.; Virolainen, 2016.; Jancovich, 2017.; Primorac, Obuljen Koržinek i Uzelac, 2018.) navode *Opću deklaraciju o ljudskim pravima* Ujedinjenih naroda iz 1948., kao dokument u kojem je, člankom 27. stavkom 1., definirano da 'svatko ima pravo slobodno sudjelovati u kulturnom životu zajednice'<sup>001</sup> čime se vlade obvezuju svima osigurati ovo pravo (Bollo i suradnici, 2012.). Tema sudjelovanja u kulturi od 1960-ih godina nalazi svoje mjesto u mnogim dokumentima međunarodnih i nadvladanih organizacija (Ujedinjeni narodi, UNESCO, Vijeće Europe) te se pojavljuje kao jedno od ključnih pitanja kulturne politike diljem svijeta i mnogih istraživača u različitim disciplinama koji naglašavaju da 'ljudi nemaju jednake prilike sudjelovati u kulturi' (Kangas, 2017.: 11).

Dakle, sudjelovanje nije nov koncept u kulturnoj politici — od 1960-ih godina kultura se nastoji demokratizirati primjenom različitih mjera koje olakšavaju distribuciju umjetničkih radova, djela, projekata i proizvoda te pristup njima; od 1970-ih godina pristupom kulturne demokracije afirmira se i promiče kulturna raznolikost te se nastoje ukloniti granice između visoke i popularne kulture, a s vremenom im se pridružuju i drugi koncepti poput pristupa kulturi, dostupnosti kulture, kulturne animacije, medijacije, lokalnoga kulturnog razvoja,

---

<sup>001</sup> Opća deklaracija o ljudskim pravima dostupna je na hrvatskom jeziku na mrežnim stranicama Narodnih novina gdje je objavljena Odluka o objavi Opće deklaracije o ljudskim pravima koja ujedno sadržava i tekst deklaracije (NN 12/2009): [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2009\\_11\\_12\\_143.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2009_11_12_143.html) (9. 3. 2018.).

razvoja publike i slično. Vidljivo je da sudjelovanje u kulturi ulazi u ‘mnogobrojna područja kulturne politike’ (Bo11o i suradnici, 2012.: 8) te da ova pitanja neizbježno skreću pozornost kulturne politike prema njenoj formulaciji ‘u odnosu na kulturne potrebe populacije u njihovom svakodnevnom životu’ (Kangas, 2004.: 24), umjesto da se ona definira u relaciji s izvanjskim estetskim standardima. Dakle, kulturne politike usmjeravaju se prema pitanju ‘jednakosti u pristupu i sudjelovanju u kulturnim aktivnostima’ (Kangas, 2017.: 12).

Međutim, pojam sudjelovanja u kulturi mijenjao se kroz godine, a definicije su onda, baš kao i sada, ovisile o autorima i kontekstima u kojima se o sudjelovanju govorilo. Tradicionalno shvaćanje je pod sudjelovanjem podrazumijevalo prisutnost na kulturnim događanjima i konzumiranje kulturnih sadržaja, stoga su ‘mnoge razvijene zemlje mjerile posjećenost muzejima, galerijama i različite vrste izvedbi’ (Bo11o i suradnici, 2012.: 8). Koncept se s vremenom proširio izvan granica visoke i institucionalizirane kulture te je obuhvatio, kao što ističe Kangas (2017.), aktivno (npr. sviranje) i pasivno sudjelovanje (npr. slušanje koncerta). Razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija dalje će utjecati na raznolikost sudjelovanja u kulturi zbog čega je moguće govoriti o tome da tehnologije pridonose izgradnji demokratskih standarda u kulturi (Kangas, 2017.). Tehnološki napredak sve više mijenja i utječe na načine sudjelovanja u kulturi, stoga građani s vremenom ‘uzimaju proizvodne alate u svoje ruke, oslanjaju se na ‘uradi sam’ princip i počinju stvarati kulturu za sebe i druge te promovirati proizvodnju izniklu na vlastitim resursima’ (Vidović, 2017.: 484). Takav način sudjelovanja, skupina stručnjaka iz Australije definira kao ‘kreativno sudjelovanje’ koje objedinjuje stvaranje, produkciju i facilitaciju umjetnosti (Bo11o i suradnici, 2012.), dok pojedini autori smatraju da sudjelovanje u kulturi može, ovisno o stupnju individualnoga angažmana u kreativnom procesu, obuhvatiti sve aspekte umjetnosti — od stvaranja i izvedbe, preko organizacije do individualnoga iskustva i ambijentalnoga sudjelovanja (Brown, 2004.). Takvo shvaćanje ukazuje na višeznačnost pojma i njegovu različitu upotrebu, obuhvaćajući pritom shvaćanje dvaju već spomenutih temeljnih pristupa te šireći shvaćanje drugoga — prvi se odnosi na uživanje u kulturi kroz pasivno

sudjelovanje, odnosno konzumiranje sadržaja, kao što su čitanje knjiga, gledanje filmova, posjećivanje muzeja, slušanje radija i slično, dok drugi shvaća aktivno sudjelovanje šire od stvaranja i produkcije jer uključuje i različite oblike sudjelovanja u tijelima i procesima odlučivanja (Anheier i suradnici, 2017.).

Ovdje se dotičemo nekih od fundamentalnih promjena u području kulture i njezinom povezivanju s društvenim kontekstom. Na primjer, sudjelovanje u kulturi koje nadilazi podjele aktivnih stvaratelja i pasivnih gledatelja dovodi u pitanje dominantan ekonomski model kulture u kojem prevagu (još uvijek) drži ponuda, a ne potražnja koja se temelji na formiranim preferencijama i kulturnom kapitalu (Bonet i Négrier, 2018.). Sudjelovanje temeljeno na kulturnim pravima uvodi veću razinu uključenosti potražnje u stvaranju kulturnog sadržaja, što može prouzročiti kolaps takvoga ekonomskog modela, posljedično i stvaralaštva koje komunikacijski, konceptualno i konačno značenjima ne podilazi dominantnim *mainstream* idejama kulture. Razvoj kulture inherentno uključuje razvojne tendencije koje se temelje na kvalifikacijama izvrsnosti i kompetitivnosti, pogotovo u razinama stvaralačkoga izričaja i produkcije. Teško je povezati te kvalifikacije s načelima, pravilima i mehanizmima sudjelovanja koji čine neizbježne elemente kulturne demokracije, a da se 'pritom ne gubi ili kompromitira značenje kulturnog sadržaja kulturne politike ili politike kulture' (Žuve1a, 2017.: 13). U tom smislu postavlja se pitanje koliko se u kulturi zadržavaju demokratski elementi te koliko sudjelovanje i kulturna demokracija daju legitimnost razvoju kulture koji, uslijed imperativa kreativne ekonomije i digitalne tehnologije, sredstvo svoje ekspanzije nalazi u lakoj zabavi, čistom konzumerizmu i kreativnom instrumentalizmu (Ahponen, 2009. u Žuve1a, 2017.). Drugim riječima, otvaranje kulturne politike prema sudjelovanju kao načelu djelovanja ne podrazumijeva diskurs 'sve je moguće' i 'sve je kultura' jer će time područje kulture i kulturne politike izgubiti svoju suštinu, osjećaj i temeljnu racionalnost (Pyykkönen, Simanainen i Sokka, 2009.). Zadržavanje područja kulture kao ključnog elementa socijalne države te poticanje veće demokracije kroz pravce kulturne demokracije, pristupa kulturi, kulturnih prava itd., uz paralelno zadržavanje autonomije, u smislu kritičnosti,

angažiranosti, hermetičnosti, diversificirane prirode i inspirativnosti kulturne prakse, zahtjevni su izazovi u zagovaranju i primjeni sudjelovanja u kulturi. Zamka u kojoj se krije možda najveći izazov za sudjelovanje u kulturi jest kako afirmirati kulturna prava i kako uvesti tendencije uključenosti i deliberacije u procese donošenja odluka u kulturi, a da ne upadnemo u populizam ili u reprodukciju antidemokratskih tendencija. Nadalje, otvara se problematika oko jasnoće i dinamike djelovanja u smjeru stvaranja sudioničkih praksi u kulturi u društvu koje sve brže tone u oštre podjele i nejednakosti. Kako postaviti okvire za sudjelovanje u takvom kontekstu? Kako uvesti sudjelovanje kao (jedno od) načelo/a djelovanja i odlučivanja, a da se pritom ne kontaminira prvobitnim odnosima moći? Koje i kakve elemente sudjelovanja osigurati za slobodno i svrsishodno uključivanje isključenih? Konačno, ako sudjelovanje može proizvesti promjene u demokratskoj kvaliteti kulturne politike, koje će to promjene izazvati u širem opsegu društva i politike? Što to, na primjer, znači u području ljudskih prava?

Naglašavanje važnosti sudjelovanja u kulturi u kontekstu ljudskih prava pokazuje da bi 'pravo na kulturu' trebalo biti jedan od temelja i ključnih instrumenata kulturne politike, osobito diljem Europe gdje je sudjelovanje građana postalo neodvojiv dio kulturnih praksi. Budući da postojeći 'podaci o kulturnom sudjelovanju pokazuju da značajan dio stanovništva i dalje ne sudjeluje u glavnim kulturnim aktivnostima kao što su odlazak u kino ili čitanje knjiga' (OMC, 2012. : 5), ne iznenađuje da Vijeće Europske unije, u mnogim svojim dokumentima, naglašava 'važnost postizanja bolje i pravednije raspodjele prilika za sudjelovanje u kulturi' (OMC, 2012. : 5). No, s financijskom i gospodarskom krizom koja je utjecala na mnoge zemlje posljednjih godina, javne intervencije i politike uglavnom su usmjerene prema drugim područjima (socijalnoj službi, zdravstvu, nacionalnoj sigurnosti itd.), ostavljajući tako kulturni život i sudjelovanje u kulturi na marginama javnog interesa što ujedno znači 'održavanje elitističke vizije kulture.' (Laaksonen, 2010. u Bo11o, 2012. : 69).

Sve je veći broj studija i izvještaja Europske komisije, Europskog parlamenta, Vijeća Europe, UNESCO-a i drugih međunarodnih institucija i organizacija koje ukazuju na važnost usmjeravanja fokusa i povećanja

ulaganja u različite oblike sudjelovanja u kulturi jer je prepoznato da upravo sudjelovanje u kulturi, djelujući na rast tolerancije i povjerenja, izravno utječe na demokratsku sigurnost i izgradnju uključivog društva (Anheier i suradnici, 2017.) te razvoj kulturne demokracije kroz poštovanje kulturne raznolikosti, jednak pristup kulturnim resursima, sudjelovanje u stvaranju kulturnih politika i aktivno sudjelovanje u umjetničkim praksama (Pasikowska-Schnass, 2017.). Stoga se u kontekstu sudjelovanja u kulturi kulturna politika suočava sa znatnim strukturalnim i reformskim izazovima, gdje je važno osvijestiti činjenicu da jedino sudionički princip u razvoju kulturne politike i upravljanju u kulturi podrazumijeva najviši stupanj sudjelovanja koji počiva na ideji prenošenja i decentralizaciji struktura moći, odnosno na uspostavljanju viših demokratiziranih modela temeljenih na dijeljenju odgovornosti i zajedničkom donošenju odluka. Pojašnjeno kroz riječi povjesničarke umjetnosti Nore Sternfeld (2013.) sudjelovanje ne podrazumijeva samo ulazak u igru, nego se odnosi i na pravila igre, odnosno na uvjete u kojima se ta igra odvija. Razumijevanje tih pravila i mogućnost njihova stvaranja čine ključnu razliku. Sudjelovanje tada postaje alat za pozitivne promjene.

## 2. Sudioničko upravljanje

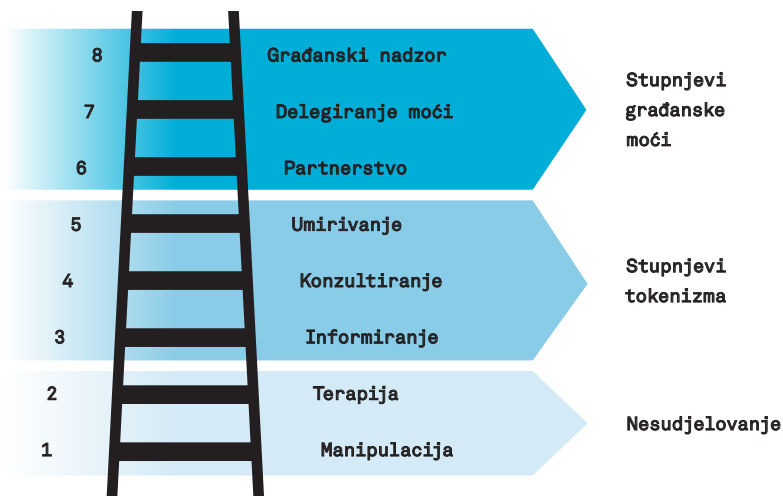
Sudioničko upravljanje pridonosi unapređenju demokracije. Sudioničke institucije pokreću se u cilju postizanja promjena u kontekstu u kojem nastaju. Mogu biti pokrenute *odozgo* — inicijativom međunarodnih organizacija, zaklada, agencija i institucija te javnih vlasti; ili *odozdo* — angažmanom građana, civilnog društva i drugih organizacija. Temelji se na sinergiji aktera iz javnih institucija i civilnih inicijativa i organizacija. Dakle, sudioničko upravljanje omogućuje ulazak građana u procese donošenja odluka kroz njihovo osnaživanje u upotrebi demokratskih instrumenata kako bi transformirali institucije te ‘poboljšali kvalitetu demokracije’ (Wampler i McNulty, 2011.: 3). Stoga u takvim novim pristupima upravljanju najvažnije aktere čine nevladine i neprofitne organizacije te neformalne građanske inicijative koje testiraju fleksibilne oblike upravljanja kako bi reagirali i odgovorili na probleme i potrebe u javnoj sferi te utjecali na lokalni razvoj i preoblikovali lokalne politike. U te procese eksperimentiranja s nizom novih participativnih metoda uključuju se silni naponi kako bi se oko novih modela upravljanja i institucionalnih formata povezali različiti dionici. Organizacije civilnog društva u tim procesima nastoje poboljšati odnose i način komunikacije između javnih vlasti i građana što ujedno predstavlja jedan od presudnih elemenata u izgradnji kvalitetnije demokracije.

Koncept sudioničkoga upravljanja možemo definirati kao dijeljenje odgovornosti u upravljanju između različitih dionika koji imaju ‘ulogu u onom što se događa’ (Wilcox, 1994.: 5). Dionici mogu biti lokalna administracija, javne institucije, nevladine organizacije, civilne inicijative, predstavnici lokalne zajednice, umjetnici i drugi. Sudionički model upravljanja podrazumijeva proces davanja ovlasti i osnaživanja svih uključenih za zajedničko donošenje odluka, gdje dakle odluke neće donositi pojedinac nego kolektiv (Sani i suradnici, 2015.: 10). Središnju

točku pojma sudioničkoga upravljanja predstavljaju odnosi moći. Upravo je pitanje 'redistribucije moći' (Arnstein, 1969.: 216), kao što je još krajem 1960-ih naglasila Sherry P. Arnstein u svojem vrlo utjecajnom radu o sudjelovanju građana u planiranju u SAD-u, vrlo važno za osnaživanje građana jer im omogućuje svrhovito i namjerno uključivanje u donošenje odluka o budućnosti. Arnstein je u svojoj tipologiji sudjelovanja građana definirala osam razina sudjelovanja, gdje svaka obuhvaća različite stupnjeve sudjelovanja, od manipulacije i terapije, preko tokenizma (informiranje, konzultacije i mirenje) do građanske moći (partnerstvo, delegirana moć i građanska kontrola). Slijedom navedenih stupnjeva, samo posljednja, osma razina koja nudi građanima mogućnost najvišeg stupnja sudjelovanja mogla bi se shvatiti kao sudioničko upravljanje jer građanima daje priliku da s drugima dijele kontrolu i moć što predstavlja garanciju da će biti u potpunosti uključeni u procese donošenja odluka.

David Wilcox (1994.) taj je temeljni model teorijskog objašnjenja sudjelovanja Sherry P. Arnstein nadogrudio u svom *Vodiču za učinkovito sudjelovanje* (engl. *Guide to Effective Participation*) u kojem razrađuje deset ključnih ideja o sudjelovanju. Prva ideja donosi ljestvicu sudjelovanja od pet stupnjeva, a koja uključuje informiranje, savjetovanje, zajedničko odlučivanje, zajedničko djelovanje te pružanje podrške interesima nezavisnih zajednica. Ostalih devet ideja pokriva ključne točke u razvoju modela sudjelovanja: inicijacija i proces — sudjelovanje ne nastaje samo po sebi, nego mora biti inicirano; kontrola — inicijatori sudjelovanja odlučuju o razini sudjelovanja drugih; moć i svrha — redefiniranje moći u smislu njene redistribucije u svrhu osnaživanja građana i zajednice; uloga praktičara — odnosi se na one koji su aktivno uključeni u sudioničke procese; dionici i zajednica; partnerstva — naglasak se stavlja na to da svi uključeni partneri ne trebaju imati jednako razvijene kapacitete, resurse, pa i samopouzdanje, no da to ne znači da se partnerstvo ne može razviti, a partneri nadopunjavati; posvećenost — tumači se kao antonim apatiji te se odnosi na angažirani interes i želju ljudi da se posvete nekom cilju; vlasništvo ideja — ideje mogu, ali ne moraju biti rezultat kolektivnog rada; smjelost i sposobnost — sudioničko upravljanje ovisno je o mogućnostima





Slika 1. Ljestnica sudjelovanja (Arnstein, 1969.)

uključenih da svojim sposobnostima i smjelošću otvore nove demokratske obrasce ponašanja, funkcioniranja i odnosa u prostorima javnog — od političkih tijela odlučivanja, institucija, organizacija do ideje javnog kao procesa kolektivnog planiranja i odlučivanja (Wilcox, 1994.: 4–5).

Primjena sudioničkoga upravljanja dovodi se u vezu s nemogućnošću reprezentativnoga političkog aparata demokracije da samostalno unaprijedi demokratske institucije, riješi probleme s kojima se suvremeno društvo susreće i osigura održivo korištenje javnih resursa i upravljanje njima. Prakse suupravljanja javljaju se oko pitanja povezanih s javnom sferom — upravljanjem javnim resursima, raspodjelom proračuna gradova, planiranjem lokalnog razvoja i slično. Njihova implementacija utječe na transparentnost procesa, osnažuje građane za donošenje odluka o javnim pitanjima te im omogućuje zbližavanje s načinima funkcioniranja javne sfere, podiže razumijevanje javnih vlasti o potrebama u lokalnoj zajednici i mijenja načine stvaranja javnih politika i donošenja odluka. U stvaranju novih vrijednosti, pravednijoj distribuciji javnih resursa i dijeljenju odgovornosti u procesima donošenja odluka prepoznati su neki od ključnih pozitivnih učinaka sudioničkih praksi u upravljanju (Wampler i McNulty, 2011.).

Oslanjajući se na Hajerova (2003.) razmišljanja, teoretičar Frank Fischer smatra da se u uvjetima 'institucionalne praznine' tradicionalne države, praksa sudioničkoga upravljanja ogleda kroz 'proliferaciju novih oblika društvenih i političkih organizacija' (Fischer, 2006.: 20). Očekuje se naime da bi sudjelovanje pomoglo u prevladavanju demokratskih nedostataka na koje nailaze politički, gospodarski, društveni, ekološki ili kulturni sustavi. Sudioničko upravljanje, kao podskup teorije upravljanja, pridonijelo je stvaranju novih prostora koji su 'konstruirani i oblikovani različitim vrstama društvenih aktera' (Fischer, 2006.: 20). To podrazumijeva uspon političke i društvene važnosti civilnog društva i nevladinih aktera koji, propitivanjem legitimiteta i odgovornosti države, otvaraju nove organizacijske prostore, preuzimajući javne aktivnosti do stupnja koji pojedini smatraju svojevrsnim preoblikovanjem javnog sektora i utječući na politike glavnih institucija (Fischer, 2006.).

Jedna od ključnih odrednica sudioničkoga upravljanja stvaranje je novih institucija temeljenih na sudioničkom pristupu te politikama koje ih mogu podržati. Teorija sudioničke demokracije ishodište je za prakse sudioničkoga upravljanja, odnosno javni demokratski angažman koji se ostvaruje kroz deliberativne procese u kojima se zajednički donose odluke o političkim i javnim pitanjima (Fischer, 2012.). Taj su aspekt sudioničkoga upravljanja najviše razradili Archon Fung i Erik Olin Wright (2003.) kroz koncept osnaženoga sudioničkoga upravljanja/OSU (engl. Empowered Participatory Governanace/EPG). Za Funga i Wrighta, OSU predstavlja jedno od rješenja za eroziju demokratske vitalnosti, političke pasivnosti i povlačenja u privatizaciju društva kroz strategije koje mogu unaprijediti vrijednosti kao što su egalitarna društvena pravda, zajednica i solidarnost, kao i individualna sloboda u kombinaciji s kontrolom naroda nad kolektivnim odlukama. Koncept počiva na ideji povezivanja djelovanja s raspravom koja proizlazi iz predanosti i sposobnosti običnih ljudi da sudjeluju u procesima odlučivanja i donošenja razumnih odluka (Fung i Wright, 2003.: 5). Osnaženo sudioničko upravljanje dio je šireg cilja otkrivanja i zamišljanja otvorenijih, participativnijih i učinkovitijih demokratskih institucija, nego su to poznate formule političke zastupljenosti i birokratske administracije. U praksi ono transformira formalne načine upravljanja. Za

razliku naime od organizacija civilnog društva i građanskih inicijativa koje, na primjer u područjima zaštite okoliša ili urbane obnove i planiranja, nastoje putem vanjskog pritiska utjecati na procese donošenja odluka na nacionalnoj, regionalnoj i/ili lokalnoj razini, ali ne uspijevaju preoblikovati postojeće formate institucija, pristup osnaženoga sudioničkoga upravljanja vođen načelima sudjelovanja, praktičnosti i razmatranja omogućuje upravo reformiranje službenih institucija. Stoga Fung i Wright smatraju da su prakse osnaženog sudioničkoga upravljanja trajnije i široko dostupne jer se oslanjaju na resurse države (Fung i Wright, 2003.: 22).

Sudioničko upravljanje postalo je jako popularna tema u posljednja tri desetljeća. Kako ističu Wampler i McNulty (2011.) zaživjelo je paralelno uz tzv. 'treći val' demokratizacije u kojem je važan naglasak stavljen na pitanja decentralizacije i sudjelovanja. Mnoge nove demokracije koje su se počele razvijati širom svijeta, u Južnoj Americi, Africi, Aziji, središnjoj i istočnoj Europi, nisu uspjele u potpunosti provesti reforme, a proces je na putu tranzicije praćen nizom negativnih pojava, od korupcije i kriminala, preko klijentelizma do stvaranja novih političkih elita. U pokušaju iznalaženja odgovora za 'izlječenje bolesti' (Wampler i McNulty, 2011.: 7) tih disfunkcionalnih demokratskih društava istraživači, teoretičari, političari i aktivisti počeli su zagovarati sudionički pristup kao onaj koji će izravnijim sudjelovanjem građana i civilnog društva riješiti nastale probleme. Brojne međunarodne institucije, poput Svjetske banke, Ujedinjenih naroda, USAID-a i drugih, tijekom desetljeća uložile su milijarde dolara kako bi u zemljama u razvoju pristupom *odozgo* potaknule javne lokalne vlasti na suradnju s civilnim društvom i građanima te stvorile uvjete za eksperimentiranje sa sudioničkom demokracijom. Taj je pristup izazvao kritiku sudjelovanja kao tiranije razvojnih procesa (Cook i Kothari, 2001.) s kolonijalnim i instrumentalizirajućim predznakom, a koja se tiče manipulacije u provođenju neoliberalnih agendi nadnacionalnih organizacija pod kapom konstruiranoga sudjelovanja i privole lokalnih zajednica, mahom u zemljama u razvoju. No, valja naglasiti da se kritika sudjelovanja kao tiranije najviše odnosila na praksu sudioničkoga razvoja koja sudjelovanje upotrebljava više kao retoriku, a manje kao sadržaj,

što čini razliku u odnosu na sudioničko upravljanje kojim se cilja na konvergiranje i redefiniranje uloga glavnih aktera, od države, preko javnih institucija, do organizacija civilnog društva i članova zajednice.

Prakse sudioničkoga upravljanja s vremenom su se proširile i u razvijene zemlje Europe, Kanade i Sjedinjenih Američkih Država, 'posebno u područjima participativnog budžetiranja<sup>002</sup> i planiranja' (Wampler i McNulty, 2011. : 15). Različiti konteksti ne samo da postaju mjesta uspostavljanja sudioničkih praksi nego i brojni dokumenti međunarodnih i nadnacionalnih institucija sugeriraju važnost sudjelovanja i otvaranja procesa donošenja odluka. Jedan od važnijih primjera prepoznavanja sudioničkoga pristupa na globalnoj razini jest i nedavni naglasak Globalnih ciljeva<sup>003</sup> na učinkovitom upravljanju kao osnovi održivog i pravednog razvoja, formuliran u okviru cilja 16.7. kojim se predviđa 'osigurati odgovarajuće, uključivo, sudioničko i reprezentativno donošenje odluka na svim razinama'. U ostvarenju navedenoga cilja prepoznata

---

---

002 Participativno budžetiranje sigurno je jedan od najpopularnijih oblika sudioničke demokracije. Nastalo je u Brazilu 1989. godine kada je u gradu Porto Alegre vlada u suradnji s civilnim društvom pokrenula jednogodišnji proces donošenja odluka o proračunu u kojem su građani pregovarali s javnom administracijom o alokaciji sredstava za javne radove, usluge i projekte. Ta uspješna sudionička praksa vrlo brzo se proširila na druge gradove u Brazilu i širom svijeta (Wampler i McNulty, 2011.).

003 Na Samitu o održivom razvoju održanom 25. rujna 2015. članice Ujedinjenih naroda donijele su Program održivog razvoja do 2030. godine. Program sadrži 17 ciljeva održivog razvoja (tzv. globalni ciljevi) čija su svrha iskorjenjivanje siromaštva, borba protiv neravnopravnosti i nepravde te rješavanje pitanja klimatskih promjena. Globalni ciljevi dostupni su na mrežnim stranicama: <http://www.hr.undp.org/content/croatia/hr/home/post-2015/sdg-overview.html> (13. 3. 2018.). Globalni ciljevi nisu uključili kulturu kao područje kroz koje se ciljevi mogu ostvariti unatoč globalnoj kampanji koju su vodile brojne relevantne svjetske i europske mreže i organizacije (IFACCA, Agenda 21 for culture, IFCCD, Culture Action Europe, Arterial Network, IMC i ICO-MOS). U Deklaraciji o uključivanju kulture u Globalne ciljeve održivog razvoja navodi se da kultura može igrati važnu ulogu i u provedbi sudioničkih pristupa u javnim politikama. Deklaracija je dostupna na mrežnim stranicama: [http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/en/declaration-culture-sdgs-post2015\\_eng.pdf](http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/en/declaration-culture-sdgs-post2015_eng.pdf) (2. 2. 2018.).

je važnost zajedničkih akcija vlada, civilnog društva i lokalne zajednice, odnosno angažman i uključivanje građana. Međutim, zbog nedostatnih podataka i istraživanja u tom području, ostaje pitanje u kojoj su mjeri odredbe ovog dokumenta i sličnih dokumenata implementirane kroz nacionalne, regionalne i lokalne politike. Za očekivati je da, kao što Wampler i McNulty (2011.) naglašavaju, uspješnije sudioničke prakse budu razvijene u zemljama s jakom vladom i aktivnim civilnim društvom nego u onima s demokratskim deficitima, slabijom državom i nerazvijenim civilnim sektorom.

### 3. Sudioničko upravljanje u kulturi

Povezivanje kulture, razvoja i sudjelovanja čitamo kroz tumačenje razvoja kako ga vidi Amartya Sen, koji ga je opisao kao proces proširenja stvarnih sloboda pojedinca koje ima, na slobode koje bi trebao imati, a sve kako bi pojedinci mogli živjeti prema svojim željama (Sen, 2000.). Senova ideja slobode kao integrativnog procesa podrazumijeva sposobnost sudjelovanja pojedinaca u procesima razvoja zajednice i društva kao autonomnih subjekata koji su dio konteksta. Razvoj bez sudjelovanja dokazano je kontraproduktivan, štetan za demokratsko zdravlje društva te su mnogi suvremeni sukobi proizašli iz nejednakih mogućnosti i prava na participaciju. U jeziku javnih politika, sloboda je cilj razvoja, ali i sredstvo za njegovo postizanje što znači da države i pripadajuće im vlasti trebaju dopustiti da se razvijaju putem participacije pojedinaca i zajednice, a ne da im se nameću regulative kako bi postali što korisnije radne ili resursne jedinice u postizanju općeg razvoja, s naglaskom na gospodarstvo.

Participacija kao model sudioničkoga upravljanja ili dijeljenja ovlasti, prava i odgovornosti u osnivanju i održavanju kulture i upravljanju nje postala je vrlo popularna riječ u diskusijama kulturnog razvoja u zadnjih 20 godina, ali nažalost još uvijek ne postoji mnogo entuzijastičnih primjera njezine primjene. U području istraživanja kulturnih politika mali je broj teorijskih analiza sudioničkoga upravljanja u kulturi u izravnom smislu ovoga pojma kao dijeljenja odgovornosti između različitih dionika u upravljanju. Uglavnom je riječ o analizama koje su usmjerene prema različitim oblicima sudioničkoga pristupa u kulturi i umjetnosti, sudioničkoga donošenja odluka u kulturi te sudioničkoga upravljanja u projektima Europske prijestolnice kulture (Nagy, 2015.). Među značajnim

je rad skandinavskih znanstvenika objedinjen u časopisu *The Nordic Journal of Cultural Policy* iz 2016. godine, što je do sada jedino izdanje znanstvenog časopisa koje je u cjelini posvećeno isključivo temi sudioničkoga pristupa u kulturi. Polazeći iz perspektive skandinavskih zemalja, dakle iz konteksta razvijenog demokratskog ponašanja, urednici Anne Scott Sørensen, Hjørdis Brandrup Kortbek i Mette Thobo-Carlson (2016.) otvaraju prostor za kritički osvrt na tzv. sudionički zaokret u kulturnim politikama, od nacionalne do lokalne razine. Sistematične analize tog zaokreta daju presjek kroz nekoliko znanstvenih disciplina (od filozofije, sociologije, kulturalne teorije, povijesti umjetnosti, muzeologije do političkih znanosti) čime se dodatno podcrtava inherentna interdisciplinarnost istraživanja kulturnih politika, ali i raznolikost u pristupima tumačenja sudjelovanja. Ključna pitanja na koja nailazimo u tom opusu o sudioničkom pristupu u kulturi u skladu su sa istraživačkim preokupacijama i pitanjima koja su bila podloga za ovo provedeno istraživanje, kao što je na primjer pitanje o tome koliko sudionički pristup u kulturi doprinosi demokratizaciji javne kulture i redefiniciji javnih institucija u kulturi? Skandinavski istraživači su otvorili raspravu o sudioničkom pristupu u odnosu na demokraciju jer su zbog neuspjeha demokratskih procesa prepoznali važnost intervencije i usmjeravanja prema radikalnom pristupu demokraciji kako bi se osiguralo više suradničkih, sudioničkih i sustvarateljskih odnosa. Ono što se može iščitati kao zajedničko okupljenim autorima u ovom izdanju nordijskog časopisa o kulturnoj politici, unatoč njihovim razlikama, jest ono što Sørensen, Kortbek i Thobo-Carlson artikuliraju kao potrebu i uvjerenje u 'izazivanje reprezentativne, identitetne i konsenzusno predstavljene demokracije u korist življenog, raznolikog, ali paradoksalno i agonističkog ili 'disensualnog' zajedništva' (Sørensen, Kortbek i Thobo-Carlson, 2016.: 9). Mogućnost zamišljanja i predviđanja od vitalne je važnosti za nastanak nove institucionalne kulture koja, umjesto da odražava ono što već postoji, može otvoriti nove javne prostore u kojima se mogu odvijati aktivnosti koje još nisu čvrsto definirane i gdje neizbježni paradoksi i inherentna nesigurnost postaju dinamična pokretačka sila.

Britanska stručnjakinja Leila Jancovich je, analizirajući donošenje odluka u britanskoj kulturnoj politici, pristupila sudjelovanju

razmatrajući ga kroz prizmu 'mita sudjelovanja'. Polazeći iz područja sudjelovanja u kulturi, Jancovich propituje sudjelovanje kao imperativ kulturne politike koje se provodi na temelju dokaza (engl. *evidence-based policy*), a podrazumijeva što veće brojke publike kao opravdanje za uložena javna sredstva u kulturne ustanove i organizacije. Takav pristup, ističe Jancovich, osnažuje pozicije kulturnih elita i ograničenih procesa inovacije kulturne politike time stvarajući veću krizu legitimiteta i demokratskih deficita u kulturnoj politici (Jancovich, 2017.). Stoga Jancovich naglašava važnost pomaka prema sudioničkom donošenju odluka koje neće biti otvoreno samo za stručnjake iz područja kulture, već će osigurati uključivanje korisnika, odnosno onih koji kao publika sudjeluju u kulturnim programima. Takav pristup će voditi prema promjenama u načinima donošenja odluka u kulturi i kulturnoj politici te se 'suprotstaviti moći kulturnih elita' (Bevir i Rhodes, 2010. u Jancovich, 2017.: 4) jer se njihovim uključivanjem u procese odlučivanja ne osigurava samo to da se čuje njihov glas, nego da imaju vidljiv utjecaj i na konačne odluke. Participacija je naime u sadašnjem obliku primjene najčešće povezana s pristupom donošenja odluka *odozgo*, gdje onaj tko ima ovlast omogućuje nekome sudjelovanje u procesima donošenja odluka. Nerijetko su, pritom, oni koji zagovaraju participaciju ujedno i oni kojima je dopušteno sudjelovanje, ali uz jasna ograničenja. No, sudioničko upravljanje i javno-civilna partnerstva uključuju jedan vrlo zahtjevan uvjet, a to je utvrđivanje zajedničkog cilja i agende koja nije samo povezana s pojedinim objektima nego ima snažan utjecaj na širu zajednicu čime se otvaraju nove perspektive razvoja lokalne kulturne politike, a posredno i nacionalne.

Na europskoj razini, sve je više govora o partnerstvima između javnog, civilnog i privatnog sektora jer sve tri strane trebaju biti u stalnom dijalogu kako bi se osigurao uravnotežen kulturni razvoj. To pokazuje da se širenje koncepta sudioničkoga upravljanja nije odvijalo samo geografski, iz slabije razvijenih u razvijena ekonomska i demokratska politička okruženja, već se počelo primjenjivati u različitim područjima, pa tako i u kulturi. Posljedično, u posljednja dva desetljeća, na nadnacionalnoj i međunarodnoj razini kreirani su i usvojeni



različiti dokumenti koji su pridonijeli otvaranju rasprave o sudioničkom upravljanju u kulturi te informirali nacionalne, regionalne i lokalne kulturne politike i dali im smjernice kako postaviti podlogu i okvir za osnaživanje i podupiranje sudioničkih poduhvata koji se događaju na terenu, bilo implementacijom *odozgo* ili inicijativom *odozdo*. Međutim, eksplicitno artikuliranje sudioničkoga upravljanja primarno je povezano s kulturnom baštinom, pri čemu se u brojnim dokumentima ova tema može više iščitavati iz pojedinih implicitnih formulacija. Na primjer 1995. godine Svjetska komisija za kulturu i razvoj, koju su osnovali UNESCO i Ujedinjeni narodi kako bi se ojačale veze između kulture i razvoja, predstavila je izvještaj *Our Creative Diversity*. UNESCO je 1998. godine, u cilju generiranja zaključaka iz navedenoga izvještaja, organizirao u Stockholmu *Međuvladinu konferenciju o kulturnim politikama* na kojoj je usvojen *Akcijski plan kulturnih politika za razvoj*. Plan je predstavio načela i ciljeve politike koje će nacionalne vlade usvojiti u suradnji sa sudionicima na regionalnoj i lokalnoj razini. Ujedno je naglasio važnost širenja sudjelovanja u kulturnom životu, prepoznao ulogu civilnog društva u demokratskom okviru kulturne politike te potvrdio da kulturna politika mora odgovarati na trajne probleme, ali i nove potrebe (UNESCO, 1998.). U 2. točki 2. cilja *Akcijskoga plana*, koji je posvećen kreativnosti i sudjelovanju, istaknuto je da kulturne i urbane politike trebaju osigurati 'razvoj lokalnoga, kreativnoga i participativnoga kulturnog života i pluralizam upravljanja raznolikošću.' (UNESCO, 1998.: 4). Dokument *In from the Margins. A contribution to the debate on culture and development in Europe*, koji je 1998. godine objavilo Vijeće Europe, ne barata eksplicitno s pojmom sudioničkoga upravljanja, ali naglašava ulogu kulture u održivom razvoju te poticanje rasprave o donošenju kulturne politike s margina upravljanja. Dodatno razrađuje temu uključivosti kao temelja kulturne politike koji se ostvaruje aktivnim sudjelovanjem pojedinca u razvoju.

Kao što je već navedeno, u okviru europske kulturne politike sudioničko upravljanje u kulturi uglavnom je povezano s kulturnom baštinom i muzejima kao institucijama koje ju čuvaju. Brojni su dokumenti i zaključci raznih nadnacionalnih tijela o ovoj temi koji mogu dati

smjernice za razumijevanje pojma u kontekstu kulturne baštine te njegove uloge u kulturnom razvoju. Taj se diskurs o sudjelovanju u kulturnoj baštini razvija od početka 2000-ih, a jedan od prvih dokumenata jest *The Convention for the Safeguarding of Intangible Cultural Heritage*<sup>004</sup> koji je donesen 2003. godine na UNESCO-voj Općoj konferenciji. U članku 15. istaknuto je da svaka država mora osigurati sudjelovanje zajednice, skupina i pojedinaca u zaštiti nematerijalne kulturne baštine kroz njihovo sudjelovanje u stvaranju, održavanju, prijenosu i upravljanju. Među najznačajnijim dokumentima nalazi se *FARO konvencija*, odnosno *Convention on the Value of Cultural Heritage for Society* koju je Vijeće Europe usvojilo 2005. godine. Oslanjajući se na pravo sudjelovanja u kulturi koje je definirano u *Općoj deklaraciji o ljudskim pravima* iz 1948. godine te zajamčeno *Međunarodnim sporazumom o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima* iz 1966. godine, *FARO konvencija* naglašava pristup kulturnoj baštini i demokratsko sudjelovanje javnosti te dijeljenje odgovornosti, dok posebno ističe razvoj 'pravničkih, financijskih i stručnih okvira koji omogućuju zajedničko djelovanje tijela javne vlasti, stručnjaka, vlasnika, investitora, poduzeća, nevladinih organizacija i civilnog društva.' (**Council of Europe, 2005.a: 5**). Zajednička odgovornost i sudjelovanje javnosti naglašavaju potrebu za većim uključivanjem različitih aktera i dionika u definiranje kulturne baštine i upravljanje njome te njezinom upotrebom kao resursa održivog razvoja i afirmacije kulturnih raznolikosti. Kao takva, kulturna baština postaje značajna točka demokratskoga angažmana i uključivanja građana kako na razini individualne tako i kolektivne odgovornosti.

Iako ne spominje izriekom ni sudjelovanje u kulturi ni sudioničko upravljanje, Europska agenda za kulturu (**Commission of the European Communities, 2007.**) važan je dokument jer uvodi dva nova alata u područje kulture: posebnu metodu razvijanja dijaloga između članica EU-a, tzv.

---

---

**004** Dokument *The Convention for the Safeguarding of Intangible Cultural Heritage* dostupan je na mrežnim stranicama: <https://ich.unesco.org/en/convention> (1. 3. 2018.).

Otvorenu metodu koordinacije<sup>005</sup>, koja je na dnevni red stavila teme pristupa kulturi i sudjelovanja u kulturi<sup>006</sup> kao i sudioničkoga upravljanja<sup>007</sup>; te strukturirani dijalog između Europske komisije i civilnog društva koji je također obuhvatio temu sudioničkoga upravljanja. Kao rezultat rada stručnjaka okupljenih oko Otvorene metode koordinacije objavljen je dokument *A Report on Policies and Good Practices in the Public Arts and in Cultural Institutions to Promote Better Access to and Wider Participation in Culture*. Iako je primarno usmjeren na pitanja povezana s pristupom kulturi i sudjelovanjem te njihovo viđenje kroz prizmu pasivnog sudjelovanja stanovništva u 'glavnim kulturnim aktivnostima poput odlaska u kino ili čitanja knjiga' (OMC, 2012. : 5), istovremeno rastvara pojam sudjelovanja i kroz aktivno uključivanje publike u planiranje i stvaranje kulturne ponude, barem na razini konzultacija. Dakle, *Izvještaj* sudjelovanje u kulturi shvaća kao operativni, konceptualni i interpretativni temelj boljeg ostvarivanja ljudskih prava u kulturi, utemeljenih na politikama koje će poticati društvenu uključenost i transformaciju.

- 
- 
- 005 Otvorena metoda koordinacije (engl. Open Method of Coordination/OMC) omogućava rad između država članica Europske unije kako bi se potaknulo stvaranje zajedničkog razumijevanja problema te pomoglo u izgradnji konsenzusa o najboljim rješenjima i njihovoj praktičnoj primjeni. Kroz ovu posebno osmišljenu metodu definiraju se zajednički ciljevi socijalnih politika država članica, nacionalni akcijski planovi i zajednički indikatori. OMC okuplja stručnjake na prijedlog država članica EU, a svake četiri godine se članice EU dogovaraju o temama rada OMC uzimajući u obzir Plan rada za kulturu Europskog Vijeća. Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: [https://ec.europa.eu/culture/policy/strategic-framework/european-coop\\_en](https://ec.europa.eu/culture/policy/strategic-framework/european-coop_en) (1. 3. 2018.).
- 006 Tema pristupa kulturi i sudjelovanja u kulturi dio je Plana rada za kulturu u razdoblju 2011. – 2014. Zaključci Vijeća i predstavnika vlada država članica o planu rada za navedeno razdoblje, koji su doneseni na sastanku održanom u Bruxellesu, 18. i 19. studenoga 2010., dostupni su na mrežnim stranicama: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/educ/117795.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/117795.pdf) (1. 3. 2018.).
- 007 Sudioničko upravljanje dio je Plana rada za kulturu u razdoblju 2015. – 2018. Zaključci Vijeća i predstavnika vlada država članica, koji su se sastali unutar Vijeća, o planu rada za kulturu za navedeno razdoblje dostupni su na mrežnim stranicama: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG1223\(02\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG1223(02)&from=EN) (1. 3. 2018.).

Pomak prema sudioničkom razvoju vidljiv je u izvještaju o sudioničkom upravljanju kulturnom baštinom (San1, 2015.) i priručniku dobrih praksi sudioničkoga upravljanja kulturnom baštinom (San1 i suradnici, 2015.) koji su nastali na zahtjev Europske komisije, konkretno Glavne uprave za obrazovanje i kulturu, kako bi poslužili kao podloga za prvi sastanak Otvorene metode koordinacije na ovu temu. O sudioničkom upravljanju kulturnom baštinom 2015. godine organiziran je i strukturirani dijalog između Europske komisije i predstavnika kulturnog sektora kroz format *Voices of Culture*<sup>008</sup>. Kao rezultat tih dijaloških susreta u okviru *Voices of Culture* pripremljen je *Brainstorming Report on Participatory Governance of Cultural Heritage* (*Voices of Culture*, 2015.). Navedeni izvještaji donose definicijski opseg sudioničkoga upravljanja kulturnom baštinom, argumente o tome zašto je sudioničko upravljanje potrebno i važno za kulturnu baštinu, a u dokumentu *Brainstorming Report* predložen je i niz preduvjeta za uspostavljanje sudioničkoga upravljanja kulturnom baštinom, među kojima su 'povjerenje, etika i poštovanje, politička volja (bez tokenizma), profesionalna i društvena volja, pravni okvir, transparentnost i pristup informacijama, obrazovanje/osposobljavanje za sve uključene aktere i fond za promicanje istinskog sudjelovanja' (*Voices of Culture*, 2015.: 12).

Artikulaciji povezanosti sudioničkoga upravljanja i kulturne baštine kroz rad Otvorene metode koordinacije i strukturiranog dijaloga Europske komisije i civilnog društva prethodio je niz dokumenata koji su dali poticaj, odnosno propisali djelovanje u tom smjeru. U svim tim dokumentima, kulturna baština prepoznata je kao strateški resurs za

---

---

<sup>008</sup> *Voices of Culture* predstavlja proces koji omogućuje stvaranje okvira za raspravu između organizacija civilnog društva EU-a i Europske komisije o pitanjima povezanim s kulturom. Potreba za formiranjem ovog procesa proizlazi iz *Europske agende za kulturu* u kojoj je uočen izostanak sustavnog dijaloga s predstavnicima kulturnog sektora. Stoga su među ključnim ciljevima navedeni osiguravanje kanala putem kojega će kreatori kulturnih politika EU-a čuti različite glasove kulturnog sektora u Europi, ali i jačanje zagovaračkih kapaciteta kulturnog sektora za policy diskusije u EU-u. Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: <http://www.voicesofculture.eu/> (1. 3. 2018.).

održivu Europu, priznata je njezina društvena dimenzija i naglašena važnost sinergijskog djelovanja različitih dionika u postupcima valorizacije i zaštite baštine. Također je prepoznata važnost transparentnih i sudioničkih sustava upravljanja koji će se dijeliti s građanima kojima baština u konačnici i pripada. Nakon zaključaka Vijeća Europske unije o kulturnoj baštini kao strateškom resursu za održivost Europe koji su doneseni 21. svibnja 2014. godine uslijedilo je priopćenje *Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe* koje je 22. srpnja 2014. godine dala Europska komisija. Krajem iste godine Vijeće Europske unije donosi dokument *Council conclusions on participatory governance of cultural heritage*, da bi potom 2015. godine Europski odbor regija dao mišljenje na spomenuto priopćenje Europske komisije, a Odbor za kulturu i obrazovanje Europskog parlamenta donio izvještaj *Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe* (Diaconu, 2015.). Europski odbor regija u svojem je mišljenju istaknuo važnost poticanja svih dionika na sudjelovanje u procesima donošenja odluka, kao i promociju sudioničkoga upravljanja, a posebno je naveo vrijednosti višerazinskog upravljanja koje je Odbor anticipirao 2009. godine u dokumentu *The White Paper on multi-level governance* te kasniju *Povelju o višerazinskom upravljanju Europom*, donesenu 2014. godine.

U *Zaključcima* Vijeća EU-a o sudioničkom upravljanju kulturnom baštinom iz 2014. godine države članice se pozivaju da promoviraju dugoročne politike koje će se temeljiti na podacima i uključivanju građana, ističu važnost uspostavljanja kulturnog upravljanja koje će biti 'više otvoreno, sudioničko, učinkovito i koherentno' te pozivaju 'zemlje članice da promoviraju sudioničke pristupe u stvaranju kulturnih politika' (Council of the European Union, 2014.b: 1). *Zaključcima* je predviđeno ostvarenje tih pristupa u pojedinim programima Europske unije, stoga se primjena pristupa kulturnoj baštini koji uključuju građane propisu- je za istraživačke programe u okviru programa *Obzor 2020*<sup>009</sup>, projekte

---

**009** U kontekstu iznalaženja rješenja za niz izazova s kojima se suočava Europa, stručna skupina za kulturnu baštinu u okviru programa *Obzor 2020* je u svojem izvještaju *Getting cultural heritage to work for Europe* navela upravo (...)

zajednice usmjerene na lokalni razvoj koji imaju potporu Europskih strukturnih fondova, kao i za Zajedničku programsku inicijativu o kulturnoj baštini. Sudionički pristup također postaje obveza i za projekte Europske prijestolnice kulture. U *Izvještaju* Odbora za kulturu i obrazovanje Europskog parlamenta istaknuto je da je Odbor pozdravio inicijativu Vijeća Europske unije da se izrade 'smjernice novih modela sudioničkoga upravljanja za područje kulturne baštine' (Diaconu, 2015.: 8) koji bi se temeljio na promicanju 'dijeljenja resursa' i povezivanju svih razina (lokalne, regionalne, nacionalne i europske). Odbor je također pozvao sve države članice EU-a da osiguraju podlogu za provedbu novih modela upravljanja kulturnom baštinom u svim segmentima njezine zaštite i čuvanja, a koji bi se temeljili na uključivanju zajednice i sudjelovanju civilnog društva. Međutim, zbog principa supsidijarnosti ove smjernice i pozivanja država članica da pripreme podlogu za sudioničko upravljanje mogu ostati samo na razini preporuka jer ne postoje mehanizmi kojima bi se moglo utjecati na nacionalne i lokalne kulturne politike da implementiraju sudioničke pristupe u kulturnom razvoju.

Doprinos artikulaciji sudioničkoga pristupa u kulturi, ali izvan diskursa kulturne baštine i izvan okvira Europske unije nalazimo u *Agendi 21 za kulturu*, prvom dokumentu koji se na globalnoj razini bavi kulturnim razvojem gradova i lokalnih vlada, što među ostalim uključuje poštovanje ljudskih prava, kulturnu raznolikost, održivost i sudioničku demokraciju. Dokument je odobren u Barceloni 2004. godine na 4. forumu lokalnih vlasti za društveno uključivanje Porto Alegrea koji je održan u okviru prvog *Svjetskog foruma kultura*. *Agendu* je kao referentni dokument za svoje programe u kulturi odobrila i svjetska mreža United Cities and Local Governments (UCLG). Lokalne uprave formalnim usvajanjem *Agende* izražavaju svoju namjeru da će zajedno s građanima osigurati smještanje kulture u središte urbanog razvoja, čime se osigurava dugoročna vizija o ulozi kulture kao temeljnog

stupa razvoja. Riječ je o dokumentu u čijem se 5. članku definira dobro upravljanje ne samo kao transparentno već i ono koje uključuje sudjelovanje javnosti u kulturnim politikama, osmišljavanju, donošenju odluka i procjeni programa i projekata, dok se u članku 19. govori o sudjelovanju građana u svim procesima javnih kulturnih politika.

Dokument, koji također obuhvaća globalnu razinu, a važan je za temu sudioničkoga pristupa u kulturi, odnosi se na *Konvenciju o zaštiti i promicanju raznolikosti kulturnih izričaja*<sup>010</sup> koja je donesena 2005. godine na 33. zasjedanju Generalne konferencije UNESCO-a. Konvencija je donesena kao sredstvo zaštite i poticanja kulturne produkcije kao reakcija na prepoznatu globalnu monopolizaciju produkcije zbog koje manje vlasnika nego ikada prije vlada kulturnim tržištem, a što iz perspektive ljudskih prava nije poželjan smjer kulturnog razvoja (Obuljen i Smiers, 2006.). Smanjenje broja vlasnika i raznolikost izbora također se smatra 'prijetnjom demokraciji, s obzirom na to da je bogata raznolikost glasova i slika ključna za demokratski diskurs' (Obuljen i Smiers, 2006.: 3). Važnost te *Konvencije* za razvoj demokratskih i sudioničkih programa i modela kulturne politike posebno je povezana s člankom 11. koji je posvećen sudjelovanju civilnog društva. Uloga civilnog društva kao partnera u oblikovanju i provedbi politika naglašena je u cilju provedbe održivih sustava upravljanja za kulturu, koji proizlaze iz vodećih načela *Konvencije* (UNESCO, 2015.). Kako bi se pratila provedba UNESCO-ove *Konvencije* osmišljen je *Globalni izvještaj* u čijem je prvom izdanju definiran metodološki okvir za praćenje provedbe kroz četiri cilja, među kojima je kao 1. cilj istaknuta važnost 'implementacije politika promoviranja raznolikosti kulturnih izričaja koji se temelje na informiranim, transparentnim i participativnim procesima i sustavima upravljanja.' (UNESCO, 2015.: 21). Sudjelujuće i suradničko upravljanje vidljivo je kao značajan smjer u inovacijama politika u nadležnosti UNESCO-ove *Konvencije*. Promjene u ovom području naglasio je Baltà

---

010 *Konvencija o zaštiti i promicanju raznolikosti kulturnih izričaja* dostupna je na mrežnim stranicama UNESCO-a: [http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=31038&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=31038&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) (1. 3. 2018.).

Portolés u drugom *Globalnom izvještaju*, koji je na temelju *Četverogodišnjih periodičkih izvještaja* zemalja potpisnica *Konvencije*, utvrdio da su 'participativna politika i savjetodavni postupci koji uključuju civilno društvo, kao i lokalne i druge subnacionalne vlade, postali češći' (Baltà Portolés, 2017. : 38). U tim je procesima, kako ističe Baltà Portolés (2017.), vidljiva uloga civilnog društva u inovacijama i provedbi programa od javnog interesa. U istom *Izvještaju* nalazimo nekoliko primjera sudioničkoga upravljanja koji upućuju na to da ne postoji perspektiva demokracije i održivosti u kulturnoj politici bez sudjelovanja građana. Stoga, nacionalne politike trebale bi pridonijeti izgradnji sudioničkih pristupa u sustavima upravljanja kulturom. Firmin naglašava da se 1. cilj, definiran u prvom izdanju *Globalnog izvještaja*, 'može postići jedino ako civilno društvo može igrati jaku ulogu, jer civilno društvo predstavlja ključno sredstvo za sudjelovanje ljudi i može biti ključno u potvrđivanju odgovornosti i zahtijevanju transparentnosti, što zajedno predstavlja veću vjerojatnost da će kulturne politike i mjere odražavati i služiti potrebama građana' (Firmin, 2017. : 87).

Vidljivo je iz ovog pregleda nekih od ključnih europskih priopćenja, izvještaja, mišljenja, konvencija i deklaracija, kao i onih na globalnoj razini da je sudioničko upravljanje prepoznato u kulturi, samo je u nedostatku komparativnih analiza još uvijek malo poznato koliko se smjernice i preporuke tih dokumenata primjenjuju u praksi nacionalnih, a posebno regionalnih i lokalnih kulturnih politika. Uključivanje građana, od razvoja publike do procesa donošenja odluka, dio je evolucije paradigmi kulturnih politika. Kao što Bonet i Négrier ističu, 'jedna od specifičnosti polja kulturne politike jest da su ove paradigme, umjesto da jedna drugu zamjenjuju, većinom kumulativne' (Bonet i Négrier, 2018. : 65). Drugim riječima, promjene u kulturnoj politici ne bi trebale isključivati i negirati prethodne prakse, nego ih evoluirati i nastavljati, tako da 'nastajanje nove paradigme ne eliminira prethodnu' (Bonet i Négrier, 2018. : 65). Stoga, koraci prema sudioničkom upravljanju ne smiju se shvaćati kao odjek i/ili reinterpretacija prošloga, nego imaginacija te stvaranje novoga i budućega. Jednako tako, sudioničko upravljanje u kulturi ne treba tumačiti kao model koji će poništiti svaku ideju i strukturu unutar kulturne politike i kulturnog



sustava. Dapače, promjene u smjeru sudioničkoga upravljanja u kulturi, u kontekstu hrvatske kulturne politike, mogu pridonijeti razvoju 'kulturnog pluralizma (estetskog i etničkog), kreativne autonomije, povećanju i diversifikaciji izvora za financiranje kulture, policentričnog kulturnog razvoja, poticanju sudjelovanja u kulturi i suradnje u kulturi' (Primorac i Obuljen Koržinek, 2016.: 4), koji su kao opći ciljevi hrvatske kulturne politike navedeni u *Kompendiju kulturnih politika i trendova u Europi*.

# 4. Decentralizacija i grad kao izvor ište kulturalnog razvoja

Policentrični razvoj kulture te usmjerenost na regionalne i lokalne razine kulturne politike proišli su iz načela supsidijarnosti kulturne politike, demokratskih vrijednosti otvorenosti i raznolikosti te nužnosti da lokalne zajednice zadrže i razviju kulturne vrijednosti manjina i različitih supkultura koje dominantna, reprezentativna i institucionalizirana kultura ne prepoznaje. U promišljanju, analizi i razgovoru o novim modelima upravljanja u kulturi kao posljedicama, tj. evolucijskim koracima u razvoju kulturne politike i odrazu na krizu demokracije i društva, nemoguće je zaobići temu decentralizacije i lokalnog kulturnog razvoja, stoga one postaju i neizostavnim dijelom rasprave o sudioničkom upravljanju u kulturi.

Decentralizaciju definiramo kao dinamičan proces u kojem se ovlast i odgovornost za javne resurse i usluge prenose sa središnje razine vlasti na niže razine. U razvijenim zemljama decentralizacija podrazumijeva bolju povezanost i pristup modelima upravljanja, usmjerenjima razvoja i političkoj stabilnosti. Lokalizacija društvenih resursa i usluga jedna je od posljedica rastakanja socijalne države što za posttranzicijske zemlje označava jedan od glavnih koraka u pomaku prema menadžerskoj logici upravljanja i uvođenju tržišnih načela u načine gospodarenja lokalnim javnim resursima (Bird, Ebel i Wallich, 1995. u Petak, 2006.). Petak, oslanjajući se na rad Manora, dijeli taksonomije decentralizacije na tri kategorije: dekoncentraciju, fiskalnu decentralizaciju i devoluciju (Manor, 1999. u Petak, 2006.) te ističe da

oblici decentralizacije uključuju i druge kategorije poput privatizacije, denacionalizacije i deregulacije. U području kulturne politike, decentralizacija se objašnjava također kroz tri zasebne kategorije koje ističe Kawashima: kulturna, fiskalna i politička decentralizacija (Kawashima, 2004.). Kulturna decentralizacija odnosi se na neravnopravnost u kulturnim mogućnostima i pravima građana; fiskalna decentralizacija bavi se financijskim disparitetima, dok politička decentralizacija označava raspodjelu političke i administrativne ovlasti nad procesima i procedurama donošenja odluka. U kontekstu sudioničkoga upravljanja u kulturi, Petakove (2006.) i Kawashimine (2004.) kategorizacije vrlo su važne s time da se devolucija, kao i politička decentralizacija posebno ističu u ideji dijeljenja ovlasti i stvaranja okvira za inovativne oblike institucionalnoga pluralizma i demokratičnosti u kulturnoj politici.

Konvencionalno gledano popularna značenja decentralizacije koja se upotrebljavaju u političkom žargonu podrazumijevaju teritorijalnu, zemljopisnu raspodjelu javnih resursa, usluga, a onda i ovlasti, ali bez diobe političkog ključa zadržavanja ovlasti. Takva vrsta decentralizacije temelji se na (nominalnom) načelu supsidijarnosti, odnosno na ostvarivanju prava odlučivanja 'formuliranja politika i donošenja odluka o financiranju u određenom polju' (Primorac, 2017.: 4), pa tako i u kulturnom. No, načelo supsidijarnosti podrazumijeva odnos središnje i periferne, odnosno centralne i lokalne vlasti, ali ne odnosi se i na uključivanje nevladinih aktera (Kawashima, 2004.). Međutim, razina uspješnosti procesa decentralizacije nije ovisna ni o vertikalnoj raspodjeli ni o stvaranju policentrične financijske ovisnosti. Dapače, stvarna uspješnost decentralizacije ovisi o horizontalnom modelu u procesima donošenja odluka (Katunarić, 2003.; Petak, 2006., 2012.). U području kulture izostanak horizontalne disperzije Katunarić povezuje s tendencijama centralizma kulturne politike koji je 'intimno srodan s gradnjom nacionalnih država' te osiguravanjem stalne državne podrške institucionalnom idealu nacionalne kulture, s obzirom na to da se za brigu i opstojnost javne kulture u 'niti jedan drugi aranžman, uključujući tržište i organizacije civilnog društva, nema dovoljno povjerenja' (Katunarić, 2003.: 1).

Takve su tendencije u kontradikciji s razvojem kulturnih politika koje se odvijaju u razdoblju od 1980-ih godina do danas te promjenama u 'odnosu snaga' i relevantnosti između nacionalnoga i lokalnoga. Velik dio literature o kulturnoj politici bavi se upravo ovim problematičnim pitanjima (de)etatizacije kulturne politike, analizama odnosa moći te otvaranjem kritičkih diskursa o dekonstrukciji reprezentativne kulture, prijepornim kulturnim vrijednostima, multikulturalizmu, kulturnoj participaciji, demokratizaciji kulture, kulturnoj demokraciji itd. Otvaranjem ovih tema u kulturnoj politici napravljen je pomak u smjeru same formulacije kulturne politike tako da se ona okreće prema potrebama građana u njihovim svakodnevnim životima umjesto toga da se formulira prema nametnutim estetskim standardima i ideološki vrijednosnim sistemima i interesima. Usljed progresivnog smanjenja uloge države u kulturi recipročno raste uloga nevladinih organizacija kao ključnih aktera u području kulture te grada kao 'strateškog mjesta razumijevanja nekih od glavnih smjerova u rekonfiguraciji društvenog uređenja' (Sassen, 2012.: xxiv). Gradovi su tijekom čitave povijesti služili kao magneti društvenoga, kulturnoga i financijskog kapitala te bili izvorište kulturne dinamike, inovativnosti, razvojnih tendencija i usmjerenja. Grad je struktura posebno opremljena za očuvanje civilizacijskih dobara, simbol mogućega, utopija koja daje život realnostima, nudi otvorenost za novo, inovativno, drugačije. Za Katherine Sarikakis (2012.), središnja uloga u izgradnji poveznica koje spajaju svijet, od antičkog polisa do modernih metropolisa, na političkim, društvenim, ekonomskim i kulturnim razinama, oduvijek je pripadala gradovima. Međutim, u posljednjih nekoliko desetljeća, uz ubrzane globalizacijske procese, gradovi su postali glavna komandna središta svijeta koja nisu više određena samo nacionalnim geopolitičkim granicama, nego su preuzeli na sebe proširenu, kompleksnu međunarodnu ulogu (Sarikakis, 2012.).

Razvoj suvremenih gradova obilježen je ulogom kulture što je dovelo do promjena u procesima stvaranja i prilagođavanja javnih politika — od urbanog planiranja, gospodarske i obrazovne politike do kulturne politike. Procesi globalizacije, predvođeni tržišnom logikom dominantnoga gospodarskog ustroja, prouzročili su stereotipizaciju razvojnih

konceptata, linearnost strateških usmjerenja te dekontekstualizaciju razvojnih planova. Drugim riječima, utjecaji globalizacije koincidirali su i omogućili disperzivni rast trenda urbane regeneracije kao paradigme kulturnog razvoja. Urbanizacija kulturne politike dosljedno je pratila prevlast gospodarskih interesa i menadžerske logike u kulturnom upravljanju, kao i u ključnoj terminologiji jezika kulturne politike. Posljedično, korisnici kulturne politike danas nisu nacije, zajednice i građani, nego poduzetnici, privatne organizacije i individualni potrošači. Ta promjena iz načela javnog dobra u logiku privatnih interesa i tržišne transakcije predstavlja još jednu važnu promjenu u kulturnoj politici. Stoga, Bell i Oakely (2015.) upozoravaju na važnost praćenja promjena politike u području kulture jer je lako moguće zamisliti formiranje sustava utemeljenoga na tržišnoj logici u kojem će zakonske regulacije biti svedene na najmanju moguću mjeru ili pak donošenje odluka koje neće biti u našem interesu iako će se takvima predstavljati. Studije slučaja koje su dio ovoga zbornika prikazuju na hrvatskom primjeru kako se žive urbane cjeline neprestano mijenjaju i komodificiraju u skladu sa zahtjevima tržišta čime se temeljito rastaču lokalne kulture, dok teme poput pristupa, društvene uključenosti, kulturnih prava, sudjelovanja i javnog vlasništva postaju iznimno problematične.

III. Sudioničko  
upravljanje u  
kulturi u  
Republici  
Hrvatskoj

— Dea Vidović, Ana Žuvela i Davor Mišković

# 1. Putanje kulture i kulturne politike u Hrvatskoj kao podloga za razvoj sudioničkoga upravljanja u kulturi

Situaciju razvoja kulture i kulturne politike u Hrvatskoj treba sagledavati kroz perspektivu koja, poput kaleidoskopa, sažima konstruktive nedemokratskog nasljeđa, tranzicije, rata, financijske nestabilnosti, društvene rastočenosti, novog suvereniteta, zemljopisne, jezične i političke perifernosti itd. Raskorak koji trenutačno definira hrvatski društveni prostor nalazi se između nastojanja prema afirmaciji u međunarodnom, posebno europskom okolišu s jedne strane, dok s druge strane još uvijek izostaju opipljive indicije i modusi demokratskoga ponašanja u javnim politikama, od njihove formulacije do evaluacije, kao i pravila društveno-političkog ponašanja općenito. Tenzija između unakrsnih putova heterogenizacije i homogenizacije temelj je diskusije o kontekstu kulture (i ukupnog društvenog stanja) u Hrvatskoj. To stanje definiraju napetosti između internaliziranja i insistiranja na identitetsko-simboličkim artikulacijama značenja kulture te potrebe za rastvaranjem tog narativa, širenjem, okretanjem dijalogu, razmjeni i prožimanju prema van, prema drugačijem. Nategnuto stanje hrvatske kulturne politike Katunarić objašnjava Heldovim

kategorizacijama globalizacije: *globalizam* koji je usmjeren prema otvaranju društva i zapadnim utjecajima, *skeptičnost* koja se odnosi na antiglobalizam, usmjeravajući se prema očuvanju kulturnih tradicija na lokalnoj ili nacionalnoj razini te *transformativnost* koja osiguravajući društvu ili kulturi selektivno preuzimanje globalizacijskih elemenata, omogućuje nastavak razvoja (HeId i suradnici, 1999. u Katunarić, 2010.: 106).

Hrvatsko kulturno polje apsorbiraju institucionalni oblici kulturnih djelatnosti u javnom sektoru koji egzistiraju ne nužno zbog kvalitete onoga čime se bave, koliko zbog činjenice da su dio javnog sustava kojem je zakonskim okvirom zajamčena opstojnost. Time se djelomično i rješava jedno od osnovnih pitanja — pitanje upravljanja u kulturi. U praksi kulture, upravljanje je proces koji počiva na pravocrtno uspostavljenim procesima donošenja odluka *odozgo*. Tako danas u Hrvatskoj imamo gorući problem prekomjerne politizacije kulture, pogotovo na lokalnim razinama, gdje prakse pokazuju duboke systemske ‘ozljeđe’ kao posljedice jednoobraznih političkih ideja i stvaranja atmosfere ‘komandne’ kulture. Posljedično, ciklusi kulturne politike, kulturnih kretanja i donošenja odluka nalaze se većim dijelom u rukama određenih grupacija te su ograničeni u dostupnosti utjecaja za ‘vanjski’ krug kulturnih aktera.

Promatrajući iz kuta paradigmi kulturnih politika<sup>001</sup>, kako ih definiraju Bonet i Négrier (2018.), u Hrvatskoj je još uvijek na snazi tradicionalno-konvencionalni pristup razradi i primjeni kulturne politike u smislu da se ona provodi slijedom paradigme demokratizacije kulture. To podrazumijeva omogućivanje pristupa kulturnim dobrima i uslugama za što veći broj ljudi, a koji se ne može realizirati bez potpore iz javnih resursa. Demokratizacija sustava kulture u Hrvatskoj označava

---

---

**001. Bonet i Négrier definiraju četiri paradigme kulturnih politika: kulturna izvrsnost, demokratizacija kulture, kulturna demokracija i kreativna ekonomija. Sve četiri paradigme u svojim se cjelovitim konceptualnim postavkama preklapaju (Bonet i Négrier, 2018.: 65).**



strogo podijeljene uloge producenata i konzumenata kulture, jednako kao i jasnu političku i/ili stručnu uvjetovanost donositelja odluka. Pritom je pozicija stručnjaka u procesima donošenja odluka u kulturi Republike Hrvatske reducirana isključivo na savjetodavni kapacitet putem članstva u kulturnim vijećima na nacionalnim, regionalnim i lokalnim razinama. Premda je, primjerice, člankom 1. stavkom 3. Zakona o upravljanju javnim ustanovama u kulturi<sup>002</sup> (NN 96/2001) propisan utjecaj stručnjaka na upravljanje tako da se u upravna vijeća javnih ustanova u kulturi imenuju osobe iz redova 'uglednih kulturnih i umjetničkih djelatnika', većina upravnih vijeća u kulturi sastavljena je iz redova članova političkih stranaka, čime se načelni stav prema demokratizaciji kulture i utjecaju stručnjaka na procese donošenja odluka osporava. Nadalje, kroničnim smanjenjem javnih sredstava za kulturu, demokratizacija kulture postupno se narušava te se okreće prema svojevrsnom obliku kreativne ekonomije, iako se, pritom, kreativnost kao resurs tretira samo povremeno u normativnim okvirima kulture koji se odnose na, primjerice, audiovizualne umjetnosti. Budući da je Hrvatska etnički (i religijski) prilično homogenizirana država, diskurs o kulturnim raznolikostima i interkulturnom dijalogu nikada nije postao prioritet kulturne politike, dok se pitanje kulturnih prava dotiče tek na razini akademskog i/ili aktivističkoga djelovanja.

Razvoj diskusije o sudioničkom upravljanju u kulturi u Hrvatskoj možemo pratiti kao posljedicu nedovoljne razine uključenosti šireg kruga aktera u procese razgovora i donošenja odluka. To povezuje mo s idejama inkluzivne, tj. uključive demokracije u kojoj se nadilaze formalni izrazi jednakosti za uključivanje svih grupacija i pojedinca u političke procese te se poduzimaju posebne mjere kako bi se nadomjestile nepravdnosti društvenog sistema (Young, 2002.). Stoga, sudioničko upravljanje u kulturi u Hrvatskoj možemo pratiti kao razvoj pokušaja za sistemsko nadilaženje nedovoljne uključenosti

---

**002** Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi dostupan je na mrežnim stranicama: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001\\_11\\_96\\_1611.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_11_96_1611.html) (2. 2. 2018.).

civilnog društva i građana u procese donošenja odluka. Dakle, sudioničko upravljanje u kulturi promatramo na jednak način kao što to rade Kadlec i Friedman (2007.) u svojoj kritici deliberativne demokracije: moć donošenja odluka zadržale su elite koje imaju strukturno dominantne pozicije i znatan utjecaj nad procesima i smjerovima donošenja odluka, zbog čega se postavlja pitanje zašto bi isključene grupe i pojedinci imali povjerenje za sudjelovanje u procesima 'racionalnoga dijaloga' s onima čiji je primarni interes zadržavanje i perpetuiranje strukturne neuravnoteženosti? Iskustvo decentralizacije kulturne politike u Hrvatskoj nas upravo na to upućuje. Usklađenošću zakonodavnih okvira iz područja uprave i kulture, glavnina kulturnog sektora, života, prihoda i potrošnje prenesena je na subnacionalne razine, najviše na gradove. No, kako Katunarić piše, čak i u slučaju u kojem decentralizaciju i autonomiju podupire zakonodavstvo, protutendencije 'strukturnog centralizma' preuzimaju staru hijerarhiju sustava kulture, pa se tako osim ovlasti prenose i modusi funkcioniranja i donošenja odluka s nacionalne na lokalne razine (Katunarić, 2003.) što je tipično za decentralizaciju u zemljama tzv. 'ranjive demokracije' (Petak, 2012.). Isključeni i dalje bivaju isključenima, moć se zadržava i dalje na političkim pozicijama, samo to nominalno više nije državna, nego lokalna vlast.

Decentralizacija je tako u hrvatskom kulturnom sustavu prisutna kao strukturni centralizam kojim se politizacija s nacionalne razine spušta na regionalne i lokalne razine, tj. funkcionira kao transfer deetatizacije u lokalnu politizaciju. Glavni razlozi promašaja i deficita decentralizacijskog procesa u Hrvatskoj, koji je započeo 2001. godine, proizlaze iz nedovoljnog uvažavanja mišljenja, ignoriranja argumenata i nepovjerenja prema civilnom društvu koje uporno zagovara veću horizontalnost, otvorenost i transparentnost. Tu dolazimo do paradoksa decentralizacije koji je jednak paradoksu sudjelovanja: depolitizacija i deetatizacija ključni su preduvjeti policentričnog lokalnog razvoja koji je jedan od potrebnih preduvjeta sudioničkoga upravljanja, međutim policentrični razvoj je ovisan o političkim odlukama. Posljedično, decentralizaciju, jednako kao i sudioničko upravljanje, u našim je okolnostima potrebno tumačiti kao nestabilan proces

s neizvjesnim ishodima. To se pogotovo odnosi na decentralizaciju samog sustava kulture, tj. uvođenje novih hibridnih organizacijskih oblika na temelju sudioničkoga upravljanja. Govoreći vrlo aktualnim rječnikom hrvatske stvarnosti, ono o čemu se zapravo govori kad se govori o institucionalnom pluralizmu ili sudioničkom upravljanju u kontekstu kulturnih institucija jesu reforme kulturne politike i pripadajućeg sustava. Ono gdje se događa reformski impuls u promišljanju novih modela upravljanja u kulturi, novonastajućih institucija i njihova društvenog mandata i značaja jest u pomaku s uvriježenoga shvaćanja da 'institucije postoje da bi radile ZA ljude', prema shvaćanju da 'institucije postoje da bi radile S ljudima'. Taj je pomak spor u realizaciji ne samo u Hrvatskoj nego je situacija slična na europskoj razini gdje nam mapiranje provedeno tijekom istraživanja pokazuje da je zastupljenost sudioničkih modela upravljanja još uvijek, u većini slučajeva, u donjim granicama kulturnog sustava, premda u mnogim zemljama (poput Italije, Španjolske i Belgije) bilježi porast. U Hrvatskoj se proces otvaranja kulturne politike realizira uvođenjem načela sudioničke meritokracije u procese donošenja odluka kroz uspostavu kulturnih vijeća te diversificiranim i decentraliziranim načinima financiranja kulture kroz javna tijela kao što su Hrvatski audiovizualni centar (HAVC)<sup>003</sup> i Zaklada 'Kultura nova'<sup>004</sup> na nacionalnoj razini ili Pogon — Zagrebački centar za nezavisnu kulturu

---

**003** Vlada Republike Hrvatske osnovala je 1. siječnja 2008. godine Hrvatski audiovizualni centar na temelju Zakona o audiovizualnim djelatnostima (NN 76/07) sa svrhom sustavnog promicanja audiovizualnog stvaralaštva u Hrvatskoj. Zakon te izmjene i dopune Zakona (NN 76/07, 90/11) dostupne su na mrežnim stranicama: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_07\\_76\\_2398.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_07_76_2398.html) i [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_08\\_90\\_1930.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_08_90_1930.html) (2. 2. 2018.). Više informacija o radu HAVC-a dostupno je na mrežnim stranicama: <https://www.havc.hr/> (2. 2. 2018.).

**004** Zakladu 'Kultura nova' osnovala je Republika Hrvatska na temelju Zakona o Zakladi 'Kultura nova' (NN 90/11) koji je Hrvatski sabor usvojio 15. srpnja 2011. godine. Osnovna svrha Zaklade je promicanje i razvoj civilnog društva u Republici Hrvatskoj na području suvremene kulture i umjetnosti. Više o radu Zaklade nalazi se na mrežnim stranicama: <http://kulturanova.hr/> (2. 2. 2018.).

i mlade<sup>005</sup> na lokalnoj razini. Tim su pristupom osigurane određene pretpostavke za decentralizaciju sustava kulture i uvođenje principa sudjelovanja u upravljanju kulturom.

No, dok se različitim pristupima pokušava riješiti pitanje pluralizma u hrvatskoj kulturnoj politici uključivanjem širega kulturnog sektora, istovremeno ostaju vrlo problematičnim pitanja sudjelovanja u kulturi, razvoja i obrazovanja publike, pristupa kulturi, prava na kulturu itd. Sva ova pitanja kulturna politika tek implicitno tretira, dapače, u razvojnom smislu pitanje kulture uvijek se odnosi na infrastrukturu, ali bez navođenja kako je povezati sa zajednicom, ne samo kroz sudjelovanje u kulturnim aktivnostima nego i u upravljanju. Stoga, u Hrvatskoj kronično izostaje prava decentralizacija kulturne politike u kontekstu stvarne devolucije ovlasti. Značenje sudjelovanja u kulturi u Hrvatskoj još uvijek se svodi na prebrojavanje broja prodanih karata i raspon spektra profila publika. Međutim, kao što smo ranije pokazali, sudjelovanje u kulturi suvremena shvaćanja ne vide više samo kao numerički valoriziran pojam, nego neprekidni dinamični proces u kojem se publici omogućuje aktivno sudjelovanje ne samo u pasivnoj konzumaciji kulturnog sadržaja nego i u stvaranju okvira u kojem sadržaj nastaje, bilo izravnim angažmanom kroz zajednicu bilo kroz membrane organizacija civilnog društva. Slikovito rečeno, publika mora postati aktivni dionik u stvaranju kulturnog sadržaja putem metoda sudioničkoga upravljanja, javnog savjetovanja, sustavnog obrazovanja i suradnje s akterima iz kulturnog sektora. Stoga, u kontekstu razvoja publike i sudjelovanja u kulturi kulturna politika stoji pred velikim strukturnim, reformskim izazovima daljnjeg razvoja, odnosno sažeto iskazano riječima Vjerana Katunarića: 'u maloj zemlji u razvoju kao što je Hrvatska logika moći ili logika ekonomskog razvoja pri kojoj preživljavaju samo najjači nije najprikladnija. Hrvatska bi

---

---

005 POGON – Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade zajednički su osnovali Savez udruga Operacija grad i Grad Zagreb kao neprofitnu ustanovu u kulturi kojom na temelju modela javno-civilnog partnerstva zajednički upravljaju Savez i Grad Zagreb. Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: <http://www.pogon.hr> (2. 2. 2018.).

trebala sačuvati i ponovo pokloniti pažnju svom kulturnom nasljeđu; trebala bi razviti svoj kulturni identitet na više simbolički i umjetnički način, oduprijeti se utapanju u globalne i hegemonске tokove koje od nje traže da izgubi svoju specifičnost i prepoznatljivost.' (Katunarić, 2007. : 254–255). Jednako tako važni su iskoraci prema kulturnoj raznolikosti koji će, kao što Katunarić (2007.) naglašava, biti izvan shvaćanja kulturne politike kao one koja se iscrpljuje isključivo u očuvanju nacionalne kulture i shvaćanja kulture jedino kao kulturne baštine.

## 2. Hrvatski regulatorni okvir za razvoj sudioničkoga upravljanja u kulturi

Zakonodavni okvir Republike Hrvatske malo toga eksplicitno propisuje u pogledu sudjelovanja u kulturi, stoga je uglavnom riječ o implicitnim formulacijama iz kojih je moguće iščitavati aspekte koji se odnose na kulturnu participaciju. Ustav Republike Hrvatske<sup>006</sup> kao temeljni akt hrvatske države predstavlja dokument u kojem se definira pravo na kulturu. Ono je dio Ustava u kojem se govori o gospodarskim, socijalnim i kulturnim pravima, a temelji kulturne demokracije nalaze se konkretno u članku 69., kojim se jamče sloboda kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, potpora države za razvoj kulture i umjetnosti i zaštita moralnih i materijalnih prava koja proizlaze iz kulturnog i umjetničkog stvaralaštva. Tako je ranije spomenuti članak 27. *Opće deklaracije o ljudskim pravima* koji govori o kulturnim pravima reflektiran u hrvatskom kontekstu kroz Ustav, ali pojam sudjelovanja u kulturi nije eksplicitno artikuliran.

---

<sup>006</sup> Pročišćeni tekst Ustava Republike Hrvatske (NN 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14) dostupan je na sljedećim mrežnim stranicama: <https://www.zakon.hr/z/94/Ustav-Republike-Hrvatske> (1. 3. 2018.).

Samo se u dvama dokumentima iz područja kulturne politike izričito navode odredbe koje se odnose na sudjelovanje u kulturi, ali niti u jednom dokumentu ne definiraju se obveze javnih tijela i vlasti kojima bi se osigurali temelji za uključivanje građana u donošenje odluka u kreiranju i implementaciji kulturnih politika bilo na nacionalnoj bilo na regionalnim i lokalnim razinama. U Pravilniku o izboru i utvrđivanju programa javnih potreba u kulturi (NN 55/2016) izrijekom je u članku 7., među kriterijima za vrednovanje podnesenih prijedloga navedeno 'promicanje programa za djecu i mlade' te 'sudjelovanje osoba s invaliditetom u programu te prilagođenost programa osobama s invaliditetom'<sup>007</sup>. Sudjelovanje u kulturi u smislu razvoja publike i potpora za privlačenje publike eksplicitno su navedeni kao zadaće Sektora za razvoj kulture i umjetnosti u Uredbi o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva kulture koja je donesena 2017. godine, a što predstavlja pomak u odnosu na ranije uredbe<sup>008</sup>.

Zakonodavni akti u Republici Hrvatskoj kojima se definiraju pravila osnivanja različitih tipova javnih tijela i drugih tipova organizacija (javna ustanova<sup>009</sup>, javno trgovačko društvo<sup>010</sup>,

- 
- 
- 007** Pravilnik o izboru i utvrđivanju programa javnih potreba u kulturi (NN 55/2016) dostupan je na mrežnim stranicama Narodnih novina: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_55\\_1434.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_55_1434.html) (1. 3. 2018.).
- 008** Poslovi Sektora za razvoj kulture i umjetnosti definirani su u Uredbi o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva kulture (NN 17/17) koja je dostupna na mrežnim stranicama Narodnih novina: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2017\\_02\\_17\\_394.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2017_02_17_394.html) (1. 3. 2018.).
- 009** Na temelju članka 7. stavka 1. točke 3. Zakona o ustanovama (NN 76/1993), javnu ustanovu može osnovati jedinica lokalne samouprave i fizička i pravna osoba, ako je to zakonom izrijekom dopušteno. Zakon je dostupan na mrežnim stranicama Narodnih novina: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993\\_08\\_76\\_1548.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993_08_76_1548.html) (1. 3. 2018.).
- 010** Člankom 68. stavcima 1. i 2. Zakona o trgovačkim društvima (NN 152/2011) definirano je da je javno trgovačko društvo ono u koje se udružuju dvije osobe ili više njih, a da član društva može biti svaka fizička ili pravna osoba. Zakon o trgovačkim društvima dostupan je na mrežnim stranicama Narodnih novina: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html) (1. 3. 2018.).

zaklada<sup>011</sup>, zadruga<sup>012</sup>, udruga<sup>013</sup>) omogućuju njihovo osnivanje od strane različitih pravnih dionika, dok se jedino Zakonom o ustanovama donose odredbe kojima se izrijekom spominje partnerstvo u osnivanju između javnog sektora (jedinice lokalne i/ili regionalne samouprave) te drugih fizičkih i pravnih osoba. Međutim, nije izravno navedeno osnivanje javne ustanove u kulturi ili bilo kojem drugom području kao mješovite ustanove između javnog i privatnog/civilnog sektora jer Zakon o ustanovama nema posebne definicije o javnoj ustanovi u kulturi (kao ni u bilo kojem drugom području), a kratkim Zakonom o upravljanju javnim ustanovama u kulturi ne pojašnjava se kada se one mogu osnovati, zašto, tko ih može osnovati itd., već se u njemu govori o načinu upravljanja nakon što je javna ustanova u kulturi već osnovana. Zakonskom regulativom u području kulture predviđena je mogućnost osnivanja javnih muzeja i galerija<sup>014</sup> u partnerstvu između različitih sektora, dok isti ili sličan

- 
- 
- 011** Članak 3. stavci 1. i 2. Zakona o Zakladama i fundacijama (NN 36/95, 64/01) propisuju da zakladu može osnovati jedna ili više domaćih ili stranih fizičkih ili pravnih osoba. Ovim Zakonom nije predviđeno osnivanje javnih zaklada, iako se one u praksi osnivaju, na nacionalnoj razini zakonima o svakoj pojedinoj zakladi koje donosi Sabor Republike Hrvatske, a na regionalnim i lokalnim razinama na temelju posebnog akta kojeg donosi županijska ili gradska skupština. Zakon je dostupan na mrežnim stranicama Narodnih novina: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1995\\_06\\_36\\_722.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1995_06_36_722.html) a Izmjene i dopune Zakona na mrežnim stranicama: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001\\_07\\_64\\_1051.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_07_64_1051.html) (1. 3. 2018.).
- 012** Na temelju članka 6. stavaka 1. i 2. Zakona o zadrugama (NN 34/11, 125/13, 76/14) zadrugu može osnovati najmanje sedam osnivača, poslovno sposobnih fizičkih i pravnih osoba. Zakon je dostupan na mrežnim stranicama Narodnih novina: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_03\\_34\\_764.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_03_34_764.html) (1. 3. 2018.).
- 013** Zakonom o udrugama (NN 74/2014) propisuje se da udrugu mogu osnovati najmanje tri osnivača, koji mogu biti fizičke i pravne osobe, pri čemu nije propisan pravni oblik pravnih osoba. Zakon je dostupan na mrežnim stranicama Narodnih novina: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_06\\_74\\_1390.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_74_1390.html) (1. 3. 2018.).
- 014** Na temelju članka 15. stavka 4. Zakona o muzejima (NN 110/2015) definira se da 'javne muzeje i galerije mogu zajednički osnovati Republika Hrvatska, županija, Grad Zagreb, grad, općina i fizička i pravna osoba, a međusobna (...)



suradnički princip između sektora nije predviđen za osnivanje drugih javnih kulturnih institucija, na primjer kazališta ili knjižnica. Dakle, mogućnosti za razvoj sudioničkih praksi upravljanja u kontekstu legislativnih rješenja u kulturi odražavaju dosadašnju nedovoljnu zainteresiranost regulatora za tu temu, ali istovremeno pokazuju da za pojedine tipove institucija postoji zakonska podloga. Osim toga, nacionalna kulturna politika donosi još neke mjere koje se odnose na uključivanje u kulturu te razvoj sudioničkoga upravljanja, a najočitije su u potpori za razvoj publike<sup>015</sup> te natječajima koje Ministarstvo kulture provodi u okviru Operativnoga programa 'Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020.' za kulturu i mlade<sup>016</sup>, kulturu i starije osobe<sup>017</sup>, uključivanje marginaliziranih osoba u kulturne i umjetničke aktivnosti<sup>018</sup>

- (...) prava i obveze osnivača uređuju se ugovorom'. Zakon je dostupan na mrežnim stranicama Narodnih novina: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_10\\_110\\_2121.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_10_110_2121.html) (1. 3. 2018.).
- 015 U suradnji s Ministarstvom obrazovanja, znanosti i sporta Ministarstvo kulture je 2013. godine pokrenulo projekt 'Ruksak (pun) kulture – umjetnost i kultura u vrtiću i školi' čija je temeljna svrha 'poticanje djece i mladih na razumijevanje i usvajanje umjetnosti i kulture'. Više na mrežnim stranicama: <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=9344> (1. 3. 2018.).  
U 2017. godini Ministarstvo kulture RH prvi je put objavilo Poziv za dodjelu potpora programima koji potiču razvoj publike u kulturi u Republici Hrvatskoj za 2017. godinu. Više na mrežnim stranicama: <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=18965> (1. 3. 2018.).
- 016 Krajem 2016. godine Ministarstvo kulture prvi je put raspisalo Poziv na dostavu projektnih prijedloga 'Umjetnost i kultura za mlade' za financiranje kroz Europski socijalni fond. Više informacija nalazi se na mrežnim stranicama Europskog socijalnog fonda: <http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/umjetnost-i-kultura-za-mlade/> (1. 3. 2018.).
- 017 Sredinom 2017. Ministarstvo kulture otvorilo je Poziv na dostavu projektnih prijedloga 'Umjetnost i kultura 54+' za financiranje kroz Europski socijalni fond. Više informacija nalazi se na mrežnim stranicama Europskog socijalnog fonda: <http://www.esf.hr/natjecaji/socijalno-ukljucivanje/umjetnost-i-kultura-54/> (1. 3. 2018.).
- 018 U Godišnjem planu objave Poziva na dostavu projektnih prijedloga Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. za 2018. godinu predviđeno je da će Ministarstvo kulture u drugoj polovici 2018. otvoriti poziv 'Uključivanje marginaliziranih skupina u zajednicu kroz kulturne i umjetničke aktivnosti'. Godišnji plan objave nalazi se na mrežnim (...)

te razvoj javno-civilnog partnerstva<sup>019</sup>. Ostale mjere kulturne politike u kojima je moguće čitati uvažavanje teme sudjelovanja u kulturi povezane su, kako su utvrdile Primorac, Obuljen Koržinek i Uzelac, s pružanjem potpore 'za razvoj kulturne infrastrukture' te 'proizvodnju i distribuciju' (Primorac, Obuljen Koržinek i Uzelac, 2018. : 19), odnosno financiranje umjetničkih i kulturnih programa i projekata.

---

---

(...) stranicama Strukturnih fondova: <https://strukturnifondovi.hr/indikativni-godisnji-plan-objave-natjecaja/> (1. 3. 2018.).

019 Krajem 2017. godine Ministarstvo kulture otvorilo je Poziv na dostavu projektnih prijedloga 'Kultura u centru – potpora razvoju javno-civilnog partnerstva u kulturi' za financiranje kroz Europski socijalni fond. Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama Europskog socijalnog fonda: <http://www.esf.hr/natjecaji/dobro-upravljanje/kultura-u-centru-potpورا-razvoju-javno-civilnog-partnerstva-u-kulturi/> (1. 3. 2018.). Riječ je o projektu koji je za Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. predložila Zaklada 'Kultura nova'.

### 3. Nedostatak prostora kao poticaj za sudioničko upravljanje u kulturi

Jedan od aspekata nepromjenjivog sklopa hrvatske kulturne politike odnosi se na nejednakost mogućnosti za rad i rast institucionalnoga i izvaninstitucionalnoga kulturnog sektora. Brojne analize, istraživanja, tekstovi, izvještaji (Švob-Đokić, 2004.a, 2004.b, 2010.; Katunarić, 2003., 2004., 2007.; Vidović, 2012., 2014., 2017.; Mišković, Vidović i Žuvela, 2015.; Vidović i Žuvela, 2016.; Žuvela, 2016.; Barada, Primorac i Buršić, 2016.) i politički dokumenti (uključujući nacionalne i lokalne godišnje proračune), kao i službeni i neslužbeni razgovori s umjetnicima, radnicima u kulturi, ali i službenom administracijom u kulturi jasno i opetovano pokazuju da kulturni sustav u Hrvatskoj nije uspio prevladati prepreku tzv. 'staklenog stropa' u kulturnom razvoju, koji označava ograničeni prostor za uspostavu ravnoteže u razvoju institucionalnoga u odnosu na izvaninstitucionalni kulturni sektor. Taj problem neuravnoteženosti prostora za razvoj obuhvaća stvaran fizički prostor (nedostupna i nedovoljna prostorna infrastruktura za kulturne i umjetničke aktivnosti) kao i financijski prostor (održavanje ili smanjenje razina javnog financiranja odobrenoga za kulturne i umjetničke aktivnosti). Međutim, to obuhvaća i prostor djelovanja, prostor dijaloga, utjecaja, sudjelovanja i inspiracije. Izostanak provedbe reforme sustava funkcioniranja kulturnog sustava nadomješten je,

barem djelomično, kroz osnivanje i operativno djelovanje Zaklade 'Kultura nova' koja, međutim, dotiče samo jedan dio izvaninstitucionalnog kulturnog pogona — onaj koji djeluje kroz organizacijske oblike civilnog društva, udruge i umjetničke organizacije, u području suvremene kulture i umjetnosti. No, unatoč uvođenju toga novoga financijskoga instrumenta u kulturni sustav, opseg potpore za te organizacije i dalje ostaje ograničen i nedovoljan, kao što je uostalom nedostatna potpora za cjelokupan kulturni pogon u Hrvatskoj, odnosno, kako to Tomislav Medak ističe, postojeće su pozicije institucionalnih i izvaninstitucionalnih aktera fiksirane zbog čega nije moguć rast ni javnih institucija ni novih organizacija koje niti raspolažu adekvatnim resursima niti im mogu pristupiti u javnom sektoru (Medak, 2011./2012. u Vidović, 2017.).

Prostorni resursi pritom mogu poslužiti kao mjera statusa i pozicije aktera u kulturnom sustavu. I dok su upravo brojni objekti nositelji javnoga kulturnog sektora u koji se smještaju raznolike institucionalizirane kulturne djelatnosti, prostorna infrastruktura predstavlja jedan od ključnih nedostataka u radu organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti što su pokazala dosad provedena istraživanja o različitim kapacitetima organizacija (Buršić, 2014.; Kardov i Pavić, 2007.; Barada, Primorac i Buršić, 2016.), a najrecentnije istraživanje pokazalo je da čak 40,9% organizacija uopće nema prostor za redovan rad (Barada, Primorac, Buršić, 2016.: 43). Oskudijevanje u prostornim resursima utječe na stabilnost i dugoročnu održivost organizacija, a ujedno utječe na njihovu nedovoljnu vidljivost u javnom prostoru i pridonosi percepciji apstraktnoga djelovanja te njihovoj marginaliziranoj poziciji (Vidović, 2014.). Pritom u Hrvatskoj svjedočimo postojanju velike količine napuštenih i neiskorištenih prostora u javnom vlasništvu države, županije i/ili gradova kojima politika i prateća javna administracija ne nalaze suvislu namjenu koja bi bila na korist građanima, lokalnim upravama, društvu i državi. Iako je 2013. godine na inicijativu Ureda za udruge Vlade RH donesena odluka<sup>020</sup>

---

<sup>020</sup> Odluka o kriterijima, mjerilima i postupku dodjele prostora u vlasništvu Republike Hrvatske na korištenje organizacijama civilnog društva radi provođenja programa i projekata od interesa za opće dobro koju je Povjerenstvo (...)

o dodjeli prostora u vlasništvu Republike Hrvatske organizacijama civilnoga društva, u razdoblju od 2013. do 2018. godine provedena su tek dva natječaja na nacionalnoj razini putem kojih su civilnom društvu dodijeljene ukupno 24 nekretnine.

Tu su zapuštenost sustava organizacije civilnog društva prepoznale te su, organizirajući se u platforme, započele zagovaračke kampanje za dodjelu javnog prostora za njihov rad, a neke su se i uselile u neke od napuštenih prostora dajući im kakav-takav život. Činjenica da su lokalne uprave uglavnom podržale te inicijative, a da je država, kao što je već ranije spomenuto, u programiranju Europskog socijalnog fonda osigurala određena sredstva za sudioničko upravljanje, govori u prilog tome da u Hrvatskoj, unatoč nepovjerenju između javnog i civilnog sektora, nalazimo na jednoj strani jako civilno društvo koje je spremno i sposobno djelovati radi ostvarenja svojih interesa te oblikovati primjenu sudioničkoga pristupa u upravljanju javnim resursima, dok su na drugoj nacionalna i lokalne vlasti koje odgovaraju na te potrebe, mada nalazimo i negativne primjere, odnosno primjere odbijanja dugoročnih suradnji<sup>021</sup>. Zahvaljujući tim pozitivnim pristupima u

- 
- (...) za raspolaganje nekretninama u vlasništvu Republike Hrvatske donijelo 3. listopada 2013. godine dostupna je na mrežnim stranicama: [https://imovina.gov.hr/UserDocsImages//arhiva/2013/10/31listopad%202013//Odluka%20o%20kriterijima%20mjerilima%20i%20postupku%20dodjele-prostora-na-kori%C5%A1tenje-organizacijama-civilnog-dru%C5%A1tva\\_3102013.pdf](https://imovina.gov.hr/UserDocsImages//arhiva/2013/10/31listopad%202013//Odluka%20o%20kriterijima%20mjerilima%20i%20postupku%20dodjele-prostora-na-kori%C5%A1tenje-organizacijama-civilnog-dru%C5%A1tva_3102013.pdf) (8. 2. 2018.).
021. Jedan od značajnijih primjera neostvarenog partnerstva između javne lokalne vlasti i organizacija civilnoga društva u kulturi nalazimo u slučaju prenamjene bivše vojarne Samogor na Visu. U tom procesu prenamjene pojavila se inicijativa triju organizacija iz kulture (Europsko udruženje studenata arhitekture/EASA, Udruženje za razvoj kulture i Multimedijalni institut) koje su od 2001. do 2003. godine organizirale u vojarni Samogor Otokultivator – ljetna škola kulture, kao i druga događanja. Međutim, zbog nemogućnosti uspostavljanja održivih dogovora s lokalnim vlastima organizacije su nakon tri godine pokušaja odustale od namjere dugoročnog korištenja vojarne Samogor u kulturne i umjetničke svrhe. U ovom slučaju se pokazalo da 'lokalna vlast nije prepoznala kapacitete civilnoga društva u kulturi, niti potencijal suradnje s tim organizacijama koje su uspješno provodile kulturne i umjetničke programe u Samogoru.' (Kardov, 2014.: 194).

Hrvatskoj nastaju primjeri sudioničkoga upravljanja koji su primjenu tog modela razvili kroz suradnju niza organizacija, dijeljenje odgovornosti u upravljanju, zajedničko korištenje resursa te uspostavljanje javno-civilnog partnerstva. Zajednički nazivnik za te prakse u upravljanju pronađen je u konceptu društveno-kulturnog centra.

## 4. Vizija društveno- kulturnih centara

Ideja društveno-kulturnih centara svoju inspiraciju nalazi u dvjema tendencijama koje u Europi nastaju od 1950-ih godina. Radi se o široko rasprostranjenom praksi otvaranja kulturnih centara iza koje je stajala ideja o univerzalnom pristupu kulturi, o pravu građana da uživaju u izvrsnosti kulture. Prema Andréu Malrauxu, prvom ministru kulture u Francuskoj, kulturni centri ili domovi kulture definirani su publikom koja ih čini. Kulturni centri uveli su ideju lokacije kulture kao dostupnog mjesta višenamjenskih društveno-kulturnih aktivnosti u kojima se stvara sinergija različitih razina sposobnosti i iskustva; umjetničkih formata i mogućnosti; amatera i profesionalaca; mladih i starih; kulturnih raznolikosti/multikulturalizma; multimedijalnih umjetnosti i obrta; lokalnih i nacionalnih mreža itd. Ideal kulturnog centra obuhvaća tri ključna aspekta: 1) polivalentne društveno-kulturne aktivnosti otvorene raznim kategorijama publike; 2) fleksibilnost kroz odgovaranje na promjenjive kulturne potrebe i zahtjeve lokalne zajednice; 3) promicanje lokalnih aktivnosti, poticanje i razvoj suradnje te razmjene na nacionalnoj i međunarodnoj razini (Evans, 2001.). U Hrvatskoj je kulturna politika bila dijelom toga europskog trenda tako da su i diljem Hrvatske otvoreni domovi kulture i omladinski kulturni centri, koji su i do danas ostali aktivni nositelji kulturnog života u brojnim mjestima. Druga europska tendencija koja je važna za razumijevanje ideje društveno-kulturnih centara jest pojava socijalnih centara i *skvotova*. Za razliku od kulturnih centara čija je ideja oblikovana u političkom vrhu, socijalni centri i *skvotovi* nastaju kao izraz samoorganizacije građana, ponajprije supkulturnih skupina i aktivista. U socijalnim centrima razvijaju se različite aktivnosti, programi resocijalizacije zatvorenika i narkomana, potpora migrantima i izbjeglicama, organiziraju

se kulturne aktivnosti, koncerti, izložbe, predavanja i rasprave te se organizira distribucija kulturnih sadržaja kroz kino programe, knjižare i knjižnice itd. U Hrvatskoj je ta tendencija svoj izraz nalazila ponajprije kroz djelovanje omladinskih kulturnih centara i časopisa za kulturu mladih. Iako su bili formirani u političkom vrhu, djelovanje omladinskih kulturnih centara bilo je znatno oblikovano *odozdo*, od strane same omladine. Odatle i proizlaze konflikti i zabrane do kojih je dolazilo.

U Hrvatskoj je u ratnim godinama došlo do transformacije domova kulture, kulturnih centara i omladinskih kulturnih centara, ali njihov rad nije iščezao, već su nastavili djelovati u novim okolnostima. Mnogi kulturni centri transformirani u pučka otvorena učilišta i dalje su, ponajprije u manjim mjestima, održavali kulturni život, upravljajući knjižnicama, muzejima, kinima i kazališnim dvoranama. Infrastruktura kojom su upravljali diktirala im je djelovanje. No, radilo se o vremenima oskudice i potpuno drukčijih prioriteta, tako da je infrastruktura zapuštena, a programi su napušteni. Istovremeno je stvoren okvir za djelovanje civilnog društva čime se otvorio prostor inicijativama u različitim područjima te su nastajale organizacije civilnog društva u svim sferama života. Jedan dio organizacija civilnog društva postao je vrlo aktivan u organizaciji kulturnog života i uopće javnog života, često se koristeći upravo infrastrukturom kulturnih centara. Nakon 2000. godine većina nekadašnjih kulturnih centara i strukturno je rasformirana, iz njih su izdvojene knjižnice i muzeji koji su nastavili samostalno djelovati, a pučka otvorena učilišta koncentrirala su se na obrazovne programe iako pojedina učilišta i dalje imaju snažnu kulturnu komponentu u nekom području kulturnog djelovanja, kazalištu, glazbi, filmu.

U tom vremenu otvara se većina prostora organizacija civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti, mahom u napuštenoj javnoj infrastrukturi. Hrvatska tako slijedi i europsku praksu preoblikovanja bivših tvorničkih, vojnih, bolničkih kompleksa i sličnih prostora u prostore kulture. Osim toga, ti se prostori uključuju i u europske trendove stvaranja kulturne produkcije koja izlazi iz strogo definiranih medijskih područja i u njima se održava niz javnih događaja vrlo različitog



profila gledano iz tradicionalne optike medija, ali vrlo jasnog profila iz perspektive društveno-kulturnog djelovanja. Radi se o kulturi koja reagira na neposredan kontekst. Tu nastaju programi koji se bave prostorom, tehnologijom, ideologijom, medijima, znanosti itd. Ukratko, programi koje u kontinuitetu provode europski socijalni centri i dobar dio kulturnih centara širom Europe. No, hrvatska je realnost još uvijek daleko od europskih društveno-kulturnih centara jer su u Hrvatskoj ti spomenuti prostori OCD-a u kulturi neadekvatni u svakom pogledu. S druge strane, preostali kulturni centri i pučka otvorena učilišta, ostaju taoci vlastite infrastrukture i potrebe za njezinim održavanjem, tako da nemaju previše prostora za programski razvoj. Prostor, kao što je već istaknuto, počinje povezivati organizacije civilnog društva, a potreba za upravljanjem većim prostorima dovodi do stvaranja modela zajedničkog i sudioničkoga upravljanja. Na taj se način uspostavljaju društveno-kulturni centri.

Svi ti centri kombiniraju društveno i kulturno djelovanje u širokom spektru aktivnosti. Organiziraju se javni događaji, kulturna produkcija, zagovaraju se socijalna pravda, ekološki standardi, prava invalida, resocijalizacija različitih ugroženih skupina. Zapravo, nemoguće je popisati sve što rade navedene inicijative jer one reagiraju na društvene procese, a njihove reakcije proizlaze iz konteksta u kojem rade. Naravno, njihovo djelovanje proizlazi i iz afiniteta i znanja ljudi i organizacija koji ih čine. Zbog toga se te inicijative u svojim aktivnostima razlikuju od grada do grada. Čine ih organizacije civilnog društva, no uz njih djeluju i umjetničke organizacije i tvrtke koje posluju po načelima društvenog poduzetništva. Te inicijative uglavnom su organizirane u mrežnu strukturu što im omogućuje fleksibilnost i dinamiku rada. Organizacije koje djeluju u tim mrežama, kao i same mreže, slabo su financirane, raspoložu oskudnim tehničkim i ljudskim resursima, a prostori u kojima djeluju neadekvatni su. Njihov rad počiva na entuzijazmu, projektnom financiranju i prilagođavanju. Slikovito rečeno, pripadnici tih inicijativa mogu preživjeti mjesecima bez vode, hrane i skloništa. Istovremeno su u stanju apsorbirati velike količine resursa u kratkom vremenu. To ih čini možda i najotpornijom vrstom u kulturnom sustavu.

U formiranju vizije društveno-kulturnih centara, osim već spomenutih kulturnih i socijalnih centara u Europi, ključnu ulogu imaju već postojeći slični centri rasuti širom Europe koje zajednički razvija veći broj organizacija i njima sudionički upravlja. Radi se o centrima različitih imena i funkcija u kojima se održavaju javni događaji, organizira pružanje pomoći ranjivim skupinama, osigurava pristup znanju i informacijama te ostvaruje neka vrsta poslovnih aktivnosti čiji se prihodi upotrebljavaju za daljnji rad centra. Ono što je zajedničko svim ovim centrima jest stavljanje lokalne zajednice u središte interesa. To se ostvaruje kroz realizaciju programa koji su važni toj zajednici. Izbor djelatnosti, tema i metoda vrlo je različit. Upitnik proveden tijekom ovoga istraživanja obuhvatio je 31 kulturni centar u Europi, a ukazao je na tu raznolikost centara. U području tipa aktivnosti ti se centri bave svime, u rasponu od izvedbenih umjetnosti do zaštite okoliša i kulturne baštine, uključujući i brigu za zdravlje, programe za djecu i mlade, a obuhvaćaju sve vrste umjetnosti. Tipologija prostora također ukazuje na sličnu raznovrsnost. Većina ih raspolaže prostorima za sastanke, održavanje radionica i predavanja, galerijama, a velik dio ih ima i prostor za izvedbene umjetnosti, održavanje koncerata i umjetničke studije (ateljee). Pojedini imaju i prostore za stanovanje, hostel, restoran, glazbeni studio i kino. Nazivaju se vrlo različito iako najčešće u imenu imaju riječ umjetnost ili kultura, no upotrebljavaju i imena poput kreativnog centra, obrazovnog centra, *co-working* centra, društvenog centra, centra zajednice, rezidencijalnog centra itd. Djeluju u prostorima različite veličine, neki tek u četiri metra kvadratna, dok se pojedini protežu na 23.000 metara kvadratnih. Jednako je i s brojem zaposlenih, on varira od jednog do 115 zaposlenika, a u prosjeku imaju od 10 do 20 zaposlenika.

Navedena raznolikost upućuje na činjenicu da ti tipovi centara nisu poput drugih kulturnih institucija koje su organizirane po drugačijem modelu, raspolažu različitom tipologijom prostora i razlikuju se po veličini i dosegu publike (lokalni, nacionalni, međunarodni). Izomorfizam kulturnih institucija pojava je koja upućuje na činjenicu da na oblikovanje kulturne institucije daleko više utječe morfologija drugih kulturnih institucija nego kontekst u kojem djeluju. Kod

društveno-kulturnih centara to naprosto nije slučaj. Kao što je već spomenuto, njih ponajprije oblikuje kontekst u kojem djeluju i oni koji ga u tom kontekstu stvaraju. Ta činjenica svakako predstavlja prednost društveno-kulturnih centara u odnosu na druge kulturne institucije jer im omogućuje da primarni odnos uspostave sa zajednicom u kojoj djeluju (kvart, grad, regija), a odnos sa stručnom zajednicom u njihovu je slučaju sekundaran. Ostale kulturne institucije imaju obrnuto posložene prioritete, primaran je odnos prema stručnoj zajednici, a odnos prema zajednici u kojoj djeluju je sekundaran unatoč njihovoj javnoj svrsi.

Iz toga proizlazi i problem smještanja društveno-kulturnih centara u kulturni sustav, određivanje kategorije kojoj pripadaju. Kulturnim sustavom naime dominira podjela prema umjetničkim područjima, stoga se kulturne institucije ne dijele s obzirom na odnos prema zajednici i načinu upravljanja, nego prema umjetničkom području koje pokrivaju svojim radom. Budući da društveno-kulturni centri pokrivaju razna, ne samo umjetnička područja, za njih je potrebna drukčija klasifikacija. Zbog društveno-kulturnih centara, ali i zbog ukupne promjene uloge kulture u društvu, kulturne politike prepoznale su potrebu da se kulturni sustav nadopuni organizacijama čija je primarna uloga stvaranje odnosa prema zajednici i specifičnim društvenim skupinama, a ne prema umjetničkom području. Posljedično, već odavno u prostoru kulturne politike baratamo pojmovima kao što su kultura mladih, kultura zajednice, kultura nacionalnih manjina, kultura seksualnih manjina, itd. Sve te kulture u okviru kulturnog sustava imaju aspiracije prema stvaranju stabilnih formi i institucija, koje će ih valorizirati, producirati i distribuirati. Društveno-kulturni centri pripadaju tom spektru kulturnog djelovanja, oni grade svoj odnos prema zajednici u kojoj djeluju i objedinjuju različite tendencije djelovanja tih zajednica.

Dakle, društveno-kulturne centre ne možemo definirati s obzirom na umjetničko ili društveno područje djelovanja nego s obzirom na odnos koji grade u zajednici. Oni zapravo ni ne grade odnos nego su sami taj odnos. Upravo zbog toga za društveno-kulturne centre ključan aspekt

predstavlja sudjelovanje zajednice u njihovu radu. To se sudjelovanje može protezati od upravljanja centrom do omogućivanja artikulacije potreba i interesa zajednice kroz realizaciju konkretnih programa. Pri tome ne treba imati iluziju da jedan centar može objediniti sve potrebe i interese koji postoje u nekom kvartu, mjestu ili gradu. Interesi i potrebe u svakoj su zajednici i oprečni i konfliktni, ali daleko veći problem predstavlja činjenica što ih je neizmjereno mnogo. Zbog toga društveno-kulturni centri imaju određeni profil djelovanja, koji naravno ovisi o kontekstu. Negdje će se koncentrirati na odnos prema novim tehnologijama, a drugdje će ih ponajprije zanimati komunalne potrebe i zaštita okoliša. Naravno, to znatno ovisi o činjenici koja područja djelovanja određuju društvene odnose neke zajednice, što je toj zajednici važno i s kojim se problemima i izazovima suočava. Društveno-kulturni centri su tu kako bi artikulirali ta pitanja na način koji nije izravno politički u smislu zagovaranja za implementaciju određenih normi nego se ta artikulacija odvija ponajprije kroz simbolički čin, kroz čin koji konstatira, provocira, imaginira. Profil društveno-kulturnih centara tako određuje ne samo tema kojom se bave nego i način njezine artikulacije. Način na koji govore o nekoj temi za društveno-kulturne centre jednako je važan kao i sama tema o kojoj govore. Taj govor ovisi o sastavu društveno-kulturnog centra, o tome koji ga ljudi čine, koja su njihova iskustva i znanja, estetske preferencije i kreativne sposobnosti. Točka u kojoj se susreću potrebe i interesi zajednice s izražajnom formom koju pripadnici te zajednice upotrebljavaju čini profil društveno-kulturnog centra.

No, osim ovih dviju dimenzija na razumijevanje profila društveno-kulturnih centara znatno utječe i sam prostor u kojem su smješteni. Građani grad doživljavaju kroz svoje navike bivanja u gradu, kroz očekivanja koja imaju od građevina, prostora, dijelova grada. Sama arhitektura prostora u kojima su smješteni društveno-kulturni centri određuje i njihove funkcije i vrste aktivnosti koje će se događati u tim prostorima. U Hrvatskoj su inicijative za stvaranje društveno-kulturnih centara nastajale polako, naseljavanjem zapuštenih prostora, a u njih su se naseljavali oni koji su u njima vidjeli potencijal za realizaciju svojih programskih ideja. Na taj način prostori su imali vrlo važnu ulogu i

u samom oblikovanju tih inicijativa. Sam prostor bio je jedan od prvih kriterija, iako sigurno ne svjesno postavljen, za oblikovanje saveza, mreža i inicijativa koje su proizvele i na koje se naslanja ideja društveno-kulturnih centara. No, utjecaj prostora seže i dalje od tih inicijativa, na razmišljanje o budućim društveno-kulturnim centrima. Jedinice lokalne samouprave koje su prihvatile i nastoje odgovoriti na potrebu za otvaranjem društveno-kulturnih centara u svojim sredinama, također često polaze od prostora kojim raspolažu, od prostora koji bi mogli aktualizirati i dati mu svrhu kroz aktivnosti koje će u budućnosti činiti koherentnu cjelinu. Uglavnom se radi o prostorima koji su nedovršeni, napušteni, nefunkcionalni za komercijalnu upotrebu ili za potrebe uprave i javnih usluga, ukratko o prostorima koji su zapušteni.

Dakle, društveno-kulturne centre vidimo kroz tri dimenzije, prostor u kojem se nalaze, potrebe i interese zajednice te izražajnu formu i simboličko djelovanje pripadnika te zajednice. Zbog toga o društveno-kulturnim centrima valja razmišljati kao o diskurzivnim prostorima. 'Nalaze se na fizičkim lokalitetima koji ih donekle, ali ne u potpunosti, određuju. Moment društvenosti koji ih situira u ipak spacijalno ograničenu, iako ne i statičnu, zajednicu. Društveno-kulturni centri ne mogu se odvojiti od prostora u kojem se nalaze, ne mogu se odvojiti od zajednice u kojoj djeluju. Oni s prostorom povezuju različite forme komunikacije i dokumentacije, umjetničke radove, tekstove, aktivizam, poduzetništvo. Njihov model rada više slični itinerar nego na mapu, i to ih bitno razlikuje od drugih kulturnih institucija, koje prije svega mapiraju što je važno u njihovom polju djelovanja. Za razliku od mape koja daje objektivnu sliku nekog područja, itinerari su subjektivni pogled na istu stvarnost. U slučaju društveno-kulturnih centara to znači da oni gledaju iz perspektive zajednice u kojoj djeluju nastojeći dati odgovor na pitanje kuda mi, kao zajednica, idemo, kako ćemo tamo stići i koliko će nam trajati putovanje. Oni stvaraju narativ sazdan od fragmentarnih sekvenci događaja i akcija koji se odvijaju u prostoru. U taj narativ zajednica utiskuje svoja nadanja i strahove, interese i potrebe. Društveno-kulturni centri su diskurzivni prostori u kojima se značenje stvara iskazima, simbolima i akcijama, konstrukcija čiji elementi nisu fiksirani nego su tranzitivni, slijede

jedan za drugim, ovisno o promjenama konteksta u kojem djeluju. A taj kontekst u kojem djeluju jest njihov sadržaj.' (Mišković, 2015.: 17–18).

Programska razina djelovanja koja je uspostavljena u nekoliko žarišnih točaka u Hrvatskoj dovela je do inicijativa za stvaranjem novog tipa institucija, društveno-kulturnih centara. Te inicijative teže jednom specifičnom tipu institucionalizacije u hrvatskim okvirima. Njihovo je programsko djelovanje fluidno, ovisno o društvenim promjenama i promjenama kulturnih i umjetničkih formi. Institucionalizacija bilo koje trenutačne, koliko god ona dominantna bila, programske situacije dovela bi do zanemarivanja niza drugih produkcijskih i programskih mogućnosti. Budući da Hrvatska ne obiluje financijskim sredstvima za održavanjem kulturnih institucija neracionalno bi bilo osnivati institucije za različite kulturne i umjetničke forme koje su se razvile u protekla dva ili više desetljeća i koje su pozitivno valorizirane u području umjetnosti i kulture i samog društva. Tu se ne radi isključivo o novijim formama koje se upotrebljavaju kao umjetnički medij poput kompjutorskih/*smartphone* igara, mrežnih stranica, praksi poput spekulativnog dizajna i intersektorskog rada u kojem dolazi do upotrebe digitalnih i analognih alata radi stvaranja umjetničkog djela, nego i tradicionalnijih formi poput performansa i instalacija, eksperimentalne glazbe, plesa i kazališta. Iako za mnoge od tih formi interes pokazuju i postojeće institucije one nemaju ni produkcijskih ni interpretativnih kapaciteta omogućiti njihov razvoj u sadašnjem trenutku. Njihov se interes iscrpljuje u kanonizaciji najboljih praksi i integraciji ovih formi u korpus suvremene umjetnosti, što i jest njihova primarna uloga. No, na taj način novonastajuća kultura, koja se odvija u međuprostoru amaterskog i profesionalnog rada, između različitih disciplina, ostaje po strani. Upravo je ta kulturna praksa u središtu programskog interesa inicijativa za društveno-kulturne centre. Institucionalizacija tih praksi zadaća je društveno-kulturnih centara.

Svrha društveno-kulturnih centara jest stabilizacija uvjeta za razvoj relativno novih umjetničkih, kulturnih i društvenih praksi, njihova valorizacija i transfer proizvedenih značenja i vrijednosti prema zajednicama i društvu u cjelini. Društveno-kulturni centri fokusiraju se na

razumijevanje suvremenih procesa koji utječu na umjetničko i kulturno stvaralaštvo te na naš društveni život. Njihova je uloga da kulturnu proizvodnju koja valorizira te procese usmjeri prema širem krugu korisnika i ostvari pozitivan učinak na kvalitetu života građana. Ta kvaliteta života ogleda se u otvaranju novih opcija za djelovanje, mogućnosti za aktivno sudjelovanje građana u društvenom životu.

Društveno-kulturni centri su alat, poput čekića ili neuralnih mreža. A alati ne odlučuju o svojoj svrsi, mi odlučujemo što ćemo napraviti s alatom. Gdje god nastanu društveno-kulturni centri, ljudi koji žive u tim sredinama trebaju odlučiti kako će ga upotrebljavati. Naravno, sloboda odlučivanja odvija se u nekom okviru, između ponuđenih opcija. Okvir u kojem djeluju društveno-kulturni centri čini društvo u kojem živimo, zajednica kojoj pripadamo. Društveno-kulturni centri predstavljaju prostor refleksije o društvu i zajednici, a refleksija o društvu stvara kulturu koja utječe na formiranje društva. Oni su, dakle, alat koji nam omogućuje da osobne refleksije pretvorimo u zajedničko djelovanje. Način djelovanja ovisi o tome što znamo i što želimo postići, a da bi djelovanje bilo zajedničko, moramo o njemu zajedno i odlučiti. Zato je sudioničko upravljanje ključna vrijednost društveno-kulturnih centara, ona se izražava kroz demokratsko odlučivanje onih kojih se odluke tiču i sudjelovanje u upravljanju i djelovanju. Način upravljanja tako uvelike razlikuje društveno-kulturne centre od svih drugih institucija koje imamo u kulturnom sustavu.

# 5. Analiza modela sudioničkoga upravljanja na primjerima društveno-kulturnih centara

Kao što je već ranije istaknuto, u cilju dobivanja odgovora na postavljena istraživačka pitanja izrađeno je sedam studija slučajeva o razvoju sedam društveno-kulturnih centara: Društveni centar Lazareti u Dubrovniku, Društveni centar Čakovec u Čakovcu, Društveno-kulturni centar u Karlovcu, Molekula u Rijeci, Društveni centar Rojc u Puli, Dom mladih u Splitu i Pogon u Zagrebu. Na temelju tih studija slučajeva analizirane su prakse i tendencije sudioničkoga upravljanja u Republici Hrvatskoj. Sedam društveno-kulturnih centara odabrano je jer predstavljaju sedam različitih praksi koje je Zaklada u hrvatskom kontekstu prepoznala kao one koje su najvidljivije u javnosti, ali i one koje se nalaze na različitim stupnjevima razvoja, zbog čega mogu poslužiti kao ogledni primjeri različitih razvojnih faza, kao i razina te modela sudioničkoga upravljanja kulturnim resursima. Dodatno, gledajući iz teritorijalnoga aspekta, sedam centara pokriva veći dio Hrvatske, od krajnjeg juga, preko sjevera do istarskog poluotoka. Izostanak određenih dijelova zemlje (primjerice, istočne Hrvatske), ukazuje na stanje i razlike u regionalnim i lokalnim stupnjevima kulturnog razvoja te poziva na ozbiljno razmatranje općeg, često zanemarenoga pitanja o (teritorijalnoj) uravnoteženosti kulturnog razvoja i kulturne politike u Hrvatskoj.



Ujedno je to potvrda potrebe uvažavanja intranacionalnih različitosti u smjernicama, tipovima, afinitetima i pristupima kulturnog razvoja.

U skladu s tim, sedam analiziranih slučajeva različito je u svakom pogledu: od načina nastanka, prostora kojim se koriste ili namjeravaju koristiti, broja uključenih organizacija i tipa uspostavljenog partnerstva s javnom upravom. Zajednička karakteristika između svih jest ta da je riječ o inicijativama koje su iznikle *odozdo*, dakle pokrenule su ih upravo organizacije civilnog društva kako bi zajednički koristile napuštene i/ili nedovoljno iskorištene javne resurse te njima sudionički upravljale, dijeleći pritom odgovornost i zagovarajući ili nježujući partnerstvo s lokalnom upravom. U svim primjerima nalazimo već neke oblike javno-civilnog partnerstva, osim u riječkom primjeru Molekule gdje je ponajprije vidljiva karakteristična praksa zajedničkoga upravljanja zajedničkim dobrom (Ostrom, 2006.), u kojoj je sudjelovanje javne uprave svedeno na minimum, čak gotovo u potpunosti izostaje. Ipak, i u riječkoj Molekuli su model javno-civilnog partnerstva i uspostave društveno-kulturnog centra prepoznati kao prakse koje mogu pridonijeti većoj uključenosti različitih dionika te osnažiti građane i zajednicu na sudjelovanje, što je u kontekstu pripreme projekta Europske prijestolnice kulture Rijeka 2020 vrlo važan aspekt daljnjeg razvoja. Potreba za sudioničkim upravljanjem u analiziranim slučajevima društveno-kulturnih centara proizlazi iz činjenice da uobičajena upravljačka racionalnost nije dovoljna za upravljanje tako kompleksnim sustavom za koji ne postoji propisana ili uvriježena 'struka' ili profesionalni standardi, pri čemu se radi o području djelovanja koje nije stabilno, već je u stalnoj mijeni.

Nositelji inicijativa za osnivanje društveno-kulturnih centara uglavnom su savezi udruga, i to savezi kojima je primarno područje djelovanja kultura. Činjenica da su nositelji ovih inicijativa ponajprije savezi udruga, a ne pojedinačne udruge ili druge organizacije koje djeluju u području kulture, proizlazi iz okolnosti i usmjeravanja, a ne neke naravne volje za udruživanjem udruga. Također, udruživanje neprofitnih organizacija koje pratimo u procesu istraživanja o sudioničkom upravljanju u kulturi na primjeru Hrvatske komplementaran je

s bujanjem saveza kulturnih organizacija diljem zemalja zapadnog svijeta, a o čemu pišu Kircher, Markowski i Ford u svojoj kvalitativnoj i empirijskoj analizi fenomena udruživanja neprofitnih kulturnih organizacija u saveze u Sjedinjenim Američkim Državama (Kircher, Markowski i Ford, 2018.). Stalno funkcioniranje pod prijetnjama nedovoljnog financiranja, kronični nedostatak resursa za rad, posebno fizičkog prostora te sužavanje mogućnosti za preživljavanje samo su neki od razloga za rast u broju i kvaliteti udruživanja organizacija civilnog društva u kulturi koje širenjem organizacijskog okvira putem formiranja saveza, pokušavaju stvoriti uvjete za održivost izvaninstitucionalne kulturne scene i perspektive uravnoteženoga kulturnog razvoja.

U hrvatskim primjerima nalazimo da je glavni poticaj za stvaranje neke zajedničke platforme djelovanja udruga bio prostor. Zapušteni prostori koje su naselile udruge uglavnom su bili daleko veći nego što su bili i jesu programski i ljudski kapaciteti tih udruga. U prvim primjerima naseljevanja radilo se o zgradama s nizom prostorija koje su zauzele udruge svojim uredima, radnim prostorima i prostorima za organizaciju javnih događaja. No, osim tih prostorija dio njih bio je i u aranžmanu zajedničkog korištenja i o njima se trebalo zajednički brinuti. To je dovelo do stvaranja određenog modela upravljanja tim zajedničkim prostorima koji je dao daljnji poticaj suradnji. No, osim toga, sama činjenica fizičke blizine, odnosno susjedstva potaknula je stvaranje međusobnih odnosa koji se u situacijama kada su organizacije rasute po gradu ne događaju. Susjedstvo i potreba za zajedničkim upravljanjem zajedničkim prostorima stoga su predstavljali prvi poticaj za stvaranje neke vrste saveza, platforme zajedničkog djelovanja. U drugim slučajevima razlozi udruživanja bili su jednako pragmatične prirode i ticali su se jačanja vidljivosti i kapaciteta, čak povezivanja s organizacijama izvan područja kulture kako bi se započele i vodile zagovaračke kampanje za dobivanje napuštenih i/ili nedovoljno iskorištenih javnih prostora na korištenje za njihov rad.

Istovremeno, u svijetu organizacijske prakse i teorije riječ je o razdoblju u kojem se stavlja snažan naglasak na prelazak sa stabilnih institucionalnih oblika na fluidne mrežne strukture, *clustere* i druge

oblike povezivanja (Castells, 1996.). Izvore zagovaranja mrežne organizacije mogli smo pronaći i još uvijek pronalazimo u različitim područjima ljudske aktivnosti kao što su rat, poslovanje, kultura i umjetnost, dok teorije o društvenom kapitalu i demokraciji tvrde da se duboki društveni, ekonomski i politički problemi zajednica mogu jedino riješiti jačanjem mrežnih struktura društva (Putnam, 2002.). U organizacijskom smislu zaista živimo u razdoblju mreža koje ne označavaju kraj državnih vlasti i struktura kao takvih, nego zahtijevaju njihovu redefiniciju koja se ocrtava u otvorenim procesima, eksperimentalizaciji i prihvaćanju raznolikosti kao pravila (Rhodes, 2000.). Mreže kao poželjan organizacijski oblik prepoznale su i hrvatske zaklade, Europska komisija, državna i lokalna tijela koja su financirala programe udruga koje djeluju u prostorima u kojima nalazimo začetke društveno-kulturnih centara. Sveopća prisutnost narativa o mrežnoj organizaciji kao poželjnom modelu djelovanja u kombinaciji s potporom za stvaranje mreža, drugi je važan moment koji je potaknuo stvaranje saveza udruga.

Stvaranje mrežnih organizacija slijedio je i određeni tip formalizacije odnosa kroz osnivanje saveza. Hrvatsko zakonodavstvo ne prepoznaje mreže, *clustere*, platforme kao zaseban organizacijski oblik, nego ih se u području neprofitnog djelovanja tretira kao udruge, čiji su članovi pravne osobe. Stoga, savezi udruga s pravnog su aspekta udruge kao i sve druge s tom razlikom da njihovo članstvo čine pravne, a ne fizičke osobe. Okvir za upravljanje i odlučivanje u savezu udruga tako je isti kao i u udrugama, a reguliran je Zakonom o udrugama kojim se propisuje da udrugama upravljaju njezini članovi donošenjem odluka natpolovičnom većinom prisutnih članova skupštine udruge koja je najviše tijelo udruge. Osnova za upravljanje savezom udruga tako je članstvo, a ne imovina, odnosno vlasništvo koju udruge unose u savez kao što je to slučaj kod trgovačkih društava. Ta činjenica utječe na odnos članica prema savezu tako da one na savez prenose funkcije i aktivnosti koje su izvan dosega njihova djelovanja, a same provode one aktivnosti i programe koji su im ključni za opstanak organizacije, a koji im predstavljaju primarno područje interesa i zbog kojih su na koncu i nastale. U praksi to najčešće izgleda tako da se na savez prenose aktivnost upravljanja zajedničkim prostorom i razvoj aktivnosti

koje nisu osnova djelovanja ni jedne članice. U suprotnome sam savez postao bi konkurencija članicama saveza što je svakoj članici neželjena situacija. Time je stvoren sustav u kojemu većinu programskih aktivnosti provode udruge, a aktivnosti od zajedničkog interesa provodi savez. Savezi su u tom smislu ograničeni u programskom razvoju, ali zato članice saveza nemaju nikakva strukturna ograničenja. U takvom sustavu savez je jak onoliko koliko su snažne njegove članice. Ključna uloga saveza stoga je regulacija interesa članica u odnosu na zajedničke resurse.

Ta ishodišna situacija u različitim se sredinama dalje razvijala u različitim smjerovima, opet ovisno o situaciji u tim sredinama. Savezi su poduzimali aktivnosti poput organizacije festivala koji je predstavljao rad organizacija, bavili su se razvojem društvenog poduzetništva i u tu svrhu osnivali tvrtke, programski upravljali zajedničkim prostorom itd. Niti u jednom slučaju aktivnosti saveza nisu se zaustavile na tehničkom održavanju prostora nego su postali poluga daljnjeg razvoja prostora u kojima su nastali ili zbog kojeg su nastali. Osim toga, odigrali su još jednu važnu ulogu, osnažili su položaj svojih članica i afirmirali ideju zajedničkog djelovanja u sredinama u kojima su djelovali. Iz prakse zajedničkog rada razvili su inicijative za stvaranjem društveno-kulturnih centara. Postojeći horizont sličnih centara u Europi svakako je pridonio stvaranju takve ideje, no artikulacija osnovne strukture i sadržaja rada svake inicijative temelji se ponajprije na lokalnim okolnostima koje se odnose na prostor u kojem nastaju, potrebe i interese zajednice u kojoj su nastale te oblike kulturnog i umjetničkog izražavanja prisutnog u toj zajednici.

Modeli sudioničkoga upravljanja društveno-kulturnim centrima čine sjecište, odnosno konvergencijsku točku triju različitih interesa, time dajući odgovor na tri različita problema. Jedinice lokalne samouprave trebale bi imati interes staviti u funkciju zapuštene prostore na način koji će biti od koristi građanima, interes saveza udruga i udruga usmjeren je prema osiguravanju adekvatnih prostora za upotrebu i stabilnih uvjeta za realizaciju njihovih programa, a interes građana bi trebao biti zadovoljavanje svojih kulturnih, umjetničkih i društvenih

potreba. Navedena tri interesa vode prema osnivanju društveno-kulturnih centara kao novog tipa institucija u Hrvatskoj temeljenih na suupravljanju uključenih dionika. Radi se o trima srodnim interesima, ali koje artikuliraju različiti akteri. Različiti su s obzirom na položaj u društvenoj strukturi, dakle, s obzirom na resurse s kojima raspolažu, utjecaj koji ostvaruju, na mogućnosti da artikuliraju i zadovolje svoje potrebe, a u skladu s tipom društvene odgovornosti koje imaju. Dokle god se ponašaju u okviru ustava i zakona građani su odgovorni ponajprije sebi i zajednici kojoj pripadaju, savezi udruga i udruge odgovorni su i prema onima kojima su njihovi programi namijenjeni kao i prema onima koji im omogućuju stvaranje programa. Jedinice lokalne uprave imaju najviši stupanj odgovornosti jer odgovaraju građanima i drugim akterima u društvenoj strukturi. Njihova je primarna uloga osiguravanje kvalitetnog života građanima kroz različite funkcije koje obavljaju, organiziraju i reguliraju poput obrazovanja, kulture, komunalnih usluga, urbanog planiranja itd. Odgovornost za funkcioniranje društveno-kulturnih centara jedinicama lokalne samouprave nemoguće je u potpunosti preuzeti jer je njihovo funkcioniranje ovisno o stupnju uključenosti različitih aktera, ponajprije proizvođača i korisnika njihovih programa.

Iz perspektive jedinica lokalne samouprave radi se o dobitnoj kombinaciji na još jednoj važnoj razini. Tim se naime potezom rješava problem jednog zapuštenog prostora ili više njih. Do sada nam je poznata činjenica, koja se često ističe kada govorimo o načinu upravljanja zapuštenim prostorima od strane organizacija civilnog društva, da one efikasno upravljaju prostorima, financijama i programima. No, postoji i nekoliko činjenica koje bacaju sjenu na ovu blistavu kvalitetu. Prostoru nisu uređeni, oni samo nisu zapušteni, financije kojima upravljaju organizacije civilnog društva i dalje su vrlo skromne, a programima koje rade ponekad nedostaju umjetnička izvrsnost, društveni doseg i uključenost u ekonomske tokove (tzv. samofinanciranje). Dakle, s jedne strane imamo pozitivnu tendenciju, a s druge strane probleme koji ne omogućuju punu aktualizaciju te tendencije. Zbog toga je potrebno stvoriti okvir djelovanja kako bi se dao poticaj ostvarenju punog potencijala već postojeće tendencije. U takvom okviru mogu se stvoriti

prilike za razvoj novih javnih prostora kulture, novih institucija i programa, povećati društveni doseg i uključiti se u ekonomske tokove. U suprotnom biramo *status quo*, zamrzavanje pozicija u nadi da će neka viša sila utjecati na promjenu stanja. Ta je metoda već prokušana i daje rezultate u obliku odustajanja, iseljavanja i očajanja.

U Hrvatskoj su prisutne različite i često vrlo složene programske situacije koje je teško programski profilirati zbog samih osobina prostora u kojima se nalaze, ali i zbog divergentnosti organizacija koje nastaju u prostoru odnosno organizacija uključenih u saveze udruga ili inicijative za društveno-kulturne centre. U tim slučajevima i sama funkcija prostornog održavanja postaje složenija od održavanja prostora sigurnim, čistim i adekvatnim za realizaciju programa. Stoga u svim analiziranim slučajevima postoje određeni mehanizmi upravljanja i tim aspektima. Dakle, svi primjeri pokazuju da postoje nastojanja da se osigura, ako već nije osigurana, zajednička briga oko prostora. Pritom su načini korištenja prostora usklađeni s ciljevima njihovih stanara i/ili korisnika što znači da su odredili namjene korištenja prostora koji se daju na korištenje drugim subjektima te naravno mehanizmi kontrole implementacije tih odluka.

Istraživanje je pokazalo da je svojevrsna 'fiksiranost' na određene prostore prisutna u onim primjerima gdje su prakse korištenja započele skvotiranjem (Rojc), zagovaračkim kampanjama za dodjelu određenih prostora (Dom mladih), sklapanjem dugoročnih ugovora za korištenje dijela većih kompleksa (Lazareti) ili institucionaliziranjem djelovanja (Pogon). No, u slučaju Pogona svakako je specifično i to da prostori kojima trenutačno upravlja Pogon, kao prvi primjer hrvatske hibridne ustanove koju su osnovali mreža organizacija civilnog društva i gradska uprava, ne zadovoljavaju potrebe svojih članica za prostorom. Organizacije u Karlovcu, Čakovcu i Rijeci kroz povijest svoje prakse korištenja ili zagovaranja nisu bile vezane samo za jedan prostor, nego su prema potrebama i mogućnostima te prepoznatim prilikama mijenjale prostorne lokacije u koje su smještale ideju i/ili praksu sudi-oničkoga upravljanja društveno-kulturnim centrom. Svaka promjena prostora odražavala se i na unutarnju strukturu vođenja i modela

sudioničkoga upravljanja jer je svaki model specifičan i posljedično vezan na sam prostor i njegovu konfiguraciju. U tom smislu prilagodljivost i otvorenost prema pravilima igre pokazale su se vrlo važnima jer ponekad formalne procedure nisu odgovarale u potpunosti onom što je bila svakodnevna rutina i što se iz dana u dan odvijalo i/ili mijenjalo na terenu. Osim toga, kad je riječ o prostornom aspektu vidljivi su problemi povezani s neadekvatnošću i nesigurnošću prostora kojima se sudionički upravlja. S jedne strane, riječ je o prostorima u kojima nisu riješena temeljna sigurnosna pitanja, poput osiguravanja prohodnih izlaza, vatrogasnih pristupa i slično. Budući da većina organizacija koje djeluju u prostorima producira i distribuira različite umjetničke sadržaje, u većini slučajeva raspoloživi prostori ne odgovaraju profesionalnim i umjetničkim standardima izvedbe i postava. Istovremeno se u mnogih, bez obzira na to što svi ulogu društveno-kulturnih centara vide kroz kulturne i društvene aktivnosti, pokazuje vrlo osjetljivim pitanje uspostave ravnoteže između umjetničkog kreda i društveno-kulturne misije koju su si zadali.

Neki društveno-kulturni centri više su servisi za korištenje. Takva je situacija u onim centrima koji ne raspolažu dostatnim prostornim resursima u koje bi se mogle smjestiti sve organizacije, nego uglavnom zajednički, prema nekim uspostavljenim procedurama dijele te prostore. Primjere takvih prostora nalazimo u Pogonu, Hrvatskom domu i zgradi Scheier, dok Dom mladih i Rojc te djelomično Lazareti i Molekula nude dovoljno prostora za smještaj većeg broja organizacija koje stoga ne samo da su korisnici tih prostora nego ih se, uslijed smještanja njihovih ureda u te prostore, može tretirati i kao stane društveno-kulturnih centara. Većina je prostora, bez obzira na to je li riječ o pojedinačnom ili zajedničkom korištenju, multifunkcionalna ne zbog prostorne diverzifikacije i prilagodljivosti različitim potrebama te tehničke opremljenosti, nego zbog fleksibilnosti samih organizacija i često zanemarivanja postojećih profesionalnih i umjetničkih standarda. Međutim, u svim slučajevima u kojima je određen broj organizacija 'okupirao' prostore koji su na raspolaganju za korištenje i ne prakticiraju zajedničko korištenje prostora, odnosno tamo gdje prostori ne služe kao servisi, postoji mogućnost da se prostorni

resursi iscrpe i da time postanu zatvoreni za nove korisnike. Zbog toga se zajedničko upravljanje pokazuje kao dobro rješenje za upravljanje zajedničkim dobrima koja su ograničena jer je za zajednička dobra karakteristično da se s potrošnjom smanjuje njihova količina, pa su zbog tih razloga pitanja institucionalnih pravila i njihove primjene u kolektivnom djelovanju te način upravljanja vrlo važna u njihovu korištenju (Ostrom, 2006.). Iako trenutačno ni u Rojcu ili Domu mladih ni u Lazaretima i Molekuli nisu u punom kapacitetu iskorišteni svi dostupni prostori, u bliskoj budućnosti bi svi prostori mogli biti popunjeni. Stoga, u cilju osiguravanja protočnosti organizacija koje upotrebljavaju prostore, platforme osmišljavaju jasne procedure, kriterije i pravila korištenja koji će omogućiti otvorenost.

Odnosi između saveza udruga i gradskih vlasti različiti su u svih sedam slučajeva, od institucionaliziranih rješenja kao u Pogonu, formalizacije odnosa kroz ugovor i namjeru da se praksa institucionalizira kao što je slučaj s Lazaretima, preko formalnog dijeljenja odgovornosti u zajedničkim tijelima upravljanja kao u Rojcu, Hrvatskom domu i zgradi Scheier, pa sve do ugovornih odnosa kao u Domu mladih. U svakom slučaju, Pogon u kojem je sudioničko upravljanje institucionalizirano te je stvoren model javno-civilnog upravljanja, ili kako se još naziva 'javnog sudioničkoga upravljanja' (Wampler i McNulty, 2011.: 14), predstavlja primjer koji svi na neki način žele slijediti, ne toliko u strukturnom smislu organizacije i temeljne svrhe prostora, nego ideje institucionalizacije kolektivnog djelovanja koja se vidi kao jamstvo dugoročne održivosti i formalno podijeljene odgovornosti u upravljanju između javnog i civilnog sektora. Dakle, ovdje se na konkretnim primjerima vidi da, kao što to Fung i Wright (2003.) smatraju, osnaženo sudioničko upravljanje može biti trajno i široko dostupno rješenje upravo zato što se oslanja na resurse iz javnog sektora.

U nizu problema s kojima se suočavaju svi društveno-kulturni centri jedan od važnijih može djelovati posve trivijalno jer se ne tiče direktno sadržaja programa, prostornih i tehničkih uvjeta niti upravljanja, ali za prostore koji se žele uspostaviti kao mjesta susreta i razmjene, pitanje ugostiteljske djelatnosti posve je važno, pa čak i presudno za



zadržavanje publike i posjetitelja ili čak neobavezni i spontani dolazak novih posjetitelja koji se mogu posredno zainteresirati i za sadržaj koji se proizvodi u društveno-kulturnim centrima. Poseban izazov za sve prostore predstavlja i činjenica da okupljaju sasvim različite umjetničke, ali i društvene djelatnosti kojima vladaju sasvim različite zakonitosti poslovanja. Ključni izazov koji pojedini dionici ovih sudioničkih procesa artikuliraju povezan je s bojazni da se institucionaliziranjem praksi sudioničkoga upravljanja kroz uspostavu javno-civilnog partnerstva dokida nezavisna pozicija organizacija civilnog društva, čime se potpuno zanemaruje činjenica da svi u procesu sudioničkoga upravljanja zadržavaju svoje autonomne pozicije, interese i potrebe te da se odluke donose u procesima diskusija i pregovora, a sve u korist ne samo pojedinačnih interesa nego i zajedničkih resursa kojima se upravlja.

Iako bi model sudioničkoga upravljanja trebao osigurati jednako sudjelovanje i podjednaku raspodjelu odgovornosti svih uključenih, istraživanje je kroz intervjue, promatranje i analizu odnosa pokazalo da niti su svi dionici jednako zainteresirani za sudjelovanje niti su upoznati s idejom sudioničkoga upravljanja te da na različite načine shvaćaju sam koncept, kao i svoju ulogu u procesu. Unatoč tome što su upravo organizacije civilnog društva inicijatori ideje uspostave sudioničkoga upravljanja kulturnim resursima, u svim je slučajevima prepoznato temeljno nepoznavanje pojmova i koncepata dijela uključenih aktera. Primjer Rojca tako pokazuje da su pojedini preuzeli ulogu tzv. *backseat drivera*, onoga koji ne vozi, ali ostvaruje koristi od vožnje i pri tome si uzima za pravo komentirati sve radnje vozača. Pokazalo se također da potencijalne konflikte između članica saveza izaziva i činjenica da su u kompetitivnom i konkurentnom odnosu jedne naspram drugih po pitanju resursa (ljudskih, financijskih, prostornih, tehničkih, materijalnih i drugih). Istovremeno, i uključeni dionici iz javnog sektora pokazuju ili nepovjerenje prema civilnom sektoru ili duboko nerazumijevanje koncepta sudioničkoga upravljanja. Pritom se vide samo problemi, ali rješenja niti se razaznaju niti se pokušavaju uvidjeti.

Hrvatski primjeri naslanjaju se na nastojanja civilnog društva i javnih uprava diljem svijeta koji ulažu napore kako bi osigurali kvalitetniju suradnju i stvorili podlogu za aktivniji angažman građana. Unapređenje dijaloga i razine suradnje okupljenih različitih dionika proizlazi iz činjenice da tijekom procesa zajedničkog donošenja odluka, dijeljenja odgovornosti u upravljanju i kontinuiranog kontakta uče jedni od drugih i podižu međusobno povjerenje. Na taj način stvaraju nove interakcije, nove odnose i nove načine angažmana za sve uključene strane te se proširuje njihova socijalna mreža kontakata. Upravo stoga sudioničko upravljanje ima potencijal da utječe na pozitivne promjene u svojem neposrednom, ali i širem okruženju i preoblikuje društvo stvaranjem novih vrijednosti i distribucijom javnih resursa na mnogo primjereniji način koji će omogućiti daleko veći pristup različitim skupinama i pojedincima. Opisani primjeri pokazuju da praksa sudioničkoga upravljanja omogućuje uključenim dionicima transparentno ostvarenje njihovih ciljeva i postizanje rezultata te unapređenje demokratskih procesa, stoga društveno-kulturni centri ne bi trebali biti privremena nego trajna rješenja. U tom smislu bilo bi poželjno osigurati uvjete koji će omogućiti da to doista i budu dugoročna i održiva mjesta susreta različitih izričaja i interesa. Ipak, važno je osvijestiti da sudioničko upravljanje nije model koji treba riješiti temeljne probleme cjelokupnog sustava u području sudjelovanja u kulturi, nego ga treba shvatiti kao model koji će unaprijediti načine kako građani mogu sudjelovati u procesima donošenja odluka (Wampler i McNulty, 2011. : 14).

Dosad su organizacije koje djeluju u inicijativama za društveno-kulturne centre i same inicijative realizirale tisuće programa, međusobno se povezale u Hrvatskoj te sa sličnim centrima u Europi. Njihovo djelovanje pridonosi zapošljavanju, ponajprije mladih, pokretanju novih poslova, kulturnoj produkciji, razvoju koji ne šteti prirodi i društvu, integraciji različitih marginaliziranih skupina u maticu društva. To je njihov dosadašnji učinak, a institucionalizacijom tog djelovanja nastoji ga se povećati i učiniti ga stalno prisutnim. Institucionalizacija inicijativa za društveno-kulturne centre tako stvara prepoznatljivo i vidljivo čvorište programskih aktivnosti aktera koji definira sam društveno-kulturni centar. Taj okvir definiran je prostorom i sadržajem.

Institucionalizacija je potrebna kako bi prostor društveno-kulturnih centara postao prostor koji oni ne koriste nego kojim upravljaju i kako bi se osigurala dinamika programskog sadržaja. Institucionalizacijom se povećavaju upravljački kapaciteti i jedinicama lokalne samouprave i savezima udruga i udrugama koje ulaze u proces osnivanja institucije i na koncu postaju njezini osnivači. Jedinice lokalne samouprave i uprave povećavaju opseg skrbi za potrebe građana i sudjeluju u stvaranju odgovora na te potrebe kroz mehanizme upravljanja u društveno-kulturnim centrima. Savezi udruga i udruge pak dobivaju mogućnost upravljanja prostorom, što uključuje i njegovo oblikovanje, u kojem provode svoje programske aktivnosti.

# 6. Zaključna razmatranja

Unatoč svim negativnim aspektima prikazanih praksi sudioničkoga upravljanja, navedeni novi oblici suupravljanja pokazuju da su u Hrvatskoj organizacije civilnog društva prepoznate kao važan partner jer su u svim analiziranim primjerima one uspostavile intenzivnu i dinamičnu interakciju s lokalnim javnim vlastima i postigle konkretne i mjerljive rezultate. Ako se zadržimo na osnovnom postulatu društveno-kulturnih centara, a to je da su inherentno multidisciplinarni, tj. da su po prirodi, opsegu i načinu provođenja svih aktivnosti potpuno neodređeni, sva izvjesnost opstanka takvih organizacijskih formacija, pogotovo u svjetlu trendova nestabilnog i prekarnog rada u kulturnom području, oslanja se na ideju stabilnosti javno-civilnog partnerstva kao temelja novog pravca u kulturnom razvoju.

Provedeno istraživanje pokazalo je da novi društveno-kulturni centri nisu pitanje koje pripada samo u registar kulturne politike, nego se transversalno proteže kroz prostorno planiranje, pitanja manjina i društvenih jednakosti, obrazovanja, rada itd., s tim da se najviše zadržava u području prostornog i kulturnog planiranja na način da se prostornim planiranjem odredi namjena infrastrukturnih objekata koji se potom pune javnim programima, odnosno kulturnim sadržajem i aktivnostima. Dakako, ono što je nedostajuće u ovom lancu, u kojem se može raspravljati o tome koliko je planiranje prostornog i kulturnog razvoja ne samo participativno nego društveno ispravno i poticajno, jest i segment evaluacije kulturne angažiranosti prostora te kulturne i društvene zajednice koja gravitira prema tom prostoru. Razvoj društveno-kulturnih centara, kako se sad čita iz primjera po Hrvatskoj, temelji se na društveno-kulturnim praksama koje se nalaze na terenu te odgovaraju neposrednim potrebama i utjecajima mikrozaednice unutar koje nastaju.

Istraživanje je pokazalo da je riječ o kompleksnoj, ali bogatoj temi nabijenoj transformativnim potencijalom koji stoga donosi određeni optimizam oko uspostavljanja novih institucija i inovacija u kulturnoj politici. Primjeri kojima se istraživanje bavilo pokazuju da su uspostavljeni novi načini interakcije između javnih lokalnih vlasti i organizacija civilnog društva. No istraživanje je pokazalo i da javne vlasti nerijetko sudjelovanje shvaćaju i primjenjuju ritualno u čemu mogu biti više manipulativne nego iskreno angažirane oko osnaživanja onih koji bi trebali sudjelovati u procesima sudioničkoga upravljanja. Novi oblici kulturnih institucija temeljenih na sudioničkom modelu upravljanja suočeni su s borbama za vlast (Katunarić, 2004.), koje proizlaze iz nedostataka povjerenja i poštovanja između ključnih dionika. Nedostatak međusobnog povjerenja najočitiiji je na razini odnosa između lokalnih javnih vlasti i aktera civilnog društva što čini ozbiljnu prepreku u pokušajima dijeljenja odgovornosti. Lokalne samouprave općenito nisu toliko sklone otvorenim modalitetima rada i uspostavama partnerstava koja nisu politički instruirana. Također, postoje opća zbuđenost i neslaganje, čak i nedostatak svijesti o tome što umjetnost i kultura mogu biti u kontekstu lokalnoga kulturnog razvoja, posebno u smislu održivog razvoja. Navedena pitanja imaju veći značaj na nekoliko lokacija u kojima su kulturni resursi prekomjerno iskorišteni u svrhe turističke industrije i spekulativnog tržišta nekretnina. Puno truda uloženo je u dopiranje do gradskih vlasti u svih sedam gradova i stjecanju njihova interesa za projekt. Obično nisu dobro informirani o sudioničkom upravljanju, o različitim modelima javno-civilnog partnerstva, o važnosti dijeljenja odgovornosti u korištenju, kao i upravljanju prostorima koji su pod njihovom nadležnošću te ulozu koju aktivno angažiranje lokalne zajednice u upravljanju, programiranju i proizvodnji kulturnih i umjetničkih sadržaja može imati na kulturnu demokraciju, socijalnu uključenost i održivi razvoj grada. Gradske vlasti gotovo istovjetno percipiraju isključivo probleme oko procesa javno-civilnog partnerstva umjesto njihova rješenja, često svaljujući odgovornosti na stroga zakonodavna pravila, a svoj položaj opisuju kao 'onemogućen za djelovanje', bez shvaćanja da upravo oni mogu pokrenuti neke promjene.

Provedena analiza te njezini nalazi i zapažanja upućuju na velik izazov ne samo za buduće planiranje i oblikovanje kulturne politike nego za razmišljanje o budućim smjerovima istraživanja kulturne politike. Proces istraživanja prikazan u ovom zborniku otvorio je brojna pitanja i probleme u području povezivanja prakse sudioničkoga upravljanja i važnosti lokalnih razina u formiranju, odlučivanju i provedbi kulturne politike. Uvođenje odgovarajućih načela, pravila i mehanizama sudjelovanja, zastupanja i odgovornosti, tj. ono što je David Held nazvao 'privlačnosti demokracije' (Held, 2006.: 261), suočeno je u procesu istraživanja s nepokolebljivim (i sveprisutnim) uvjerenjem u moć političke hijerarhije. Osim što su donosioci odluka i politika uvjetovani političkim dnevnim redom, razina samosvijesti građanskih odgovornosti i mogućnosti u smislu njihove javne moći može se ocijeniti poražavajućom. To se ne odnosi samo na zakonom određeni mandat kulturne politike koji proizvodi trajne napetosti između hijerarhijskih i horizontalnih pristupa u njegovu ustroju, već i na nedostatak građanske moći u ispitanim hrvatskim gradovima i lokalnim zajednicama. Koncept sudjelovanja blisko je povezan s održivim gradovima, kulturno održivim razvojem mjesta kao kreativnih uključivih susjedstva (Hristova, Dragičević Šešić i Duxbury, 2015.: 3), koja stvaraju vlastitu razvojnu logiku unutar samoga grada uz stvaranje raznovrsnije kulturne ponude i usluga kako za građane tako i za posjetitelje te širenje preko granica grada. Ovi tek nastajući oblici upravljanja koji ocrtavaju nove mogućnosti za nadolazeće oblike moći predlažu 'produktivno iščekivanje' što podrazumijeva 'državu koja je i reflektirajuća i sudionička' (Rogoff i Schneider, 2008.: 347). U sustavu koji je još uvijek demokratski nezreo, napredovanje kulturnog područja, kao što Rogoff i Schneider (2008.) naglašavaju, mora uključivati zamišljene transformacije i razmatranje stvari prije nego što oni stvarno postoje u vremenu.

## 7. Preporuke

Stvaranje perspektiva za demokratizaciju kulturnog sustava i uspostavu novih modela upravljanja na temelju načela sudjelovanja poziva na rekonfiguraciju trenutnih procedura, modela, postavki, logičkih podloga i značenja kulture i kulturne politike. To uključuje promišljanje odnosa između značenja koja se stvaraju unutar kulturnog polja i pratećeg sustava s onima koja se generiraju u državnom sustavu unutar kojeg kulturni sustav funkcionira (Yanow, 1996.). U tom cilju, valja staviti naglasak na one riječi koje čine (novi) jezik kulturne politike i nose mogućnost uključivih značenja, tj. pomoću kojih se značenje može locirati ne samo u tekstu ili u namjerna autora i/ili naručitelja, nego u iskustvu koje te riječi prenose iz životne prakse. Potrebno je razvrgnuti tišine i uvriježena shvaćanja u javnom diskursu o kulturnom sektoru kao proračunskom nametniku koje, u cilju izbjegavanja neugodnih procesa otkrivanja stvarnih stanja, otežavaju put rekonstrukcijama i novim tendencijama kulturnog razvoja.

### → Povjerenje i razumijevanje:

povjerenje i razumijevanje su suštinski temelji za uspostavu i održavanje demokratskih vrijednosti društva i društvenih sustava. Povjerenje ima opipljivu ulogu u svim procesima upravljanja jer nedostatak povjerenja dovodi do neizbježnog urušavanja i neučinkovitosti sustava. Visoke razine povjerenja i razumijevanja povezuju se s visokim stupnjem suradničkih praksi i tolerantnog ponašanja, dok se niske razine povjerenja i razumijevanja povezuju sa stalnim stanjem kontraproduktivne napetosti i otpora. U polju formulacije, implementacije i evaluacije javnih politika, povjerenje je sveprisutan sastojak, pogotovo u dijelu (javne) odgovornosti, razvoja kapaciteta

i strateškog mišljenja te uspostave ravnoteže u asimetričnim odnosima moći, suradnje i profesionalizacije (Cerna, 2014.).

## → Potpora:

osiguravanje financijske i stručne potpore u izgradnji sudioničkoga upravljanja može biti presudno u uspješnoj implementaciji naprednih upravljačkih modela. Pritom je neophodno voditi računa o tome da se osigura ravnoteža između induciranoga i organskoga pristupa, gdje će pravila igre biti postavljena dovoljno otvoreno da se mogu definirati ovisno o svakoj pojedinoj lokaciji i slučaju, odnosno potrebama i interesima uključenih dionika u upravljanje. Osim toga, potpora stručnjaka može izravno utjecati na održivost modela sudioničkoga upravljanja.

## → Regulativa:

oblikovanje načina upravljanja društveno-kulturnim centrima nije zadatak tijela uprave ili vlade. To je nešto što izranja iz same društvene prakse, nastaje iz prijašnjih odluka pojedinaca i organizacija uključenih u inicijative za osnivanje tih centara. No, uloga uprave jest da spriječi tendencije koje bi monopolizirale društveno-kulturne centre za potrebe nekolicine te da očuva i potiče pluralizam, participaciju i kvalitetu. Zbog toga je potrebno izraditi pravila i unaprijediti zakonski okvir koji će postaviti granice nepoželjnom djelovanju i potaknuti poželjno djelovanje. Svrha pravila nije ograničavanje djelovanja, već usmjerenje djelovanja prema željenom cilju. Pravila je potrebno zajednički uspostaviti u suradnji između uprave i organizacija civilnog društva koje su i inicirale stvaranje društveno-kulturnih centara.

## → Znanje:

stvaranje i dijeljenje znanja o sudioničkom upravljanju između svih relevantnih dionika (stvaratelja politika i donosioca odluka, javne



vlasti na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, organizacija civilnog društva, privatnog sektora, lokalne zajednice) omogućit će održavanje postojećih te uspostavljanje novih sudioničkih institucija i praksi.

## → Vidljivost:

svi izravno ili neizravno uključeni u sudioničke institucije moraju raditi na podizanju vidljivosti važnosti sudioničkih praksi u izgradnji demokratskih vrijednosti te unapređenju kvalitete djelovanja državnih, regionalnih i lokalnih vlasti, jačanju civilnog društva te doprinosu u izgradnji uključivog društva.

## → Istraživanja:

stvaranje analitičke podloge za donošenje odluka, planiranje i operativno djelovanje u kulturi jedan je od ključnih zadataka kulturne politike. Stoga je nastavak istraživanja o sudioničkim pristupima kulturnom razvoju neophodan kako bi se osiguralo bolje razumijevanje različitih varijacija i pojavnosti opisanih procesa i njihovih mogućih dometa, utjecaja i učinaka bilo pozitivnih bilo negativnih, oblika decentralizacije i lokalnog kulturnog razvoja.

## → Protočnost i promjena:

u kontekstu javnih politika, jedan od najvećih izazova jest otvoriti prostor za promjenu politike, a pritom osiguravati stabilnost te iste politike. Razvoj kulturne politike u Hrvatskoj pratimo kao tzv. *path dependency* pristup, odnosno kao ovisnost kulturne politike prema prošlim procesima donošenja odluka i politike čime se mogućnost promjene otežava, sporo se prihvaćaju nove tendencije i ideje, dok se većina promjena odnosi na stvaranje velikih (institucionalnih) okvira kojima se

pokušava zadovoljiti što veći broj političkih interesa i potreba javnosti. Stvaranjem novih, poroznijih okvira kulturne politike i pravaca kojima će se obuhvatiti postojeće tendencije te anticipirati buduće, mogu se nadići sadašnje postavke koje su ograničene strukturama postavljenim u prošlim kulturnim predtranzicijskim i tranzicijskim politikama (Šinko, 2016.). Fundamentalna promjena koja se iščekuje u kulturnoj politici Republike Hrvatske odnosi se na protočnost i otvaranje procesa političkog odlučivanja o pitanjima i problemima kulture širem krugu nedržavnih, odnosno neformalnih aktera.

# 8. Opće smjernice i ključne pretpostavke za uspostavljanje modela sudioničkoga upravljanja kulturnim resursima

Nepregledan je niz mogućnosti za oblikovanje organizacijske strukture modela sudioničkoga upravljanja kulturnim resursima. Ne postoji naime jedan recept ili model ili najbolja praksa koja bi bila primjenjiva na sve situacije. Izbor i definicija modela ovise o nizu elemenata: veličini prostora kojim se upravlja, broju organizacija koje nastanjuju i/ili koriste prostore, programskoj orijentaciji, interesima i razini potpore javnog sektora i jedinica lokalne samouprave, kulturnoj raznolikosti lokalne zajednice, veličini grada u kojem se nalazi resurs, međusobnom povjerenju svih uključenih dionika itd. Potrebno je osvijestiti da modeli sudioničkoga upravljanja za sve uključene dionike postavljaju novi niz zadataka u kojima svi ili većina trebaju sudjelovati, a s obzirom na to da su takvi zadaci izvan njihove dotadašnje prakse i

običaja može predstavljati i svojevrsno opterećenje. Stoga je daleko korisnije razmišljati o vodičima i smjernicama koji će obuhvatiti sljedeće elemente na temelju kojih će biti moguće krojiti model po mjeri lokalnih potreba:

## → Alociranje odgovornosti:

važan aspekt u definiranju modela sudioničkoga upravljanja predstavlja alociranje odgovornosti. Društveno-kulturni centri istovremeno su i vrlo složen sustav i fleksibilna organizacija. U oba slučaja lako se izgubi odgovornost. Potrebno je pobrinuti se da se uz autoritet u odlučivanju uvijek veže i odgovornost za donesene odluke. U sudioničkom se upravljanju kao problem pokazuje situacija u kojoj se odgovornost distribuira u infinitezimalne jedinice do njezina potpunog nestanka. Kako bi izbjegli tu situaciju u samu strukturu potrebno je ugraditi precizno definirane ovlasti i odgovornosti svakog tijela. U suprotnom će slijediti niz loših odluka, a motivacija za sudjelovanjem u upravljanju će nestati.

## → Interes:

ne postoji neki opći interes ljudi za uključivanje u upravljanje poslovima koji ih se tiču. Angažman ljudi u takvim poslovima ovisi o njihovoj motivaciji, kalkulaciji između individualnoga troška (izraženoga u vremenu, socijalnim odnosima, materijalnoj koristi i sl.) i individualnoga udjela u postignutom općem dobru kroz takav angažman. Zbog toga su svakako savezi udruga i udruge daleko motiviraniji za uključivanje u upravljačke procese nego korisnici ili konzumenti programa. Njihov je interes za sudjelovanje u upravljanju posve drukčiji. Vodeći računa o tome, za korisnike je potrebno organizirati neki drugi tip foruma kroz koji će utjecati na usmjeravanje rada, ali neće zahtijevati velik angažman. S druge strane, organizacije civilnog društva i akteri iz kulture

i predstavnici javnog sektora bit će spremniji na angažman i njega je potrebno upotrebljavati u skladu s tim. U svakom slučaju razina motiviranosti svih uključenih može biti presudan element u izgradnji modela jer svaki pozitivan učinak može utjecati na broj onih koji se žele priključiti i obrnuto — negativno iskustvo može biti poticaj za samoisključivanje iz procesa. Dakako, o interesima se diskutira i pregovara i treba biti spreman na sudjelovanje u tim procesima.

## → Mehanizmi kontrole i sankcija:

raznolikost i brojnost različitih namjena, korištenja i korisnika zahtijevaju osmišljavanje vrlo jasnih i transparentnih mehanizama kontrole korištenja prostornih resursa i provjere poštivanja svih zajednički definiranih pravila igre, kao i set sankcija koje mogu uslijediti ako se utvrdi nepoštivanje i kršenje zajednički donesenih pravila.

## → Mrežna struktura:

u oblikovanju upravljačke strukture treba voditi računa o razvoju novih programa i talenata u samoj organizaciji, drugim riječima izbjeći tendenciju petrifikacije programa i organizacijske strukture. Kako učiniti organizacijski dizajn dovoljno fleksibilnim da odgovora na potrebe okoline jedno je od temeljnih pitanja svake organizacije. Jedan od odgovora je upravo mrežna struktura koja omogućuje autonomiju sastavnicama mreže u izboru preferencija vlastita djelovanja. Time se postiže viši stupanj prilagodbe cijele mreže na okolinu. Dakle, izrazito je važno osigurati da društveno-kulturni centri ostanu mrežne organizacije, da se ne pretvore u mastodontske institucije jer će jedino tako uspjeti zadržati dinamičan odnos prema okolini. To u pravilu znači da društveno-kulturni centri moraju pronaći mehanizme za održavanje propusnosti, uključivanja i isključivanja aktera koji proizvode program društveno-kulturnog centra.

## → Neuspjeh je dio procesa:

kompleksnost modela sudioničkoga upravljanja pretpostavlja potencijalne neuspjehe u procesima provedbe te ih treba shvatiti kao podlogu za učenje i unapređivanje sustava radi uspješnije provedbe u budućnosti (Wampler i McNulty, 2011.: 35).

## → Očekivanja:

neophodno je anticipirati potrebu upravljanja očekivanjima svih uključenih dionika i postavljanje realnih ishoda (Wampler i McNulty, 2011.).

## → Osnivanje tijela:

sudioničko upravljanje predstavlja tip upravljanja koji omogućuje izravno uključivanje aktera na koje se odluke odnose u proces odlučivanja. Budući da se kod društveno-kulturnih centara radi o trima tipovima aktera — javnom sektoru, organiziranom civilnom društvu i akterima iz kulturnog i društvenog polja te lokalnoj zajednici — potrebno je pronaći model njihova uključivanja u upravljačke mehanizme kroz osnivanje različitih tijela i u skladu sa zakonskim mogućnostima, ali dakako iznalazeći rješenja koja će biti u skladu s interesom svih uključenih. Upravljačko tijelo donosi smjernice rada i izabire operativna tijela. Saziv tog upravljačkog tijela trebao bi postići uravnoteženost tih triju tipova interesa o kojima je bilo riječi. Treba voditi računa o motivaciji lokalne zajednice za sudjelovanje u upravljačkim strukturama. Zbog toga opciju njihovog sudjelovanja treba ostaviti otvorenom na način da se oni mogu organizirati u vijeća korisnika ili slična tijela koja mogu predlagati i svoje predstavnike u upravna tijela. Ako takvog interesa nema, potrebno je pronaći drugi način njihova sudjelovanja, a to se može napraviti kroz forume u kojima se iskazuju njihovi interesi i ostvaruje utjecaj na programske i druge odluke.

Sudioničko upravljanje također pretpostavlja određeni omjer onih koji su uključeni na profesionalnoj razini i onih koji volontiraju što su dakako aspekti koje treba uvažiti pri planiranju i postavljanju očekivanja pred sve koji su uključeni.

## → **Otvorenost:**

Jedino načelo otvorenosti može omogućiti isključivanje starih i uključivanje novih dionika u proces.

## → **Politička potpora:**

sudioničko upravljanje pretpostavlja odnos s političkim struktura-  
ma jer su one te koje donose odluke na razini lokalnih vlada. Stoga  
oni politički lideri koji žele iskoristiti cjelokupan proces i dominirati  
njime kako bi ga iskoristili za prikupljanje političkih poena u politič-  
kom natjecanju mogu biti štetni, jednako kao i oni koji se zbog stra-  
ha od gubitka kontrole nad procesom donošenja odluka neće htje-  
ti upustiti u izgradnju modela koji će biti otvoreni različitim dionici-  
ma izvan javnog sektora da zajednički odlučuju i kreiraju budućnost  
pojednog resursa. Izgovori u tom slučaju mogu biti vrlo različiti, od  
logističke kompliciranosti, nedostatnih ljudskih, tehničkih, financij-  
skih i drugih resursa i kapaciteta, korupcije, klijentelizma, pretpo-  
stavljene uloge javnih vlasti koje ne bi trebale imati izravnu vezu s  
upravljanjem i slično (Wampler i McNulty, 2011.). Potrebno je predvidjeti  
moguća rješenja za sve navedene mogućnosti, kako bi se osigurala  
politička podrška.

## → **Predanost:**

među ključnim pretpostavkama za uspješnu implementaciju sudio-  
ničkih praksi nalazi se predanost svih onih koji su uključeni, bilo da  
su uključeni kao profesionalci ili volonteri.

## → Procedure:

s obzirom na različite programske sadržaje i područja djelovanja aktera koji nastanjuju i koriste prostorni resurs, potrebno je izgraditi procedure korištenja prostora, održavanja programskog profila i održavanja prostora.

## → Proces:

usmjerenost prema procesu i njegova uspješnost u modelu sudioničkoga upravljanja važnije su od samih rezultata jer se upravo kroz proces uspostavljaju interakcije i odnosi između dionika koji kroz sudjelovanje mogu učiti jedni od drugih i graditi međusobno povjerenje.

## → Resursi:

ljudski, tehnički, materijalni, financijski i svi drugi resursi presudni su za uspostavu i učinkovitu koordinaciju i administraciju u procesima sudioničkoga upravljanja.

## → Sudjelovanje dionika:

sudionički model upravljanja pretpostavlja sudjelovanje svih zainteresiranih dionika u skladu s postavljenim pravilima igre. Svako ograničavanje sudjelovanja, odnosno dominacija određenog broja grupa ili pojedinaca koji će diktirati i dirigitirati trenutačne i buduće akcije može imati dalekosežne posljedice za uspješnu implementaciju modela. Samo sudjelovanje osnažuje sve uključene u procese.

## → Upravljanje konfliktima:

s obzirom na to da prakse sudioničkoga upravljanja okupljaju različite dionike koji imaju različite interese neophodno je osmisliti mehanizme



za prepoznavanje i prevladavanje konflikata koji mogu nastati tijekom zajedničkog upravljanja i donošenja odluka jer konsenzus nije uvijek moguća opcija.

094

095

## → Zajednički jezik:

s obzirom na to da 'sudjelovanje, kao i demokracija', kako je to Brian Batson utvrdio 'može značiti različite stvari mnogim ljudima' od presudne je važnosti da 'oni koji su uključeni imaju zajedničko razumijevanje i dijele zajednički jezik.' (Batson, 1994. : 1). U cilju uspostavljanja zajedničkog razumijevanja koje će voditi uspješnoj praksi sudioničkoga upravljanja potrebno je stvoriti uvjete za vođeni dijalog, definirati alate i tehnike kojima će se prevladati prepreke i identificirati rješenja, a koji će biti svima jasni i razumljivi.

iv. Studije  
slučajeva



# 1. Društveno- kulturni centar Lazareti u Dubrovniku — Ana Žuveša

Slučaj Lazareta idiosinkratičan je u mnogim aspektima. Među njima su najspecifičniji kontekst grada u kojem se Lazareti nalaze te činjenica da Lazareti imaju dugu tradiciju prostora u kojem se odvijaju društveno-kulturne aktivnosti. Stoga, prvi dio ove studije slučaja daje pregled konteksta u kojem djeluju Lazareti. Drugi dio pruža detaljnu analizu postojećeg i nastajućeg modela i tendencija u razvoju društveno-kulturnog centra Lazareti.

## 1. Kontekstualni položaj Društveno-kulturnog centra Lazareti

---

---

Kontekst Dubrovnika može se činiti samorazumljivim jer označava globalno prepoznatljivu sliku s razglednice povijesnoga grada koji godišnje privlači milijune turista. Dubrovnik je jedan od svega nekoliko gradova u svijetu koji ima UNESCO-ov status univerzalne vrijednosti materijalne i nematerijalne kulturne baštine<sup>001</sup>. Komercijalno iskorištavanje bogatih resursa kulturne baštine u svrhe turizma osnova je lokalnog ekonomskog napretka. Danas je Dubrovnik drugi najrazvijeniji grad u Hrvatskoj, odmah nakon glavnoga grada Zagreba, s

---

---

<sup>001</sup> Povijesna jezgra grada upisana je na UNESCO-ov Popis svjetske baštine 1979. godine, dok je Festa svetog Vlaha upisana na UNESCO-ov Reprezentativni popis svjetske nematerijalne kulturne baštine 2009. godine.

prosječnim osobnim dohotkom većim nego u Zagrebu<sup>002</sup>. Razvoj koji se temelji na resursima i narativima kulturne baštine potvrđuju najviši indeks u kulturnom turizmu (više od 30% turista posjeti Dubrovnik u kulturne svrhe) kao i najviša kulturna ulaganja po glavi stanovnika<sup>003</sup>. Posljedično, značenje 'kulture' u Dubrovniku se artikulira kao sinonim 'baštine', a baština se shvaća kao oznaka identiteta te sredstvo za ekonomsku dobit. To stvara oštru dihotomiju koja Dubrovnik definira kao kontekst obilja kad su u pitanju resursi te kao nedostatak novih i suvremenih slojeva lokalnog identiteta i resursa, kako je primijećeno u tekstu kandidature Dubrovnika za Europsku prijestolnicu kulture 2020.: 'Dubrovnik je grad koji je obdaren visokom kulturnom vidljivošću i značajnim resursima za kulturu. Istovremeno, određen je značajnim deficitima u umjetničkom stvaralaštvu kao i deficitima u dinamikama kulturne proizvodnje, kulturne razmjene i šire kulturne suradnje. Lokalnim kulturnim resursima se ne upravlja na održiv način, dok dominantni modeli kulturne potrošnje temeljeni na komercijalnom iskorištavanju kulturnih dobara smanjuju pristup kulturi i pravo na nju'. (Dubrovnik 2020, 2016.: 5).

Kao takav Dubrovnik je vrlo zahtjevna okolina za inovativne modele kulturne politike te nove institucionalne okvire u sudioničkom upravljanju u kulturi. U ovom tekstu istaknut ćemo neke od ključnih činjenica kao odrednice za kontekst u kojem bi planiranje u kulturi trebalo omogućiti perspektive za razvoj demokratičnijih i sudioničkih metoda i pristupa upravljanju. Te ključne činjenice uključuju:

---

---

002 Podaci su preuzeti s mrežnih stranica: [www.gradonacelnik.hr/od-deset-najrazvijenijih-hrvatskih-gradova-cak-sedam-morskih](http://www.gradonacelnik.hr/od-deset-najrazvijenijih-hrvatskih-gradova-cak-sedam-morskih) (4. 3. 2018.).

003 Ulaganje u kulturu po glavi stanovnika u Dubrovniku daleko je najviše u Hrvatskoj te iznosi 1.730 kuna, dok izdvajanje za kulturu na nacionalnoj razini iznosi 535 kune po glavi stanovnika. Dok su izdvajanja za kulturu u drugim hrvatskim gradovima prosječno 6,18%, a na nacionalnoj razini približno 0,71%, Dubrovnik izdvaja više od 15% svojeg ukupnog proračuna za kulturu. Podaci o odnosima i razinama javnog ulaganja u kulturu dobiveni su iz Upravnog odjela za kulturu i baštinu Grada Dubrovnika.

- *Geografski položaj kao oznaku otočkog mentaliteta*: grad se nalazi na samom jugoistoku Hrvatske, potpuno izoliran granicama s Bosnom i Hercegovinom na zapadu i sjeveru, s Crnom Gorom na jugoistoku te morskom granicom s Italijom. To je jedini dio suverenog tla Europske unije (EU) koji je odsječen od ostatka teritorija EU-a<sup>004</sup> (Dubrovnik 2020, 2016.).
- *Opadanje broja stanovnika i pitanje građanina*: prema Nacionalnom popisu stanovništva iz 2011. godine grad Dubrovnik ima 42.615 stanovnika što ukazuje na pad od 2,58 % u usporedbi s popisom iz 2001. godine kad je broj stanovnika bio 43.770. Pad broja stanovnika suprotstavljen je priljevu sezonskih radnika. Prema izvješću dubrovačke ispostave Hrvatskog zavoda za zapošljavanje broj sezonskih radnika neprestano se povećava od 2007. godine, a vrhunac je doživio 2013. godine s 3.700 sezonskih radnika. Brojke za recentnije godine nije moguće dobiti, ali može se pretpostaviti da su u stalnom rastu. Pažljivo praćenje fluktuacija gradskog stanovništva ključno je za razumijevanje i analizu koncepata zajednice, građanina i urbaniteta, tj. osjećaja kulturnog kapitala (unutar šireg okvira socijalnog kapitala) koji je potreban kao temeljni resurs i sloj za stvaranje društveno-kulturnih centara koji se temelje na sudioničkom upravljanju.
- *Transformacija od grada do destinacije*: najdublja promjena koju Dubrovnik doživljava posljednjih desetljeća definitivno je pomak od urbaniteta i 'gradskosti' prema turističkom *resortu* ili destinaciji. To potvrđuje golem nesrazmjer odnosa broja građana i broja turista, koji sad iznosi 42.615 građana prema 1.036.402 turista godišnje<sup>005</sup>. Za

---

<sup>004</sup> Grad nije povezan autocestom te ima intenzivan zračni promet samo u mjesecima turističke sezone što samo povećava logističke i financijske zahtjeve kad su u pitanju mobilnost i suradnja u kulturi i među umjetnicima.

<sup>005</sup> Navedeni podatak odnosi se na broj turista u 2017. Podaci su preuzeti s mrežnih stranica: <https://dubrovacki.slobodnadalmacija.hr/vijesti/turizam-i-gospodarstvo/clanak/id/461218/dubrovnik-lani-posjetilo-vise-od-milijun-turista-a-broj-nocenja-se-popeo-na-37-milijuna> (7. 2. 2018.).

ilustraciju, gustoća turista u Dubrovniku u odnosu na njegovu veličinu te broj stanovnika grada znatno je veća nego u Veneciji i Barceloni<sup>006</sup>.

- *Neujednačenu koncentraciju kulturnog sadržaja i aktivnosti u ustroju grada*: većina kulturnih ustanova ima prostor u Starom gradu koji samo nominalno zadržava status centra grada. Pretpostavlja se da u Starom gradu ne živi više od 800 stanovnika za razliku od 2000. godine kad ih je bilo 2.000. Pitanje koncentracije kulturne infrastrukture i ponude u naglo ispražnjenoj i rastuće komodificiranoj povijesnoj jezgri grada jedna je od glavnih stvari koju su istaknuli predstavnici gradske administracije i općenito većina intervjuiranih za potrebe izrade ove studije slučaja. Smatra se da budući razvoj jako potrebnoga inventivnoga umjetničkog i kulturnog djelovanja treba pronaći svoje mjesto na područjima izvan baštinom i turistima opterećene zone. Postavljena su pitanja svrhe javnih kulturnih ustanova koje se sve više okreću prema turističkom tržištu, dok kulturna ponuda u centru grada bilježi pad u kulturnoj participaciji lokalnog stanovništva koje taj centar vidi kao pretrpanu i preskupu turističku zonu. Osim toga, komodifikacija povijesne jezgre ugrožava kulturne aktivnosti koje imaju tradicionalne osobine ambijentalnosti (tj. programe Dubrovačkih ljetnih igara) te korištenje otvorenog javnog prostora koji više nije ni otvoren ni pristupačan kulturi.

---

---

**006** Prema rezultatima istraživanja koje je provela organizacija civilnog društva Placa, kolektiv za istraživanja o prostoru, utjecaj na povijesnu jezgru zbog godišnjeg broja turista gušći je u Dubrovniku nego u Veneciji i Barceloni. Da pojasnimo, Venecija ima 22 milijuna posjetitelja godišnje na 11 km<sup>2</sup> povijesne jezgre što čini utjecaj od 2 milijuna posjetitelja po km<sup>2</sup>. Barcelona ima 7,8 milijuna posjetitelja godišnje na 4,37 km<sup>2</sup> perimetra povijesne jezgre što čini utjecaj od 1,8 milijuna turista po km<sup>2</sup>. Dubrovnik ima 2,1 milijun posjetitelja godišnje na 0,18 km<sup>2</sup> povijesne jezgre što čini zapanjujući utjecaj od 11,6 milijuna posjetitelja po km<sup>2</sup>. Podaci se odnose na brojeve turista u 2016. godini te uključuju broj posjetitelja s kružnih putovanja na području Dubrovačko-neretvanske županije s obzirom na to da se podaci za Veneciju i Barcelonu odnose na metropolitansko područje, a ne samo na uže gradsko područje.

- *Lokalnu kulturnu politiku*: Dubrovnik ima *Strategiju razvoja kulture Grada Dubrovnika 2015. – 2025.* U skladu sa spomenutom dihotomnom prirodom lokalne artikulacije i vrijednosti kulture strateški dokument o lokalnom kulturnom razvoju ističe potrebu za održivim načinima upravljanja kulturom, naročito u registru baštine, kao i očuvanja prostora te razvoja nove (ili ponovne aktivacije stare) kulturne infrastrukture. ‘Hardverski’ aspekt kulturnog razvoja tj. onaj kulturne infrastrukture, služi kao temelj za postizanje središnjih ciljeva koji adresiraju ‘softverski’ deficit kroz razvoj kulturne kreativnosti i suradnje s naglaskom na poticanje javne participacije u razvoju kulture (**Obuljen Koržinek, Žuvela, Jelinčić i Polić, 2014.**).
- *Lokalni kulturni sektor*: lokalna kulturna infrastruktura sastoji se od dvanaest javnih kulturnih ustanova čiji je osnivač Grad Dubrovnik s više od 300 stalnih zaposlenika; šest javnih kulturnih ustanova čiji su osnivači država i županija; više od stotinu udruga koje uključuju regionalne i lokalne podružnice nacionalnih strukovnih udruga, podružnice nacionalnih institucija i mreža te međunarodnih udruga. U Dubrovniku nema kulturnih centara ili bilo kakvih vrsta difuznih oblika kulturnih aktivnosti okupljenih u jednom fizičkom i/ili organizacijskom entitetu. Taj nedostatak kulturne infrastrukture u obliku kulturnog centra adresiran je u strateškom dokumentu za kulturni razvoj. U registru kreativnih industrija Dubrovnik je prilično siromašan i ovisan uglavnom o sektoru kreativne industrije koji funkcionira kao potpora turističkoj industriji, naročito u smislu dizajna i arhitekture. Situacija je bolja u području IT-a i programiranja. U lokalnom obrazovnom sektoru treba spomenuti Umjetničku školu Luka Sorkočević, Interuniverzitetski centar (IUC) te Međunarodno središte hrvatskih sveučilišta kao važne dionike kulturnog života. Osim toga, vjerske organizacije aktivno sudjeluju u kulturnom životu te u promicanju međuvjerske tolerancije i interkulturnog dijaloga.
- *Financijske resurse za kulturu*: u apsolutnim iznosima planirani proračun za kulturu Grada Dubrovnika za 2018. godinu iznosi 135,8 milijuna kuna. U tom iznosu prihod od kulturnih resursa iznosi 108,5 milijuna

kuna<sup>007</sup>. Više od tri četvrtine godišnjeg proračuna gradskog Upravnog odjela za kulturu i baštinu ide za financiranje 12 kulturnih ustanova čiji je osnivač Grad, uključujući njihov hladni pogon. Kapitalne investicije iz drugih odjela gradske administracije povezane su s rekonstrukcijom i kupnjom vrijednih povijesnih zgrada te održavanjem spomenika. Kupnja i renoviranje infrastrukture za kulturu nemaju uporište u analitičkim temeljima i procjenama te nemaju primjerene smjernice za planiranje. To prouzročuje ranjivost realnih ciklusa planiranja u kulturi i prepušta donošenje mnogih odluka *ad hoc* političkim intervencijama i pojedinačnim rješenjima koja rijetko postanu trajni modeli upravljanja kulturom<sup>008</sup>.

- *Lokalne strukture za upravljanje kulturom*: administracija Grada Dubrovnika ima Upravni odjel za kulturu i baštinu koji je glavna administrativna jedinica za upravljanje lokalnim kulturnim sektorom. Lokalni trendovi u upravljanju kulturom pokazuju znatne probleme i otpor prema sudioničkim, depolitiziranim i decentraliziranim načinima upravljanja. Za ilustraciju, Dubrovnik je bio jedan od posljednjih gradova u Hrvatskoj koji je uveo kulturna vijeća u procedure donošenja odluka 2009. godine te je opetovano zamagljivao puni pravni potencijal doprinosa kulturnih vijeća participativnijem donošenju odluka. Naime, od 2013. godine Dubrovnik je imao jedno Kulturno

---

<sup>007</sup> Navedeni podatak uključuje prihod od ulaznica za Gradske zidine (62 milijuna kuna); prihod od Dubrovačke kartice (12,5 milijuna kuna); prihod od ulaznica za Dubrovačke muzeje (10 milijuna kuna) te prihod od financiranja EU-a za projekt Lazareti (24 milijuna kuna).

<sup>008</sup> Jedan od najboljih primjera jest korištenje tvrđave Revelin koja je isprva zamišljena kao multifunkcionalni kulturni centar s primarnom svrhom usmjerenom na multimedijски kulturni informativni servis, arheološki muzej te prostor za izvedbene umjetnosti i folklor čiji bi primarni korisnici bili Dubrovački muzeji, folklorni ansambl Lindo te Dubrovačke ljetne igre. Nepravilno i nesustavno upravljanje tvrđavom od strane Grada dovelo je do toga da je utvrda iznajmljena lokalnim poduzetnicima koji su zatim taj spomenik baštine pretvorili u noćni klub nazvan Culture Club Revelin. Danas je utvrda renovirana javnim sredstvima Ministarstva kulture i Grada Dubrovnika u privatni noćni klub koji je glavna programska linija tog spomenika kulture.



vijeće. Odluka da se ponovno uvede pet kulturnih vijeća donesena je u siječnju 2018. godine, ali samo s troje članova po vijeću. To tek djelomično proširuje uključivanje i participaciju kulturne scene u procesima donošenja odluka te ograničava broj pojedinaca koji mogu biti uključeni u procese donošenja odluka o kulturnoj politici. Općenito govoreći, lokalni sustav upravljanja 'često podliježe prekomjernoj politizaciji potpomognutoj, tj. omogućenoj zakonskim ovlastima gradskog vijeća i gradonačelnika' (Obuljen Koržinek, Žuvela, Jelinčić i Polić, 2014.: 17) te je vrlo podložan klijentelizmu što je ozbiljna prepreka i otežavajuća okolnost za uvođenje i provedbu otvorenih, uključivih, nepristranih i održivih načina upravljanja.

Kontekst Dubrovnika predstavlja velik izazov za izvaninstitucionalne, netradicijske kulturne izričaje kao i za razvoj novih institucionalnih i organizacijskih modela koji će se kritički odnositi naspram (regresivne) društveno-kulturne okoline te raditi s njom. Kontekst kao polazišna točka za takav angažman u umjetnosti i kulturi bio je stalno prisutan u djelovanju umjetnički vođene inicijative koja je našla svoje mjesto u kompleksu Lazareti te koja je od baštinskog kompleksa stvorila trajno mjesto kulturnog djelovanja u Dubrovniku.

### ii. Lazareti: od umjetnički vođenog prostora za kulturu do društveno-kulturnog centra

---

---

Kompleks Lazareta<sup>009</sup> sastoji se od deset međusobno povezanih zgrada s pet unutarnjih dvorišta nastalih još u 17. stoljeću. Taj kompleks kulturne baštine nalazi se na istočnom ulazu u Stari grad te je jedna od svega nekoliko povijesnih zgrada karantena u Europi i na Sredozemlju koje su zadržale izvorni oblik. Njihova izvorna funkcija bila je ona zdravstvene ustanove, mjesta gdje su svi ljudi i dobra koji dolaze u Dubrovnik morali provesti 40 dana (lat. *quaranta*, četrdeset) kako

---

---

<sup>009</sup> Kompleks Lazareta upisan je na UNESCO-ov Popis svjetske baštine 1979. godine zajedno sa Starim gradom Dubrovnikom i Tvrđavom Lovrijenac.

bi se spriječilo moguće širenje bolesti (Žuvela, Jelinčić, Tišma i Šulić, 2015.). Stoljećima su javne vlasti (koje su mijenjale strukturu i ustroj u skladu s društveno-političkim promjenama) pružale potporu za funkcioniranje Lazareta, što se održalo do danas. Grad Dubrovnik vlasnik je prostora Lazareta te stoga zadržava pravo vlasništva, odgovornosti i obveze za održavanje prostora, ulaganja u njegove popravke, režiije itd. kao i za donošenje odluka o korištenju i davanju u najam prostora privremenim ili trajnijim korisnicima.

### Geneza Lazareta kao prostora za umjetnost i kulturu

---

Prostor Lazareta imao je brojne funkcije i svrhe — od skladišta, klaonice do vojnih baraka, tržnice, barova itd. U jednom trenutku tijekom 1960-ih postojao je plan da se sagradi hotelski kompleks u Lazaretima sa zimskim *wellness*-centrom (Žuvela, Jelinčić, Tišma i Šulić, 2015.). Taj je plan napušten pa je od zadnjih desetljeća 20. stoljeća ključni koncept slobodnog, otvorenog mjesta za umjetničko izražavanje i kulturnu aktivnost koji imaju kritičku, inspirativnu i diskurzivnu oštricu ostao konzistentan kao opći etos, nužnost i idealni pristup korištenja prostora Lazareta. Prostor ima sjećanje i nasljeđe omladinskog centra u vrijeme socijalizma. Međutim, razdoblje prije i tijekom 1990-ih bilo je od odlučujuće važnosti za razvoj Lazareta. Godina 1988. označava početak rada Art radionice Lazareti (ARL)<sup>010</sup>. ARL je jedna od najpoznatijih organizacija u području suvremene umjetnosti i kulture na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Od 1980-ih do danas ARL otvara prostor i intenzivno radi na predstavljanju i razvoju suvremenih umjetničkih praksi. Djeluje u Lazaretima te s brojnim partnerskim organizacijama sukreira jedini kulturno-umjetnički centar u Dubrovniku s cjelogodišnjim programom koji uključuje izložbe suvremene umjetnosti, izvedbene umjetnosti, umjetničke rezidencije, glazbeni i filmski program, predavanja, tribine, radionice i slično. ARL je osnovan nakon što se nekoliko mladih umjetnika i intelektualaca vratilo u

---

**010** Više informacija o Art radionici Lazareti i aktivnostima udruge dostupno je na mrežnim stranicama: <http://www.arl.hr/hr#naslovnica> (24. 12. 2017.).

Dubrovnik po završetku studija u drugim gradovima i državama. Potpuno svjesni da se završava razdoblje socijalizma te u svjetlu kroničnog nedostatka radikalne i suvremene umjetnosti, upustili su se u stvaranje prostora umjetničke akcije i društveno-kulturnog djelovanja. Odvojenost od konvencionalnih normi socijalističkog režima i turbulentno razdoblje 1990-ih označeno nacionalističkom ideologijom, kulturnom homogenošću te antagonizmom prema različitosti postavili su novo razdoblje razvoja dubrovačke suvremene scene oko nukleusa ARL-a (Asturić, 2017.: V). Zauzimanje prostora 1990-ih manje je bilo usmjereno na fizičke dimenzije, a više na adresiranje 'nužnosti razlike'<sup>011</sup>, na različite načine kulturnog postojanja koji traže alternativnu aktivaciju prostora što bi moglo osigurati da se ta 'razlika' ostvari i nanovo anticipira.

Narativ samih početaka ARL-a otkriva konceptualno objašnjenje cjelokupnih Lazareta kao umjetnički vođenog prostora s javnom svrhom: prostora u kojem nehomogenizirani umjetnički izričaj i kulturno djelovanje ima slobodu da se dogodi i razvije. S vremenom se stvorila tzv. *Dubrovačka scena* suvremenih konceptualnih umjetnika oko ARL-a i Lazareta (Asturić, 2017.). Cijenjeni dubrovački konceptualni umjetnik i jedna od ključnih figura utemeljenja Art radionice Lazareti, Slaven Tolj, prisjeća se da je namjera iza Lazareta bila stvoriti prepoznatljivu, vidljivu i prihvaćenu točku suvremene umjetnosti koja se subverzivno suprotstavljala naspram društvenog i institucionalnog okvira (Tolj, 2005.). Velik naglasak stavljen je na paralelne procese umjetničkog rada i teorijske misli koji su služili kao kritička i refleksivna okosnica definiranju i (ponovnom) promišljanju pozicije ARL-a i Lazareta u lokalnom, nacionalnom i međunarodnom

---

<sup>011</sup> 'Nužnost razlike' bile su riječi koje je upotrijebio cijenjeni makedonski kazališni redatelj Slobodan Unkovski u razgovoru s autoricom ove studije slučaja kad je objašnjavao zašto je sa svojim kolegom započeo borbu za otkrivanje, aktiviranje i održavanje prostora za 'drukčije kazalište' u Skopju 1990-ih. 'Nužnost razlike' za autoricu ove studije slučaja ima važnost i rezonira kontekstom iskustva 1990-ih i nakon 1990-ih cijelog jugoistoka Europe, naročito u području kulture.

kontekstu. Pri kraju 1990-ih djelovanje ARL-a prepoznale su lokalne vlasti pod vodstvom Hrvatske seljačke stranke koje su pristupile Tolju s prijedlogom institucionaliziranja djelovanja ARL-a i rješavanja problema korištenja cijelog kompleksa Lazareti. ARL je odbio ponudu za institucionalizaciju, ali predložio je projekt koji bi aktivirao cijeli kompleks, što je i prihvaćeno. Na temelju toga 2000. godine ARL je s Gradom potpisao ugovor o korištenju triju zgrada i dvaju dvorišta na razdoblje od 25 godina. Do obnove<sup>012</sup> poduzete 2014. godine u ostalih 7 od 10 lađa kompleksa Lazareta prostor se koristio kao skladište nekoliko ustanova u kulturi te kao *ad hoc* prostor za zajednicu.

Tijekom 2000-ih pa sve do danas uslijedio je period stalnog prijepora s lokalnom administracijom (bez obzira na političke promjene). Prijepor je dodatno potaknut ubrzanim povećanjem ekonomske vrijednosti prostora Lazareta, ali i dubokim nerazumijevanjem vrijednosti kulturnih aktivnosti koje se provode u Lazaretima tijekom posljednja tri desetljeća. Umjetnička potka kao pokretač i afirmirajući aspekt Lazareta još je uvijek prisutna, ali zaziranje 'srednjestrujaških' tradicionalista i konzervativna poimanja i značenja onoga što jest i što bi trebala biti kultura u Dubrovniku perpetuiraju krizu u kojoj Lazareti ne mogu dosegnuti razinu afirmacije i puni potencijal umjetnički koncipiranog prostora s jakim usmjerenjem na zajednicu. To se pokazalo očiglednim u intervjuima s predstavnicima gradske administracije koji koriste donekle pejorativne intonacije kad govore o kulturnoj djelatnosti u Lazaretima. Paralelno s tim organizacije koje djeluju u Lazaretima primjećuju da predstavnici gradske administracije rijetko posjećuju umjetničke i kulturne programe koje proizvodi ARL. Jaz između različitih viđenja stvara tipičan prostor za predrasude koji predstavlja glavnu prepreku uspostavljanju potrebnog partnerstva, međusobnog

---

---

**012** Od 2012. do 2015. godine sedam od deset zgrada u potpunosti je obnovljeno i renovirano kao multifunkcijski prostori namijenjeni kulturnoj svrsi i aktivnostima koje se tek trebaju definirati. Grad Dubrovnik uložio je oko 33 milijuna kuna u restauratorske radove i obnovu.

razumijevanja i povjerenja kao osnove za model sudioničkoga upravljanja koji bi se trebao provesti u slučaju Lazareta. Ta je tvrdnja ujedno rezultat dosad uloženog napora organizacija koje koriste prostor kao i izravnog napredovanja kulturne politike u Dubrovniku koji ukazuju na sudioničko upravljanje kao jedini vjerodostojni model koji se može upotrijebiti kako bi se sveobuhvatno konceptualizirali i aktivirali potencijali kompleksa Lazareti.

Ponovna konceptualizacija Lazareta od umjetnički vođenog prostora prema društveno-kulturnom centru (djelomično) je posljedica povećanja broja organizacija civilnog društva koje 'nastanjuju' prostor Lazareta kroz suradnju s ARL-om. Uzrok tome jest smanjenje prilika za dobivanje fizičke lokacije za aktivnosti OCD-a u Dubrovniku. Nastanjivanje Lazareta OCD-ovima dovelo je do diversifikacije programa u prostoru izvorno usmjerenom na umjetnost. Program organizacija i institucija smještenih u Lazaretima ima 24.000 posjetitelja i sudionika programa godišnje što je više od polovine cjelokupnog stanovništva Dubrovnika. Okrenutost prema zajednici se također temelji na činjenici da se prostor nalazi na putu između dviju lokalnih srednjih škola koje pohađa više od 1.400 učenika od 10 do 18 godina starosti. Stvaranje odnosa s tom populacijom jedan je od glavnih izazova i zadataka trenutačnih korisnika prostora.

Postupna transformacija iz umjetnički vođenog prema društveno-kulturnom centru u Lazaretima predstavlja ponajprije odgovor *odozdo* na krajnje negativne razvojne pomake u lokalnom kontekstu koje su neodvojive od promjena na globalnoj i nacionalnoj razini. Stoga su promjene u konceptu Lazareta u skladu s prizivanjem više demokratskih formata otvorenih institucija i donošenja odluka u kulturi na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Unatoč tomu razlikovni aspekt ne bi se trebao zanemariti. Drugim riječima, umjetnički karakter Lazareta kao jedinog prostora u gradu Dubrovniku koji još uvijek označava slobodnu i otvorenu zonu usmjerenu prema anticipiranju novih konfiguracija i smjerova, ili onoga što bi umjetnost i kultura mogli postati, ne bi se smio razvodniti u nastojanju da se uskladi s tipologijom društveno-kulturnog centra. Međutim, već je sada u

kulturnom i umjetničkom programu Lazareta vidljiva jaka društvena dimenzija<sup>013</sup>. Ona obuhvaća društveno responzivne programe u DEŠA-i (najviše uključivanjem osjetljivih društvenih skupina), suvremene umjetničke programe u ARL-u, amaterske folklorne plesove u Linđu, amatersko kazalište u Leru, tečajeve plesa za djecu, brojne radionice za zajednicu itd. Sve te aktivnosti u potpunosti su jedinstvene o čemu svjedoči činjenica da je ARL jedina organizacija u Dubrovniku koja proizvodi, suproducira i ugošćuje lokalne, nacionalne i međunarodne programe suvremene umjetnosti, dok je Linđo jedina kulturna institucija čiji se program u potpunosti oslanja na rad amatera te koja mobilizira stotine mladih iz Dubrovnika i njegove okoline. Stoga, iako su primarna vizija i orijentacija Lazareta usmjereni prema suvremenoj umjetnosti i kritičkim društveno-kulturnim praksama, postoji jasan potencijal da se Lazareti dijelom posvete širem društveno-kulturnom djelovanju.

Ta podjela između umjetničkog kreda i društveno-kulturne misije osjetljivo je i kompleksno pitanje koje nalazimo u ovom ili onom obliku u većini inicijativa koje nastaju iz kompaktnih inicijativa s jasnom orijentacijom. U svjetlu stalnog prijepora s lokalnim vlastima te pokušajima da se s ruba nesigurnih margina inicijative pomaknu prema stabilnijim okvirima djelovanja, primjećuje se opadanje intenziteta entuzijazma za umjetničku pobunu i motivacije za probijanjem društvenih, političkih i kulturnih granica (Asturić, 2017.). Zbog tog razloga kulturno političko promišljanje o novim sudioničkim modelima, novim organizacijskim i institucionalnim modelima i novim konfiguracijama partnerstva trebalo bi voditi računa da dodatno ne ugrozi ono što je već kronično ugroženo.

---

---

<sup>013</sup> Dugogodišnja posvećenost ARL-a društveno-kulturnom radu u Lazaretima i njegov doprinos u okviru lokalnog i nacionalnog društveno-kulturnog razvoja prepoznata je Nagradom za društvenu integraciju koju mu je 2009. godine dodijelila Erste fondacija. Više informacija objavljeno je na portalu *Kulturpunkt.hr*, na sljedećim mrežnim stranicama: [www.kulturpunkt.hr/content/dubrovčani-su-marginalizirani-gradani](http://www.kulturpunkt.hr/content/dubrovčani-su-marginalizirani-gradani) (7. 3. 2018.).

Dio koji se sastoji od pet od ukupno deset lađa u kompleksu Lazareta ima stanare (ARL, Udruga DEŠA, Teatar Lero, Folklorni ansambl Lindo), dok je ostalih pet lađa još uvijek otvoreno za nove društveno-kulturne svrhe. Ugovor za korištenje prostora dobio je ARL na razdoblje od 2000. do 2025. što je bio prvi primjer tako dugoročnog ugovora između lokalnih vlasti i organizacije civilnog društva u Hrvatskoj. Drugi ugovor na razdoblje od pet godina sklopljen je između Grada i Folklornog ansambla Lindo<sup>014</sup>, lokalne javne ustanove u kulturi (Žuvela, Jelinčić, Tišma i Šuljić, 2015.). ARL je u svoj ugovor uključio dva dodatna OCD-a kao korisnike dijela prostora: Studentski teatar Lero<sup>015</sup> te humanitarnu organizaciju DEŠA<sup>016</sup>. Osim sa stalnim korisnicima, prostor se dijeli s nekoliko lokalnih nevladinih udruga koje imaju programski raspon od audiovizualnih amaterskih aktivnosti do satova baleta za djecu i građanske inicijative<sup>017</sup>. Stalni i privremeni korisnici stvorili su Platformu za Lazarete kao organizacijsku nadstrukturu za promišljanje, pregovaranje, suradnju i donošenje odluka na razini prostora koji se koristi za stalne aktivnosti<sup>018</sup>. Od Platforme za Lazarete očekuje se formaliziranje statusa u svrhu pregovaranja s gradskom administracijom i definiranje uloge članova Platforme u budućem uspostavljanju sudioničkoga upravljanja društveno-kulturnim centrom Lazareti.

---

014 Više informacija o Lindo i aktivnostima ansambla dostupno je na mrežnim stranicama: <http://www.lindjo.hr/> (24. 12. 2017.).

015 Više informacija o Studentskom teatru Lero i aktivnostima dostupno je na mrežnim stranicama: <https://www.facebook.com/LERO-Theatre-169495556540/> (24. 12. 2017.).

016 Više informacija o udruzi DEŠA i aktivnostima dostupno je na mrežnim stranicama: <http://desa-dubrovnik.hr/o-nama/?lang=en> (24. 12. 2017.).

017 Lazareti su prostor koji je služio kao platforma za uključivanje građanske inicijative *Srđ je naš* koja je dovela do prvog referenduma u povijesti Hrvatske pokrenutog na zahtjev građana.

018 Navedeni podaci dobiveni su iz intervjua s predstavnicima organizacija korisnika prostora u Lazaretima kao i iz neformalnog sudjelovanja i praćenja konzultacija i sastanaka Platforme za Lazarete.

## Upravljačka struktura

---

Osnivanje društveno-kulturnog centra Lazareti uvršteno je u *Strategiju razvoja kulture Grada Dubrovnika 2015. – 2025.* i pripadajući Akcijski plan (Obuljen Koržinek, Žuvela, Jelinčić i Polić, 2014.: 67). U skladu s tim u studenom 2016. godine Gradsko vijeće usvojilo je *Plan upravljanja spomeničkim kompleksom Lazareti* (Žuvela, Jelinčić, Tišma i Šulić, 2015.). Glavni cilj tog *Plana* bio je osigurati koherentniji, informiraniji i otvoreniji proces planiranja za kulturne objekte i razvoj na mikrolokaciji Lazareta. Proces konzultacija tijekom stvaranja *Plana upravljanja* ukazao je na evidentnu opasnost da će zajednica izgubiti Lazarete u svrhe ‘poduzetničkih’ nastojanja koja nepovratno mijenjaju i preuzimaju osjećaj, imidž i svrhu prostora. *Plan* je izrađen uz sudjelovanje ključnih dionika (‘stanara’ prostora Lazareta, Grada Dubrovnika, predstavnika kulturnog sektora grada Dubrovnika itd.) te u skladu s UNESCO-ovom metodologijom za izradu planova upravljanja baštinom. Međutim, uz fokus na baštinski aspekt i vrijednost prostora Lazareta, *Plan upravljanja* donosi neke sveobuhvatne smjernice za uspostavljanje društveno-kulturnog centra koji se temelji na načelima sudioničkoga upravljanja. Sudioničko upravljanje uvedeno je na razini upravljanja spomeničkim kompleksom kao i na razini upravljanja društveno-kulturnim centrom. Utvrđen je suradnjom u donošenju odluka između postojećih korisnika prostora i predstavnika gradske administracije.

U skladu s nacionalnim okvirom i zakonodavnim mogućnostima *Planom* su predložena tri modela organizacijskog formata društveno-kulturnog centra: javna ustanova u kulturi, javna zaklada i javno trgovačko društvo. Sva tri tipa organizacije omogućuju usvajanje sudioničkoga načela upravljanja. Po usvajanju *Plana* Gradsko vijeće dalo je tri mjeseca da se gradska administracija i korisnici prostora dogovore i odluče za jednu od ponuđenih mogućnosti. Savjetodavni odbor koji se sastojao od predstavnika Grada i predstavnika organizacija i ustanove koji djeluju u Lazaretima preuzeo je na sebe odgovornost odlučivanja o najprikladnijem modelu. U procesu disonantnog, ali participativnog donošenja odluka Savjetodavni odbor uključio je mnoge stručnjake



i održao konzultacije s timom Zaklade 'Kultura nova' te suradnicima istraživačima iz zemlje i inozemstva. Konsenzusom je odlučeno da se osnuje društveno-kulturni centar u Lazaretima kao ustanova, ali odluka je donesena prije dolaska na vlast nove administracije i novoga gradonačelnika koji su izabrali model javnoga trgovačkog društva. Na sastanku Gradskog vijeća u kolovozu 2017. godine javno trgovačko društvo Dubrovačka baština d.o.o. dobilo je na upravljanje kompleks Lazareta u skladu s ranije usvojenim *Planom upravljanja* na razdoblje do kraja 2019. godine. To razdoblje obuhvaća provedbu projekta 'Lazareti — kreativna četvrt' financiranog sredstvima EU-a za koji je dobiveno 24 milijuna kuna iz Operativnoga programa Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020. Taj projekt vodi Zavod za obnovu Dubrovnika s organizacijama korisnicama prostora Lazareta kao projektnim partnerima<sup>019</sup>.

O upravljačkoj strukturi Lazareta trenutačno se odlučuje unutar okvira spomenute situacije i odluke da tvrtka Dubrovačka baština d.o.o. preuzme od gradskih vlasti upravljanje prostorom. Dubrovačka baština d.o.o. već je imenovala direktora koji ima pozitivan stav prema uključivanju sudioničkoga načela u upravljačku strukturu Dubrovačke baštine d.o.o. Prema zakonodavnim mogućnostima to se može postići imenovanjem predstavnika korisnika prostora u Nadzorni odbor Dubrovačke baštine d.o.o. kao i osnivanjem zajedničkog Programskog odbora za Lazarete. U intervjuima s predstavnicima gradske administracije, pokazan je interes za pridržavanje *Plana upravljanja Lazaretima* i sudioničkoga modela, ali samo u skladu sa zakonodavnim okvirom. Pitanje nedostatnoga zakonodavnog okvira za uvođenje i primjenu modela sudioničkoga upravljanja bilo je tema razgovora s predstavnicima Upravnog odjela za kulturu i baštinu tijekom kojih je utvrđeno da zakonodavni sustav nije 'još zreo' za podržavanje takve razine demokratske podjele moći. To je potvrđeno kroz intervju s gradskim dužnosnicima koji su pokazali da se sudionički model i načela kao metoda upravljanja još uvijek donekle miješaju sa suradnjom.

---

019 Više informacija o projektu dostupno je na mrežnim stranicama: <http://dubrovnik.hr/clanak.php?a=12917> (4. 1. 2018.).

Osim toga, razine uzajamnog povjerenja, razumijevanja i antagonizma između gradske administracije i organizacija iz Lazareta variraju (više su na negativnoj strani) što je potencijalno štetno za budući razvoj društveno-kulturnog centra kao i povremeni zastoji u komunikaciji i nedostatak iste.

### **iii. Razvojne perspektive umjesto zaključne misli**

---

---

Sve do trenutka pisanja ove studije slučaja aktualna situacija Lazareta nije definitivno riješena. Trenutačno se prema provedbenom planu europskog projekta za Lazarete provode pripreme za renoviranje posljednjih triju prostora. To podrazumijeva da će se njihovi korisnici morati privremeno preseliti u novorenovirani dio Lazareta na razdoblje od 18 mjeseci nakon kojeg će se vratiti u svoj prostor. Planirano je da se razdoblje od narednih 18 mjeseci iskoristi za uspostavljanje sudioničkoga okvira pravne osobe koji će biti format za osnivanje i vođenje društveno-kulturnog centra u Lazaretima. Ono što se očekuje, što je planirano i propisano jest da se cijela upravljačka struktura jednako podijeli između predstavnika organizacija koje koriste prostor Lazareta i gradske administracije.

U međuvremenu je Platforma za Lazarete aplicirala na program 'Kultura u centru' Europskog socijalnog fonda u partnerstvu s javnom kulturnom ustanovom Dubrovačke ljetne igre i Gradom Dubrovnikom. Program je usmjeren razvoju sudioničkih modela i javno-civilnog partnerstva<sup>020</sup> kao i jačanju kapaciteta relevantnih dionika i partnera. U slučaju Dubrovnika to je hitna potreba. Lokalne vlasti i kulturni sektor u načelu su upoznati sa sudioničkim upravljanjem, s različitim modelima javno-civilnog partnerstva, s važnošću dijeljenja odgovornosti u korištenju prostora koji su pod njihovom nadležnosti i njihovim

---

---

<sup>020</sup> Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: <http://www.esf.hr/natjecaji/dobro-upravljanje/kultura-u-centru-potpورا-razvoju-javno-civilnog-partnerstva-u-kulturi/> (3. 12. 2017.).

upravljanjem, ali im još uvijek nedostaju znanja i vještine. Gradske vlasti gotovo trenutačno uočavaju probleme povezane s procesom javno-civilnog partnerstva, ali ne i rješenja te često okrivljuju stroga zakonodavna pravila opisujući svoju ulogu 'nemogućnošću djelovanja' bez ikakve svijesti da mogu započeti neke promjene. Općenito, pitanje zakonodavnog okvira kao prepreke za planiranje i provedbu zajedničkog plana i modela upravljanja zahtijeva usklađivanje okvira različitih javnih politika i zakonskih odredbi između, na primjer, zakona o lokalnoj i regionalnoj (samo)upravi i zakonskih akata iz područja kulture kao i zakona o vlasništvu itd.

Konačno, kanonizirana priroda kulturnog profila Dubrovnika koji je paradoksalno bogat, a pritom zaostao definira unutarnju potrebu i načine funkcioniranja cijeloga lokalnoga kulturnog sektora. To se odnosi na otpornost na nove ideje i nove pristupe u kulturnom planiranju, upravljanju i programiranju. Kako je izjavio predstavnik gradske administracije, nema puno, ako ih uopće ima, novih inicijativa koje dolaze iz kulturnog sektora u smislu razvoja otvorenijih planova suradničkog i sudioničkoga upravljanja. Upravo suprotno, čak su i suradnje uvjetovane rastućom profesionalnom endogamijom između kulturnih aktera. Tijekom intervjua opetovano se spominjalo da lokalnom kulturnom sektoru nedostaju izvorišta ideja za promišljanje i raspravu o tome kako bi kulturni sektor trebao funkcionirati u budućnosti, kao i ljudi koji bi pokrenuli raspravu o novim perspektivama kulturnog razvoja. Predstavnici gradske administracije izjavili su da lokalna vlast pozdravlja nove ideje i inicijative za prijeko potrebnu modernizaciju i demokratizaciju lokalnoga kulturnog sustava. Unatoč tomu, iz primjera opisanog u ovoj studiji slučaja vidljivo je da u praksi suradnja s javnim vlastima nije u potpunosti protočna, produktivna i temeljena na uspostavi suradnje i povjerenja. Dapače, predstavljena studija slučaja ukazuje da je potrebno puno truda kako bi se nadišao raskorak između političke retorike i načelnih stavova sa stvarnim stanjem koje se neprestano zadržava u stanju *status quo-a*.

Koncept participacije blisko je povezan s održivim gradovima, održivim, na kulturi temeljenim razvojem mjesta koja stvaraju vlastitu

razvojnu logiku unutar samoga grada, ali često prelaze gradske 'zidine' šireći svoje regionalne, nacionalne i međunarodne mreže i tako nudeći više prilika i kulturnih usluga kako za građane tako i za posjetitelje. To se može shvatiti i kao početna točka zajedničke agende za razvoj društveno-kulturnog centra u Lazaretima. Razvoj društveno-kulturnog centra ili bilo kojeg drugog oblika institucionalnog/organizacijskog entiteta u kulturi temeljenog na načelima održivosti i participacije otvara perspektivu za eksperimentiranje s novim hibridnim modelima upravljanja u kulturi uspostavljajući interkulturalizam kao okosnice turističkoga grada koji napušta sve više stanovnika. Na taj način prolaznost sezonske radne snage i turizma može postati pokretač stvaranja novih oblika građanstva kao vezivnog tkiva interkulturalnog planiranja. Osim jednakosti prilika, to podrazumijeva nužnost njegovanja poštovanja prema drugim kulturama, što se posljedično odražava na afirmaciju kulturne raznolikosti i pluralizma u javnoj politici, javnom prostoru i institucijama te omogućuje razvoj javnih politika koje će otvoriti perspektive za razvoj i inicijativa u kojima se prožimaju i stapaju različita viđenja, stavovi, ideje, prakse i kulture.

# 2. Društveni centar Čakovec u Čakovcu — Leda Sutlović

## 1. Profil grada: Čakovec

---

---

Grad Čakovec nalazi se na krajnjem sjeverozapadu Hrvatske, u središnjem dijelu Međimurske županije, a zauzima površinu od 77,74 km<sup>2</sup>. Izdužen u smjeru sjever — jug, sjeverni dio lociran je na zaravni, središnji i južni dijelovi smješteni su unutar dravskog bazena, dok je s južne strane grad prostorno omeđen akumulacijskim jezerom Hidroelektrane Čakovec.

Prema popisu stanovništva iz 2011. godine grad Čakovec imao je 27.104 stanovnika s okolnim naseljima<sup>001</sup>, a sam centar otprilike 17.000 stanovnika. S 15% stanovnika u dobi od 65 i više godina i prosječnom starosti od 40,2 godine stanovništvo Čakovca spada u staro stanovništvo. Prema spolnoj strukturi stanovništva 52,1% čine žene, a 47,9% muškarci. Prema narodnosti 93,75% stanovništva čine Hrvati, 3,83% Romi, 0,50% Srbi, 0,43% Albanci te 0,30% Slovenci. Prema vjeroispovijesti 87,66% stanovništva izjašnjava se kao katolici, 5,83% kao ateisti, 0,90% kao protestanti, 0,83% kao agnostici i skeptici, 0,50% kao pravoslavci te 0,41% kao muslimani. Obrazovnu strukturu stanovništva čini 4.269 visokoobrazovanih osoba, 12.086 osoba sa završenom srednjom školom, 4.003 osobe sa završenom osnovnom

---

---

**001** U sastavu grada Čakovca nalazi se 14 naselja: Čakovec, Ivanovec, Krištanovec, Kuršanec, Mačkovec, Mihovljan, Novo Selo Rok, Novo Selo na Dravi, Savska Ves, Slemenice, Šandorovec, Štefanec, Totovec i Žiškovec.

školom te 176 osoba bez škole<sup>002</sup>. Prema evidenciji iz svibnja 2016. u Čakovcu je nezaposleno 1.169 osoba<sup>003</sup>. U Međimurskoj županiji živi najveći broj Roma u Hrvatskoj, odnosno otprilike 5.000 osoba ili 31 % svih hrvatskih Roma (A1ivojvodić, 2015.).

Poznat kao 'grad Zrinskih', dodjelom statusa slobodnoga kraljevskoga grada 1848. te puštanjem u promet prve željezničke pruge u Hrvatskoj 1860., kroz povezivanje s glavnim centrima tog vremena, Budimpeštom, Bečom i Trstom, Čakovec doživljava gospodarski procvat. S rastućom industrijom stvara se novi građanski sloj trgovaca i štedioničara, učlanjenih u tzv. Trgovački kasino, danas jednu od najljepših sačuvanih zgrada u Čakovcu. Otvaranjem obrta i tvornica židovska zajednica udara temelje gospodarskog zamaha grada. Uskoro grad dobiva javnu električnu rasvjetu, osniva se Društvo za uređenje i poljepšavanje grada te jedno od prvih kina u Hrvatskoj — Kino Zrinski, koje je djelovalo u zgradi Scheier. Nakon Drugoga svjetskog rata osniva se niz kulturnih institucija koje djeluju i danas, poput Gradske knjižnice 'Nikola Zrinski' i Muzeja Međimurja i Kino poduzeća, iz kojeg 1981. izrasta današnji Centar za kulturu.

Iako primarno poznat po gospodarskoj razvijenosti, grad Čakovec također ima zaštićenu kulturno-povijesnu cjelinu, koju čine fortifikacija i kompleks Staroga grada, crkva sv. Nikole s franjevačkim samostanom te niz historicističkih i secesijskih zgrada. Osim toga, zaštićeno prirodno područje između rijeka, Rezervat biosfere Mura – Drava – Dunav, nalazi se u neposrednoj blizini grada, a dio je Svjetske mreže rezervata biosfere UNESCO-a. Uz navedeno nasljeđe, blizina susjednih zemalja i povezanost s njima tvore znatan razvojni potencijal u koji se, jasno, ubraja i onaj kulturni.

---

**002** Državni zavod za statistiku, Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011. Više na mrežnim stranicama: <https://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/censustabshtm.htm> (15. 9. 2017.).

**003** Mjesečni bilten Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, Područnog ureda Čakovec. Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/CK\\_Bilten\\_2016\\_05.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/CK_Bilten_2016_05.pdf) (15. 9. 2017.).

U *Strategiji razvoja Grada Čakovca za razdoblje 2016. – 2020.* kultura se ponajprije navodi u kontekstu turizma te, u znatno manjem obimu, u kontekstu podizanja kvalitete života građana. Poticanje razvoja kulture u svrhu turizma vidljivo je kroz isticanje ‘simbioz[e] turizma i očuvanja kulturne, povijesne i prirodne baštine’ te iskorištavanja povijesnih i kulturnih potencijala u funkciji razvoja turističke ponude (Grad Čakovec, 2016.: 66). Takav razvoj planira se provesti kroz rekonstrukciju i revitalizaciju Staroga grada i uređenje Perivoja Zrinski te razvoj turističkih manifestacija i ‘turistički poželjnog uređenja centra Grada’ (Grad Čakovec, 2016.: 72).

Podizanje kvalitete života građana kroz kulturnu ponudu planira se postići kroz program razvoja kulture i unapređenje infrastrukture. Razvoj prioriteta za dodjelu financijskih sredstava udruženjima i organizacijama civilnog društva u području kulture, njihovo sufinanciranje i pružanje potpore te promicanje kulturnih vrijednosti Čakovca neke su od aktivnosti pod navedenom stavkom. Kada je riječ o infrastrukturi, prioritet ima Centar za kulturu Čakovec, u kojem se planira napraviti suvremena multifunkcionalna dvorana za kinopredstave, izložbe i koncerte. U planu je također izgradnja i/ili rekonstrukcija društvenih domova, ali i razvoj Društvenog centra Čakovec.

*Strategijom razvoja* također je predviđeno unapređenje kvalitete života posebnih društvenih skupina, što se planira postići potporom integraciji socijalno ugroženih skupina i skupina u nepovoljnom položaju, usklađenjem životnih prilika i uvjeta života osoba s invaliditetom, programima multikulturalizma te razvojem sigurne kuće i obiteljskog centra. Ipak, zanimljivo je da se u županiji s najvećom romskom populacijom u Hrvatskoj pod navedenom stavkom izriječkom ne spominje romska manjina niti se na nju posebno cilja.

Iako su u *Strategiji* organizacije civilnog društva prepoznate kao važni partneri društvenog razvoja, što je vidljivo i u izdvajanju Društvenog centra Čakovec kao jedne od aktivnosti, potpora ostvarivanju ciljeva nije uvijek potpuna i pravovremena, što se može vidjeti iz analize koja slijedi.

## ii. Društveni centar Čakovec: programski i upravljački aspekti

---

---

### Historiografski pregled razvoja

---

Organizacije civilnog društva<sup>004</sup>, aktivni pojedinci i lokalna zajednica grada Čakovca već dvadesetak godina nemaju adekvatan prostor za organizaciju kulturnih, društvenih te društveno-poduzetničkih programa i aktivnosti. Tijekom 1980-ih i 1990-ih godina sjeverozapadna je Hrvatska, kroz omladinske klubove, glazbenu i umjetničku scenu, nezavisno izdavaštvo i fanzine<sup>005</sup> imala izrazito razvijenu nezavisnu scenu. Početkom 2000-ih javljaju se inicijative koje rade na razvoju izvaninstitucionalne kulture, no u posljednjih desetak godina došlo je do hibernacije i raspada suradnji (Ciglar, 2014.). Danas scena ponovno doživljava zamah, što je najvidljivije u organiziranju Platforme za Društveni centar Čakovec, saveza udruga koji zagovara sustavna i održiva rješenja za napuštene i neiskorištene javne prostore u Čakovcu i Međimurju<sup>006</sup>.

Grad Čakovec razlikuje se od drugih hrvatskih gradova i po tome što donedavno nisu postojali neiskorišteni javni prostori u vlasništvu jedinice lokalne ili regionalne samouprave. Do promjene dolazi u ljeto 2007. kada Ministarstvo obrane Republike Hrvatske (MORH) prenosi vlasništvo nad vojarnom 'Nikola Šubić Zrinski', površine otprilike 55

---

---

<sup>004</sup> Prema Registru udruga u Republici Hrvatskoj u Čakovcu je u svim područjima djelovanja aktivna 471 udruga. S područja grada u Registar je upisano 49 udruga aktivnih u kulturi i umjetnosti. Među nekima od istaknutijih primjera kulturnog organiziranja izdvajaju se škola animiranog filma, osnovana 1975. godine te kazališna družina Pinklec, aktivna od 1987. godine. Neke od istaknutijih udruga koje djeluju na prostoru Međimurske županije okupljene su u Platformi za društveni centar Čakovec.

<sup>005</sup> Čakovečka knjižnica i čitaonica Tabula rasa, koja djeluje u sklopu ACT Grupe, izradila je arhivu fanzina nastalih u Hrvatskoj 1980-ih i 1990-ih godina. Arhiv je dostupan na mrežnim stranicama: <http://www.fanzini.hr> (8. 2. 2018.).

<sup>006</sup> Više na mrežnim stranicama Platforme za društveni centar Čakovec: <http://drustvenicentar.hr/o-nama/> (8. 2. 2018.).



hektara, na Međimursku županiju. Uskoro Regionalna razvojna agencija Međimurja, uz potporu tadašnje županijske vlasti, pokreće inicijativu stavljanja prostora bivše vojarne u funkciju razvoja i time sprječava njegovu rasprodaju ili potpuno propadanje. U prostorima vojarne započet je razvoj projekta Centar znanja kako bi se na jednom mjestu okupile različite institucije važne za gospodarski razvoj Međimurske županije. Centar znanja<sup>007</sup> trenutno uključuje razvojne i obrazovne institucije, a u budućnosti je predviđena izgradnja studentskoga doma, sportske dvorane i uređenje parka. Ipak, predviđeni projekt ne obuhvaća čitav prostor vojarne. Na krajnjem rubu kompleksa nalazi se parcela ukupne površine 23.920 m<sup>2</sup> i izgrađenoga zemljišta površine 1.585 m<sup>2</sup>, oko kojih je neformalna građanska inicijativa 1729/2<sup>008</sup> 2014. godine pokrenula razvoj Društvenog centra Čakovec (PZDCC, 2016.) kao komplementarnog projekta Centru znanja.

Međutim, realizacija projekta onemogućena je jer je jedan od uvjeta za preuzimanje vojarne od strane Međimurske županije bila izgradnja 10 skladišta i osiguranje 350 m<sup>2</sup> uredskoga prostora za MORH do kraja 2011. godine, u protivnom Republika Hrvatska preuzima svoje objekte natrag. Budući da je Županija smatrala da bi ispunjavanjem navedenih obveza bila dovedena u neravnotežan položaj naspram drugih jedinica lokalne i regionalne samouprave, koje su većinom takve objekte dobile bez naknade, tražila je prepuštanje bivšega vojnog prostora bez ispunjavanja tog uvjeta, za što je kao argument navela i dug za

---

**007** Dosad su ulaganjem Međimurske županije, Svjetske banke i sredstvima iz prepristupnih programa EU-a u funkciju stavljena četiri objekta u kojima djeluju Međimursko veleučilište u Čakovcu s tri studijska programa i šestotinjak studenata, zatim Regionalna razvojna agencija Međimurje REDEA, Tehnološko-inovacijski centar Međimurje s poslovnim inkubatorom u kojem djeluje 17 mahom informatičkih tvrtki te Međimurska energetska agencija MENEJA, MIN – Međimurje, investicije, nekretnine i Turistička zajednica Međimurske županije. Više na mrežnim stranicama: <http://www.redea.hr/dan-otvorenih-vrata-centra-znanja-medimurske-zupanije/> (22. 12. 2017.).

**008** Inicijativa je nazvana po čestici koja se nalazi u sastavu vojarne, a koja predstavlja jedini neiskorišteni javni prostor u vlasništvu jedinice lokalne i regionalne samouprave u Čakovcu.

komunalnu naknadu koji je u međuvremenu nastao. Pokušaj nagodbe između MORH-a i Županije nije uspio, a vojarna je prepuštena na upravljanje Gradu Čakovcu (Mrakovčić, 2014.). Iako su se do danas u vojarnu uselile različite institucije, spomenuta dugovanja konačno su riješena početkom 2017. godine čime su stvoreni uvjeti za planiranje daljnjeg razvoja kompleksa<sup>009</sup>.

U 2015. godini dolazi do formalizacije inicijative 1729/2, odnosno stvaranja već spomenute Platforme za Društveni centar Čakovec<sup>010</sup> koja okuplja dvadesetak organizacija civilnog društva, društvenih i kulturnih aktivista i građana. Temeljne odrednice rada Platforme jesu neprofitabilnost, participativnost, inkluzivnost i solidarnost, a glavna je ideja očuvanje javnih prostora među kojima su već mnogi, zbog komercijalne politike javnih vlasti, pretvoreni u privatne prostore. Stoga Platforma potiče i zagovara demokratske i participativne prakse u oblikovanju javnih politika, radi na stvaranju uvjeta za razvoj sudioničke demokracije, sudjelovanja građana i organizacija civilnog društva u procesima donošenja odluka na lokalnoj razini te se, kao što je već istaknuto, bavi pitanjima povezanim s korištenjem javnih prostora u gradu i regiji. Slijedom takvih nastojanja Platforma je usmjerena na kreiranje prostora socijalne razmjene i kulturne proizvodnje, mjesta na kojima će građani razgovarati o pravima i dužnostima zajedničkog života u gradu, i konačno, sudjelovati u njegovu razvoju.

Do formalizacije djelovanja dolazi zbog potreba organizacija za prostorima za rad, produkciju i prezentaciju. Sedamdesetak udruga je

---

---

<sup>009</sup> Reportaža o Platformi za Društveni centar Čakovec, HRT. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://magazin.hrt.hr/375620/platforma-za-drustveni-centar-cakovec> (22. 12. 2017.).

<sup>010</sup> Članice Platforme su: ACT Grupa, Centar za mlade Čakovec, Udruga Zora, Fotografija – udruga za fotografsku kulturu, Hrvatsko društvo likovnih umjetnika Međimurja, Kulturna udruga Pokret plus, Udruga Međimurske roke, Udruga tjelesnih invalida Međimurja, Speleološka udruga Međimurje Čakovec, MURID – Međimurska udruga za ranu intervenciju u djetinjstvu, Multimedij – udruga za audiovizualnu i multimedijску kulturu.

naime smješteno u prostorima tzv. Baraka, nekadašnjega građevinskog kombinata, u kojem je smješten također jedini prostor za nezavisnu kulturu u gradu, klub Prostor. Iako potpuno neadekvatan za rad, navedeni prostor također služi za izvođenje većine programa članica Platforme. Inače, prostor Baraka grad je udrugama ustupio na besplatno korištenje. Režijske troškove snose udruge, dok Grad Čakovec plaća najam kluba Prostor, što se može tumačiti kao znatan doprinos razvoju lokalne nezavisne scene. Budući da prostor Baraka ne zadovoljava raznolike potrebe članica Platforme te da predstavlja privremeno rješenje, pokrenut je zagovarački proces osnivanja Društvenog centra Čakovec koji bi zadovoljio raznolike potrebe organizacija civilnog društva.

Kroz proces zagovaranja mapirani su potencijalni sadržaji Centra i izrađeno je idejno rješenje koje bi uključivalo *hosting* prostora za društvena poduzeća, društveno-poduzetnički inkubator i *co-working* prostor, Centar za osposobljavanje, rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, nezavisni kulturni centar, knjižnicu iz zajednice, knjižaru, zakladu lokalne zajednice, banku/knjižnicu sjemenja, *bike shop* i biciklo-popravljaonu, *hacklab*, knjižnicu alata, otvorene/zatvorene studijske prostore, studio-apartmane za smještaj tijekom rezidencijalnih programa itd. (Ciglar, 2014.). Slijedom navedenoga, u programskom smislu cilj je Platforme Društvenog centra Čakovec povezivanje različitih sadržaja, od kulture i umjetnosti, socijalnih usluga, sportskih aktivnosti, igara i organizacije slobodnog vremena, do društveno-poduzetničkih djelatnosti.

Međimurska županija prepoznala je važnost djelovanja Platforme za opće dobro i dala joj privremenu dozvolu za korištenje vojarnе. Osim toga, Platforma je uspostavila suradnju s Gradom Čakovcem, a sve tri strane, Platforma, Županija i Grad Čakovec, potpisale su 2015. godine tripartitni Partnerski sporazum kojim se iskazuje zanimanje za pripremu i provedbu projekta Društveni centar Čakovec (Ciglar, 2014.). Nažalost, ni Grad Čakovec ni Međimurska županija nisu se pridržavali preuzetih obveza. Grad je odustao od projekta, a županija je Platformi ustupila jednu livadu na kojoj bi o svojem trošku trebala izgraditi novu

zgradu, iako se u kompleksu nalaze objekti koji propadaju<sup>011</sup>. Nakon niza aktivnosti, zagovaranja, komunikacije s lokalnom zajednicom i uopće ulaganja napora da se projekt realizira, unatoč sklopljenom Partnerskom sporazumu, zbog političkih i privatnih interesa projekt je završio neuspješno. Platforma je nastavila s traženjem drugih prostornih mogućnosti za smještaj društvenog centra (na primjer, prostor bivše tvornice MTČ), no bezuspješno.

### Prema uspostavi polilokacijskog Društvenog centra

---

Dugotrajnost i kompliciranost procesa ulaska u prostor vojarne i njezina daljnjeg razvoja, kao i odustajanje jednog od dionika projekta navele su aktere na traženje alternativnih rješenja. U međuvremenu se javila ideja razvoja tzv. polilokacijskog modela kao rješenja za infrastrukturne potrebe Društvenog centra Čakovec, koji bi uključivao razvoj centra na nekoliko različitih lokacija, od kojih bi svaka zadovoljavala neke od funkcija. Platforma je kao jednu od lokacija takvoga dislociranog Centra prepoznala zgradu Scheier. Građena krajem 19. stoljeća u centru Čakovca, zgrada visoke spomeničke vrijednosti, 'Šajerića' — kako je svi nazivaju, do Drugoga svjetskog rata bila je središte kulturnog i zabavnog života grada. U prizemlju su se nalazile kavana i čitaonica, a raskošna dvorana na katu bila je mjesto održavanja balova i kinopredstava u Kinu Zrinski, kao i scenskih priredbi, plesnih škola i drugih svečanih skupova<sup>012</sup>. Danas se zgrada sastoji od galerije Scheier u prizemlju te gornje dvorane Zrinski s otprilike sedamdeset sjedećih mjesta, pozornicom i rasvjetom, malim razglasom i dodatnim prostorijama. Iako stara, zgrada je u dobrom stanju i zadovoljava minimalne tehničke uvjete, no potrebna su dodatna ulaganja.

---

011 'Diljem Međimurja propada petnaestak zgrada, među njima su i kulturna dobra', intervju sa Sebastijanom Brumecom, suradnikom Platforme za Društveni centar Čakovec. *7Plus Regionalni tjednik*.

012 Više informacija o zgradi Scheier nalazi se na mrežnim stranicama Platforme za Društveni centar Čakovec: <http://drustvenicentar.hr/vijesti/scheierica-kao-drustveni-prostor/> (22. 12. 2017.).

Početak 2017. godine Platforma je započela zagovaračke aktivnosti u cilju uspostave javno-civilnog partnerstva s Međimurskom županijom, kroz model suupravljanja zgradom Scheier, koja je u županijskom vlasništvu. *Sporazum o suupravljanju zgradom Scheier za razdoblje 2018. – 2020.* je potpisan u rujnu. Prema *Sporazumu*, 'civilno-javno partnerstvo predstavlja zajedničko i suradničko djelovanje i dijalog između organizacija javnog i civilnog sektora u svrhu kvalitetnijeg, djelotvornijeg i učinkovitijeg upravljanja i korištenja javnih resursa u odnosu na konvencionalne i tradicionalne prostore' (PZDCC, 2018.a). Model sudioničkoga upravljanja tzv. 'Šajericom' kreće od formiranja Koordinacijskog odbora, koji čine po dvoje predstavnika Međimurske županije i Platforme, a koji na prvoj sjednici bira upravitelja. Upravitelj raspisuje godišnji natječaj za predlaganje programa i prikuplja prijave zainteresiranih korisnika te izrađuje planove upotrebe prostora za čije je održavanje odgovoran. Koordinacijski odbor također izrađuje *Pravilnik i cjenik o korištenju prostora*, kojima se potom vodi upravitelj u svojem radu. U financijskom smislu Županija osigurava sredstva za režijske troškove i plaće tehničkih radnika, dok Platforma primarno osigurava programska sredstva, sredstva za plaću upravitelja i programskih radnika. Prihod od najma prostora korisnicima uplaćuje se na račun Međimurske županije te se upotrebljava isključivo za potrebe zgrade Scheier za podmirenje tekućih troškova, programske aktivnosti, uređenje i opremanje i dr.

Novonastale potrebe zgrade Scheier, u kontekstu njezine aktivacije kao Društvenog centra te uzimajući u obzir programsku i funkcionalnu raznolikost prethodno spomenutih mapiranih sadržaja, odnosno potreba zajednice, ponajprije uključuju intenzivnije korištenje zgrade kao multimedijskog centra u kojem je moguće paralelno održavanje dvaju programa te generalnu prilagodbu današnjim tehničkim standardima. Neki od zahvata u prostor uključivali bi akustičnu izolaciju zgrade i prilagodbu pristupa osobama smanjene pokretljivosti, prilagodbu i opremanje prostora za održavanje koncerata, izvedbe suvremenog plesa i manjih dramskih oblika te povećanje općih produkcijskih uvjeta, poput kontrole svjetla i

ozvučenja u prostoru<sup>013</sup>. Međutim, zbog ograničenosti prostora u zgradi Scheier moći će se realizirati samo dio ranije planiranih programa. U razdoblju zagovaranja razvoja Društvenog centra u prostorima bivše vojarnje, ideja centra u infrastrukturnom i programskom smislu proizašla je iz stvarnih potreba i mogućnosti. Uključivala je radne i prezentacijske prostore različitih funkcija, no veličina grada i nedostatak ljudskih i prostornih kapaciteta uvjetovali su osmišljavanje prostora koji bi objedinio različite djelatnosti. Prostor je tako zamišljen i kao onaj koji bi imao određene komercijalne sadržaje, u vidu smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta koji bi omogućili razvoj centra u cjelini, odnosno razvoj novih programa, poput umjetničke rezidencije, stažiranja i sl. (PZDČČ, 2016.). Iako predstavlja uspjeh sam po sebi, Sporazum o korištenju zgrade Scheier zbog tih se razloga može smatrati svojevrsnim polovičnim rješenjem. Osim toga, uzimajući u obzir realizaciju programa Platforme kroz sudjelovanje njezinih članica i objedinjavanje različitih programskih aspekata te njihovo izvođenje na različitim lokacijama članica Platforme, među kojima neke još uvijek djeluju u unajmljenim prostorima u privatnom vlasništvu, u 2018. godini u planu je, u skladu s idejom polilokacijskog Društvenog centra, nastaviti 'zagovarati model suupravljanja te suupravljati sljedećim nedovoljno korištenim javnim prostorima: Zgrada Scheier, Prostor, Stari hrast<sup>014</sup>, kuća Ladislava Kralja Međimurca<sup>015</sup> (PZDČČ, 2018.b: 2).

- 
- 
- 013 *Prostorna provjera: postojeće zgrade 'Šajerica' (kuća Scheier) za potrebe funkcioniranja društvenog centra. Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: [http://drustvenicentar.hr/wp-content/uploads/2018/01/Scheier\\_ProstornoProgramskaAnaliza.pdf](http://drustvenicentar.hr/wp-content/uploads/2018/01/Scheier_ProstornoProgramskaAnaliza.pdf) (8. 2. 2018.).*
- 014 *Prostori Starog hrasta također se nalaze u sklopu kompleksa nekadašnjeg građevinskog kombinata, gdje su i tzv. Barake u kojima djeluje niz udruga. U prizemlju Starog hrasta nalazi se ugostiteljski objekt, dok se u prostorijama na katu, među ostalim, povremeno održavaju aktivnosti članica Platforme.*
- 015 *Kuća Ladislava Kralja Međimurca, smještena u centru grada, zajedno s Memorijalnom zbirkom spada pod Muzej Međimurja. Memorijalna zbirka uključuje pokućstvo, osobne predmete umjetnika, priznanja, slikarev atelje i galeriju slika. Vrt kuće upotrebljava se za održavanje kulturnih priredbi u cilju popularizacije života i djela Ladislava Kralja Međimurca i likovne umjetnosti općenito. Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: <https://mmc.hr/info/memorijalna-zbirka-ladislava-kralja-medimurca/> (13. 2. 2018.).*

Kao i u drugim primjerima sudioničkoga upravljanja u Hrvatskoj, i u slučaju Društvenog centra Čakovec ključne dionike čine predstavnici organizacija civilnog društva kao korisnici prostornih resursa za rad, produkciju i distribuciju kulturnih i društvenih aktivnosti, jedinice lokalne i regionalne samouprave kao vlasnici prostora te predstavnici lokalne zajednice (publika, budući korisnici i neposredno susjedstvo).

#### Korisnici

---

U pronalaženju odgovora na potrebe za radnim prostorom, a nakon niza različitih nastojanja i pokušaja rješavanja ovog pitanja, organizacije civilnog društva kao mogući odgovor inicirale su ideju uspostave sudioničkoga upravljanja. Razloge odabira sudioničkoga upravljanja kao modela upravljanja budućim centrom Platforma ponajprije vidi u činjenici da je riječ o javnim prostorima koji su odgovornost svih te stoga smatra da je potrebno uložiti maksimum energije i resursa da bi se njima učinkovito upravljalo. Osim toga, Platforma prepoznaje sudioničko upravljanje kao model koji najviše odgovara karakteristikama dinamične i šarolike nezavisne produkcije, zbog kojih je zapravo nemoguće pronaći jednu osobu koja bi objedinjavala širok spektar znanja s različitih područja, a koja su nužna za adekvatno upravljanje. Stoga upravo navedena raznolikost pojavnosti nezavisne produkcije zahtijeva upravljanje grupe različito profiliranih pojedinaca, odnosno može biti samo rezultat rada skupine ljudi koji na jednak način sudjeluju u upravljačkoj strukturi i procesima donošenja odluka. Konačno, odabir modela sudioničkoga upravljanja oslanja se na slična nastojanja organizacija civilnog društva u kulturi drugih hrvatskih gradova. Prepoznat kao model koji uključuje javni sektor, organizirano civilno društvo i lokalnu zajednicu u procese upravljanja lokalnim resursima, sudioničko upravljanje naglašava pripadanje resursa zajednici, a ne (trenutačnoj) vlasti, što je u mnogim lokalnim sredinama slučaj. Stoga, primjer upravljanja Društvenim centrom Čakovec članice Platforme vide i kao edukativnu platformu koja može potaknuti slične suradnje u drugim područjima. Međutim, kao ključnu prepreku razvoju

sudioničkoga upravljanja ponajprije vide fluktuaciju i potkapacitiranost zaposlenika jedinica lokalne i regionalne samouprave.

### Jedinice lokalne i regionalne samouprave (JRLS)

---

Predstavnici jedinica lokalne i regionalne samouprave imaju prilično široko, ali i neodređeno viđenje sudioničkoga upravljanja te ga pretežno definiraju kroz različite 'konvencionalne' vrste suradnje s udrugama, od dodjele prostora i financiranja do uspostave programa. Također smatraju da kao društvo još nismo dovoljno zreli za takvu inkluzivnu vrstu upravljanja jer su za kvalitetno funkcioniranje sudioničkoga upravljanja nužni dobri ljudski kapaciteti svih dionika, što trenutačno nije slučaj. Kao primjer sudioničkoga upravljanja prepoznaju Platformu za Društveni centar Čakovec i njihov 'prijedlog za ulazak u partnerske odnose u upravljanju', o čemu se načelno pozitivno izjašnjavaju. Načine uključivanja građana u upravljačke procese neki od predstavnika javne uprave vide kroz provođenje javnih poziva, koji bi počivali na jasnim kriterijima, dok kao nedostatak navode ponajprije manjak javnih prostora u čakovečkoj sredini. Prostor vojarne vide kao izuzetno vrijedan, ali nažalost 's politikom i drugim interesima stavljen u zapećak'. Ipak, neki od predstavnika javne uprave priču oko vojarne ne smatraju završenom, pa tako upravo taj prostor prepoznaju kao mjesto budućeg Društvenog centra. Također, prostor zgrade Scheier predstavnici JRLS-a vide kao kvalitetan prostor u centru grada, no nažalost kapacitetima premali da bi zadovoljio sve potrebe. Ulazak u partnerstvo s udrugama po pitanju zgrade Scheier neki predstavnici ujedno vide kao prvi korak u osnivanju tzv. polilokacijskog Društvenog centra.

Predstavnici javne uprave udruge vide kao aktere koji mogu brže i adekvatnije odgovoriti na potrebe zajednice te u skladu s time smatraju da je pitanje pronalaska adekvatnih prostora potrebno što prije riješiti. Također, smještanje udruga u okvirima jednog centra vide kao nužnost za napredak zajednice. Baš kao i članice Platforme, i sami predstavnici uprave pitanje nedostatka ljudskih kapaciteta, ponajprije na strani administracije, prepoznaju kao prepreku realizaciji Društvenog centra. Među problemima koji stoje pred ovakvom inicijativom predstavnici



uprave navode i zakonske prepreke, koje se ponajprije odnose na Zakon o lokalnoj upravi i samoupravi, koji ne definira sankcije za čelne ljude, a zbog čega su lokalne sredine u mnogim slučajevima prepuštene samovolji lokalnih čelnika. Kao prepreka navodi se i izostanak donošenja kulturne strategije te isticanje nužnosti poštovanja struke i uključivanja stručnjaka u procese, što trenutačno često nije slučaj.

No, iako vide potrebu za društveno-kulturnim centrom u Čakovcu, predstavnici javne uprave nisu sigurni što bi konkretno jedna takva nova institucija donijela, a što odnijela. Konkretni problemi vide u profiliranosti ideje budućeg centra kao prostora za mlade, pri čemu se iz vida gube druge društvene grupacije, na primjer generacija 50+ ili romska populacija. S obzirom na iseljavanje i starenje stanovništva smatraju da bi centar, usmjeren na širu populaciju, imao više uspjeha.

### Lokalna zajednica

---

Programi Društvenog centra namijenjeni su lokalnoj zajednici, stoga njezino uključivanje u procese upravljanja, kroz model sudioničkoga upravljanja, predstavlja jedan od važnih elemenata daljnjeg razvoja modela. Anketa provedena među lokalnom zajednicom koja posjećuje programe članica Platforme otkriva da posjetitelje programa (ponajprije u klubu Prostor) pretežno čine mladi ljudi u dobi između 15 i 29 godina, odnosno njih 53%. Slijede osobe srednje životne dobi, 30 – 45 godina s 36% te osobe u dobi 45 – 60 godina s 10%. Većinu posjetitelja čine žene, gotovo dvije trećine (64%, muškarci 36%). Najveći dio posjetitelja sebe opisuje kao publiku (47%), manji dio svrstava se u susjedstvo (15%), a njih 36% vidi sebe kao potencijalne korisnike prostora. Preostalih 8% posjetitelja kao razlog posjeta navodi edukaciju, radionice, koncerte, Volonterski ured Međimurje, Centar za mlade i dr. U posljednjih godinu dana njih 29% posjetilo je Prostor više od 15 puta, njih 10% učinilo je to 6 – 15 puta, 41% korisnika posjetilo je Prostor 1 – 5 puta, dok njih 20% to nije učinilo nijedanput. Upoznatost s pojmom sudioničkoga upravljanja podijeljena je: za njega je čulo nešto manje od polovine anketiranih (47%), dok 53% njih nije upoznato s pojmom, no unatoč tome njih 59% zainteresirano je saznati više

i educirati se. Također, 65 % posjetitelja zainteresirano je uključiti se u upravljanje, programiranje ili savjetovanje o Platformi za Društveni centar Čakovec.

#### iv. Zaključak

---

---

Grad Čakovec i Međimurje predstavljaju specifično područje poznato ponajprije po uspješnom gospodarstvu i izvrsnoj poziciji u odnosu na susjedne zemlje. Čakovec je također poznat po djelovanju jednog od najuspješnijih društvenih poduzeća u Hrvatskoj, ACT Grupe<sup>016</sup>, koja je jedna od nositeljica Platforme za Društveni centar Čakovec. Čakovečka specifičnost također je i nedostatak neiskorištenih javnih prostora u vlasništvu jedinica lokalne i regionalne samouprave, koji u kombinaciji s različitim političkim i drugim interesima predstavlja glavnu kočnicu ostvarivanju ideje osnivanja Društvenog centra. Takvo stanje ograničenih prostornih resursa, stiješnjenih između dviju rijeka, u gospodarski propulzivnoj regiji stvara nestalnu situaciju, podložnu čestim obratima i promjenama stavova. U takvom kontekstu Platforma za Društveni centar Čakovec kao svoju ishodišnu vrijednost postavlja javni prostor, odnosno očuvanje i odgovorno korištenje zajedničkih resursa.

Organizacije civilnog društva, posebice u području kulture, u Čakovcu i Međimurju imaju dugu povijest djelovanja i prepoznate su u drugim dijelovima Hrvatske. Među njima postoje pojedinci koji već dvadesetak godina traže prostor rada, u čemu su dosegli djelomična, no ne nužno i adekvatna rješenja. Stoga potpisivanje *Sporazuma o suupravljanju* sa Županijom predstavlja velik uspjeh i poticaj za rad

---

---

<sup>016</sup> ACT Grupu čine: Autonomni centar ACT, ACT Printlab d.o.o., ACT Konto d.o.o., Centar za eko-društveni razvoj – CEDRA Čakovec, Socijalna zadruga Humana Nova, Centar za pomoć u kući Međimurske županije, Socijalna poljoprivredna zadruga Domaći vrt, ACT Press d.o.o., Volonterski ured Međimurja – VUM i Knjižnica Tabula Rasa. Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: <http://act-grupa.hr/hr/> (8. 2. 2018.).

na uspostavi polilokacijskog Društvenog centra. Posjetitelji programa, koji desetak organizacija zajednički provodi na različitim lokacijama, pretežno su mladi ljudi među kojima dobar dio njih i sebe vidi kao potencijalne korisnike prostora te je zainteresirano uključiti se u rad Društvenog centra. S druge strane, predstavnici jedinica lokalne i regionalne samouprave načelno se pozitivno izjašnjavaju o ideji osnivanja centra, dok prepreke vide u financijskoj održivosti i vlastitim kapacitetima. Stoga, osim postojanja premreženosti različitih interesa i utjecaja, pitanje financijske održivosti glavna je prepreka realizaciji Društvenog centra. Osim toga, zaključuje se da Platforma treba raditi na uključivanju predstavnika lokalne zajednice koji načelno pokazuju interes za procese sudioničkoga upravljanja, barem na razini stjecanja informacija i znanja o specifičnostima takvog koncepta upravljanja.

U čakovečkom je slučaju ograničenost prostornih i drugih resursa rezultirala ograničenjima u osnivanju društvenog centra koji se pritom doživljava kao tržišno neisplativu djelatnost. Ipak, ne treba zane-mariti činjenicu da Društveni centar u Čakovcu velik naglasak stavlja i na različite socijalne i društveno poduzetničke programe. Takvi programi spajaju građanski aktivizam, odgovorno poslovanje, društvenu osviještenost i poduzetništvo te time čine širu osnovu i potencijal za uspostavljanje određene samoodrživosti u relativno brzom roku. No, uzimajući u obzir potpisani *Sporazum o suupravljanju zgradom Scheier*, kao i uključenost Društvenog centra u gradsku razvojnu strategiju, čini se da je godinama zagovaranja, neizvjesnosti i zamora došao kraj te da je koncept sudioničkoga upravljanja i uspostavljanje javno-civilnog partnerstva prepoznato kao vrijednost u upravljanju javnim resursima zbog čega možemo očekivati da razvoj polilokacijskog Društvenog centra tek slijedi.

# 3. Društveno- kulturni centar u Karlovcu — Leda Sutlović

## 1. Profil grada: Karlovac

---

---

Grad Karlovac smješten je na dodiru nizinskog i gorskog predjela u središnjoj Hrvatskoj, na čvoru Kupe, Korane, Mrežnice i Dobre, a zauzima površinu od 401,7 km<sup>2</sup>. Svega pedesetak kilometara udaljen od Slovenije i Bosne i Hercegovine, Karlovac se nalazi na iznimno prometnom pravcu koji povezuje srednju Europu i Podunavlje te istočnu Europu s jadranskim prometnim pravcem. Prema posljednjem popisu stanovništva u gradu Karlovcu živi 55.705 stanovnika<sup>001</sup>, od čega veći dio čine žene (53%), dok je muškaraca 47%. Prema obrazovnoj strukturi na županijskoj razini većina stanovništva ima završenu srednju školu (56.488 ili 43,82%), dok visokoobrazovano stanovništvo čini 5,30% ukupnog stanovništva Karlovačke županije<sup>002</sup>. Krajem 2015. godine broj nezaposlenih osoba u gradu Karlovcu bio je 3.696, a u Karlovačkoj županiji 9.592, odnosno 21,6% (Vučjanić, 2016.). Dobna struktura stanovništva grada pokazuje mali udio djece i mladih (18,2%), dok osobe starije od 60 godina čine 26,8% stanovništva. Prosječna starost iznosi 43,8 godina (Karlovačka županija, 2011.), dok je prirodni prirast grada u 2015. godini činio — 1.075 stanovnika (Državni zavod

---

---

<sup>001</sup> U odnosu na 1991. godinu Županija bilježi pad stanovništva od 42.790 stanovnika, sa 184.577 na 141.787 stanovnika 2001. godine, pri čemu je nacionalna struktura stanovništva znatno izmijenjena (Turk, 2015.).

<sup>002</sup> Prema popisu stanovništva iz 2011. godine u Karlovačkoj županiji živi 128.899 ljudi. Više informacija dostupno je na: <http://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/censustabshtm.htm> (15. 9. 2017.).

za statistiku, 2016.). Prema narodnosti najveći broj stanovnika grada izjašnjava se Hrvatima (88,21 %), a 9,8 % osoba pripadnicima neke od nacionalnih manjina — srpske (8,01 %), bošnjačke (0,45 %) te albanske (0,43 %) i dr. (Grad Karlovac, 2013.).

Grad Karlovac osnovan je 13. srpnja 1579., a građen je kao idealan renesansni grad zvjezdolikog oblika i jedan je od rijetkih europskih primjeraka tog tipa<sup>003</sup>. Položaj na sjecištu vodno-cestovnih putova pogodovao je razvoju trgovine te se pokazao ključnim za razvoj grada (Maradin, 2009.). Krajem 18. stoljeća Karlovac slovi za najbogatiji hrvatski grad, građani plaćaju najviši porez u zemlji, gospodarsku aktivnost ilustrira djelovanje 120 gostionica i svratišta, a kulturnu najstarija glazbena škola u Hrvatskoj, osnovana 1804. godine. Istovremeno se grad širi izvan Zvijezde prema Kupi, gdje nastaje gradska četvrt poznatija kao židovska varoš te se razvijaju prvi obrti. Polovinom 19. stoljeća Karlovac postaje jedan od centara ilirskog preporoda<sup>004</sup>, a upravo je djelovanje članova pokreta zaslužno za osnivanje prve karlovačke knjižnice 'Ilirskog čitanja društvo' 1838. godine. Uskoro se osnivaju i druge javne kulturne ustanove koje djeluju i danas, poput Gradske knjižnice, Gradskog kazališta 'Zorin dom', prvoga hrvatskoga pjevačkog društva 'Zora' i Gradskog muzeja Karlovac. O razvijenoosti i bogatstvu grada svjedoči i uređenje tada raskošnog Vrbanićeva perivoja uz Koranu te gradskog kupališta i rekreacijskih sadržaja koji postoje i danas.

Poslijeratna obnova ujedno označava i sustavan razvoj Karlovca kao industrijskoga grada, često na temeljima i tradiciji postojećih industrijskih grana. Najveće karlovačko poduzeće svih vremena, Jugoturbina, imalo je velik utjecaj na razvoj grada, a u nasljeđe je ostavilo i obrazovno-znanstveni aparat, Institut Jugoturbine te Školsko

<sup>003</sup> Drugi takvi gradovi jesu Palmanova u Italiji, Nové Zámky u Slovačkoj, Zamość u Poljskoj te Neuf-Brisach u Francuskoj.

<sup>004</sup> Neki od najvažnijih nosilaca pokreta živjeli su u Karlovcu – Ljudevit Gaj, Draško Jarnjević, Vjekoslav Karas, Ivan Mažuranić (Matanić i Metež, 2015.: 26).

metalski centar, danas Veleučilište (Treskanica, 2015.). Raspadom socijalističkog uređenja velike tvrtke propadaju, a dio industrijskih pogona, kao i dobar dio gradskih objekata biva razoren tijekom Domovinskoga rata. U zaštićenoj cjelini Zvijezde teža oštećenja imalo je više od 110 objekata. Ratnim razaranjima bilo je zahvaćeno 70 % županije iza kojih je ostao velik broj miniranih područja (5 % županije od ukupno 3.664 km<sup>2</sup>). Danas je, zbog prirodnih i društvenih karakteristika, više od 65 % prostora Karlovačke županije pod posebnom državnom skrbi. Trajna prisutnost vojske u gradu tijekom jugoslavenskog i ratnog perioda djelomično je okončana sredinom 1990-ih, kada velike vojne objekte u središtu Zvijezde vojska predaje u vlasništvo Gradu Karlovcu. Neki od njih, poput Oružane na središnjem trgu ili Velike vojarne, do danas su prazni, bez namjene i u lošem stanju (Matanić i Metež, 2015.: 36). Glavnina kulturne baštine zbog različitih se razloga (posljedica rata, nesređenih imovinskopravnih odnosa, neodržavanja i nebrige) nalazi u lošem stanju, a pojedini objekti izrazito su ugroženi. Stoga je revitalizacija i obnova Zvijezde, kao i cjelokupne kulturne baštine, od najvećeg značaja za grad Karlovac.

Polazeći od ispitivanja kulturnih potreba stanovnika, *Strategija kulturnog razvoja Grada Karlovca za razdoblje 2014. – 2024.* ujedno oslikava socijalnu strukturu stanovništva, pokazujući kako trećina ispitanih nema osobnih prihoda pa tako ni pristup određenim sadržajima<sup>005</sup>. Stoga, visoka posjećenost javnih kulturnih ustanova, poput Gradske knjižnice (74 %), Gradskog kazališta 'Zorin dom' (67 %) i Gradskog muzeja (67 % posjetitelja) ne iznenađuje. Kao kulturne simbole grada Karlovčani vide Zvijezdu, stari grad Dubovac, Gradsko kazalište 'Zorin dom' te šetališta uz rijeke, dok na pitanje: 'Što biste vi učinili u Karlovcu?' predlažu revitalizaciju i obnovu Zvijezde. Osim revitalizacije Zvijezde *Strategijom* je također predviđeno unapređenje

---

---

<sup>005</sup> Anketa je provedena u svrhu izrade *Strategije kulturnog razvoja Grada Karlovca 2014. – 2024.* Među anketiranim građanima 69% čine osobe između 26 i 60 godina života, 29% čine mladi, a 2% osobe starije od 60 godina života (Grad Karlovac, 2014.: 46. – 51.). Stoga se i nalaz o trećini ispitanih bez prihoda donekle podudara s dominantnim karakteristikama dobne strukture uzorka.

infrastrukture najposjećenijih gradskih kulturnih institucija te obnova kina 'Edison', Željezničkog kolodvora, ali i zgrade Hrvatskog doma, 'za daljnje korištenje kao mjesta kulturnih događanja regionalnog značaja' (Grad Karlovac, 2014.: 75). S druge strane, u *Strategiji* su organizacije civilnog društva koje su aktivne u području suvremene umjetnosti i kulture prepoznate kao relevantni dionici društvenog dijaloga te je među strateškim ciljevima i projektima navedeno 'osiguravanje prostora za nezavisnu kulturu' (Grad Karlovac, 2014: 29., 77.). Ipak, teško je ne primijetiti da se navedena dva cilja, obnova zgrade Hrvatskog doma i osiguravanje prostora za nezavisnu scenu, međusobno ne dovode u izravnu vezu, unatoč tome što u stvarnosti jesu povezani, a što pokazuje i ova studija slučaja. Apsolutni strateški prioritet predstavlja aktiviranje bogate karlovačke kulturne baštine, većinom neiskorištene i zapuštene, kroz njezinu obnovu i stavljanje u funkciju. Međutim, iznimno visoki troškovi takve obnove u srazu su s gospodarskom situacijom te su utjecali na kreiranje smjera kulturnog razvoja, donekle u raskoraku s iskazanim društvenim potrebama zajednice. U *Strategiji kulturnog razvoja* otkriva se vizija kulture kao gospodarskog zamašnjaka koji bi kroz turističku instrumentalizaciju baštine pridonio rješenju različitih (egzistencijalnih) pitanja grada i građana. Podizanje kvalitete života također je jedan od ciljeva koji se planira postići kroz razvoj kulturnih programa i unapređenje infrastrukture, ali se navodi i kao posljedica turističkog smjera razvoja koji se vidi isključivo u pozitivnom svjetlu. Kroz ocrtavanje gradskih prednosti i nedostataka te sagledavanje realnih mogućnosti u danim okolnostima, kao što su posljedice ratnih razaranja, ekonomske krize i iseljavanja, *Strategijom* se nastoje ponuditi rješenja za sve navedeno te ona predstavlja stanoviti napor za uvažavanjem svih perspektiva. Jedna od perspektiva uključuje i organizacije civilnog društva aktivne u području suvremene umjetnosti i kulture, koje su prepoznate i kao jedan od strateških ciljeva, ali i kao relevantni dionici društveno-kulturnog razvoja.

## ii. Mala scena Hrvatskog doma — programski i upravljački aspekti

---

---

### Historiografski pregled razvoja

---

Karlovačke organizacije civilnog društva angažirane u suvremenoj kulturi i umjetnosti, kao i u većini hrvatskih gradova, godinama su suočene s problemom nedostatka prostora za rad, bilo da je riječ o administrativnim i upravljačkim poslovima u kulturi ili produkciji, distribuciji i prezentaciji umjetničke i kulturne prakse te edukaciji i arhiviranju u tom području. Potaknuti potrebom za dugoročnim rješenjem prostornog pitanja, ali i zagovaranjem u području lokalnog kulturnog razvoja u cilju stvaranja adekvatnijih uvjeta rada za civilni sektor u kulturi, niz karlovačkih kulturnih organizacija prvotno se udružuje oko neformalne inicijative<sup>006</sup> da bi potom formalizirali svoje djelovanje kroz Savez udruga KAoperativa<sup>007</sup>. Kroz istraživanje i mapiranje prostornih potreba izvaninstitucionalne kulturne scene te raspoloživih napuštenih i/ili neadekvatno iskorištenih prostornih resursa u javnom vlasništvu u Karlovcu, predstavnici platforme prepoznali su

---

---

<sup>006</sup> Neformalnu inicijativu činile su organizacije Domaći, Studio 8 i Poluga. Krajem 2012. toj se inicijativi pridružuju još dvije organizacije (Carpe diem i F.R.E.E.D.A.N.C.E.) koje sve zajednički stvaraju neformalnu platformu KAoperativa. Kasnije se u neformalnu platformu uključuju i druge organizacije: Art Root, Eko Pan, Infinitum i Izvan fokusa. Okupljene udruge zaslužne su za brojne manifestacije u Karlovcu, poput Karlovac Dance Festivala, LED Festa, Riječnog kina, Four River Film Festivala, KAbine, Pickup festivala, Udara groma, volonterskih kampova, Artike, Foto dana mladih i dr. Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: <https://kaoperativa.org/kaoperativa/> (3. 11. 2017.).

<sup>007</sup> Savez udruga KAoperativa osnovan je 2014. godine u cilju razvijanja suradnje s Gradom Karlovcem i Karlovačkom županijom, gradskim ustanovama i tvrtkama na području svoje djelatnosti, a osobito u razvoju i zajedničkom upravljanju karlovačkim društveno-kulturnim centrom. Članice Saveza udruga jesu organizacije: KA-MATRIX, Kino klub Karlovac, Polka, Poluga, Studio 8 i Carpe diem. Više informacija dostupno je na mrežnoj stranici: <https://kaoperativa.org/kaoperativa/savez-udruga-kaoperativa/> (8. 2. 2018.). Za razliku od prethodno navedene neformalne platforme istog imena, čija je svrha u prvom redu zagovaračka, Savez udruga formalna je organizacija, osnovana u cilju upravljanja javnim prostorima.



Hrvatski dom kao potencijalno mjesto razvoja društveno-kulturnog centra. Model upravljanja takvim centrom temeljio bi se na sudioničkoj i suradničkoj podjeli odgovornosti među uključenim dionicima te javno-civilnom partnerstvu između Grada Karlovca kao vlasnika objekta i organizacija civilnog društva kao korisnika prostora.

Izgrađen 1926. godine prema projektu Aleksandra Freudenreicha, Hrvatski dom od početka je namijenjen za rekreaciju i kulturne programe (Platforma 9,81, 2015.)<sup>008</sup>. Zgrada se nalazi na zaštićenom kulturnom području, u neposrednoj blizini Zvijezde, Vrbanićeva perivoja i rijeke Korane što joj daje posebnu atraktivnost. Monumentalna površina zgrade od 2.600 m<sup>2</sup> otkriva potrebe vremena u kojem je građena, kada je Karlovac bio industrijski grad, a u njemu živjelo gotovo dvostruko više ljudi no danas. Od 1950-ih godina u Hrvatskom domu organiziraju se koncerti rock-sastava, diskovečeri, dok se kasnije otvaraju teretana, taekwondo klub, studentski servis i tonski studio, djeluje nezavisna kazališna grupa, otvaraju se prostori za vježbanje glazbenih grupa, održavaju se filmske projekcije, jazz-koncerti, a u velikoj, centralnoj dvorani nastupaju značajna imena domaće glazbene scene (KA-MATRIX, 2014.). Zatvaranjem pozornice 'velike dvorane' 1980-ih godina nastaje Mala scena koja s vremenom postaje popularno okupljalište ljubitelja alternativne glazbe, što traje do 1990-ih godina. Od 1994. do 2005. godine prostorom Male scene upravlja Studentski kulturni centar (SKUC) Braća Radić, dok se istovremeno u podrumskim prostorijama nalazi diskoklub. Nakon isteka ugovora o korištenju prostora između SKUC-a i privatnih vlasnika, uslijed nedostatka vizije i inicijative nastupa proces propadanja, a nezavisna scena gubi popularno okupljalište (KA-MATRIX, 2014.).

---

---

<sup>008</sup> Početkom 20. stoljeća u Hrvatskoj je uveden novi tip društvenih objekata nazvanih 'Hrvatski dom', koji su po svojoj namjeni, prema Platformi 9,81, slični današnjem konceptu društveno-kulturnih centara. Iako nije zaštićena kao kulturno dobro, zbog svoje kulturno povijesne vrijednosti, namjene i smještaja u prostoru, zgrada Hrvatskog doma može se uvrstiti u građevine s ambijentalnim značenjem u odnosu na okoliš (Platforma 9,81, 2015.).

Takvo stanje traje do 2013. kada pojedine udruge aktivne u području suvremene kulture i umjetnosti počinju vršiti pritisak na gradske vlasti sa zahtjevom da se prostor obnovi. Uskoro Grad Karlovac kreće s uređenjem prostora Male scene, a istovremeno dolazi do organiziranja prethodno spomenutih udruga u savez KAoperativa, koji organizira zagovaračku platformu o razvoju uvjeta za rad nezavisne kulture te tako inicira otvaranje dijaloga s javnošću. KAoperativa također sudjeluje u uređenju prostora, u koji ulaže i svoje resurse, pa tako u razdoblju od 2013. do travnja 2016. godine funkcionira kao korisnik i organizator događanja. U tom vremenu, unatoč zagovaranju KAoperative za kreiranjem upravljачkog modela koji bi uključivao 'krovnu' organizaciju udruga, dolazi do uspostave nešto drugačijeg modela upravljanja. Prvotni model uključivao je gradsku tvrtku Mladost, inače zaduženu za održavanje i upravljanje gradskim sportskim objektima, kao upravitelja i koordinatora aktivnosti Male scene te Programsko vijeće koje je, osim od predstavnika Grada Karlovca, bilo sastavljeno od predstavnika organizacija civilnoga društva, koje su u najvećoj mjeri bile korisnice prostora. Uskoro se navedeni model pokazao neadekvatnim, većinom zbog nezainteresiranosti tvrtke Mladost i nezadovoljstva udruga radom te gradske tvrtke, zbog čega je taj model napušten. Nakon pregovora između predstavnika Grada i Saveza uslijedilo je potpisivanje pilot-projekta, kojim je Grad probno prepustio upravljanje nezavisnom voditelju, KAoperativi. Nakon što se takvo vođenje pokazalo adekvatnim, uspostavljeno je javno-civilno partnerstvo u okviru kojega je kreiran model sudioničkoga upravljanja.

Model sudioničkoga upravljanja Malom scenom definiran je *Pravilnikom o upravljanju*<sup>009</sup>, a uključuje Grad Karlovac kao vlasnika prostora i udrugu ili savez udruga kao upravitelja prostorom. Upravljanje prostorom dodjeljuje se udruzi ili savezu udruga putem javnog natječaja<sup>010</sup>

---

<sup>009</sup> *Pravilnik o upravljanju, korištenju i radu Male scene Hrvatskog doma* dostupan je na službenim mrežnim stranicama Grada Karlovca: <http://www.karlovac.hr/UserDocsImages/2016/dokumenti/GGK6-2016.pdf> (18. 12. 2017.).

<sup>010</sup> *Javni natječaj za upravitelja Male scene u 2016. godini* dostupan je na mrežnim stranicama: <http://www.karlovac.hr/natjecaji-javni-pozivi-obavijesti/natjecaji-javni-pozivi/javni-natjecaj-za-upravitelja-male-scene/4098> (8. 2. 2018.).

na dvogodišnje razdoblje, pa je tako za razdoblje od 2016. do 2018. upravljanje prostorom dodijeljeno Savezu udruga KAoperativa. Prema upravljačkom sporazumu Grad Karlovac osigurava sredstva za režijske troškove, KAoperativa kao upravitelj pribavlja sredstva za programe, a dio troškova pokriva se iz participacije korisnika za korištenje prostora. Program se kreira kroz *online* prijave<sup>011</sup> korisnika, natječaj raspisuje Grad Karlovac, dok evaluaciju vrši Programsko vijeće Male scene, sastavljeno od jednog predstavnika Grada Karlovca, jednog upravitelja i troje članova iz udruga za mlade, koji se odabiru putem javnog natječaja<sup>012</sup>. Odgovornost je za kontinuirani rad i funkcioniranje Male scene na upravitelju, čija je zadaća pružiti najbolje moguće uvjete korištenja prostora. Komunikacija između dionika sudioničkoga upravljanja odvija se putem izvještaja, pri čemu se financijski izvještaj podnosi svaka tri mjeseca, a narativni svakih pola godine. Upravitelj komunicira s korisnicima osobno, putem *mailing* lista, preko društvenih mreža te kroz redovite sastanke.

### Postojeće stanje prostora

---

Najveći dio zgrade Hrvatskog doma čini velika, multifunkcijska dvorana kapaciteta otprilike 1.000 stajaćih mjesta i nekoliko manjih pratećih prostorija, no cjelokupan prostor nije statički stabilan te u njemu trenutačno nije dopušteno održavanje aktivnosti. Zgrada kao cjelina samo djelomično zadovoljava suvremene tehničke standarde građevina za kulturu. Tako trenutačno jedino Mala scena zadovoljava minimalne tehničke uvjete za rad, dok je cjelini zgrade potrebna temeljita rekonstrukcija (Platforma 9,81, 2015.). Malu scenu čini prostor odvojen

---

011 Prijava programa na Maloj sceni Hrvatskog doma podnosi se putem *online* formulara koji je dostupan na mrežnim stranicama: <https://kaoperativa.org/mala-scena/prijava-programa/> (18. 12. 2017.).

012 Javni poziv za predlaganje kandidata za članove Programskog vijeća Male scene Hrvatskog doma u Karlovcu objavljen 2017., dostupan je na mrežnim stranicama: <http://www.karlovac.hr/UserDocsImages//2017/dokumenti%20članci//JAVNI%20POZIV%20ZA%20KANDIDATURE%20PROGRAMSKOG%20VIJEĆA%20MALE%20SCENE.pdf> (8. 2. 2018.).

od velike dvorane te podrumski dio s dvjema prostorijama. Sveukupno prostor ima površinu od otprilike 300 m<sup>2</sup>, od kojih 160 m<sup>2</sup> otpada na glavnu dvoranu, a ostatak na uredski prostor, nekoliko servisnih prostora, dva prostora za probe bendova<sup>013</sup> te sanitarni čvor i hodnike. U smislu vrste kulturnog prostora Mala scena definira se kao klub u kojem se osim koncertnih aktivnosti održavaju radionice, sastanci, tribine, kvizovi, predstave, književne večeri i sl.

Uređenje zgrade Hrvatskog doma u interesu je vlasnika zgrade, Grada Karlovca, i predviđeno je kulturnom strategijom. Na naruđbu Grada Karlovca arhitektonski kolektiv Platforma 9,81 izradio je dokument modela razvoja Hrvatskog doma kao društveno-kulturnog centra (**Platforma 9,81, 2015.**) koji bi obuhvaćao različite programe i bio mjesto susreta različitih dobrih skupina. Osnovna je ideja uređenja dati zgradi izvornu namjenu i urediti je kao višenamjenski objekt u skladu s današnjim potrebama kulturno-umjetničke i civilno-društvene scene. Međutim, uzimajući u obzir loše stanje zgrade, njezine gabarite i zahtjevnost zahvata, obnova je za sada moguća samo kroz korištenje europskih ili drugih fondova.

## Program

---

Misija prostora Male scene je pružiti priliku akterima s područja suvremene kulture i umjetnosti i drugih društvenih aktivnosti da u zgradi Hrvatskog doma produciraju, borave i stvaraju te im omogućiti da pridonose nekoj boljoj poduzetničkoj slici i kroz kulturu podižu razinu kvalitete života u gradu. U skladu s time i program, kreiran na osnovi godišnjeg javnog poziva, odražava interese i potrebe korisnika Male scene i lokalne zajednice. Trenutačno se u prostoru Male scene redovito ili povremeno provode sljedeći programi i sadržaji: prostor za vježbanje bendova, koncerti, audiovizualne i performerske umjetnosti, različita

---

---

**013** Prostori za probe bendova naplaćuju se 500 kuna za manji, odnosno 800 kuna za veći prostor (13 i 22 m<sup>2</sup>), dok se za dvoranu, u slučaju da događanje ima ugostiteljstvo ili ulaznicu, plaća participacija od 500 kuna. Prikupljeni iznos koristi se za pokrivanje dodatnog troška režija.

događanja povezana s elektroničkom glazbom, slušaonice, predstavljanja i razgovori s umjetnicima, izložbe, književne večeri, druženje za mlade uz društvene igre, radionice, okrugli stolovi, debate i predavanja, projekcije, sajmovi rabljenih predmeta i rukotvorina. Kao vrijednosti koje prostor kreira KAoperativa navodi transparentnost, zajedništvo, progresivnost i suradnju. Sadržaji su namijenjeni ponajprije mladima, ali i svima onima koji žele ostati živjeti u Karlovcu. Kao najveću vrijednost vide vraćanje života u dio grada u kojem se Hrvatski dom nalazi, kao i u samu kulturnu scenu kojoj nastoje omogućiti održivost i neometan rad.

Prema mišljenju predstavnika KAoperative upravo kroz upravljanje i programiranje društveno-kulturnog centra u zgradi Hrvatskog doma, uz nekoliko drugih gradskih lokacija, platforma bi ispunila svoj glavni cilj, a to je rješavanje i osiguravanje prostornih potreba nezavisne kulturne scene — klupskog prostora, prostora za probe bendova, ateljea, galerije, izvedbenog prostora, plesnog studija te nekoliko ureda (KAoperativa, 2016.). Namjera je platforme otvoriti Malu scenu za cjelodnevni boravak, proširiti postojeće programe i dodatno uključiti učenike srednjih škola, studente, volontere i građane iznad 35 godina (KAoperativa, 2016.: 5). Obnovom Hrvatskog doma i širenjem u druge prostore zgrade također se želi izići iz isključivo ‘alternativnog’ profiliranja prostora, što je trenutačno prevladavajuća percepcija Male scene u javnosti. Kroz pružanje boljih produkcijskih uvjeta želi se stvoriti mjesto okupljanja, ali i proširiti djelovanje na područja društvenog poduzetništva i zadrugarstva, *co-working* prostora i rezidencija te ugostiteljskih sadržaja, poput *art-cafea* i hostela.

### iii. Perspektive razvoja kroz viđenja ključnih dionika

---

Osmišljeni model sudioničkoga upravljanja Hrvatskim domom uključuje, kao što je ranije navedeno, korisnike prostora, odnosno organizacije civilnog društva te jedinicu lokalne samouprave kao vlasnika prostora. No, također bi mogao uključivati predstavnike lokalne zajednice koju je moguće definirati kao publiku, buduće korisnike i neposredno susjedstvo.

U gradu Karlovcu u području kulture i umjetnosti aktivno je 78 udruga<sup>014</sup>, od kojih su neke od istaknutijih okupljene u platformu KAoperativa. Daljnji razvoj sudioničkoga upravljanja KAoperativa vidi kroz unapređenje postojećih aktivnosti, povećanje razine kvalitete događanja te ulaganje u aktivnosti koje su potencijal za obnovu i razvoj prostora. Proširenje u druge prostore radi održavanja aktivnosti, trenutno ograničenih zadatostima prostora Male scene, pobudilo bi interes i dovelo do uključivanja novih ljudi. Kao osnovne preduvjete razvoja modela sudioničkoga upravljanja predstavnici KAoperative navode upornost i strpljivost, odnosno nužnost za paralelnim razvijanjem različitih polja, poput dijaloga među dionicima, razvoja programa i odnosa unutar platforme.

Kao prepreku daljnjem kulturnom razvoju ovog modela i društveno-kulturnog centra u cjelini predstavnici KAoperative ponajprije navode vrijeme, odnosno predugo čekanje da se stvari pomaknu u prostornom i financijskom smislu. Mali ili nikakvi pomaci glavni su uzrok odustajanja od rada na razvoju Hrvatskog doma kao društveno-kulturnog centra. Iseljavanje mladih i sve manji interes za kulturu ističu se kao snažan demotivirajući element, kao i činjenica da unatoč kvalitetnoj komunikaciji i suradnji s Gradom Karlovcem, nedostaje konkretnih pomaka u revitalizaciji Hrvatskog doma i daljnjem razvoju partnerstva oko sudioničkoga upravljanja objektom<sup>015</sup>. S druge strane, uz kulturno značenje i lokaciju Hrvatskog doma, suradnja s Gradom Karlovcem spominje se i kao glavni potencijal razvoja društveno-kulturnog centra. Upravljanje Malom scenom predstavnici platforme vide

---

---

<sup>014</sup> Registar udruga RH dostupan je na mrežnim stranicama: <http://registri.uprava.hr> (21. 12. 2017.).

<sup>015</sup> O navedenoj problematici raspravljalo se u okviru susreta Zaklade 'Kultura nova' s predstavnicima platforme KAoperativa, koji je održan 12. svibnja 2017. tijekom provedbe projekta o sudioničkom upravljanju u kulturi. Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama projekta: <http://participatory-governance-in-culture.net/hr/read/meeting-with-kaoperativa> (18. 12. 2017.).

kao primjer dobre prakse koji može imati pozitivan utjecaj na razvoj grada i promjenu u zajednici.

140

141

### Jedinice lokalne i regionalne samouprave (JRLS)

---

Predstavnici jedinica lokalne i regionalne samouprave općenito imaju vrlo pozitivno viđenje sudioničkoga upravljanja, za što je bilo presudno iskustvo rada s organizacijama civilnog društva na primjeru Male scene Hrvatskog doma. Kroz zajednički razvoj koncepta upravljanja Malom scenom definirane su uloge i odgovornosti sudionika, upravljanje prostorom i programske aktivnosti. Predstavnice Grada Karlovca smatraju da za uspješno uspostavljanje sudioničkoga upravljanja mora postojati jasna upravljačka struktura te definiran i razrađen model, a sve ostalo mora biti podložno javnim natječajima. Kao pozitivne strane suradnje s organizacijama civilnog društva navode prednosti zajedničkog rada u koji svatko donosi specifična znanja i kreativnost. Sudioničko upravljanje gradskim prostorima predstavnice Grada vide kao dobar model, pri čemu Grad treba definirati prioritete i transparentnošću pokazati da je spreman na suradnju. Pozitivnim se također ocjenjuju rezultati koji proizlaze iz pukog povezivanja i umrežavanja dionika u kulturi, a koji svoje odjeke imaju i u kvaliteti programa.

Kao prepreke razvoju sudioničkoga upravljanja navode ograničenja rada u civilnom sektoru, koja se ponajprije odnose na nedostatak ljudskih kapaciteta i visoku fluktuaciju ljudi. Razvoj čvrstih partnerstava između Grada i udruga zahtijeva kontinuitet u vidu članstva i vodstva, ali i uključivanja novih, mladih ljudi. Kao prepreku također vide Zakon o udrugama koji, smatraju, prestrogo definira pojedine obveze, pogotovo uzevši u obzir administrativnu potkapacitiranost organizacija, zbog čega bi bila poželjna određena doza fleksibilnosti u njegovoj primjeni. U programskom smislu kao ograničavajući element vide tendenciju stavljanja težišta na sadržaje za mlade, a koja je prisutna na Maloj sceni. Stoga nužnim vide kreiranje raznovrsnijih programa namijenjenih svima, posebno stoga jer i praksa europskih natječaja pokriva različite dobne skupine. Kada je riječ o perspektivama razvoja,

obnovljenu zgradu Hrvatskog doma vide kao višenamjenski objekt u kojem će se provoditi aktivnosti povezane s glazbom, plesom i velikim koncertima, gdje će postojati *co-working* prostori i poduzetnički inkubatori, prostorije za izvođenje radionica za različite dobne uzraste te jedan prostor za alternativnu, nezavisnu kulturnu scenu.

U razvoju praksi sudioničkoga upravljanja Grad Karlovac kao primarni interes vidi obnavljanje kulturne baštine, koja predstavlja velik potencijal i koju nakon takve obnove treba znati staviti u funkciju. Takvu upotrebu nosile bi javne ustanove u kulturi, a u suradnji i kroz sudioničko upravljanje sa zainteresiranim dionicima razvijali bi se novi, moderni sadržaji, usmjereni ne samo na mlade već i na širu populaciju. U skladu s time poticati će se programi čiji je cilj obuhvatiti veći broj zainteresiranih za sve aspekte kulturnog razvoja, pri čemu grad kulturu prije svega vidi u funkciji turizma.

### Lokalna zajednica

---

Kao publiku i korisnike programa upravitelji Male scene ponajprije prepoznaju mlade, srednjoškolce i studente, no publika varira ovisno o događanju pa su posjetitelji ljudi srednje životne dobi, do 50-e godine života. Zajednički im je interes za *rock*-glazbu, elektroniku i alternativno kazalište, kao i neki oblici alternativne rekreacije, poput žongljanja. Dijapazon korisnika smatraju širokim, ali pretežno povezanim s alternativnom kulturom, što je donekle i percepcija javnosti, stoga KAoperativa nastoji pridonijeti razvoju Male scene kao prostora otvorenog svim građanima (KAoperativa, 2016.).

Anketa provedena među lokalnom zajednicom potvrdila je pretpostavku o karakteristikama publike, pokazujući da strukturu posjetitelja Male scene pretežno čine osobe mlađe i srednje životne dobi — 52 % u dobi 15 – 29 godina, 43 % u dobi 30 – 45 godina te 5 % u dobi 46 – 65 godina, a gotovo podjednako zastupljeni su muškarci (47 %) i žene (53 %). Najveći dio anketiranih sebe opisuje kao publiku (46 %), mali dio se svrstava u susjedstvo (7 %), dok se njih 45 % izjašnjava potencijalnim korisnikom Male scene. Preostalih 10 % posjetitelja pod



razloge posjeta izdvaja pohađanje radionica i drugih zbivanja, rezidencija, izvedbenih aktivnosti, neki su sudionici programa, poslovni partneri ili koriste prostore za probe benda. U posljednjih godinu dana njih 39% posjetilo je Malu scenu 15 i više puta, 14% korisnika to je učinilo 6 – 15 puta, 35% 1 – 5 puta, dok 12% ispitanika Malu scenu nije posjetilo nijedanput. Među anketiranim posjetiteljima njih 45% čulo je za pojam sudioničko upravljanje, dok je njih 54% zainteresirano za edukaciju o toj temi. Konačno, čak 60% posjetitelja zainteresirano je uključiti se u upravljanje, programiranje ili savjetovanje o Maloj sceni.

#### iv. Zaključak

---

---

Grad Karlovac gotovo u svakom smislu predstavlja u nas jedinstveno mjesto — u povijesnom, urbanističkom, gospodarskom i prometnom smislu, u smislu kulturne baštine, a čini se i u smislu sudioničkoga upravljanja. Istraživanje razvoja modela sudioničkoga upravljanja kroz razgovore s ključnim dionicima — predstavnicama lokalne i regionalne samouprave, organizacijama civilnog društva te kroz anketiranje lokalne zajednice, pokazuje da svi dionici pozitivno ocjenjuju uspostavljenu suradnju. Vjerojatno je i činjenica da je riječ o gradu bogate kulturne baštine s kojom se hitno nešto treba napraviti, učinila svoje u postizanju početnog konsenzusa među dionicima te dala podstrek za rad. Bez obzira na navedeno, karlovački slučaj pokazuje entuzijizam i odlučnost organizacija civilnog društva te otvorenost i spremnost gradskih vlasti na suradnju. Uspostavljeni model sudioničkoga upravljanja rezultat je procesa konzultacija, radionica, sastanaka i pregovora između Grada i udruga, ali i lokalne zajednice. Kroz navedeni proces educirani su pojedinci iz gradske administracije i lokalne zajednice o sudioničkom upravljanju i javno-civilnom partnerstvu, a organizacije civilnog društva u kulturi ojačale su svoje kapacitete. Uspostavljena je komunikacija među dionicima, odgovornosti i uloge jasno su definirane, a procedure ustanovljene. Ipak, završetak procesa uspostavljanja modela označio je zastoj i nedostatak konkretnih pomaka u revitalizaciji Hrvatskog doma i daljnjeg razvoja partnerstva

s Gradom. Takav zastoj može demotivirati članove organizacija i proizročiti smanjenje njihovih ljudskih resursa, što lokalna samouprava prepoznaje kao jednu od prepreka u razvoju suradnje.

Unatoč okupljanju oko zajedničkog cilja, odnosno revitalizacije Hrvatskog doma kao društveno-kulturnog centra kroz sudioničko upravljanje i javno-civilno partnerstvo, istraživanje je ukazalo na određeni raskorak u očekivanjima dionika. Očekivanja organizacija civilnog društva idu u smjeru obnove i širenja prostora, povećanja kvalitete aktivnosti, uključenja novih korisnika i posjetitelja. S druge strane, očekivanja lokalne samouprave ciljaju na veće aktivnosti i događanja koja bi privukla brojniju publiku svih životnih dobi, teže razvoju poduzetništva u kulturi, a kao svrhu kulturnog razvoja vide razvoj turizma. Također, i sami građani prepoznaju nužnost obnove društvenosti kao komplementarne materijalnoj obnovi objekata što je vidljivo iz provedene ankete, ali i deliberativnih, konzultativnih procesa, vođenih oko budućnosti Zvijezde, koji su pokazali zainteresiranost građana da se revitalizira ta povijesna jezgra grada. Postojeća procedura uspostavljanja programa na Maloj sceni gotovo organski odražava potrebe lokalne zajednice, a nju u ovom trenutku pretežno čine osobe mlađe i srednje životne dobi. Stoga, kreiranje programa namijenjenoga svim generacijama može proizaći jedino iz širenja prostora i povećanja aktivnosti. Slučaj karlovačkog prostora Male scene Hrvatskog doma tako se razotkriva kao ogledni primjer koji je moguće slijediti i koji motivira na slična djelovanja, no njegov puni doseg tek treba vidjeti.

# 4. Molekula u Rijeci — Davor Mišković

## i. Profil grada: Rijeka<sup>001</sup>

---

---

Rijeka se nalazi u Primorsko-goranskoj županiji, na zapadu Hrvatske, 131 km jugozapadno od Zagreba, na sjevernoj obali Kvarnerskog zaljeva. Površinom je relativno mala; ukupna površina grada iznosi 44 km<sup>2</sup>. Od Rijeke su površinom veći ne samo gradovi poput Splita i Osijeka nego i općine u okolici Rijeke. Mala površina i odsječenost od zaleđa stvaraju probleme u prostornom promišljanju grada. Zbog toga se u ionako gusto izgrađeni prostor grada natiskuju novi trgovački centri, kronično nedostaje zelenih površina, a svaka građevinska intervencija u prostor grada građanima oduzima javne površine, koliko god one dotad bile neuređene.

Rijeka ima 128.624 stanovnika (popis stanovništva iz 2011.), a s okolicom<sup>002</sup> ima 191.641 stanovnika. U Rijeci od 1991. kontinuirano pada broj stanovnika, stopa prirodnog kretanja konstantno je negativna, a u 2015. iznosila je -6,31, dok je vitalni indeks 53 (broj živo rođenih na 100 umrlih). Dakle, Rijeka spada u grupu tzv. *shrinking cities*, gradova koji se smanjuju i koji nisu privlačni stanovništvu jer u njima nije moguće osigurati egzistenciju. Unatoč padu stanovništva gustoćom

---

---

<sup>001</sup> Podaci za izradu profila grada preuzeti su iz sljedećih izvora: *Prostorno i prometno integralna studija Primorsko-goranske županije i Grada Rijeke* (Institut IGH, 2011.); *Strategija razvoja grada Rijeke za razdoblje 2014. – 2020.* (Grad Rijeka, 2013.); *Razvojna strategija Primorsko-goranske županije 2016. – 2020.* (Primorsko-goranska županija, 2015.).

<sup>002</sup> Riječ je o jedinicama lokalne samouprave koje su bile u sastavu bivše općine Rijeka: Kastav, Viškovo, Grobnik, Kostrena, Bakar, Kraljevica i Klana.

naseljenosti Rijeka je i dalje na prvom mjestu u Hrvatskoj, s prosjekom od 2.925 stanovnika po km<sup>2</sup>.

Prema nacionalnom sastavu stanovništvo Rijeke većinom čine Hrvati (82,5%), zatim slijede Srbi (6,5%), Bošnjaci (2%), Talijani (1,9%) te ostale manjine. Prosječna starost stanovnika Rijeke iznosi 41,2 godine što je u hrvatskom prosjeku, koji iznosi 41,7 godina. Dobna je struktura stanovništva Rijeke nepovoljna: 35.205 (27,3%) stanovnika starije je od 60 godina, dok je mlađe od 15 godina svega 14.966 (11,6%) stanovnika. Obrazovna je struktura stanovništva Rijeke u dobi od 15 i više godina sljedeća: 24% visokoobrazovanog stanovništva, 56% stanovništva sa završenom srednjom školom, 15% stanovništva sa završenom osnovnom školom i 5% stanovništva bez škole. Informatička pismenost koja pokazuje broj osoba u dobi od 10 i više godina koje upotrebljavaju internet i e-poštu te koje znaju obraditi tekst ukazuje na to da je u Rijeci 73.000 (56,8%) osoba informatički pismeno što je iznad županijskog i hrvatskog prosjeka.

U Rijeci je 2011. bilo 48%, odnosno 54.340 stanovnika ekonomski neaktivno (umirovljenici, osobe koje se bave obvezama u kućanstvu, učenici i studenti), zaposlene su bile 50.494 osobe (44% stanovništva), a nezaposlena 8.761 osoba (8% stanovništva). Prema podacima iz rujna 2016. evidentirano je 10.876 nezaposlenih osoba, što ukazuje na to da je nezaposlenost u porastu. Broj zaposlenih u gospodarskim djelatnostima u 2015. bio je 30.433 osobe, što je 12,5% manje nego što ih je bilo 1995. Od 1991. broj zaposlenih u gospodarskim djelatnostima u kontinuiranom je padu.

Podaci kojima raspolažemo o ekonomskim kretanjima u gradu Rijeci manjkavi su, ali na temelju podataka o ekonomskim kretanjima u Primorsko-goranskoj županiji mogu se donijeti i neki zaključci o stanju gospodarstva u Rijeci. U 2013. BDP Primorsko-goranske županije iznosio je 28,86 milijardi kuna što čini BDP od 97.924 kune po stanovniku. Prema oba ta pokazatelja Primorsko-goranska županija na drugom je mjestu u Hrvatskoj, odmah iza Grada Zagreba. BDP po stanovniku čini tek 49% BDP prosjeka EU-a.

Prema NKD-ovoj klasifikaciji najvažnije djelatnosti jesu prerađivačka industrija, rudarstvo i ostale industrije koje čine trećinu županijskog BDP-a, nakon čega slijede trgovina i ugostiteljstvo (na koje znatno utječe turizam u priobalju i otocima), koji čine gotovo 22 % županijskog BDP-a. U industriji su na županijskoj razini najvažnije brodogradnja, drvna i farmaceutska industrija, od čega su većim dijelom brodogradnja i farmaceutska industrija smještene u Rijeci. U Rijeci po broju zaposlenih te ostvarenim prihodima i rashodima dominira trgovina s udjelom od 45 % prihoda i 27 % zaposlenih (podaci iz 2007.), nakon čega slijedi prerađivačka industrija.

U tim uvjetima proračun Grada Rijeke posebno je zanimljivo promatrati jer se radi o proračunu koji nastaje u izrazito skućenim prostornim uvjetima, u trendu smanjene zaposlenosti i smanjenog broja stanovnika te u uvjetima nepovoljnih gospodarskih kretanja u cijeloj državi. U 2015. godini proračun Grada iznosio je gotovo 685 milijuna kuna, a rashodi su iznosili otprilike 696 milijuna kuna te je ostvaren manjak od otprilike 12 milijuna kuna (Fičor, 2015.). Od 2007. godine svake godine rashodi proračuna kontinuirano nadmašuju prihode te su u 2016. godini akumulirane obveze iznosile više od 200 milijuna kuna.

U prihodovnoj strani proračuna prihodi od poreza čine većinu prihoda u gradskom proračunu u iznosu od 352 milijuna kuna, od čega na porez na dohodak otpada 316,8 milijuna kuna (46,2 % prihoda ukupnog proračuna). Prihod od imovine Grada čini značajnu stavku u prihodima, a iznosi 112 milijuna kuna (16,3 % proračuna) gdje većinu čine prihodi od zakupa prostora (90 milijuna kuna). Važnu stavku u prihodima čine i prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi (125,5 milijuna kuna, 18,3 % proračuna) od čega prihod od komunalne naknade iznosi 106 milijuna kuna. Ostale prihode čine pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna, prihodi od prodaje nefinancijske imovine, kazne, upravne mjere i ostalo.

Rashodi u proračunu Grada Rijeke po odjelima gradske uprave pokazuju da je Odjel za kulturu u 2015. raspolagao sa 74,45 milijuna kuna, što čini gotovo 11 % ukupnog proračuna. Od tog iznosa za program

javnih potreba u kulturi izdvojeno je otprilike 4 milijuna kuna od čega su se 2 milijuna odnosila na dugovanja iz prethodnih godina. Dakle, radi se o 2 milijuna kuna kojima valja pribrojiti i programe ustanova u iznosu od 1,77 milijuna kuna čime se dolazi do iznosa od 3,7 milijuna kuna što čini 5% proračuna za kulturu. Čak i s dugovima iz prethodnih godina radi se o skromnih 7,7% proračuna za kulturu. Ostatak proračuna odnosi se na rashode za zaposlene, materijalne troškove i režije ustanova i prostora kojima upravlja Grad Rijeka. Ukupno gledano troškovi ustanova u 2015. godini iznosili su 60,8 milijuna kuna ili 81,7% proračuna za kulturu.

Ostale stavke u proračunu za 2015. godinu odnose se na rashode za objekte u kulturi kojima upravlja Grad Rijeka — 2,5 milijuna kuna, kapitalna ulaganja u objekte kulture; 2,9 milijuna kuna, kapitalne donacije pomoći što se većim dijelom odnosi na obnovu gradskih pročelja; 3,2 milijuna kuna te manje iznose koji se odnose na različite stavke poput funkcioniranja kulturnih vijeća, izrade elaborata, projekte EU-a u kojima sudjeluje Grad, pripremu prijedloga programa za Europsku prijestolnicu kulture i sl.

Kulturna politika Grada Rijeke definirana je u *Strategiji kulturnog razvitka Grada Rijeke 2013. – 2020.*, strateškom dokumentu koji je usvojilo Gradsko vijeće 2013. godine. Tim dokumentom definirano je 13 općih strateških ciljeva kulturne politike Grada Rijeke do 2020. godine.

Ključni instrument provođenja kulturne politike u Gradu Rijeci jest financiranje. U 2015. putem programa javnih potreba financirano je 188 programa s ukupnim iznosom od 3,7 milijuna kuna. Prema predloženom proračunu odluke o financiranju programa donose kulturna vijeća. Grad Rijeka ima sedam kulturnih vijeća, a svako vijeće ima po troje članova. Mandat članova kulturnih vijeća traje četiri godine, a imenuje ih Gradsko vijeće na prijedlog gradonačelnika. Prema našim saznanjima kulturna vijeća autonomna su u svojem radu. Njihov rad funkcionira tako da im Grad Rijeka odredi financijski okvir u koji trebaju smjestiti programe koje će podržati, odnosno samostalno određuju financijske iznose potpora koje se trebaju zadržati u postojećem

okviru proračuna za pojedinu djelatnost. Sastav je kulturnih vijeća u odnosu na hrvatsku praksu odličan jer nastoji kombinirati stručnjake za pojedina područja na nacionalnoj razini s poznavateljima lokalnih prilika te se na taj način nastoje donijeti najkvalitetnije odluke. Ta praksa sastavljanja kulturnih vijeća u Rijeci je prisutna od uvođenja sustava odlučivanja putem kulturnih vijeća. Od 2013. godine vijeća imaju troje članova, u prethodnim sastavima imala su po petero članova, a smanjenje broja članova argumentirano je štednjom koja neće narušiti sustav odlučivanja.

Osim financiranja, važnu ulogu u provedbi kulturne politike čini upravljanje prostorima namijenjenih izvedbi kulturnih događanja i koordinacijska uloga Grada između različitih aktera u kulturi, što osobito dolazi do izražaja pri realizaciji projekata od posebnog interesa za Grad Rijeku. U samoj *Strategiji* definirani su prioritetni kulturni projekti i posebni strateški ciljevi i mjere, čijoj je elaboraciji i posvećen veći dio samog dokumenta. Ti posebni strateški ciljevi i mjere uglavnom su raspoređeni po područjima kulturne djelatnosti tako da pokriva ju zaštitu kulturne baštine, vizualnu umjetnost, izvedbene umjetnosti, novomedijsku umjetnost itd. Uglavnom su vrlo općenito definirani i gotovo uvijek uz ogradu da njihovo izvršenje ovisi o okolnostima i financijskim mogućnostima.

*Kulturna strategija Grada Rijeke* navodi kao neku vrstu prioriteta sve ono što se već događa u kulturnom životu grada, tako da zapravo nema prioriteta. Sve što Grad učini u području kulturne politike, može se tumačiti da je napravljeno u skladu s definiranim prioritetima, a ono što ne učini, može se opravdati nesretnim ili nepovoljnim okolnostima i financijskim nemogućnostima.

Primorsko-goranska županija od 2015. godine radi na donošenju županijske kulturne strategije. Održano je više rasprava o različitim aspektima županijske strategije i prema održanim raspravama prioriteti županijske strategije kreću se u dva smjera: poticanje razvoja kulturnih industrija i poticanje kulturnih programa u manjim sredinama, osobito na otocima i u Gorskom kotaru. Iz razgovora sa županijskim

pročelnikom može se zaključiti da je cilj PGŽ-a razviti kulturnu ponudu na području cijele županije u skladu s potrebama stanovništva.

U Primorsko-goranskoj županiji djeluje jedno kulturno vijeće koje ima devetero članova i koje odlučuje o svim programima. Kroz program javnih potreba sufinancira se pet tipova programa<sup>003</sup>. Iako prema prioritetima dominira tema kreativnih i kulturnih industrija, sastav Kulturnog vijeća takav je da u njemu nema nijedne osobe iz područja kreativnih i kulturnih industrija, a same odluke o financiranju uopće ne odražavaju prioritete navedene u samom pozivu za prijave programa javnih potreba. Za program javnih potreba u kulturi Primorsko-goranska županija 2015. godine izdvojila je 2,18 milijuna kuna. Radi se o skromnom proračunu koji ne utječe uvelike na kulturni život Rijeke, osim kroz potporu radu Pomorskom i povijesnom muzeju Hrvatskog primorja i Prirodoslovnom muzeju. Čak i potpora HNK-u, koja je značajna u okviru županijskog proračuna, predstavlja tek manji dio ukupnog iznosa proračuna HNK-a.

Rijeka je izabrana za Europsku prijestolnicu kulture u 2020. godini. Radi se o najvećem projektu u kulturi u Hrvatskoj, a uključuje izgradnju infrastrukture kroz obnovu objekata kulturne baštine. Tako će se u bivši tvornički kompleks Rikard Benčić smjestiti Muzej moderne i suvremene umjetnosti, Muzej grada, Gradska knjižnica i nova institucija Dječja kuća koja će se baviti umjetničkim i kulturnim programima za djecu. Osim navedene infrastrukture, u planu je obnova broda Galeb koji će biti pod upravljanjem Muzeja grada, a u njemu će se smjestiti muzejska zbirka, konferencijska dvorana i niz komercijalnih sadržaja. Program Europske prijestolnice kulture razvrstan je u sedam programskih linija. No, osim samog kulturnog i umjetničkog programa, program Europske prijestolnice kulture uključuje razvoj kapaciteta lokalne kulturne zajednice, razvoj publike, marketinške

---

**003** Navedeno se odnosi na sljedeće programe: Programi očuvanja i njegovanja kulturne baštine; Poticanje kreativnih i kulturnih industrija; Kulturne manifestacije; Suradnja kreativnih i kulturnih industrija sa školama; Razvoj publike.



aktivnosti, programe za zajednicu i brojne druge aktivnosti. Proračun Europske prijestolnice kulture bez građevinskog dijela, tj. ulaganja u infrastrukturu iznosi 30 milijuna eura.

150

151

## ii. Molekula

---

---

### Pregled razvoja<sup>004</sup>

---

Početak 2000-ih godina u Rijeci je djelovalo više udruga u kulturi koje su svoje programe realizirale u prostorima kulturnih ustanova, javnim prostorima poput napuštenih tvorničkih prostora, pothodnika, trgova i sl. Nekoliko udruga unajmilo je prostore od grada za obavljanje svojih aktivnosti. To su bile sljedeće udruge: Spirit, koji se uglavnom bavio glazbenom djelatnošću, organizacijom koncerata i glazbenih radionica, Otvorena scena Belveder i KUC Kalvarija, koje su vodile amaterska kazališta, svaka u svojem prostoru, kao i Drugo more, koje je organiziralo programe u vrlo malom prostoru na 2. katu zgrade u središtu grada. Važan prostor u gradu bio je i prostor Palacha kojim je upravljala tvrtka MMC (Multimedijalni centar) i u kojem se također odvijao dio programa nezavisne kulturne scene. Karakteristika tadašnje situacije bila je postojanje više programa nego prostora u kojima se mogu održati. Drugo more pokrenulo je 2005. godine projekt *Molekula* s idejom da se dio udruga poveže projektno, unajmi i uredi prostor koji će zajednički koristiti. Prvi korak u tom projektnom povezivanju bilo je useljavanje udruga Filmaktiv i Infošop Škatula u prostore Drugog mora. To je povećalo opseg programa koji se održavao u tom prostoru, ali i dovelo do stvaranja prvih oblika zajedničkog upravljanja prostorom. Iz toga je nastala potreba za novim, većim prostorom, a osvajanje tog prostora tražilo je povezivanje s novim organizacijama, što se na koncu i dogodilo te

---

---

<sup>004</sup> Pregled razvoja Molekule temelji se na dvjema publikacijama: *Memento Molekula* (Mišković, 2006.) i *Memento II.* (Batarello, 2015.).

je osnovan Savez udruga Molekula, koji je činilo šest organizacija<sup>005</sup>. Savez se konačno 2007. uselio u prostor bivšeg IVEX-a i tamo je djelovao do 2014., kada je ponovo narastao, ovaj put na devet organizacija<sup>006</sup>, koje su se 2014. uselile u prostore Filodrammatice i Palaha te dobile na korištenje i prostor Hartere (Marganova).

Ulaskom u prostore IVEX-a Savez udruga Molekula razvio je model zajedničkog upravljanja prostorom u kojem su sudjelovale sve njegove članice. U okviru tog modela svaka je članica zadržala potpunu autonomiju povezanu s proizvodnjom vlastitog programa. Program su proizvodile članice Saveza, a ne Savez, koji je na sebe preuzeo obvezu upravljanja prostorima. Savez nije postojao programski prema tijelima koja su financirala programe, ali vodio je prostor koji se profilirao kao programsko središte. Uskoro nakon useljavanja u prostore IVEX-a javnost je počela prepoznavati Molekulu kao mjesto na kojem se održavaju različiti programi, izložbe, predavanja, koncerti, plesne radionice, izvedbe predstava itd. Svaka udruga, članica Saveza zadržala je svoj subjektivitet kao organizator programa, ali Molekula je bila mjesto održavanja programa. Iako Savez nije organizirao gotovo nijedan program, upravo se Molekulu počelo prepoznavati kao subjekt u kulturnom životu. Ova činjenica zanimljiva je iz perspektive razumijevanja kulturnog sustava jer nam ukazuje na to da publika, odnosno javnost, veže program uz prostore, a ne uz organizatore.

Članice Saveza odlučile su da sredstava za realizaciju programa prikupljaju pojedinačne udruge, članice Saveza, koje su program i provodile. Savez se iznimno javljao na natječaje, i to samo one kojima pojedinačne članice nisu mogle pristupiti ili za njih nisu bile zainteresirane. No,

---

---

**005** Savez udruga Molekula osnovale su udruge Drugo more, Filmaktiv, Infošop Škatula, Katapult, Prostor plus i Trafik.

**006** Iz Saveza su istupile udruge Infošop Škatula i Katapult zbog prestanka aktivnog djelovanja, a 2014. godine Savez je proširen tako da su u njemu djelovale udruge Delta 5, Distune, Drugo more, Filmaktiv, Hotel Bulić, Klub ljubitelja buke, Prostor plus, Škatula i Trafik. Kasnije, 2015. godine, Savezu se priključila i udruga RiRock.

i to se događalo iznimno rijetko. Zbog toga su članice Saveza razvile sustav financiranja samog Saveza, tj. njegove administrativne troškove i troškove samog najma prostora i njegova održavanja. U tu svrhu razvijen je model prema kojemu su određene tri kategorije prostora: privatni, javni i zajednički prostori. Cijena svakog prostora određena je umnoškom broja kvadrata prostora s određenim koeficijentom. Tako je za privatne prostore određen koeficijent 3, za javne 2 i za zajedničke 1. Troškove privatnih prostora pokrivala su udruge koje su u njima imale urede po formuli broj kvadrata x 3. Troškove javnog prostora pokrivala su udruge koje su od njih imale najviše koristi. Troškove zajedničkih prostora i administrativne troškove dijelile su sve udruge u jednakom omjeru. Tako je dobivena asimetrična struktura pokrivanja troškova koja je uvažavala činjenicu da neke članice Saveza imaju više koristi od prostora kojima upravlja Savez. Također je donesena odluka da se vanjskim korisnicima prostora, dakle onima koji nisu bili članovi Saveza udruga Molekula, prostor za realizaciju programa ustupa bez naknade. Taj model pokazao se funkcionalnim jer je Savez na taj način funkcionirao od 2007. do 2014. godine i većini udruga, članica Saveza omogućio je programski rast.

Savezom udruga Molekula upravljale su njegove članice. Unatoč asimetričnom udjelu u pokrivanju troškova sve su članice imale jednak udio u upravljanju. Osnovu za odlučivanje nije činila imovina ili trošak, nego članstvo. Model upravljanja Savezom preko kojeg su posredno članice upravljale i prostorom primjer je institucionalizacije kolektivnog upravljanja zajedničkim dobrom (Ostrom, 2006.).

Ulazak u prostore Hartere (Marganova), Filodrammatice i Palacha 2014. godine nije bio toliko izraz potrebe nego prilike. Grad Rijeka je naime objavio natječaj za korištenje tih triju prostora radi realizacije programa nezavisne kulture. Nekoliko je okolnosti utjecalo na stvaranje te prilike — pritisak prema učinkovitijem upravljanju prostorima na nacionalnoj i gradskoj razini, istek ugovora bivšim najmoprimcima u Palachu koji nisu pokazali interes za produljenje ugovora, opće osiromašenje kulturnog sektora i smanjenje broja programa u prostorima Filodrammatice i Hartere, kao i mogućnost otvaranja novih oblika

financiranja sudioničkoga upravljanja kulturnom infrastrukturom<sup>007</sup>. Kombinacija negativnih i pozitivnih čimbenika dovela je do odluke Grada da se ti prostori daju na upravljanje organizacijama civilnog društva u kulturi. Savez udruga Molekula na natječaju je dobio navedene prostore na korištenje. Budući da se radilo o novoj situaciji, donesena je odluka da se Savez proširi novim članicama koje će unaprijediti kapacitete Saveza za upravljanjem ovim prostorima. Savez je tako narastao na devet članica.

### Analiza stanja<sup>008</sup>

---

Od samog početka Molekula je ponajprije bila vezana uz prostor, a nastala je kao organizacija koja upravlja prostorima u kojima programe rade druge organizacije, njezine članice i one koje su po programskom profilu bliske članicama Molekule. Možda su pojedine članice i imale ambiciju stvarati vlastiti prostor i vezati svoj identitet uz neki prostor, ali to se u trenutku pokretanja Molekule činilo jako teško ostvarivim. Osnivači Molekule ponajprije su organizacije kojima je svrha produkcija programa i koje su svoj identitet gradile na tom programu. Zbog toga je osnivanje Molekule bila dodana vrijednost za sve uključene, nešto što nisu mogli samostalno ostvariti, a bilo im je potrebno.

Programski profil Molekule najjednostavnije je smjestiti u područje suvremene umjetnosti i aktivističke kulture, a počivao je na proizvodnji programa organizacija nezavisne kulture, udruga i umjetničkih organizacija. Sam prostor od početka je bio otvoren za programe organizacija izvan Molekule ako su se uklapale u taj programski profil. Tako je stvoreno mjesto koje je privuklo niz aktera u kojem su mogli

---

---

<sup>007</sup> Novi oblici financiranja sudioničkoga upravljanja odnose se na natječaj Europskog socijalnog fonda koji će podržati neke oblike sudioničkoga upravljanja (ponajprije suradnju organizacija civilnog društva i javne uprave).

<sup>008</sup> Analiza stanja temelji se na neposrednim uvidima istraživača koji je bio voditelj projekta Molekula udruge Drugo more i voditelj je niza programa u Drugom moru te na temelju intervjua s predstavnicima Saveza udruga Molekula i njegovih članica.

realizirati svoje programe bez naknada. I u razdoblju od sedam godina tu je realizirano tisuće programa koje su organizirali brojni pojedinci, inicijative i organizacije. Neki programi održavali su se kontinuirano (poput treninga, redovitih skupova, ciklusa predavanja ili radionica, galerijskog programa), dok su drugi bili jednokratni (poput koncerata, partija, raznih gostovanja). To je stvorilo posebnu dinamiku i atmosferu u prostoru Molekule koja se jednostavno transformirala za različite potrebe. Lakoća transformacije prostora Molekule bila je jedna od najvećih vrijednosti te lokacije.

Prostor u IVEX-u od početka je zamišljen kao radni prostor u kojem se povremeno održavaju javni programi. No, količina javnih programa izazvala je konfuziju u očekivanjima javnosti od tog prostora koji se i nazvao Molekula. Tako su očekivanja dijela javnosti bila povezana sa samim radom, produkcijom umjetničkog sadržaja, treninzima i edukacijama, dok je drugi dio javnosti očekivao funkcioniranje više nalik na klub. Molekula je godinama balansirala između tih dvaju očekivanja i nastojala pomiriti različite interese svojih članica, drugih organizacija nezavisne scene i same kulturne javnosti. Na taj način svi su bili pomalo nezadovoljni i kritički raspoloženi, ali prostor je funkcionirao u svojoj izvornoj namjeni.

Molekula je kao organizacija od početka imala jednostavan, ali zahtjevan zadatak osiguravanja prostora za rad svojih članica i šire osiguravanja prostora za realizaciju programa lokalne nezavisne scene. Iz različitih perspektiva moguće je dati različitu ocjenu izvedbe Molekule kao organizacije u odnosu na njezin temeljni zadatak. No, prije toga važno je napomenuti koja su strukturna ograničenja jedne takve organizacije i zašto ona nije bila u stanju ispuniti sva očekivanja, odnosno zašto je podoptimalno funkcionirala. Svaka organizacija koja je postala osnivač ili član Molekule imala je i ima određene interese u djelovanju na razini Saveza. Samo uključivanje u Molekulu temeljilo se na pretpostavci da će Molekula unaprijediti te interese. Primarni interes bio je i ostao osiguravanje prostora za provođenje temeljnih aktivnosti članica, dok se sekundarni interes odnosio na unapređenje kulturnog sustava na način da se osiguraju kvalitetniji uvjeti za rad na

nezavisnoj kulturnoj sceni. Iz sadašnje perspektive osnivanje Molekule čini se racionalnim potezom jer su kroz Molekulu ostvareni interesi članica, no činjenica jest da u većini slučajeva mi, ljudi ili organizacije, ne poduzimamo nikakve akcije kako bismo ostvarili svoje interese. Razlog za nedjelovanje možemo pronaći u činjenici da ostvarenje bilo kojeg interesa zahtijeva i određene troškove, odnosno vrijeme, novac, rad. Upravo troškovi predstavljaju osnovnu prepreku poduzimanju bilo koje kolektivne akcije, osobito one koja zahtijeva kontinuitet (Olson, 2009.). Zbog toga je samo osnivanje Molekule od svih aktera tražilo da naprave individualni izračun troška i perspektive ostvarenja interesa kroz Molekulu. Prije samog formalnog osnivanja Molekule Drugo more provodilo je program Molekula čiji je cilj bilo povezivanje aktera na nezavisnoj sceni i kroz taj program financirane su prve aktivnosti koje su naposljetku dovele do osnivanja Saveza. Taj je moment vrlo važan jer je dio troškova bio pokriven, što je značilo da su sve te individualne kalkulacije odnosa troška/ostvarenja cilja počivale na troškovima koji su bili umanjeni za možda i najoskudniji resurs — novac. Unatoč tomu, ostali su važni troškovi rada i vremena, ali su, srećom, te individualne kalkulacije u obračunu svih uključenih aktera, šest udruga, osnivača Saveza, završile zaključkom da se isplati ući u novu organizaciju i poduzeti određene kolektivne akcije koje bi mogle završiti ostvarenjem njihovih interesa.

Iz iskustva znamo da početak svake akcije iziskuje najveće troškove. U cilju ostvarenja prvih rezultata potreban je daleko veći napor (trošak) nego za ostvarivanje svakog sljedećeg rezultata. U slučaju Molekule kvadrati prostora u prvoj godini korištenja bili su disproporcionalno skupi, ali njihov je trošak pao svakom sljedećom godinom. Tu se ne radi samo o novcu, nego o ukupnom trošku, uloženom radu, vremenu i novcu. U cijenu prve godine korištenja prostora u IVEK-u potrebno je uračunati aktivnosti koje su trajale dvije godine, a uključivale su brojne sastanke, dopise, publiciranje tekstova, izdavanje časopisa i javno zagovaranje u koje je bio uključen niz ljudi. Bez toga prostora ne bi bilo. Nakon osvajanja prostora njegova je cijena drastično pala, a taj pad nastavio se iz godine u godinu, naprosto zahvaljujući usvajanju rutine upravljanja. Osipanje članstva i broja programa u Molekuli do

kojeg je došlo pred kraj djelovanja u prostorima IVEX-a nije posljedica unutarne dinamike Molekule, nego vanjskih okolnosti koje su prepolovile budžete organizacija, članica Molekule koje su prestajale s djelovanjem ili su pak nastavile djelovati reducirajući sve troškove koje su smatrale suvišnim, uključujući i troškove prostora.

Članice Saveza udruga Molekula nisu bile motivirane dalje razvijati Savez ni kao organizaciju ni kao prostor kojim upravlja jer su ti troškovi za sve članice bili preveliki. Veće organizacije članice dobile su onoliko prostora koliko im je bilo nužno, a svako daljnje ulaganje za njih bi značilo povećanje troškova nesrazmjerno potencijalnom dobitku. S druge strane, manje članice ostvarile bi jednaku korist/dobitak kao i velike i to im se činio maksimum mogućih dobitaka. Za nove aktivnosti nisu imali sredstava, a nisu se ni odlučivali na njih jer su rezultati tih akcija bili upitni, a troškovi sigurni. Dakle, u slučaju Molekule dogodilo se podoptimalno djelovanje i to ponajprije zbog institucionalnog modela. Tu se problematičnim pokazao institucionalni model u kojem raspodjela troškova nije točno u istom razmjeru kao i dodatne koristi. Optimalna izvedba organizacije moguća je samo u slučajevima u kojima je razmjer između raspodjele troškova i koristi potpuno isti. No, to je moguće ostvariti samo u laboratorijskim uvjetima.

Unatoč tomu, iako je Savez udruga Molekula djelovao podoptimalno u odnosu na potencijale s kojima je raspolagao, učinio je važan iskorak u pozicioniranju nezavisne kulturne scene u Rijeci. Naravno, prostor je mogao funkcionirati bolje, ali zbog strukturnih problema to se naprosto nije dogodilo. Molekula danas, koju nakon proširenja čini devet organizacija, upravlja četirima gradskim prostorima. To, naravno, predstavlja golem potencijal, ali pitanja unutarne strukture čini još važnijima. Troškovi funkcioniranja Molekule danas u potpunosti pokrivaju vanjski akteri kroz program razvoja prostora koji Molekula sama provodi, dok Grad Rijeka djelomično pokriva režijske troškove. To znači da je napredak u načinu korištenja prostora i njegovoj prepoznatljivosti vrlo lako ostvariti jer je kalkulacija svih uključenih opet pozitivna, a troškovi su vrlo niski za sve članice. No, to se nije dogodilo. Vjerojatno su razlozi i dalje ponajprije strukturni; članovi Molekule

ostvarili su svoje interese po pitanju prostora i ne nalaze motivaciju za njegovo daljnje unapređenje, već se usredotočuju na unapređenje vlastitih programskih aktivnosti.

Postoje najmanje dva razloga za takvu situaciju. Prvi je isti kao i u slučaju funkcioniranja Molekule u IVEX-u. Drugi je razlog u činjenici da danas članice Molekule više ne vide neposrednu korist od samog Saveza. Od osvajanja prvog prostora u IVEX-u prošlo je deset godina i danas se prostor više ne vidi kao problem. To je resurs s kojim Molekula raspolaže u kontinuitetu već deset godina i time se izgubio pogled na prostor kao na nešto vrijedno, za što se treba boriti. Dakle, prostor sam po sebi više ne predstavlja motiv za djelovanje. Kada bi gubitak prostora postao izvjestan, situacija bi se radikalno promijenila, prostor bi bio prepoznat kao izrazito vrijedan resurs i vjerojatno bi došlo do organiziranog zajedničkog djelovanja. U novoj konfiguraciji raspodjele prostora članice Saveza djeluju u tri prostora (u IVEX-u, Filodrammatici i Palachu), a svakoj je članici u fokusu prostor u kojem radi. Dok je Savez djelovao u jednom prostoru, taj je prostor predstavljao osnovu zajedništva. Članice Saveza u programskom su smislu komplementarne, ali bave se različitim stvarima, imaju različite interese i probleme. Ono što ih povezuje jest njihov položaj u društvenoj strukturi, ali to je nedovoljno za generiranje solidarnosti osim u slučajevima kada je sam taj položaj ugrožen. Situacija kada su se ljudi koji rade na svojim programima dnevno susretali, kada su dijelili prostor te interese i probleme vezane uz taj prostor stvarala je zajedništvo. Danas, kada su ljudi i organizacije raspršeni u različitim prostorima, cjelina ostaje nevidljiva. Naravno, osim osobama koje operativno vode Savez. Svi ostali nastoje izbjeći suočavanje s bilo kojim problemom koji se ne odnosi na njihov neposredni interes, u ovom slučaju na prostor u kojem rade. Ukratko, više nije vidljiva relacijska renta, dobit koja nastaje iz same činjenice umrežavanja. Organizacije se udružuju kako bi ostvarile određenu konkurentsku prednost, a ostvarivanje te prednosti naziva se relacijska renta. Jednostavno rečeno, to je dobitak koji se generira u odnosima razmjene različitih organizacija (i zbog tih odnosa) i koji ne može generirati niti jedna organizacija pojedinačno. Relacijska renta rezultat je sinergijskog efekta u



partnerskoj mreži i vlasništvo je mreže, odnosno pripada partnerima. Što je za sadašnju Molekulu relacijska renta? Jedino sam prostor, ali prostor koji je disperziran i različit. Članice Molekule uglavnom koriste samo jedan od prostora kojima upravlja Molekula. Druge prostore ne koriste i ne doživljavaju kao svoje. U sadašnjoj konfiguraciji izgubili su se i odnosi među samim članicama, koji su ključni za razmjenu i dijeljenje resursa i znanja. Broj i raznolikost partnera znatno su diversificirali interese unutar Saveza. Svaki od prostora kojima upravlja Molekula ima svoje zakonitosti, a ta velika Molekula atomizira se na Palach, Filodrammaticu, Harteru i IVEX. Dakle, novo strukturno ograničenje Molekule jest diversifikacija prostora i djelatnosti. Zbog veličine prostora i nedostatka komunikacije članice Molekule više ne djeluju zajedno. Svaka članica nastoji oblikovati prostor u kojem radi prema vlastitim potrebama. Pozitivna strana ove činjenice jest snažna motivacija organizacija da unaprijede prostor, koji na koncu svima koristi jer njime i dalje upravlja Savez. No, negativna strana jest ta što Savez balansira između različitih pojedinačnih interesa što otežava formiranje zajedničke perspektive i djelovanje.

### Perspektive razvoja<sup>009</sup>

---

Članice Saveza udruga Molekula trenutačno ne dijele zajedništvo potrebno za kolektivnu akciju koja bi unaprijedila postojeći institucionalni aranžman. Nedostaju zajednička vizija i motivacija. Postojeći model upravljanja prostorima zadovoljava potrebe članica Saveza i njihovih korisnika. Međutim, ne dolazi do unapređenja prostora, njegova uređenja i kvalitetnijeg profiliranja. Zbog toga Savez zavora izgradnju javno-civilnog partnerstva u upravljanju, odnosno snažnije uključivanje Grada u proces upravljanja koji bi doveo i do ulaganja u prostore. Savez provodi aktivnosti koje zagovaraju razvoj modela javno-civilnog partnerstva kroz javne tribine, organizacije sastanaka među članicama i sastanke s Gradom, kao i prijave na

---

<sup>009</sup> Perspektive razvoja temelje se na intervjuima s predstavnicima Grada Rijeke te Saveza udruga Molekula i njegovih članica.

natječaje kako bi osigurao sredstva za funkcioniranje samog Saveza. Sve navedene aktivnosti izraz su nastojanja Saveza da se postojeće stanje unaprijedi, ali čini se da ipak nedostaje jasna vizija što bi u praksi donijelo javno-civilno partnerstvo i kako bi se prostori kojima upravlja Savez profilirali. Vizija nije artikulirana ponajprije zbog raznolikosti samih članica Saveza čije je djelovanje u rasponu od organizacije koncerata do radionica i umjetničke produkcije. Ne samo da se radi o različitim djelatnostima nego njima vladaju i drukčiji modeli poslovanja. Tako djelovanje dijela članica naginje prema tržišnom modelu, drugog dijela prema aktivizmu, a treći su pak usmjereni na korištenje javnih sredstava. Savez udruga Molekula uspješno balansira između različitih potreba i poslovnih modela svojih članica, ali za artikulaciju jasne vizije potrebno je pronaći zajednički nazivnik. Taj zajednički nazivnik nastoji se pronaći u koncepciji društveno-kulturnog centra koji bi obuhvaćao umjetničku produkciju, organizaciju kulturnih događaja i društveno poduzetništvo te bi mogao samostalno generirati prihod. U tom smjeru Savez je poduzeo i konkretne aktivnosti, sudjelovao je u projektu razvoja društvenog poduzetništva, osnovao tvrtku Molekularni proces, koja se uglavnom bavila pružanjem ugostiteljskih usluga te sudjeluje u razvoju projekta recikliranja RiUse. Dakle, Savez je u okviru koncepcije društveno-kulturnog centra odlučio popuniti prazninu nedostatka komponente društvenog poduzetništva, dok kulturne i umjetničke aktivnosti ponajprije obavljaju članice Saveza. Tako se događa proces ostvarenja koncepcije koja trenutačno ne dovodi do unapređenja modela upravljanja i samog prostora, ali otvara nove mogućnosti djelovanja. Za obavljanje navedenih aktivnosti Savez je dobio načelnu potporu članica, ali se one same ne uključuju ili se uključuju samo povremeno u njihovu realizaciju. Djelovanje Saveza tako se ne razlikuje od djelovanja njegovih članica. I on djeluje samostalno poput svojih članica prateći svoje interese i viziju. Ono što nedostaje u Savezu udruga Molekula jest povezivanje različitih interesa i vizija ne u jedinstvenu viziju, nego u zajedničko nastojanje koje će osnažiti pojedinačne aktivnosti i interese. Čini se da relacijska renta u Molekuli postoji, ali nije osviještena i ne radi se na njezinu povećanju.

Predstavnici javnih vlasti spremni su prihvatiti javno-civilno partnerstvo zbog pragmatičnih razloga, ali imaju niz primjedbi na taj model. Prema njihovu mišljenju uključivanje Grada Rijeke u javno-civilno partnerstvo radi upravljanja društveno-kulturnim centrom vodi Grad u ulogu koja mu nije primjerena. Upravljanje programima Grad dodjeljuje ustanovama ili tvrtkama koje su autonomne u svojem radu, dok Grad kontrolira rad tih ustanova u smislu kvalitete upravljanja, poštovanja zakona, odobravanja investicija i radnih mjesta na prijedlog ravnatelja ustanova i slično. Postoji jasna procedura koja regulira odnos Grada i ustanova. U slučaju javno-civilnog partnerstva takva procedura ne postoji, odnosno takvo partnerstvo od gradske bi administracije tražilo sudjelovanje u upravljanju programima i prostorima, što administracija ne vidi kao svoju ulogu. Predstavnici uprave također su skeptični prema tvrdnji da će se na taj način riješiti pitanje prostora jer prema njihovu mišljenju kvaliteta prostora ponajprije ovisi o financijskim mogućnostima gradova, a ne o modelu upravljanja. Javno-civilno partnerstvo u tom smislu, prema njihovu mišljenju, ne mijenja ništa na stvari.

Ono što predstavnici Grada navode kao element koji će znatno promijeniti stanje u kulturi grada u narednih nekoliko godina jest projekt Europske prijestolnice kulture. Ukupna programska sredstva u Rijeci (sredstva Grada Rijeke, PGŽ-a, Ministarstva kulture i Europske unije) godišnje iznose otprilike 15 milijuna kuna. Ta sredstva ostat će na navedenoj razini, ali im se tijekom četiri godine (2018. – 2021.) priključuje barem 20 milijuna eura za programe Europske prijestolnice kulture. To drastično povećanje sredstava za program koji će većinom biti proizveden lokalno, iako naravno kroz međunarodne suradnje, znatno će promijeniti programsku sliku grada, odnos javnosti prema kulturi i unaprijediti rad svih aktera u kulturi. U toj perspektivi zajedničko ili sudioničko upravljanje resursima u kulturi kroz javno-civilno partnerstvo vidi se kao jedan od mogućih elemenata razvoja kulture zajednice i razvoja publike. I na županijskoj i na gradskoj razini javno-civilno partnerstvo i društveno-kulturni centri ponajprije se dovode u vezu s razvojem publike i inkluzijom građana u kulturne programe. Model javno-civilnog partnerstva u upravljanju resursima u kulturi, ponajprije

prostorom, u Rijeci bi mogao dobiti potporu za razvoj ako postane jedno od sredstava uključivanja građana u kulturne programe. Budući da sve članice Saveza udruga Molekula rade na različitim oblicima uključivanja građana u svoje programe, radi se o zajedničkom interesu i području susreta Saveza udruga Molekula i Grada Rijeke. Premještanje fokusa s prostora na inkluziju građana i razvoj publike moglo bi djelovati motivirajuće i na same članice Saveza jer se radi o zajedničkom interesu.

## **11.1. Zaključne napomene**

---

---

Savez udruga Molekula profilirao se kao savez organizacija koje djeluju u području suvremene umjetnosti i kulture. Kao savez Molekula svojim članicama osigurava prostor za rad, upravlja prostorom, ali sama ne proizvodi program ili to radi povremeno. U upravljanju prostorom Savez odgovara na prostorne potrebe ne samo svojih članica nego i šire zajednice pridržavajući se pri tome programskog profila (programi iz područja suvremene umjetnosti i kulture). Usmjerenost na upravljanje prostorom određuje i stav prema javno-civilnom partnerstvu. Molekula tako ne zagovora nikakav specifičan model, nego joj je prihvatljiv bilo koji model koji osigurava postojanost prostora za djelovanje članica Molekule i nezavisne kulturne scene u cjelini. Unatoč tome što model javno-civilnog partnerstva nije artikuliran, Savez djeluje na izgradnji vizije društveno-kulturnog centra koji bi osim kulturne i umjetničke produkcije uključivao i elemente društvenog poduzetništva. Članice Saveza usmjerene su na proizvodnju kulturnog i umjetničkog sadržaja, a javno-civilno partnerstvo vide kao instrument koji bi mogao osigurati stabilnost u provedbi njihovih aktivnosti. Zbog usmjerenosti na sadržaj članice Saveza u bilo kojem modelu javno-civilnog partnerstva inzistiraju na očuvanju kulturnog i umjetničkog profila Molekule koji pojednostavljeno možemo nazvati orijentacijom na suvremenu umjetničku praksu.

Gradska uprava javno-civilno partnerstvo u upravljanju kulturnom infrastrukturom ponajprije vidi kao mehanizam razvoja publike i uključivanja građana u kulturne aktivnosti. Pritom gradska uprava

izražava bojazan da se u procesu sudioničkoga upravljanja nezavisna kultura ne institucionalizira sa svim posljedicama koje iz toga slijede (uključenost grada u brojne procese odlučivanja i arbitriranje, preuzimanje odgovornosti za programsku orijentaciju prostora, veća financijska odgovornost itd.).

162

163

Možemo zaključiti da javno-civilno partnerstvo u upravljanju resursima u kulturi i Molekula i gradska uprava vide kao poželjan mehanizam za ostvarivanje svojih ciljeva i spremni su na suradnju te uključivanje većeg broja aktera u proces izgradnje partnerstva i modela sudioničkoga upravljanja. No, ne bez zadržke.

# 5. Društveni centar Roje u Puli — Davor Mišković

## 1. Profil grada: Pula<sup>001</sup>

---

---

Pula se nalazi na jugozapadnom kraju Istarskog poluotoka, na sedam brežuljaka, na unutrašnjem dijelu zaljeva i prirodno zaštićene luke otvorene prema sjeverozapadu s dvama prilazima, neposredno s mora i kroz Fažanski kanal. Površina grada iznosi 5.165 hektara, od čega je 4.150 na kopnu i 1.015 na moru.

Prema posljednjem Popisu stanovništva iz 2011. godine, s 57.460 stanovnika grad Pula bilježi postupan pad broja stanovnika te u odnosu na popis iz 2001. godine ima 1.134 stanovnika manje. Prema broju stanovnika Pula je osmi, a prema gustoći naseljenosti peti grad u Hrvatskoj. Udio muškaraca u ukupnom stanovništvu iznosi 27.550 ili 47,94 %, a žena 29.910 ili 52,05 %. S prosječnom starosti stanovnika od 40,7 godina i negativnim prirodnim prirastom od 231 stanovnika, Pula ima tendenciju rasta udjela starog stanovništva. Ipak, udio mladog stanovništva, do 19 godina života, iznosi 20,56 %. Prema nacionalnom sastavu Pula je za hrvatske prilike prilično raznolik grad. Hrvati čine 71,65 %, Srbi 5,83 %, Talijani 4,82 %, Bošnjaci 1,67 %, Slovenci 1,25 %, dok zanimljiv podatak čini 1,88 % regionalno izjašnjenih te 8,28 % nacionalno neizjašnjenih stanovnika. Iako su prilično malobrojni, u gradu žive pripadnici i brojnih drugih nacionalnih manjina. Većina obrazovne strukture stanovništva otpada na strukovne škole, trogodišnje (32,06 %) i četvergodišnje (16,94 %) te na završenu

---

---

<sup>001</sup> Podaci za izradu profila grada preuzeti su iz triju sljedećih dokumenata: *Istarska kulturna strategija 2* (Istarska županija, 2014.); *Kulturna strategija Grada Pule* (Grad Pula, 2013.); *Strategija razvoja Grada Pule* (Inženjerski biro, 2010.).

osnovnu školu (18,53 %). Fakultetski obrazovano stanovništvo čini 9,73 %, a stanovništvo s višom školom 6,99 % građana Pule. U 2015. godini na području grada Pule registrirana je 3.131 nezaposlena osoba, od toga 1.646 žene, a najviše nezaposlenih osoba pripada dobnoj skupini od 25. do 29. godine života.

Gradonačelnik je nositelj izvršne vlasti i zastupa Grad Pulu, a zamjenici gradonačelnika preuzimaju njegovu dužnost u slučaju dulje odsutnosti ili spriječenosti. Gradonačelnik Pule ili jedan od zamjenika gradonačelnika mora biti pripadnik talijanske nacionalne zajednice. Gradsko vijeće broji 25 članova. Na području grada Pule ustrojeno je 16 mjesnih odbora kao oblika neposrednog sudjelovanja građana u odlučivanju o lokalnim poslovima koji imaju utjecaj na svakodnevni život. U sustavu gradske uprave kulturom se upravlja kroz zaseban odjel. Samostalni Upravni odjel za kulturu osnovan je krajem 2013. kao jedna od aktivnosti *Kulturne strategije Grada Pule (Grad Pula, 2013.)* s vizijom osnaživanja socijalne kohezije među organizacijama i pojedincima koji djeluju u kulturi. Na simboličnoj razini osnivanjem samostalnog odjela priznaje se značaj društvene uloge kulture za Grad Pulu. Činjenica da grad sveukupno ima osam upravnih tijela dodatno ukazuje na simboličnu važnost osnivanja samostalnog Upravnog odjela za kulturu. Djelokrug Odjela obuhvaća administrativne i savjetodavne zadaće. Neki od glavnih poslova koje obavlja Upravni odjel za kulturu jesu raspodjela sredstava kroz Program javnih potreba u kulturi i praćenje namjenskog korištenja sredstava, praćenje rada u ustanovama kojima je osnivač Grad Pula, koordinacija kulturnih vijeća i povjerenstava, davanje stručne pomoći u realizaciji programa, gospodarenje kulturnim objektima i dr.

Područje grada Pule pripada Istarskoj županiji čiji je BDP u 2013. iznosio približno 20 milijardi kuna ili 6,1 % ekonomskih aktivnosti Hrvatske. Iste godine BDP po stanovniku iznosio je 96.268 kuna te je bio 24,3 % iznad nacionalnog prosjeka. U navedenom razdoblju Istarska županija, prema strukturi županijskog BDP-a, zauzima četvrto mjesto među ostalim županijama u ukupnom BDP-u Hrvatske. Pula se tako nalazi u ekonomski prilično aktivnom

okruženju, što može biti poticajno i za pitanja kulture. Proračun Grada Pule iznosio je u 2015. godini 337,6 milijuna kuna, dok je ukupni proračun za kulturu iznosio 8,36% gradskog proračuna ili 28,86 milijuna kuna.

Razvoj kulture u gradu Puli strateški je predviđen kroz dva dokumenta, *Kulturnu strategiju Grada Pule 2014. – 2020.* i *Istarsku kulturnu strategiju 2014. – 2020.* *Kulturna strategija Grada Pule* polazi od koncepta kulture kao javnog dobra, a kulturu vidi kao zamašnjak razvoja grada. Identificiranjem temeljnih nedostataka hrvatskog kulturnog sustava, a i same Pule (konvencionalna proizvodnja i pružanje usluga, zatvorenost, nejednakost i statičnost), kulturna strategija uviđa i temeljne probleme — nedostatak vrijednosne orijentacije, nejasne raspodjele odgovornosti, nejednakost koja proizlazi iz organizacijskog oblika ustanove, manjak ljudskih resursa, prostora, opreme, tehnike i dr. Otklanjanje navedenih problema zamišljeno je kroz tri osnovne strategije djelovanja: umrežavanje institucija, nezavisne scene i pojedinaca, razvoj publike te intersektorsku suradnju. Glavnim ciljevima *Strategije* planira se redefinirati ulogu javnih ustanova u kulturi, uspostaviti protokole za komunikaciju među akterima, razviti velike gradske projekte financirane sredstvima EU-a, uspostaviti intersektorsku suradnju, poticati korisnike proračunskih sredstava na bavljenje razvojem publike te stabilizirati sektor nezavisne kulture. *Kulturna strategija* naslanja se na *Strategiju razvoja Pule* koja kulturu vidi kao važnu polugu u ostvarivanju vizije grada, a koja definira Pulu kao grad po mjeri čovjeka, infrastrukturno i ekološki uređen, integriran u suvremene europske trendove, ekonomski razvijeno i jako kulturno središte Istarske županije i zapadne Hrvatske, nositelj vlastitog razvitka i razvitka okoline. Misija kulturnog sektora jest unapređivanje kulturnog standarda građana u smislu doprinosa ukupnoj kvaliteti života, ali i doprinosa socijalnom i ekonomskom razvitku. Kultura se tako definira i kao doprinos atraktivnosti grada, odnosno kao poticaj njegovu turističkom razvoju.

S druge strane, *Istarska kulturna strategija 2014. – 2020.* počiva na motu 'kreativna Istra za kreativnu Europu', što obuhvaća kulturni



razvitak koji se temelji na baštini u suvremenoj interpretaciji u cilju jačeg povezivanja kulture, turizma i gospodarstva. Vezujući se na iskustva, rezultate i pouke prethodne kulturne strategije, kao na primjer važnost i doprinos umrežavanja kulturnom razvitku te na dane društvene okolnosti, u prvom redu na ekonomsku krizu, *Strategijom* je definirano pet ciljeva: unaprijediti rad ustanova u kulturi i neinstucionalnog sektora, unaprijediti nakladničku djelatnost u Istri, izgraditi novu kulturnu infrastrukturu namijenjenu umjetničkoj produkciji, edukaciji, prezentaciji i čuvanju građe, učinkovitije upravljati kulturnom infrastrukturom, ustanovama, uslugama i projektima, povećati interes javnosti za kulturnu baštinu i suvremenu umjetničku produkciju te produbiti njihovo razumijevanje. U dostizanju navedenih ciljeva Istarska županija primjenjuje tri strategije, a to su umrežavanje i povezivanje, diversifikacija resursa te razvoj publike i pozicioniranje kulturnog sektora u javnosti. *Strategijom* se također predviđa učinkovitije korištenje svih resursa, što uključuje korištenje znanja iz područja kreativnih industrija, dizajna, arhitekture, turizma, marketinga i tehnologije u cilju unapređenja kulturnog sektora. Naglasak *Strategije* na umrežavanju u širem smislu nužno znači i uključivanje obrazovnog sektora i akademske zajednice u kulturne aktivnosti. U pogledu diversifikacije resursa planira se razviti program za poduzetništvo u kulturi, a ustanovljen je i fond za pripremu i sufinanciranje projekata EU-a. Nadalje, *Strategijom* je predviđen i niz infrastrukturnih projekata, poput izgradnje depoa za istarske muzeje i knjižnice, uređenje Državnog arhiva u Pazinu i izgradnja centra Hrvatske glazbene mladeži u Grožnjanu. Konačno, u cilju razvoja publike Istarska županija planira podržavati medijske projekte u području kulture, razviti suradnju sa školama te podržati različita znanstvena istraživanja.

Grad Pula ima šest kulturnih vijeća, a posljednja imenovanja izvršena su 2016. godine. Istarska županija od 2005. godine imenuje kulturna vijeća. Za članove vijeća imenuju se kulturni djelatnici i umjetnici iz područja umjetnosti i kulture s područja Istarske županije, pri čemu se jedan član vijeća imenuje iz redova pripadnika talijanske nacionalne zajednice na prijedlog Talijanske unije.

U Puli djeluje i Istarska kulturna agencija, neprofitna ustanova Istarske županije, osnovana u cilju pružanja potpore, povezivanja i osnaživanja organizacija u kulturi. Djelatnosti koje agencija provodi obuhvaćaju poticanje i potporu umrežavanju javnog, privatnog i civilnog sektora, prikupljanje i razmjenu informacija i iskustava u kulturnom sektoru, savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem, poticanje zanimanja medija za kulturne djelatnosti, provedbu županijskih, nacionalnih i međunarodnih strategija i drugih razvojnih dokumenata te poticanje, usmjeravanje i organiziranje domaćih i inozemnih ulaganja u filmsku i videoprodukciju na području Istarske županije. U tom cilju Istarska županija osnovala je Istarsku filmsku komisiju kao ustrojstvenu jedinicu koja djeluje unutar agencije. Cilj osnivanja Istarske filmske komisije jest promocija Istarske županije kao zanimljive filmske destinacije, podizanje svijesti o nematerijalnoj i materijalnoj kulturnoj baštini, jedinstvenim regionalnim obilježjima, okolišu i turizmu kroz rast i razvoj teritorijalne konkurentnosti. Istarska filmska komisija tako djeluje kao spona između audiovizualne produkcije i istarskih lokaliteta u cilju međusobnog razvoja turizma i filmske produkcije. Osim posredovanja usluga pronalaženja zanimljivih lokacija, komisija pruža logističku pomoć pri produkciji.

Nadležnost i suradnja županijskih i gradskih upravno-organizacijskih jedinica i organizacija mogu se donekle razgraničiti prema djelokrugu upravnih odjela za kulturu, radu kulturnih vijeća ili ciljevima kulturnih strategija. Gotovo identično već spomenutom gradskom Uredu za kulturu, županijski ured upravlja ustanovama kojima je osnivač županija, prati realizaciju programa javnih potreba u kulturi, pomaže rad različitih ustanova i organizacija, prati i osigurava uvjete za ravnomjerni kulturni razvoj svih sredina, pomaže manifestacije, izdavaštvo i umjetničko stvaralaštvo te prati realizaciju projekata sufinanciranih iz fondova EU-a i državnih tijela. Istarska kulturna strategija pruža preciznu podjelu provoditelja aktivnosti, u skladu s kojom bi se mogla ocrtati i (planirana) suradnja gradskih i županijskih jedinica zaduženih za kulturu. Tako se, na primjer, među gradom i županijom planiraju podijeliti osnivačke odgovornosti nad Povijesnim i pomorskim muzejom te Muzejom suvremene umjetnosti Istre.

Javne kulturne ustanove u Puli čine Gradska knjižnica i čitaonica Pula, Istarsko narodno kazalište, Javna ustanova Pula film festival, Sveučilišna knjižnica, Arheološki muzej Istre te Muzej suvremene umjetnosti Istre. U Puli djeluju i četiri knjižare, pri čemu je važno izdvojiti Zavičajnu knjižaru Petit ili Centar istarskog nakladništva čija je temeljna djelatnost prikupljanje i pružanje knjižne i ostale građe koja se u bilo kojem smislu odnosi na Istru. U području kulturnih industrija izdvaja se već spomenuta Istarska filmska komisija, koju je osnovala Istarska županija u cilju promicanja Istre kao zanimljive filmske lokacije, odnosno stvaranja poveznice između filmske i turističke industrije. U Puli se održavaju brojni festivali, među kojima su značajniji: *Pula Film Festival*, *Festival Sa(nj)am knjige u Istri*, *Monteparadiso hard core punk festival*, *Seasplash festival*, *Media Mediterranea festival*, festivali *Outlook* i *Dimensions* itd.

Prema Registru udruga Republike Hrvatske u svim područjima djelovanja na području grada Pule aktivno je 950 udruga. U području kulture i umjetnosti u Registar je upisano 90 udruga, od čega je pod kategorijom interdisciplinarnih kulturnoumjetničkih djelatnosti registrirano njih 23. Jedan dio udruga, njih stotinjak, smješten je u Društvenom centru Rojc, u staroj vojarni u centru Pule (površine 16.739 m<sup>2</sup>, s unutarnjim dvorištem, besplatnim parkiralištem, sportskim igralištima i zelenim površinama) koji obuhvaća produkcijske prostore, ateljee, glazbena i filmska studija, različite zanatske radionice, galerije, prostore za probe, sportsko-rekreacijske prostore, uredske i klupske, ugostiteljske i druge različite prostore. Udruge koje djeluju u Rojcu bave se djelatnostima u području kulture, sporta, psihosocijalne skrbi i zdravstva, djece i mladih, skrbi o osobama s posebnim potrebama, zaštite okoliša, tehničke kulture, nacionalnih manjina i drugih djelatnosti.

## ii. Društveni centar Rojc<sup>002</sup>

---

---

### Pregled razvoja

---

Na mjestu današnjeg Rojca od 1870. godine djelovala je Pomorska škola, a od 1918. godine, kada su Pula i Istra pripojeni Italiji, u tom je prostoru djelovala Škola za pitomce. Od 1945. godine, kada je Pula pripojena Jugoslaviji, u istom prostoru započeli su djelovati Partizanska mašinska škola i kasarna pod nazivom Karlo Rojc. Škola je prestala s radom 1976. godine, a u Rojcu je preostala samo kasarna. Godine 1991. Jugoslavenska narodna armija napušta Rojc, koji je predan na čuvanje, kasnije i u vlasništvo Skupštini općine Pula (čiji je sljednik Grad Pula). U Rojc su još 1991. godine smješteni prvi prognanici koji su tamo boravili do srpnja 1997. godine. Uz prognanike i izbjeglice u Rojcu su bile smještene humanitarne organizacije koje su skrbile o stradalnicima Domovinskog rata.

U Puli se 1990-ih razvija kulturna scena izvan institucija uglavnom u obliku udruga koje razvijaju programe u području glazbe, kazališta, filma i vizualnih umjetnosti. Osim navedenih udruga, javljaju se i udruge koje se bave mladima, zaštitom okoliša, osobama s posebnim potrebama te nastaje niz sportskih udruga. Te udruge djeluju u različitim, uglavnom neadekvatnim prostorima, rasutim širom grada, a dobar dio njih ili uopće nema prostora za rad ili djeluje u prostorima koji nemaju ni osnovne uvjete (struja, voda). Nakon što su prognanici i izbjeglice napustili Rojc, dio tih udruga useljava se u Rojc s namjerom da tu počnu provoditi svoje programe i osiguraju si prostore za rad. Radi se o klasičnoj skvoterskoj strategiji na koju se nadovezuje i odluka Grada

---

---

<sup>002</sup> Podaci o Društvenom centru Rojc preuzeti su s mrežnih stranica Grada Pule: <http://www.pula.hr/hr/vodici/za-gradanstvo/drustveni-centar-rojc/> (2. 3. 2018.). Osim toga, podaci su preuzeti iz publikacije *Društveni centar Rojc – Pogled u budućnost* (Metamedij, 2017.). Poglavlje se također temelji na intervjuima koji su za potrebe izrade ove studije slučaja napravljeni s predstavnicima Grada Pule, Saveza udruga Rojc, Koordinacije i organizacija koje su korisnici prostora u Rojcu.

Pule da u prostorima Rojca osigura prostorije za djelovanje nekoliko udruga (Dr. Inat, Puhački orkestar grada Pule, Zaro i dr.). Te udruge vlastitim radom i sredstvima uređuju svoje prostorije, započinj u s provedbom programa i iz godine u godinu sve više korisnika dolazi u Rojcu. Krajem 2002. godine Grad Pula izrađuje pravilnik kojim definira način korištenja Rojca, raspisuje javni poziv za korištenje prostora u Rojcu te se stvaraju temelji za rad jedinstvenog objekta u Hrvatskoj. Te 2002. godine odlučeno je da se 62 udruge mogu služiti prostorijama u južnom krilu objekta, prostorom veličine od 6.800 m<sup>2</sup>. Sve te udruge prostore su dobile na korištenje bez naknade s obvezom da ih urede vlastitim sredstvima.

U godinama koje dolaze povećavat će se opseg prostora koji se daje na korištenje i broj udruga koji djeluje u Rojcu. Paralelno je tekao i proces uređenja Rojca, a prvi veći infrastrukturni zahvati obavljani su 2004. godine kada je obnovljeno centralno grijanje, uređeni su sanitarni čvorovi, popravljene električne i vodovodne instalacije, obavljani zidarski i staklarski radovi, dijelom je uređen okoliš zgrade, postavljena je vanjska rasvjeta i videonadzor te su organizirane zaštitarska služba i služba za održavanje zajedničkih prostorija. Iste godine udruge Distorzija iz Pule i Otompotom iz Zagreba završile su prvu fazu projekta 'Krojberg', koji će se nastaviti u nadolazećim godinama, a u okviru kojega su kroz umjetničke radionice i *street art* radionice uredile dio unutarnjih prostora Rojca. U to vrijeme udruge Metamedij pokrenula je manifestaciju *Otvorena vrata Rojca* u cilju upoznavanja šire javnosti sa zbivanjima u Rojcu, udruge Monteparadiso otvorila je *hacklab* s 13 računala koji su bili dostupni za besplatno korištenje, a udruge Zelena Istra pokrenula je inicijativu za zajedničko djelovanje udruga koje su smještene u Rojcu, što je svojevrsna preteča Savezu udruga Rojcu. Od 2006. godine intenzivno se puni sjeverno krilo Centra, udruge uređuju svoje prostore i dodatno se podiže kvaliteta same zgrade. U 2008. godini korisnici Rojca osnivaju Vijeće Rojca, tijelo sastavljeno od predstavnika udruga koje tamo djeluju i čiji je cilj osigurati što kvalitetnije uvjete rada u Rojcu kroz brigu o održavanju zgrade. Iste godine osnovana je i Radna grupa za koordinaciju Rojca (Koordinacija) kao operativno tijelo koje odlučuje o planu tekućeg

održavanja u zgradi. Koordinacija ima šest članova i sastavljena je od troje predstavnika udruga koje koriste Rojc i troje predstavnika Grada Pule. Koordinacija je savjetodavno tijelo gradonačelnika i ne donosi odluke nego zaključke koje gradonačelnik potvrđuje i pretače u odluke. U dosadašnjoj praksi rada gradonačelnik je sve zaključke Koordinacije potvrdio. Dakle, nije se dogodilo da su zaključci izmijenjeni ili da ih se nije provodilo.

U nastojanju da kvalitetnije artikuliraju vlastitu poziciju prema Gradu Puli i drugim tijelima javnih vlasti te da potaknu međusobnu suradnju, udruge koje tamo djeluju osnovale su 2011. godine Savez udruga Rojc. Savez je osnovalo 17 udruga koje djeluju u Rojcu s osnovnim ciljem da se izgradi mreža udruga koje djeluju u Rojcu, razviju suradnički i zajednički programi te unaprijedi model upravljanja Rojcom. Otada Savez djeluje na ostvarenju svojih ciljeva. Uspio je ostvariti financijsku potporu za svoje djelovanje, zajedno s Gradom urediti prostor Dnevnog boravka u kojemu se održavaju sastanci i planiraju zajedničke aktivnosti te održavaju javni programi. Savez se uključio i u međunarodne projekte, postao član mreže TEH koja okuplja slične prostore i organizacije iz Europe te je krenuo razvijati suradničke projekte s hrvatskim partnerima. Savez je u Puli pokrenuo i inicijativu za osnivanje društvenog centra Rojc kojim bi se upravljalo po modelu javno-civilnog partnerstva. Iako je već Koordinacija oblik javno-civilnog partnerstva, Savez nastoji dodatno osnažiti rad vijeća i osnovati nova tijela koja će se brinuti o kvalitetnom funkcioniranju Rojca.

## Analiza stanja

---

Rojc je specifičan slučaj u Hrvatskoj, a vjerojatno i šire. Toj specifičnosti najviše pridonosi njegova veličina (otprilike 17.000 m<sup>2</sup>), ali i opisana geneza nastanka. Ta dva aspekta utjecala su na golemu različitost programa koji se provode u Rojcu i udruga koje tamo djeluju. Rojc je zapravo preslika cijeloga civilnog društva u Puli, svih njegovih aktivnosti, organizacijskih oblika, načina rada, ciljeva koje želi postići i, naravno, problema s kojima se suočava. U Rojcu svoje prostore u 2017. godini ima 111 udruga koje su registrirane za obavljanje

djelatnosti kao što su sport i rekreacija, preventivna zdravstvena djelatnost, tehnička kultura, socijalna skrb, kultura i umjetnost, udruge nacionalnih manjina, udruge mladih, mažoretkinje, izviđači, udruge navijača nogometnog kluba itd. Sam je popis aktivnosti udruga koje su smještene u Rojcu neiscrpan. Osim toga, mnoge udruge koje djeluju u Rojcu u konkurentskom su odnosu jednih naspram drugih za financijska sredstva, korisnike i publiku, ali i za prostor u kojem će djelovati. U takvim okolnostima proizvesti zajedničku platformu koja će djelovati radi ostvarivanja zajedničkog cilja gotovo je utopijski poduhvat. Zbog toga ono što je dosad učinjeno na okupljanju udruga u Rojcu i na planu provođenja zajedničkih aktivnosti predstavlja zaista izrazito vrijedno postignuće.

Rojc je u pravom smislu riječi društveni centar; odražava interese građana Pule i u tom smislu on je ogledalo stanja u zajednici. Ti su interesi ponekad vrlo specifični kao u slučaju boksačkih klubova ili udruge mažoretkinja, a ponekad se tiču cijelog društva kao u slučaju ekoloških organizacija. Izvan Pule Rojč je prije svega poznat po svojim kulturnim i aktivističkim sadržajima koje proizvode ili su proizvodile organizacije koje djeluju u Rojcu. No, Rojč je izvan Pule prepoznat i kao model po kojem bi se slični prostori mogli stvoriti u drugim gradovima. Upravo je Rojč poslužio kao važna poluga u zagovaranju za prostore društveno-kulturnih centara u drugim hrvatskim gradovima. No, djelovanje u Rojcu ima brojna ograničenja, ponajprije za djelovanje u kulturi. Za djelovanje u kulturi važan je profil prostora ili organizacije, a taj je profil teško stvoriti i očuvati u društvenom centru. S druge strane, djelovanje u kulturi traži stalno podizanje standarda izvedbe, a to se tiče tehnike, opreme, pa čak i banalnosti kao što su sjedišta. To unapređenje standarda u Rojcu nije se dogodilo jer naš kulturni sustav takve prostore ne prepoznaje kao trajna, nego uvijek kao privremena rješenja ili pak prostore za mlade kojima ne treba neki poseban standard. Uglavnom, prostori u Rojcu nikada nisu tretirani poput kazališta, muzeja ili neke druge kulturne javne institucije.

U Rojcu nije nastala kvalitetna programska sinergija, nego su organizacije nastavile djelovati svaka za sebe. Dakle, Rojč je kao cjelina

nedorečen. Pa ipak, Rojc je povećao mogućnost društvenog angažmana u Puli, omogućio veći protok informacija i ljudi te ponudio velik broj sadržaja, što je sve zajedno više nego pozitivno. Dnevno u Rojc dolazi otprilike 1.000 građana, korisnika nekih od programa koje provode udruge koje djeluju u Rojcu. Za grad veličine Pule radi se o zaista velikom broju posjetitelja. Unatoč svim problemima Rojca, on je izrazito funkcionalan i koristan za građane Pule.

Kao što je već istaknuto, Savez udruuga Rojc osnovalo je 17 udruuga, dakle manji dio udruuga koje djeluju u Rojcu. Namjera Saveza od početka je bila da se članstvo proširi, no do toga nije došlo. Naprotiv, i sam se Savez suočavao s kontrakcijama, smanjivanjem broja članica, pa opet njihovim povećanjem itd. Sama misija Saveza vrlo je jasna; Savez se vidi kao mreža udruuga Društvenog centra Rojc, koja ih okuplja i predstavlja, zastupa njihove interese, potiče međusobnu suradnju i angažirano djeluje u zajednici. Problem ostvarenja misije Saveza proizlazi iz njegova strukturnog položaja. Kako bi okupio udruge u Savez, potrebno je pronaći zajednički nazivnik oko kojeg će se udruge složiti i koji im je u zajedničkom interesu. Interes svih udruuga u Rojcu jest uređenje samog prostora, no već tu nastaju problemi jer se pogled na poželjno uređenje razlikuje. Ako čak i samo uređenje svedemo na tehnički dio, dakle popravke krova, uređenje sanitarnog čvora i sl., opet se suočavamo s potrebom određivanja prioriteta jer naprosto nema sredstava da se sve uredi odmah. Dakle, poteškoća nastaje pri definiranju minimalnoga zajedničkog nazivnika u tako kompleksnom i golemom sustavu kojim se sudionički upravlja jer gotovo da nema načina da se odrede prioriteta s kojima će svi sudionici u procesu biti zadovoljni. Odatle i nezadovoljstvo udruuga koje su napuštale Savez. Bilo koja odluka koju bi Savez donio izazivala je nezadovoljstvo barem jednog dijela članica Saveza, a da ne spominjemo preostalih 90 udruuga koje nisu članice Saveza. Sama činjenica da većina udruuga iz Rojca nisu postale članom Saveza ukazuje na činjenicu da su vjerojatno zaključile da im djelovanje u Savezu predstavlja veći trošak (vremena, rada, novca) nego što je potencijalna dobit. U takvim okolnostima postavlja se pitanje kako ostvariti zajedništvo među stanarima Rojca i koje su uopće mogućnosti djelovanja Saveza po tom pitanju.



Potrebno je svakako odrediti što predstavlja dobit od udruživanja u Savez za udruge koje djeluju u Rojcu. Na primjer, čak i da je kristalno jasno što može predstavljati dobitak od udruživanja, kao što je primjerice ostvarivanje financijske potpore za uređenje prostora na način kako svaka udruga u Rojcu to želi, i dalje nije sigurno bi li došlo do udruživanja.

Problem interesnog udruživanja razmatran je u ekonomiji (Samuelson i Nodrdhaus, 2005.) i tu se radi o situaciji analognoj Cournotovoj teoriji održavanja cijena prema kojoj će se neka tvrtka ponašati tako da održi cijenu proizvoda koji prodaje njezina grana industrije samo onda kada je ukupni trošak održavanja cijene manji od njezina udjela u dobitima te industrijske grane od više cijene. Interesno udruživanje razmatrano je i u području socijalne akcije gdje je Olson (2009.) napravio jednu takvu kalkulaciju na primjeru skupine vlasnika imovine koja lobira za smanjenje poreza na imovinu. Ukupni dobitak ovisi o veličini skupine, tj. o procijenjenoj vrijednosti cjelokupne grupne imovine te o stopi ili razini smanjenja poreza po dolaru procijenjene vrijednosti imovine. Dobitak za pojedinog člana ovisi o razlomku grupnog i individualnog dobitka koji je ostvario. Prednost koja se ostvaruje kolektivnim djelovanjem bila bi dobitak za pojedinca umanjen za trošak. Olson zaključuje da se pojedinci na kolektivnu akciju odlučuju samo u slučajevima kada je povećanje njihovih dobitaka veće nego što su ukupni troškovi kolektivne akcije koja smjera ostvarenju povećanja ukupnog dobitka kolektivnog dobra. Primjenjujući na Rojcu, vidljivo je da udruge koje djeluju u Rojcu ne nalaze realnom perspektivu povećanja ukupnog dobitka i ne odlučuju se na kolektivnu akciju jer smatraju da je trošak veći od potencijalnog dobitka. One su zapravo većinom zadovoljne situacijom i nemaju potrebu za njezinim unapređenjem. U slučajevima kada imaju potrebu za unapređenjem situacije većinom nastoje djelovati individualno, tj. riješiti vlastiti problem ne vodeći brigu o kolektivnom dobru. Na taj problem ukazali su i predstavnici gradske uprave koji se suočavaju s brojnim pojedinačnim zahtjevima za uređenjem prostora, pa čak i zahtjevima za promjenom načina predstavljanja u koordinacijskom tijelu. Dakle, može se reći da prevladava individualni pristup nad kolektivnim u upravljanju prostorima udruge koje

djeluju u Rojcu. Razlozi za to vjerojatno leže u činjenici da su udruge u međusobnom kompetitivnom odnosu i da im ostvarivanje pojedinačne kompetitivne prednosti vrijedi više od ostvarivanja kolektivnog dobra. Kolektivno dobro uvijek je takve kvalitete da se iz količine kolektivnog dobra koje pojedinačna organizacija pribavlja sebi ne mogu isključiti drugi u skupini, odnosno da samim činom pribavljanja kolektivnog dobra sebi, pribavljamo ga i drugima u kolektivu.

Unatoč tome, Savez udruge Rojc ustrajno radi na povećanju kolektivnog dobra, na uređenju Rojca, njegovu kvalitetnijem pozicioniranju u odnosu na druge aktere i razvija projekte od kojih na koncu svi imaju koristi. Savez udruge Rojc u tom smislu možemo promatrati kao onog aktera koji u slučaju ostvarivanja kolektivnog dobra najviše koristi pribavlja sebi i u tom smislu moguće je tumačiti njegovu motivaciju za ustrajno djelovanje. Iako ta činjenica u praksi može izazivati zavist i nezadovoljstvo udruge koje nisu članice Saveza, pa i dijela udruge koje su članice Saveza, činjenica je da bez djelovanja Saveza udruge Rojc, do ostvarivanja koristi od tog kolektivnog dobra ne bi niti došlo. Vjerojatno nitko ne bi ostvario tu korist. Savez udruge Rojc u bilo kojoj kolektivnoj akciji koja se poduzima u Rojcu snosi nesrazmjeran dio tereta u odnosu na pribavljenu korist. On ostvaruje najveću korist, ali je činjenica da oni koji ostvaruju i minimalnu korist bez ikakvog ulaganja zapravo iskorištavaju Savez. To iskorištavanje valja shvatiti strukturno, ne u smislu neke namjere, a odnosi se na činjenicu da je razlomak grupne i individualne koristi umanjen za individualne troškove veći za male nego velike članove (Olson, 2009.). Dugoročno gledano ta situacija dovodi do podoptimalne izvedbe jer najveći član ostvaruje onoliko kolektivnog dobra koliko mu je nužno ne razvijajući dalje mogućnosti organizacije ili u ovom slučaju cijelog Rojca zbog nerazmjerne raspodjele troškova. Upravo ta činjenica predstavlja uporište za kritiku rada Saveza koju upućuju udruge u Rojcu. One priznaju da je Savez unaprijedio dijelove Rojca, na primjer da je uredio prostor za zajednički rad, tzv. Dnevni boravak, ali istovremeno mu zamjeraju da se u njihovim prostorima ništa nije promijenilo, da prostor nije unaprijeđen. Smatraju da se Savez zadovoljio Dnevnim boravkom jer to zadovoljava njegove potrebe i da je prestao aktivno

djelovati na unapređenju prostora pojedinačnih udruga. Iako pomaci koje je napravio Savez svima koriste, ocjenjuje se da oni zapravo najviše koriste samom Savezu. Ta kritika u svojoj je srži paradoksalna jer potiče Savez da povećava svoje aktivnosti koje dovode do unapređenja prostora koja predstavljaju kolektivno dobro dok istovremeno zamjera Savezu što ostvaruje korist od ostvarenoga kolektivnog dobra.

## Perspektive razvoja

---

Budućnost Rojca ponajviše ovisi o samim udrugama koje ga nastanjuju. Gradska i županijska uprava iznimno pozitivno gledaju na Rojca i doživljavaju ga kao mjesto koje odgovara na brojne potrebe građana Pule. To i ne iznenađuje s obzirom na činjenicu da Rojca dnevno posjećuje gotovo 1.000 korisnika. Taj pozitivan pogled na Rojca gradska uprava pretočila je i u konkretne poteze tako da godišnje izdvaja 1,5 milijuna kuna za potrebe održavanja zgrade, pokriva sve režijske troškove Rojca osim struje koju udruge same plaćaju te je prepustila dio upravljačkih odluka tijelu koje čine predstavnici udruga i predstavnici Grada. Koordinacija koja donosi odluke o utrošku sredstava jest savjetodavno tijelo gradonačelnika koji u konačnici donosi odluke, ali u Gradu postoji volja da se uloga Koordinacije formalizira na način da njezina odluka bude upravljačka, a ne samo savjetodavna. Tu prepoznajemo postojanje nukleusa javno-civilnog partnerstva u upravljanju Rojcom.

Problemi u odnosu Grada Pule, Saveza udruga Rojca i drugih udruga koje tamo djeluju postoje. Čini se da se radi o potpunom nedostatku povjerenja između svih uključenih aktera. To je posebno vidljivo u nevoljkosti svih uključenih aktera da jedni drugima pruže punu informaciju o svojim aktivnostima i namjerama. Slično kao i u slučaju zatvorenikove dileme (Miller i Page, 2007.), oba aktera (Grad i Savez) odlučili su se na šutnju i prihvatiti manju štetu nego ostvariti veću korist. Pritom iz razgovora s oba akterima možemo zaključiti da niti jedna strana nema neke opake namjere da prostor privatizira za neku funkciju koja je suprotna ostvarenju kolektivnog dobra. Izgradnja povjerenja stoga je sigurno prvi i ključni korak u stvaranju kvalitetnog odnosa između uključenih strana.

Drugi važan problem na koji nailazimo u Rojcu jest pitanje raspodjele odgovornosti ne toliko u slučajevima donošenja odluka, nego njihove implementacije. Primjer koji ilustrira taj problem jesu kriteriji koji se odnose na korištenje prostora. Grad želi prepustiti donošenje kriterija samim udrugama uz nekoliko smjernica koje se više tiču poštovanja zakonske regulative nego nekog programskog profila ili izbora djelatnosti, no želi da udruge autonomno i provode odluke u skladu s navedenim kriterijima. Udruge okupljene u Savez ne žele preuzeti taj tip odgovornosti jer im formalno ne pripada, uvodi ih u međusobne konflikte i nemaju mehanizme njihove provedbe. Grad to tumači kao odbijanje odgovornosti, a Savez kao prebacivanje odgovornosti. Taj je primjer bio aktualan u vrijeme izrade ove studije, a čini nam se da nije jedini primjer iz kojeg izrasta nepovjerenje. Čini se da u ovom slučaju pravi problem leži u nedostatku modela i procedura upravljanja. Očito je da situacija zahtijeva izgradnju procedura donošenja odluka, zapravo izgradnju modela javno-civilnog partnerstva. To se javlja kao potreba i Saveza i Grada.

Izlazak iz opisanog stanja čini se mogućim samo pojavom nekog izvanjskog elementa koji će dodatno motivirati aktere. Jedan od takvih elemenata jesu natječajni Europskog socijalnog fonda koji su usmjereni razvoju modela sudioničkoga upravljanja. Kroz te bi natječaje bilo moguće osigurati financijska sredstva koja bi predstavljala dovoljnu motivaciju svim uključenima da se pokrene proces. Prijeti opasnost da se proces sudioničkoga upravljanja fingira i da se niti jedan ključni problem ne riješi, nego da se zadrži *status quo* uz povećani opseg komunikacije koji će služiti kao dimna zavjesa za iste probleme s kojima se Rojci i danas suočava. Neovisno o tome, ti natječajni mogu poslužiti i samom Savezu za privlačenje većeg broja udruga koje djeluju u Rojcu u svoje članstvo. Sredstvima ESF-a mogu se pokriti troškovi kolektivnog djelovanja svih uključenih tako da svaka ostvarena korist predstavlja čisti dobitak. Naravno, tu je prisutna opasnost da će se velik broj udruga odlučiti za preuzimanje uloge tzv. *backseat drivera*, onoga koji ne vozi, ali ostvaruje koristi od vožnje i pri tome si uzima za pravo komentirati sve akcije vozača. Zbog toga je pred Savezom velik izazov motivirati udruge iz Rojca u uključivanje u rad Saveza. Za

sam Savez važno je da u svoj rad uključi što veći broj udruga jer će na taj način ojačati svoju pregovaračku poziciju naspram Grada i drugih aktera, a i ostvarit će veći stupanj legitimnosti za svoje odluke i smanjiti značaj onih udruga iz Rojca koje individualno nastoje ostvariti što veću korist.

Perspektiva Rojca čini se zaista dobrom, ali zahtijeva iznimne upravljačke sposobnosti prije svega od vodstva i članica Saveza udruga Rojca. Rojca je u Puli već afirmiran kao ključno čvorište društvenog i kulturnog života što je u Hrvatskoj samo po sebi dovoljno za opstanak. Pitanje hoće li se Rojca institucionalizirati kao društveni centar kojim se upravlja po modelu javno-civilnog partnerstva, više je pitanje pregovaračkih i komunikacijskih sposobnosti uključenih aktera nego volje, koja, čini se, postoji i na javnoj i civilnoj strani.

### 11.1. Zaključne napomene

---

---

Rojca je izrazito kompleksna i divergentna struktura u kojoj djeluje 111 udruga koje su registrirane za obavljanje djelatnosti kao što su sport i rekreacija, preventivna zdravstvena djelatnost, tehnička kultura, socijalna skrb, kultura i umjetnost, u Rojcu djeluju i udruge nacionalnih manjina, udruge mladih, mažoretkinje, izviđači, udruge navijača nogometnog kluba itd. Udruge koje djeluju u Rojcu imaju ne samo različite djelatnosti nego i različite interese, modele rada, način korištenja prostora i stupanj otvorenosti prema javnosti te je među njima izrazito teško pronaći zajednički nazivnik. Savez udruga Rojca nastoji unaprijediti položaj udruga koje tamo djeluju i pronaći način zajedničkog djelovanja i sudioničkoga upravljanja u Rojcu. Savez to radi ponajprije kroz zagovaračke aktivnosti, ali i kroz proizvodnju programskog sadržaja što dio udruga koje djeluju u Rojcu doživljava kao konkurenciju vlastitim aktivnostima. Očekivanja od javno-civilnog partnerstva udruga koje djeluju u Rojcu različita su, ali može ih se svesti pod interes da se očuva i unaprijedi prostor za vlastiti rad. Sam Savez udruga Rojca zagovara model prema kojem udruge koje djeluju u Rojcu unutar sebe usklađuju različite interese i artikuliraju jedinstven stav prema

javnim vlastima. Čini se da je taj model najpoželjniji i za Grad Pulu. Naime, gradska uprava očekuje visok stupanj autonomije u upravljanju Rojcom od samih udruga i podržava ideju sudioničkoga upravljanja. Rojc ponajprije vidi kao društveni centar koji obavlja iste funkcije kao i dosad.

# 6. Dom mladih u Splitu — Mirko Petrić

180  
—  
181

## 1. Društveni kontekst i kulturni resursi grada Splita

---

---

### Opći podaci o gradu Splitu

---

Grad Split drugi je grad po broju stanovnika u Republici Hrvatskoj (178.102 stanovnika prema popisu stanovništva iz 2011. godine). Smješten u središtu obalnog dijela povijesne pokrajine Dalmacije, grad se danas smatra važnim prometnim čvorištem južnog primorja Republike Hrvatske, kojemu gravitiraju i dijelovi susjedne Bosne i Hercegovine. Povijesno je bio središte trgovine, pomorstva i različitih obrta, snažno je industrijaliziran nakon Drugog svjetskog rata, a nakon propasti prerađivačke industrije u razdoblju postsocijalističke tranzicije, u posljednjih se desetak godina razvio u snažno, međunarodno poznato turističko središte. U istom razdoblju sve zapaženije znanstvene rezultate postiže lokalno sveučilište, utemeljeno 1974. godine.

Split je svjetski poznat po svojim baštinskim kulturnim resursima. 'Povijesni kompleks Splita s Dioklecijanovom palačom' uvršten je 1979. godine na UNESCO-ov Popis svjetske baštine, a tadašnji tekst njegove nominacije — koji naglašava kontinuitet života na zaštićenom lokalitetu od antike do danas — može se vidjeti kao jedan od prvih nagovještaja pojma 'lokalitet živuće baštine' u današnjem smislu riječi, koji je Međunarodni centar za proučavanje očuvanja i restauracije kulturnih dobara (ICCROM) počeo sustavno promicati tek nakon 2003. godine. Od vremena Palladijevih crteža i rekonstrukcija Roberta Adama do današnjih dana povijesna jezgra Splita privlači svjetski poznate arhitekate, povjesničare umjetnosti i konzervatore, čiji se interes za lokalitet može objasniti time što je način na koji je grad Split

nastao unutar zidina kasnoantičke palače od 'amblematskog [...] značenja za [...] odnos između arhitekture i grada', kako je to ustvrdio glasoviti arhitekt i teoretičar arhitekture Aldo Rossi (1999: 257–258.).

Kulturna baština donedavno je igrala vodeću, a i danas — unatoč porastu važnosti 'zabave' u turističkoj ponudi grada (Petrić, Tomić-Koludrović i Puzek, 2015.) — igra važnu ulogu u turističkom segmentu gospodarstva, koji u posljednjih deset godina stalno raste. Usporedba ukupnih prihoda i postotnih udjela pojedinih gospodarskih djelatnosti u gradu Splitu u razdoblju između 2010. i 2016. (Split-sko-dalmatinska županija, 2017.: 21) pokazuje da je prerađivačka industrija (ionako znatno slabije zastupljena od nacionalnog prosjeka) u padu, a građevinarstvo u stagnaciji i padu. S druge strane, stalno najviše mjesto u ukupnoj strukturi gospodarstva ima trgovina, a stalan rast bilježe djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane. S obzirom na pad zaposlenih u prerađivačkoj industriji, rastuću važnost u strukturi zaposlenih imaju djelatnosti javne uprave i obrazovanja.

Unatoč sve zapaženijim znanstvenim rezultatima Sveučilišta u Splitu, potražnji za informatičarima, kao i 'mikrotočkasto' zastupljenosti tog sektora u individualnoj privatnoj inicijativi, na području grada još nije došlo do znatnije 'kvartarizacije' privrednih djelatnosti. Kao posebna poteškoća u tom procesu navode se rezultati istraživanja studenata Sveučilišta u Splitu, koji upućuju na 'izraženu nesklonost poduzetništvu', odnosno samozapošljavanju kao načinu ulaska u svijet rada (SRUA SWOT, 2016.: 18).

Velik problem Splita jest visoka nezaposlenost mladih između 15 i 29 godina života, uz istodobno zadržavanje visokog udjela svih starijih dobnih skupina u ukupnoj nezaposlenosti (Split-sko-dalmatinska županija, 2017.: 35). Najviše je dugotrajno nezaposlenih s trogodišnjom i četverogodišnjom srednjom školom koje je u socijalističkom razdoblju apsorbirala tada razvijena prerađivačka industrija, a za kojima danas ili nema potrebe ili kompetencije završenih učenika ne odgovaraju novim potrebama poslodavaca.



Općenito nepovoljna struktura gospodarske djelatnosti, kao i 'u cjelini [...] ispodprosječna' razvijenost i učinkovitost poslovnog sektora (Milić i suradnici, 2015.: 16) posljednjih su godina u stanovitoj mjeri kompenzirani procvatom turističke djelatnosti. On je — često i kroz neki oblik sive ekonomije — omogućio temeljni prihod ili dopunu prihoda dijelu stanovništva koji bi inače bili bez njih. No, unatoč stalnom povećanju broja međunarodnih posjeta, grad se — uslijed sve snažnije izraženog bisezonalnog turističkog ritma tipičnog za manje sredine — u urbanom smislu provincijalizirao, a ambicioznost poslovanja uvelike sveo na zahtjeve jednostavnih uslužnih djelatnosti. Uz to, proces pretvaranja prethodno stambenih prostora u apartmane za iznajmljivanje i nekretninske spekulacije ispraznio je povijesnu jezgru grada od stanovništva i sadržaja drukčijih od ugostiteljskih. Nakon što je u industrijskom razdoblju devastirao prirodne resurse i krajolik u okolicu, moglo bi se ustvrditi da grad Split — u svrhu ekonomskog održanja — sada doslovno troši vlastitu urbanu supstancu.

### Kulturni resursi grada Splita

---

Kulturni resursi Splita u urbano visokokonsolidiranim područjima grada, a to su ona koja gravitiraju samom njegovu središtu, znatni su. Diolekcijanova palača smatra se najvrjednijim spomenikom arhitekture u Republici Hrvatskoj i jednim od najbolje očuvanih kasnoantičkih spomenika svoje vrste uopće. U Splitu je 1820. godine osnovan prvi javni muzej u Hrvatskoj (Muzej arheoloških spomenika), a kulturni spomenici u gradu i njegovoj bližjoj okolini bili su iznimno važni za razvoj konzervatorske djelatnosti u zemlji. U izgradnji objekata kulture svojim su inicijativama i novčanim priložima povijesno bili važni građani, koji su na taj način izgradili zgradu Općinskog kazališta (1893.) i Hrvatskog doma (1908.). Udruge građana igrale su važnu ulogu u procesima urbanog uređenja grada (Piplovic, 2015.: 71).

Mreža ustanova u kulturi u Splitu gušća je od hrvatskog prosjeka. Istraživanje provedeno na kraju socijalističkog razdoblja pokazalo je da je u splitskoj makroregiji bila 'natprosječno [...] razvijena muzejska, kinematografska i kazališna funkcija, pri čemu je najizraženija 'specijalizacija'

regije za muzejsku i kazališnu djelatnost' (Šakaĳa, 1999.: 137).

Kompozitni indeksi *Monitora kulturnih i kreativnih gradova (CCCM, 2017.)* Europske komisije potvrđuju takav raspored institucionalnih 'specijalizacija' i u najnovijem vremenu, ali konstatiraju zaostajanje u području razvoja kreativne ekonomije. U narativnom opisu kulturne ponude grada *Monitor* ističe povijesnu jezgru pod zaštitom UNESCO-*oa*, Muzej hrvatskih arheoloških spomenika čije su pojedine zbirke jedinstvene u Europi, međunarodne festivale komorne i zbarske glazbe te *Ultra Europe* kao jedan od najvećih festivala elektroničke i *house* glazbe na svijetu.

Uz spomenuta dva arheološka muzeja u mreži ustanova u kulturi grada Splita nalazimo još i Muzej grada Splita, Etnografski muzej, Hrvatski pomorski muzej, Prirodoslovni muzej, Galeriju umjetnika (sa stalnim postavom i brojnim izložbenim programima profila muzejâ suvremene umjetnosti), muzejske prostore posvećene djelu glasovitog kipara Ivana Meštrovića (Galerija Meštrović i Kaštel) te Multimedijalni kulturni centar. Uz Hrvatsko narodno kazalište s dramom, operom i baletom, u Splitu djeluju još i Gradsko kazalište lutaka i Gradsko kazalište mladih, a uz njih i nezavisno kazalište PlayDrama te u okviru njega Glumački studio za polaznike različitih generacija. U samom središtu grada djeluje Centar za kulturu i cjeloživotno obrazovanje Zlatna vrata, s *art house* kinom i programima iz kinoteke. U središtu grada nalazi se i Kino Karaman, osnovano 1907. godine i s konzervatorski zaštićenom namjenom filmske prikazivačke djelatnosti.

U mreži ustanova u kulturi grada Splita važnu ulogu igra Gradska knjižnica Marka Marulića, čiji središnji prostor uz posudbu knjiga nudi građanima i brojne druge kulturne sadržaje, a čiji su područni odjeli vrlo posjećeni. Osim spomenutog Multimedijalnoga kulturnog centra (koji se nalazi u Domu mladih) te područnih odjela gradske knjižnice, izvan središta grada nalazimo samo još Sveučilišnu knjižnicu i Sveučilišnu galeriju Vaska Lipovca (na Sveučilišnom kampusu) te tri kompleksa *cinplexx* kina u trgovačkim centrima.

Kad je riječ ne samo o komunalnoj i poslovnoj infrastrukturi nego i objektima i ustanovama kulture, valja napomenuti da su u socijalističkom razdoblju oni gotovo posve izostali u svim novim dijelovima grada, odnosno da su građani svoje 'kulturne potrebe' zadovoljavali u prostora gusto postavljenima oko njegove povijesne jezgre. Postoje indikacije (Petrić, Tomić-Koludrović i Puzek, 2015.: 233) da to danas više nije tako, odnosno da je došlo do identitetskih promjena i smanjenog osjećaja pripadnosti gradu, kao i zamjeni ponajprije kulturnih sadržaja onima tipičnima za potrebe tzv. 'građanina-potrošača'. No, s druge strane, na širokom gradskom području koje se proteže između prostora koncentracije ustanova kulture u središtu grada i trgovačkih centara na dalekoj periferiji, u posljednje se vrijeme bilježe inicijative kojima građani kroz djelatnost udruga osiguravaju nedostajuće kulturne sadržaje.

## 11. Dom mladih kao društveno-kulturni centar

---

---

Unatoč očitoj potrebi za društvenošću i kulturom izvan tradicionalnih načina organiziranja ustanova, Dom mladih zasad je jedini prostor u Splitu koji odgovara shvaćanju društveno-kulturnih centara kao 'mjestu društvenog okupljanja s jasno izraženim interesom za područje kulturne produkcije' (Mišković, 2015.: 9), a ujedno i jasno artikuliranom i razrađenom 'idej[om] civilno-javnog partnerstva i sudioničkoga upravljanja' (Vidović, 2015.: 3). Također, kao i u slučaju drugih društveno-kulturnih centara u Hrvatskoj, Dom mladih dobro ilustrira 'stvaranje kulturne politike *odozdo*, uvjetovane (mikro) lokalnim kontekstom, prostornim resursima i pozicioniranjem u lokalnoj zajednici' (Žuveša, 2015.: 31). Da bi se potpunije razumjela specifičnost Doma mladih kao društveno-kulturnog centra, u nastavku teksta slijedi najprije povijesni pregled razvoja tog prostora i sadržaja koje danas nalazimo u njemu.

### Pregled razvoja Doma mladih

---

Golem, nikad dovršen objekt Doma mladih u Splitu kao projekt je zamišljen i počeo se realizirati u drugoj polovini sedamdesetih godina 20. stoljeća. Tijekom cjelokupnoga razdoblja socijalističkog društvenog

uređenja, koje je u Hrvatskoj trajalo od 1945. do 1990. godine, vladina ulaganja u kulturu i u sadržaje namijenjene mladima bila su znatna. U tadašnjim uvjetima, kultura se — kao i drugdje — vidjela kao legitimitacija poretka, a u mlade se sustavno ulagalo kao u svojevrsan залог budućnosti, odnosno u svrhu postizanja željenih učinaka integracije u vrijednosti poretka.

Dom socijalističke omladine počeo se graditi 1977. godine prema projektu arhitekta Frane Grgurevića koji je odnio prvu nagradu na natječaju 1975. godine. Međutim, s obzirom na to da je na koncu ispaao iz financijskog plana gradnje objekata povezanih s održavanjem sportskih Mediteranskih igara 1979. godine u Splitu, te su godine izgrađeno pročelje i temeljna konstrukcija zgrade stavljeni pod tehničku zaštitu. Nakon pojedinih intervencija koje su uslijedile, gradnja je posve obustavljena 1984. godine, otkad zgrada — zbog oštećenja prozora i krovova — počinje sve više propadati.

Unatoč opasnosti potkraj socijalističkog razdoblja i u prvim — ratom obilježenim — godinama postsocijalističke tranzicije, u prostoru nedovoljno osiguranoga gradilišta počinju se neformalno okupljati mladi. Prva inicijativa kojom je započela organizirana borba za pretvaranje neuređenog prostora u mjesto okupljanja nezavisne scene bio je Art Squat, organiziran 1994. godine, nakon prethodne tromjesečne akcije čišćenja u kojoj je dobrovoljno sudjelovalo pedesetero mladih. U programu koji je organizirala inicijativa Nova hrvatska umjetnost (kasnije preimenovana u Uzgon), nastupilo je više alternativnih glazbenih sastava i DJ-eva, izlagalo je 15 likovnih umjetnika te je održana tribina o načinu korištenja prostora i proizvodnje kulturnih sadržaja (AS, 2015.; Klubikon, 2018.). Prvotno planiran na tri dana, događaj se isprva produžio na sedam dana, a zatim na tri mjeseca. Nelegalni partyji elektroničke glazbe udruge G7 te kazališne probe i radionice nastavile su se održavati u prostoru.

U razdoblju između 1997. i 2005. godine prostorom Doma mladih upravlja Kulturno središte mladih, koje je osnovao Grad Split kao 'javnu ustanovu za stvaralaštvo i reproduktivno izvođenje u kulturi,

tehničkoj kulturi i umjetnosti'. Već i takav naziv ustanove pokazivao je institucionalnu formalizaciju i nesklad s izvornim programskim i samoupravljačkim ambicijama Art Squata.

Međutim, paralelno teče i samoorganizirani proces osvajanja prostora za djelatnosti nezavisne scene: u svibnju 2001. godine osnovana je Koalicija udruga mladih kao prva svoje vrste u Hrvatskoj (KUM, 2016.). Nakon građanske kampanje 'Dom mladih — mladima', Gradsko poglavarstvo Splita dodijelilo je u lipnju 2001. godine KUM-u na korištenje neuređeni betonski podrum objekta, bez instalacija i infrastrukture. Naporima udruga prostor je postupno opremljen za koncertnu, izložbeno-performersku, radioničku i čitalačku djelatnost te je nastavio djelovati do danas pod nazivom 'Klub Kocka'. Kasnije je u njemu uređen i *skate park*, a uz KUM su u njemu počele djelovati i druge kulturne inicijative.

Sljedeći korak prema današnjem stanju prostora Doma mladih predstavljalo je preseljenje u njega javne ustanove Multimedijalni kulturni centar (2004.), koja je zatim — nakon što je 2005. godine ugašeno Kulturno središte mladih — u ime Grada Splita preuzela upravljanje cijelim prostorom. Ta se promjena upravljačkog tijela može smatrati prvim korakom prema javno-civilnom partnerstvu kakvo danas postoji u upravljanju prostora Doma mladih i njegovu korištenju, kao i početkom privođenja svrsi dijelova objekta dotad potpuno neupotrebljivih za korištenje.

Poteškoća Doma mladih bila je ponajprije veličina prostora koji bi trebalo urediti (čak 10.000 m<sup>2</sup> bruto razvijene površine), kao i njegov atipičan profil. Naime, objekt je izvorno projektiran tako da u njemu središnje mjesto zauzima veliki scenski prostor, na dvije strane otvoren prema gledalištima, nad kojim je visoki scenski toranj. Svi su ostali prostori pritom podređeni ovom središnjem kazališnom prostoru, a visina zgrade izvana oblikovane u (betonskoj) brutalističkoj estetici, kao i njezin položaj na visokoj koti, trebali su poslužiti kao novi simbolički orijentir na ukupnom urbanom području Splita, primjetan iz različitih vizura kao podsjetnik na brigu posvećivanu mladima u socijalističkom društvenom uređenju.

Upravo zbog grandioznosti zamišljenog projekta on nikad nije dovršen, a svaka inicijativa za početak sustavnih radova na njegovu uređenju zaustavljena je zbog toga što bi iziskivala golema financijska sredstva. Kasnije široko zapaženi način rada na privođenju neuređenih dijelova Doma mladih svrsi kroz niz 'minimalnih intervencija', započeo je kad je u Multimedijalni kulturni centar (MKC) na odsluženje civilnog vojnog roka došao arhitekt Dinko Peračić. Zadatak koji je pred njega postavila uprava MKC-a bio je 'napraviti projekt uređenja koji bi za relativno mala sredstva doveo zgradu u stanje u kojem je sigurna za korisnike i primjerena suvremenoj kulturnoj praksi' (Višković, 2011.). Peračić je zadatku pristupio tako da je pokušao cijelo vrijeme voditi računa i o cjelini projekta i o karakteru pojedinih preuređenja koje se — zbog nedostatka sredstava — moglo obavljati samo parcijalno. Tako su s vremenom 'do stadija upotrebljivosti' dovedeni galerija MKC-a, koja se 'brzo afirmirala kao jedna od najkvalitetnijih lokacija za suvremenu likovnu scenu' (Višković, 2011.), zatim prostor malog auditorija te Beton kina. Svi ti prostori pritom mogu poslužiti i za druge svrhe (radionice, tribine, okrugle stolove).

Takav je pristup zapažen u arhitektonskoj struci, pa je prikazan i na međunarodnim smotrama (Rim i New York, 2011.; Montpelier, 2013.; Venecijanski bijenale, 2016.). Međutim, još je važnije da se u lokalnom (hrvatskom) kontekstu pokazao primjenjivim pri uređenju prostora Muzeja moderne i suvremene umjetnosti u Rijeci u nekadašnjem tvorničkom kompleksu Benčić te rekonstrukciji nekadašnje tvornice Jedinstvo u Zagrebu, kojom upravlja Pogon — Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade (Višnić i Veļjačić, 2016.).

Važno je napomenuti i to da se privođenje dijelova Doma mladih svrsi vodilo pod sloganom da 'građenje nije potrebno, ako nemaš za koga', odnosno da su udruge koje djeluju u prostoru tijekom procesa preuređenja svojim programima istodobno privlačile i gradile njegove nove korisnike.

Važan, a možda i presudan iskorak prema definiciji Doma mladih kao društveno-kulturnog centra dogodio se 2012. godine kad se šest udruga koje su djelovale u tom prostoru — isprva kao neformalna

inicijativa — prijavilo na natječaj za zagovaračke platforme novoutemeljene Zaklade 'Kultura nova'. Taj se iskorak, kako su obrazložili akteri, dogodio zbog potrebe aktera nezavisne kulture za zajedničkom inicijativom umjetničkih organizacija i udruga u identificiranju problema u lokalnoj kulturnoj politici i provođenju aktivnosti kojima bi se ti problemi riješili.

Aktivnosti nove inicijative, kao i potreba daljnjih napora na uređenju Doma mladih, široj su javnosti postale vidljive i kroz program festivala nezavisne kulture i umjetnosti *Platformat*, koji je već u prvom izdanju (u svibnju 2013. godine) u deset dana održavanja na 36 različitih priredbi privukao više od tri tisuće posjetitelja.

Od 2015. godine Platforma Doma mladih djeluje kao formalna udruga, odnosno savez udruga za nezavisnu kulturnu scenu i sektor mladih. Dio zagovaračkih djelatnosti Saveza posvećen je postizanju transparentnije i pravednije raspodjele proračunskih sredstava u kulturi, a provodi i niz obrazovnih djelatnosti u cilju izgradnje kapaciteta civilnog društva za bavljenje problemima nezavisne kulture i kulture mladih.

### Postojeće stanje Doma mladih

---

Gotovo četrdeset godina nakon što je postao jedna od dominantnih točaka u panorami grada Splita, Dom mladih je — iako i dalje nedovršen — možda više nego ikada ranije postao referentnom točkom na kulturnom zemljovidu grada.

S jedne strane Dom mladih prepoznaje se kao mjesto na kojem djeluju brojne udruge u kulturi, ponajprije povezane s nezavisnom kulturom i kulturom mladih. Klub mladih 'Kocka' organizira brojne koncerte suvremene glazbe alternativnog izričaja u podrumskom dijelu Doma mladih, u kojem se — na više od 1.300 m<sup>2</sup> — nalazi središnji izvedbeni prostor s dvjema pozornicama i kapacitetom od 700 osoba, ali i multimedijalna galerija, knjižnica slobodarske literature, glazbeni studio i radijske zajednice, likovni atelje, sitotisak, garderoba, spavaonica i

kuhinja. Svojim programima, osobito koncertima prostor privlači mlade koji drugdje u gradu ne nailaze na takve programe.

S druge strane, na višim etažama Doma mladih, u izložbenom prostoru MKC-a, mogu se pronaći i sadržaji koji privlače profiliranu publiku zainteresiranu za suvremene umjetničke prakse izvan produkcije srednje struje, ali ipak standardnijega galerijskog formata. Na scenском se prostoru, pred velikim ili malim auditorijem, odvijaju kazališni i plesni programi suvremenog izričaja, ali i večeri popularnog festivala pričanja priča 'Pričigin', koji privlače i brojnu publiku srednje struje. Pri pohađanju takvih događaja i takva se publika senzibilizira na vrijednost prostora Doma mladih za kulturu grada, njegovu višenamjensku prirodu i inkluzivnost, ali također i važnost za udruge koje u njemu organiziraju svoje primarno djelovanje.

Od pokretanja Platforme Doma mladih 2012. godine novu javnu vidljivost dobile su i članice ove isprva inicijative, a zatim formalnog saveza udruga u nezavisnoj kulturi. Broj članica Platforme varirao je od početnih šest preko čak šesnaest do današnjih jedanaest udruga. U trenutku pisanja ove studije slučaja članice Platforme Doma mladih jesu: Udruga za kulturu i sport Pozitivna sila, Info zona, Kino klub Split, KLFM radio u zajednici, Kolektiv za razvoj, istraživanje i propitivanje queer kulture queerANarchive, Kulturno umjetnička udruga Uzgon, Mavena — 36 njezinih čuda, Noćna leptirica, Platforma 9,81 — Institut za istraživanja u arhitekturi, Style Force — udruga za kulturu i novoscenski pokret te Udruga mladih za promicanje aktivizma Aktivist (PDM, 2018.). Raspon je djelatnosti navedenih udruga širok, od scenskoga pokreta preko suvremenog kazališnoga, cirkuskoga i likovnog izričaja, filma, dizajna i arhitekture, do informiranja mladih, queer kulture i pacifizma. Međutim, svi dijele i aktivistički interes za poboljšanje položaja nezavisne kulture u društvu i promicanje sudioničkoga upravljanja u kulturi. Dio organizacija koje koriste prostore Doma mladih imaju godišnje ugovore s Gradom Splitom o korištenju prostora, dok brojne druge organizacije koriste prostor terminski (Višnić i Veļjačić, 2016.: 74). Članice Platforme Doma mladih osobito su posvećene iznalaženju novog, sudioničkoga modela upravljanja prostorom,



pri čemu — kao civilni partner — blisko surađuju s javnom ustanovom MKC, koja je pridružena članica Platforme.

Osim što upravlja prostorom Doma mladih, MKC sudjeluje u proizvodnji i koordinaciji programa te razvija programe potpore profesionalnom razvoju mladih umjetnika i kulturnih djelatnika. MKC je važan za djelatnosti udruga u Domu mladih i stoga što se minimalno tehničko održavanje prostora i opreme financira iz njegova proračuna, odnosno uz pomoć zaposlenog domara i kinooperatera. Nakon početnih ulaganja u izradu projektne dokumentacije i uređenja dijela prostora (galerija, mali auditorij, kino), do kojih je došlo između 2007. i 2009. godine, Grad Split isprva za deset puta smanjuje godišnja sredstva za opremanje prostora, a zatim u razdoblju između 2013. i 2017. godine financiranje posve izostaje. Najavljeno je okretanje fondovima Europske unije u svrhu dovršenja objekta, no nije došlo do realizacije takvog načina financiranja.

U razdoblju o kojem je riječ Grad Split financirao je programske djelatnosti udruga vrlo malim postocima svojeg ukupnog proračuna za kulturu, koji s približno 10 % gradskog proračuna predstavlja jedan od većih proračuna za kulturu među gradovima u zemlji. Nažalost, u razdoblju između 2010. i 2014. godine između 89,52 % i 94,77 % sredstava izdvojenih za kulturu odnosilo se na održavanje tzv. 'hladnog pogona' ustanova kojima je grad osnivač (odnosno na plaće 530 zaposlenih u njima i održavanje objekata). S druge strane, sredstva za razvoj kulturnih djelatnosti bila su u stalnom padu pa su 2014. godine iznosila tek 5,23 % (SGGS, 2015.: 27).

Čak i ako se zanemari podatak da se — baš kao i u slučaju održavanja 'hladnog pogona' — najveći postotak sredstava namijenjenih programskim djelatnostima izdvaja za institucionalnu kazališnu, glazbeno-scensku i muzejsko-galerijsku djelatnost (Petrić i suradnici, 2015.: 169. – 172.), nezavisna kultura pokazuje se i u tom pogledu izrazito slabo financiranom. Razmotre li se samo sredstva koja Grad Split izdvaja za udruge, vidi se ponovno da je nezavisna kultura na samom začelju financiranja (Petrić i Tomić-Koludrović, 2014.). Proučavanjem postotaka

izdvajanja u proračunu za kulturu Grada Splita vidljivo je, doduše, da su se izdvajanja za udruge nezavisne kulture ipak povećala nakon pokretanja zagovaračke platforme, no napredak je u 2017. godini zastavljen zbog izostanka donošenja proračuna na razini grada i 'tehničkog' financiranja tek nužno potrebnih izdataka u kulturi.

Čest prigovor pripadnika nezavisne scene na financiranje koje dolazi s lokalne razine jest da su vijeća u kulturi, na temelju čijih se vrednovanja i preporuka odlučuje o raspodjeli programskih sredstava, u Splitu odviše 'klasično' ustrojena, odnosno usmjerena djelatnostima koje se ponajprije povezuju s institucionalnom kulturom. U Splitu tako djeluju vijeća za knjigu, nakladništvo i knjižničnu djelatnost; muzejsko-galerijsku i likovnu djelatnost; kazališnu i glazbeno-scensku djelatnost te za film i medijsku djelatnost. Akteri koji djeluju na nezavisnoj sceni smatraju da takav ustroj vijeća ne omogućuje prijavu programima inovativne i interdisciplinarnе naravi te općenito programima urbane i nezavisne kulture (Petrić i suradnici, 2015.: 174), što također dovodi do slabijeg financiranja programa nezavisne kulture.

Uz financiranje iz proračuna grada Splita udruge nezavisne kulture koje djeluju ili terminski koriste prostore Doma mladih, u različitim se omjerima financiraju iz državnog proračuna te sredstava javnih zaklada, vlastitim prihodima i prihodima od članarina, kao i prihodima od međunarodnih donacija i fondova Europske unije (Petrić i Tomić-Koldrović, 2014.). Posebno valja istaknuti da su u lokalnim uvjetima udruge nezavisne kulture predvodnici trenda međunarodnog financiranja kulture jer se sve do danas splitske javne ustanove u kulturi vrlo malo natječu za sredstva iz dostupnih međunarodnih izvora.

### **111. Perspektive razvoja**

Raspravu o perspektivama razvoja Doma mladih kao društveno-kulturnog centra valja započeti već iznesenom konstatacijom da su programi udruga koje djeluju u njemu prepoznati među sve većim brojem korisnika, a također i da u kulturnoj javnosti raste svijest o važnosti

tog mjesta kao katalizatora događaja na nezavisnoj sceni. Unatoč kontinuiranim poteškoćama s nedovršenom zgradom i ne posve adekvatnim prostornim uvjetima u kojima se programi udruga odvijaju, Dom mladih tijekom godina nametnuo se specifičnom kulturnom djelatnošću, koju se drugdje u gradu Splitu ne može naći.

S obzirom na specifičnu urbanu fizionomiju Splita i koncentraciju tradicionalnih ustanova u kulturi u prostoru njegove povijesne jezgre ili njezinoj neposrednoj blizini, važno je napomenuti i to da je Dom mladih jedno od rijetkih kulturnih žarišta u prostoru novih stambenih naselja. Kao takav on je s vremenom promijenio sliku o tome da se u Splitu kultura događa samo u središtu grada. Publika koja prepoznaje tip djelatnosti u kulturi koje se odvijaju u objektu, pokazuje spremnost nastaviti dolaziti u njega, bez obzira na manjkavosti prostora, no — kao i akteri nezavisne scene — želi bolje uvjete rada i odvijanja kulturnih događaja. Grad Split, kao vlasnik prostora i osnivač javne ustanove MKC koja njime upravlja, barem na razini službenika upravnog odjela za kulturu, sve više prepoznaje kulturne djelatnosti u Domu kao vrijedan i nezaobilazan dio ukupnih kulturnih djelatnosti u gradu. *Strategija kulturnog razvitka grada Splita 2015. – 2025.* također kao jedan od ciljeva iznosi da treba '[p]ovećati participaciju građana u sudjelovanju i kreiranju svih programa i inicijativa', zalaže se za međusektorsku suradnju i konačno za uređenje i opremanje Doma mladih kao 'hibridnog multikulturnog centra' (SGGS, 2015.).

Međutim, na razini vrha izvršne gradske vlasti (pojedinih gradonačelnika i članova poglavarstva), percepcija korisnosti i poželjnosti nezavisne kulture i Doma mladih varira, što se djelomično vidi i po količini financijskih sredstava koju su spremni uložiti u uređenje i opremanje Doma ili pak po razini spremnosti i ambicioznosti kojom ulaze u projekte kojima se može iz vanjskih izvora pribaviti financiranje takvih djelatnosti. U mandatima dvaju recentnih gradonačelnika (2013. – 2017., 2017. – danas) daljnje se financiranje uređenja objekta Doma mladih namjerava osigurati isključivo iz dostupnih međunarodnih izvora. Nakon nedovršenih prijava u prethodnim razdobljima početak 2018. godine označio je stanovitu prekretnicu u tom pogledu.

Platforma Doma mladih kao nositelj, u suradnji s partnerima Gradom Splitom, Multimedijalnim kulturnim centrom, Clusterom za eko-društvene inovacije i razvoj (CEDRA), Koalicijom udruga mladih te Festivalom mediteranskog filma Split, podnijela je prijavu za financiranje projekta u okviru natječaja 'Kultura u centru — potpora razvoju javno-civilnog partnerstva u kulturi', koji se provodi u okviru Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020., pri čemu se 85 % sredstava osigurava iz sredstava Europskoga socijalnog fonda, a nacionalno sufinanciranje od 15 % osigurava Ministarstvo kulture Republike Hrvatske. Bez obzira na ishod te prijave, njezin sadržaj može se vidjeti kao dobar put nastavka započetih djelatnosti na uspostavi napredne razine sudioničkoga upravljanja u Domu mladih i njegov daljnji razvoj u smjeru postizanja punog profila društveno-kulturnog centra.

Predviđene su djelatnosti usmjerene ponajprije jačanju kapaciteta za sudioničko upravljanje i umrežavanje (međusobno i s drugim sličnim inicijativama u Hrvatskoj). Planirane su i djelatnosti usmjerene prema razvoju specifičnoga splitskog modela inovativnosti u upravljanju te daljnji razvoj kulturnoumjetničkih i obrazovnih programa u Domu mladih. Također je predviđena izrada plana upravljanja i dugoročne održivosti prostora, izrada kriterija korištenja prostora Doma mladih, kao i marketinškog plana namijenjenoga povećanju njegove javne vidljivosti. U okviru projekta namjerava se formirati i tijelo za praćenje provedbe sudioničkoga upravljanja Domom mladih te razviti internetska platforma za praćenje kulturnih djelatnosti u gradu Splitu.

Kad je riječ o daljnjem uređenju i opremanju prostora nedovršenog objekta Doma mladih, planira se nastavak dosadašnje strategije 'minimalnih intervencija' tako što bi se iz dostupnih sredstava u sljedećem koraku uredio novi prostor u južnom (dosad netaknutom) dijelu objekta, nazvan 'Razred'. Kao što mu govori ime, u ovom slučaju radi se o prostoru namijenjenom obrazovnim programima i diskusijskim formatima, zamišljenom kao potpuno otvorena zajednica, u kojem bi se mogla održavati javna predavanja i radionice. Uz galeriju i kino, uređene također pristupom 'korak po korak' te s mišlju na razvoj publika

za te vrste sadržaja, Dom mladih tada bi dobio još jedan prostor primjerno opremljen za obrazovne djelatnosti koje se u njemu već odvijaju. Uz to, predviđeno je osmišljavanje programa namijenjenih vanjskom prostoru Doma mladih (koncerti, sajmovi), koji bi privukli nove korisnike, a također i stvaranje minimalnih uvjeta za njihovu bolju orijentaciju na trgu i u unutarnjem prostoru Doma (izrada signalizacije).

Ukratko, vrijednost smjera u kojem se kreću nove inicijative udruga okupljenih u Platformu Doma mladih u tome je što stvaraju uvjete za provedbu napredne razine sudioničkoga upravljanja prostorom, uključujući u njega i vanjske dionike, što pretpostavljaju prijenos znanja i produbljenje suradnje s drugim akterima nezavisne scene u Hrvatskoj te što se u mjeri većoj nego ikad ranije otvaraju prema vrlo širokom spektru potencijalnih korisnika prostora.

#### iv. Zaključak

---

---

Temeljni problem kulturne politike i drugih javnih politika povezanih s djelovanjem aktera na nezavisnoj kulturnoj sceni u gradu Splitu u posljednja je četiri desetljeća bio povezan s mjestom na kojem bi se mogle odvijati njihove djelatnosti. U proteklih petnaest godina taj je problem dodatno naglašen stoga što se, uslijed procesa turistifikacije, koji stalno napreduje u povijesnoj jezgri grada, dodatno smanjio prostor u tom području grada za lokalno generirane kulturne inicijative. Grad više ne dodjeljuje prostore u središtu grada udrugama i umjetnicima, nego ih usmjerava prema periferiji, a djelatnosti Multimedijalnog kulturnog centra, koji je između 1999. i 2004. godine djelovao u zgradi u obuhvatu povijesne jezgre i uključivao interes ili sudjelovanje aktera nezavisne scene, premještene su u zgradu Doma mladih.

S druge strane, ta je zgrada — koja zbog nedovršenosti nikad nije poslužila prvotno joj namijenjenoj svrsi — gotovo dva desetljeća tavorila neiskorištena i prepuštena neformalnim upotrebama, zbog neuređenosti prostora često opasnima po uključene aktere. Inicijative nezavisne scene, poput Art Squata (1994.) i formiranja Koalicije udruga

mladih (2001.) te neumoran rad njihovih aktera na početnom uređenju prostora, omogućile su da se o Domu mladih uopće počne razmišljati kao prostoru kulture. U tom smislu akteri su nezavisne scene doslovno izborili prostor Doma za sebe i za svoje djelatnosti.

Spomenuti dolazak Multimedijalnog kulturnog centra u prostor Doma mladih te početak razvoja javno-civilnog partnerstva, označio je pak početak nove faze u uređenju prostora, koja je iznjedrila kasnije široko zapaženu i drugdje u Hrvatskoj također primijenjenu strategiju 'minimalnih intervencija'. Konačno, formiranjem zagovaračke Platforme Doma mladih 2012. godine djelatnosti aktera nezavisne scene odlučnije su se usmjerile povećanju javne vidljivosti nezavisne kulture, njezinu boljem javnom financiranju te — na koncu, ali nikako najmanje važno — produblivanju javnog razumijevanja pojma i prakse sudioničkoga upravljanja prostorom.

Može se, dakle, zaključiti da od 1994. godine do danas djelatnosti splitske nezavisne scene — unatoč prekidima i poteškoćama — bilježe evoluciju prema međunarodno aktualnim oblicima organiziranja praksi u njihovu području djelovanja. U tom se procesu i do sada pokazalo vrlo važnim umrežavanje s drugim akterima u Hrvatskoj te međusobni prijenos znanja i dijeljenje resursa. Na temelju iskustava drugih inicijativa unapređene su i djelatnosti udruga koje djeluju u Domu mladih. S druge strane, kroz spomenutu metodu 'minimalnih intervencija' — proizašlu iz specifičnih problema prostora u kojem splitska scena razvija svoje programe — lokalne su splitske okolnosti iznjedrile i važan doprinos rješavanju problema uređenja nedovršenih objekata kulturne namjene drugdje u Hrvatskoj.

Na koncu, važno je napomenuti i to da je rješavanju problema Doma mladih u Splitu, ali isto tako i drugih sličnih problema u Hrvatskoj, odlučno pridonijela specifičnost pristupa javno-civilnom partnerstvu i sudioničkom upravljanju koji je razvijen i snažno javno zagovaran na hrvatskoj nezavisnoj sceni. Sljedeći korak koji bi u splitskom slučaju trebale podržati kulturne politike i donatori na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini jest daljnje nacionalno i međunarodno

umrežavanje udruga nezavisne scene koje djeluju u Domu mladih. No, isto tako, bilo bi važno podržati širenje znanja i demokratskih praksi danas prisutnih u Domu mladih na druge dijelove grada Splita, pogotovo one u kojima nema ne samo suvremene kulture nego ni bilo kakvih ustanova u kulturi. Svojim recentnim djelatnostima i planiranim programima dio aktera okupljenih u Domu mladih ide u tom smjeru, koji bi u budućnosti trebalo snažnije podržati. Različite djelatnosti povezane s prenošenjem znanja svakako bi bilo dobro povezati s programima društvenog poduzetništva, koji zasad uglavnom izostaju na lokalnoj nezavisnoj sceni, a za kojima u Splitu postoji potreba i potencijal za realizaciju.

# 7. Pogon — Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade u Zagrebu — Ana Žuveša

Studija slučaja Zagreba ilustrira trendove i tendencije razvoja sudioničkoga upravljanja u kulturi na dvjema razinama: pruža letimičan pregled konteksta glavnoga grada države te nastavlja uvidom u prvi primjer hibridne ustanove u kulturi u Hrvatskoj koja se temelji na načelima partnerstva između lokalne uprave i civilnog društva.

## 1. Zagreb: glavni grad kao kontekst novih modela upravljanja u kulturi

---

---

U nekoliko sljedećih točaka objasniti ćemo zagrebački kontekst kao pozadinu razvoja sudioničkoga upravljanja u kulturi na primjeru Pogona — Zagrebačkog centra za nezavisnu kulturu i mlade.

- *Grad i njegovi građani*: Zagreb je postao glavni grad države 1990. Otad jača svoju metropolitansku ulogu kombiniranjem težine svojih administrativnih funkcija s urbanim rastom i ambicijom šire međunarodne vidljivosti, značaja, suradnje i ulaganja (Švob-Đokić, 2007.). Iako podaci o broju stanovnika pokazuju stalan rast od 2011. kad je Zagreb imao



790.017 stanovnika do 2016. kad je imao 802.338<sup>001</sup>, Zagreb je grad koji stari, s indeksom starosti većim od 125,4 %, zbog čega se tvrdi da je jedan od glavnih problema za statistiku vitalnosti toga grada. Sve je veći udio stanovnika mlađe ili srednje generacije koji emigriraju iz Zagreba u različite europske zemlje što ga čini dijelom općeg trenda depopulacije Hrvatske koju godišnje napušta prosječno 36.000 ljudi od kojih je pola mlađe generacije<sup>002</sup>.

- *Multikulturni karakter nacionalne metropole*: Zagreb pokazuje prilično homogenu etničku i nacionalnu strukturu stanovništva iako je najveći grad u zemlji i bez obzira na velik priljev stanovništva tijekom prve polovine 1990-ih i 2000-ih (Švob-Đokić, 2007.). Kulturna raznolikost stanovništva Zagreba odnosi se na imigraciju unutar zemlje<sup>003</sup>. Ona se odnosi na hrvatske građane kojima je 'Zagreb prvenstveno simbol Hrvatske i njezine neovisnosti te njih ne zanima mogući multikulturni karakter svoje metropole... čini se kako je namjera da se homogenizira na razini grada jača od vizije Zagreba u međunarodnoj multikulturnoj perspektivi. Stoga se neovisnost puno više odražava kao napor da se homogenizira nacionalno pa čak i etnički nego da se razviju novi pristupi multikulturalizmu ili da se ustanove novi tipovi interkulturnih odnosa. Sad kad se imigracija stabilizirala na niskoj razini, nacionalna i etnička homogenizacija još je očiglednija' (Švob-Đokić, 2007.: 120). Međutim, dinamičnost i raznolikost različitih kulturnih navika i izričaja prisutnih u Zagrebu daju mu metropolitanski imidž barem na nacionalnoj razini. Kako god bio konstruiran, taj imidž služi kao snažan čimbenik privlačenja, osobito kulturnih i kreativnih radnika i različitih supkulturnih skupina iz Hrvatske koji traže veće mogućnosti za profesionalno (ili osobno) ispunjenje.

---

001 Podaci dobiveni iz godišnjih studija o socijalnoj slici Grada Zagreba dostupni su na mrežnim stranicama: [www.udruga-gradova.hr/wordpress/wp-content/uploads/2017/12/Socijalna-slika-Grada-Zagreba-za-2016.-PPT-CERANEO.pdf](http://www.udruga-gradova.hr/wordpress/wp-content/uploads/2017/12/Socijalna-slika-Grada-Zagreba-za-2016.-PPT-CERANEO.pdf) (18. 2. 2018.).

002 Podaci su preuzeti s mrežne stranice: <https://www.lupiga.com/vijesti/oni-odlaze-ovdje-se-kriju-neki-od-odgovora-zasto-mladi-napustaju-zemlju> (18. 2. 2018.).

003 Podaci su dostupni na mrežnoj stranici: <http://www.ceraneo.hr/wp-content/uploads/2016/12/CERANEO-Socijalna-slika-Grada-Zagreba-za-2015.-godinu.pdf> (18. 2. 2018.).

→ *Financije i gospodarstvo*: prema podacima iz siječnja 2018.<sup>004</sup> Zagreb je najrazvijeniji grad u Hrvatskoj s prosječnim godišnjim prihodom po stanovniku u iznosu od 44.773 kuna te s najnižom nezaposlenošću na nacionalnoj razini. Gotovo 20% hrvatskog stanovništva koncentrirano je u gradu, kao i 35% aktivnoga nacionalnoga poduzetničkog kapitala<sup>005</sup> te 33% hrvatskog BDP-a<sup>006</sup>. Izdvajanja za kulturu iz proračuna Grada Zagreba veća su od onih Ministarstva kulture Republike Hrvatske. Vodič za Prijedlog godišnjeg proračuna Grada Zagreba za 2018. po tipu troškova kulturu stavlja s rekreacijom i religijom te označava izdvajanja za kulturu kao 'financiranje kulturnih ustanova, pomaganje raznim kulturnim programima i aktivnostima, sufinanciranje sporta, subvencioniranje zakupnine dvorane Arena, i sl.'<sup>007</sup>. Kultura je uključena na popis razvojnih programa i kapitalnih ulaganja za 2018. s iznosom od 35 milijuna kuna za zaštićene spomenike kulture i 32,5 milijuna kuna za kulturu s alokacijom za četiri javne ustanove u kulturi<sup>008</sup>. Iz gradskog proračuna u 2018. iznos od 425 milijuna kuna dodijelit će se za javne potrebe u kulturi Grada Zagreba. Većinu sredstava dobit će javne kulturne ustanove (342 milijuna kuna), dok će više od 10% financijskih resursa (47 milijuna kuna) u obliku potpora dobiti izvaninstitucionalni kulturni sektor<sup>009</sup>. Daljnjom analizom programi nezavisnih produkcija raspršeni su na nekoliko potkategorija Programa javnih potreba u kulturi, tj. između različitih kulturnih

---

---

004 Odluka o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti (NN 132/2017) dostupna je na mrežnim stranicama: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_12\\_132\\_3022.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_132_3022.html) (1. 3. 2018.).

005 Podaci su dobiveni na mrežnim stranicama: [www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/MakroekonomskirazvojGZ.pdf](http://www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/MakroekonomskirazvojGZ.pdf) (18. 2. 2018.).

006 Podaci su dobiveni na mrežnim stranicama: <https://www.hgk.hr/komora-zagreb/gospodarski-profil> (14. 3. 2018.).

007 Podaci su dobiveni na mrežnim stranicama: [www.zagreb.hr/UserDocsImages/financije/proracun%202018/Vodic\\_Prijedlog\\_proracuna\\_ZGB\\_2018\\_final.pdf](http://www.zagreb.hr/UserDocsImages/financije/proracun%202018/Vodic_Prijedlog_proracuna_ZGB_2018_final.pdf) (18. 2. 2018.).

008 Četiri javne ustanove odnose se na Kazalište Gavella, Tehnički muzej, Etnografski muzej i Muzej za umjetnost i obrt.

009 Podaci su preuzeti s mrežnih stranica: [www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/financije/proracun%202018/02%20Prijedlog%20proracuna%20Grada%20Zagreba%20za%202018.002.pdf](http://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/financije/proracun%202018/02%20Prijedlog%20proracuna%20Grada%20Zagreba%20za%202018.002.pdf) (18. 2. 2018.).

vijeća. Ipak, u Javnim potrebama u kulturi za 2017. programi nezavisnih produkcija dominantno se nalaze pod stavkom Inovativne umjetničke i kulturne prakse gdje dobivaju potporu u iznosu od 2,14 milijuna kuna. Ta velika neuravnoteženost između sredstava koja se ulažu u institucionalni i izvaninstitucionalni kulturni sektor stvorila je duboko ukorijenjenu negativnu tradiciju odlučivanja u kulturi Grada Zagreba koju definira jak politički stisak nad distribucijom i dodjelom javnih resursa u kulturi.

- *Lokalno upravljanje kulturom*: od siječnja 2018. Grad Zagreb ima Gradski ured za kulturu. Dotad Zagreb nije imao samostalnu administrativnu jedinicu za kulturu. Kultura je bila sastavna administrativna jedinica Gradskog ureda za obrazovanje, kulturu i sport. Glavna okosnica donošenja odluka u kulturi jest Gradska skupština s Odborom za kulturu i Uredom gradonačelnika kao izvršnom razinom upravljanja. Zagreb 18 godina ima istoga gradonačelnika što je prouzročilo veliku političku zaraženost cijeloga javnog sektora s visokim razinama klijentelizma u procesima donošenja odluka i općenito upravljanja, osobito kad je u pitanju dodjela javnih sredstava. Struktura upravljanja obuhvaća devet Kulturnih vijeća<sup>010</sup> koja su središnje točke donošenja odluka u kulturi, ali i prostor sudjelovanja i uključivanja izvaninstitucionalnih dionika u procese donošenja odluka.
- *Kulturni sektor i resursi*: kao nacionalna metropola Zagreb ima dominantan položaj u kulturi. Mnoge nacionalne/državne kulturne ustanove nalaze se u Zagrebu, npr. nacionalna opera i balet, filharmonijski orkestar, nekoliko nacionalnih muzeja, arhiva, galerija itd. (Švob-Đokić, 2007.). S golemim kulturnim resursima i najvišim iznosima (u apsolutnim iznosima) javnog izdvajanja za kulturu, zagrebački kulturni kapacitet zasjenjuje sve druge hrvatske gradove unatoč bogatstvu njihovih scena i infrastrukture. Zagreb je vlasnik i osnivač 35 javnih ustanova u kulturi koje se mogu podijeliti na 13 centara za kulturu, sedam

---

010 Popis Kulturnih vijeća dostupan je na mrežnim stranicama: <https://www.zagreb.hr/javni-poziv-za-predlaganje-clanova-ica-kulturnih-v/115508> (18. 2. 2018.).

kazališta, devet muzeja, jednu knjižnicu, tri glazbene ustanove te jednu likovnu i jednu audiovizualnu ustanovu<sup>011</sup>. Grad Zagreb suosnivač je Hrvatskoga narodnog kazališta i muzeja Klovičevi dvori te je suosnivač Pogona sa savezom organizacija civilnog društva<sup>012</sup>. Ministarstvo kulture RH smješteno je u Zagrebu, kao i svi ključni dionici nacionalne kulturne politike (npr. Hrvatski audiovizualni centar, Zaklada 'Kultura nova' itd.) te središnjice strukovnih udruga kulturnih i kreativnih radnika — od kazališnih do dizajnerskih, arhitektonskih i restauratorskih. Zagreb je centar nacionalnoga obrazovnog i znanstvenog sektora što znači da kulturni razvoj grada ima mnogo veći povrat kad su u pitanju resursi socijalnog i intelektualnog kapitala.

U odnosu na ostatak zemlje civilno društvo najbrojnije je u Zagrebu. U spomenutom Programu inovativnih umjetničkih i kulturnih praksi nalazi se 117 organizacija i nezavisnih umjetnika, dok su brojne organizacije u drugim kategorijama kulturne djelatnosti koje se financiraju iz lokalnog proračuna. Prema Registru udruga<sup>013</sup> u Hrvatskoj postoje 52.294 udruge od kojih 12.094 imaju sjedište u Zagrebu, dok ih je 1.286 registrirano u području umjetnosti i kulture.

U registru kulturnih i kreativnih industrija Zagreb je očigledni nacionalni centar rada i potencijala u tom području. Više od 90 %

---

**011** Potpuni popis svih ustanova koje Grad Zagreb financira i kojima je osnivač dostupan je na mrežnim stranicama: [www.zagreb.hr/popis-ustanova/634](http://www.zagreb.hr/popis-ustanova/634) (18. 2. 2018.).

**012** Ukupni kulturni resursi obuhvaćaju državne, nezavisne i privatne kulturne resurse koji uključuju 785 registriranih kulturnih dobara, 53 nezavisna i privatna kazališta, 46 knjižara, tri javna kina, 46 galerija, dvije koncertne dvorane, 17 muzeja i 96 umjetničkih ateljea. Prosječna kulturna produkcija u glavnom gradu odnosi se na 270 festivala, 550 izložbi, 228 koncerata, izvedbi i sl., što dovodi do ukupnog broja od gotovo 5.000 umjetničkih i kulturnih produkcija godišnje, koje uključuju aktivnosti javnih ustanova u kulturi, organizacija civilnog društva, privatnih organizacija i brojnih festivalskih i kulturnih događanja (Grad Zagreb, 2015.).

**013** Registar je dostupan na sljedećim mrežnim stranicama: <https://uprava.gov.hr/uvud-u-registre-14567/registar-udruga/826> (1. 3. 2018.).

nacionalnih kulturnih i kreativnih industrija koncentrirano je u Zagrebu, ali razvoj kreativnih industrija ipak je fragmentaran, raspršen, neorganiziran i bez ikakva oblika sustavne potpore (Jelinčić i Žuvela, 2010.). Rastući broj poduzetnika u kulturnim i kreativnim industrijama doveo je do porasta broja *co-working* prostora, tj. prostornih modula koji se komercijalno daju u najam te koje dijeli nekoliko pojedinaca i/ili malih poduzeća. Porast broja malih kreativnih poduzetnika i samostalnih radnika pojačava pritisak za poboljšanje prostornih resursa i uvjeta rada koji su predmet sukoba između političkih i institucionalnih aktera te izvaninstitucionalne kulturne scene. Prekoračivanje granica između samostalnih kreativnih radnika te radnika i umjetnika u nezavisnoj kulturi polučuje brojne pozitivne pomake, osobito u smislu suradnje. Međutim, ono prouzročuje i brojne probleme od kojih je najočigledniji sustavno izjednačavanje tržišno orijentiranih kreativnih radnika s radnicima u nezavisnoj kulturi usmjerenih na očuvanje i razvoj javnog (kulturnog) polja.

- *Kulturna politika: od 2015. Zagreb ima Strategiju kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022. Strategija* stavlja naglasak na suradnju kulturnog sektora i Grada na očuvanju resursa kulturne baštine i razvoju kreativnih industrija i kulturnog turizma. 'Participativni' aspekt strateških ciljeva podrazumijeva konvencionalno poimanje sudjelovanja u kulturi, tj. povećano i kvantificirano uključivanje i interes građana za kulturne aktivnosti (npr. razvoj publike), ali ne spominje njihovo uključivanje u donošenje odluka ili bilo koju vrstu prepuštanja ovlasti u upravljanju kulturom. *Strategija* je nastala kao posljedica imperativa procesa kandidiranja Zagreba za Europsku prijestolnicu kulture 2020. Do tada Zagreb kao dominantno, referentno mjesto nacionalne kulture nije imao dokument kulturne politike. Nisu postojale ni izražena vizija gradskoga kulturnog razvoja ni evaluacija postojećih potencijala (Švob-Đokić, 2007.; Vidović, 2012.). Čak i uz novu strategiju kulturnog razvoja lokalna kulturna politika ostaje nerazrađena i nisko na popisu prioriteta urbanog razvoja. Zagreb pokazuje da trend urbane regeneracije vođene kulturom nikad nije dobio prioritet u javnim politikama hrvatskih gradova. Umjesto toga opće tendencije instrumentalnih pristupa upravljanju u kulturi ukazuju na kratkoročno

planiranje te kroničan nedostatak dosljednosti, (javnog) savjetovanja i komunikacije u postavljanju, formuliranju i provedbi mjera i smjernica kulturne politike. Ta vrsta 'političkog djelovanja' ili politički motivirana agenda kratkoročnog razvoja stavljaju slučaj Zagreba u kontekst gradova srednje i istočne Europe koji uglavnom vide 'problem urbane regeneracije kao polje za privlačenje investitora' (Keresztély, 2007.: 98). Neke od glavnih operacija urbanog planiranja u Zagrebu, kao što su projekt 'renoviranja' središnjeg dijela Varšavske ulice, potvrđuju takve tvrdnje i ilustriraju da takvi načini i pristupi urbanom i kulturnom planiranju u Zagrebu dovode do polarizacije koja izaziva prostorne i društvene konflikte u gradu. Slučaj Varšavske ulice znakovit je za analizu novih demokratskih modela upravljanja u kulturi s obzirom na činjenicu da korijeni pokreta *Pravo na grad* u Zagrebu izviru iz deklaracije 'Nezavisna kultura i mladi u razvoju grada Zagreba', a koju su organizacije civilnog društva u području kulture i mladih potpisale 2005. Iste je godine projekt 'Nevidljivi Zagreb'<sup>014</sup> mapirao napuštene industrijske prostore u gradu u cilju da 'pokaže javnosti da imaju pravo na grad, da je grad isključivo pravo njegovih građana i da oni imaju pravo i priliku kreativno ga koristiti' (Dolenec, Doolan i Tomašević, 2017.: 8).

- *Suvremeni razvojni trendovi u kulturi*: na *mainstream* razini u Zagrebu pratimo nekoliko pokušaja moderniziranja i usvajanja dominantnih tipologija urbane obnove putem umjetnosti, kulture i kreativnih industrija. Oni uključuju široku lepezu projekata i novih institucija od *Design Districta*<sup>015</sup> do državnih i privatnih reprezentativnih institucija i organizacija kao što su Muzej suvremene umjetnosti i privatna galerija/muzej/co-working prostor Lauba — kuća za ljude i umjetnost. Nalazimo i nekoliko formalnih i neformalnih organizacijskih i institucionalnih modela koji donekle rezoniraju s oblicima sudioničkoga

---

<sup>014</sup> Mapiranje provedeno u ovom projektu pokazalo je da 34% organizacija civilnog društva u kulturi nema prostornu infrastrukturu za svoj rad. Od 66% organizacija koje imaju prostor za svoje aktivnosti, 43,2% njih plaćaju tržišnu cijenu najma, dok 60% organizacija koristi neadekvatne prostore (Vidović, 2012.).

<sup>015</sup> Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: <http://designdistrict.hr/hr/> (18. 2. 2018.).

upravljanja poput kazališnog klastera 'Zmajevno gnijezdo'<sup>016</sup> i centra za kulturu 'Histrionski dom'<sup>017</sup>. Oba su primjera posebna jer predstavljaju specifičan žanr kulturne djelatnosti (kazalište i dramska umjetnost) te uski raspon organizacija i dionika koji se mogu uključiti u strukture upravljanja. Konačno, jedna od zanimljivih inicijativa koja se u posljednjih nekoliko godina razvija u Zagrebu jest 'Zagreb: otvoreni grad? — kampanja za interkulturni centar'<sup>018</sup>. Ta inicijativa zagovara instituciju koja bi predstavljala ideal grada kao otvorene platforme koja odgovara i reagira na potrebe građana te nastoji poboljšati kvalitetu života u gradu.

U nastojanju da sažmemo zahtjevan kontekst glavnoga grada, moramo primijetiti da su društveno neresponzivne i tržišno orijentirane prostorne transformacije u Zagrebu povezane i u skladu s društvenim restrukturiranjem grada koje karakteriziraju sve dublja polarizacija i rastuće prostorne i društvene nejednakosti. Prioriteti kulturne održivosti i društvenog uključivanja oslabljeni su rastućom percepcijom kulturnih programa i resursa kao činioca gospodarske konkurentnosti grada. Kronično zanemarivanje kulturne politike i dugoročna dominacija jedne političke opcije koja je zadobila široke ovlasti u donošenju odluka za raspodjelu kulturnih resursa i dodjelu javnih potpora u kulturi doveli su do povećanog nezadovoljstva u izvaninstitucionalnom kulturnom sektoru. 'Unutarnja realnost' stalnih rezanja proračuna i smanjivanja fizičkog prostora za izvaninstitucionalnu kulturnu scenu bila je usporedna s 'vanjskom realnošću' u kojoj izvaninstitucionalni kulturni akteri nose glavni udio međunarodne kulturne suradnje i

---

016 Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: <http://www.novilist.hr/Kultura/Kazaliste/Sedam-zagrebackih-neovisnih-kazalista-osniva-prvi-hrvatski-kazalisni-klaster> i <https://www.teatar.hr/196036/zmajevno-gnijezdo-prvi-hrvatski-kazalisni-klaster/> (18. 2. 2018.).

017 Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: <http://histrionski-dom.hr/i/339/centar/o-nama/> (18. 2. 2018.).

018 Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: <https://operacijagrad.net/upgrade/zagreb-otvoreni-grad-kampanja-za-interkulturni-drustveni-centar/> (18. 2. 2018.).

donose vrijedna iskustva, razmjene i sredstva izvana, koji se strateški koriste za modernizaciju lokalnog i nacionalnoga kulturnog sustava. Ta bipolarnost postala je redovna praksa i točka prijepora u zagrebačkom, ali i nacionalnom kulturnom sustavu, koji nastavlja perpetuirati stanje krize i tako ugrožava bilo kakve održive vizije i opcije ravnopravnijega kulturnog razvoja. Nasuprot nezainteresiranom i općem pristupu kulturnom planiranju i razvoju od strane gradske administracije i vladajuće političke opcije, postavlja se živa i međunarodno priznata 'nezavisna kulturna scena' koja vrši pritisak na lokalnu vlast stalnim generiranjem novih ideja i *policy* rješenja za demokratiziranje kulturne politike glavnoga grada. Konkretno govoreći, udružene organizacije civilnog društva u kulturi riješile su hitnost potrebe za prostorom za zajedničko korištenje s kriterijima, protokolima upravljanja infrastrukturom i institucionalnim modelima koji se razlikuju od lokalne prakse kulturnog i urbanog planiranja. Glavni smjer iza tih ideja bio je (i još uvijek jest) osigurati adekvatne resurse, fizičke i financijske, kako bi se stvorili novi institucionalni formati temeljeni na načelima sudjelovanja, društvene solidarnosti, dijeljenja resursa i demokratskog upravljanja resursima. To je rezultiralo usmjerenim zagovaračkim procesom koji je mobilizirao velik broj aktera zagrebačke nezavisne scene što je postupno dovelo do osnivanja prve i još uvijek jedine hibridne kulturne ustanove utemeljene na načelima sudioničkoga upravljanja ne samo u Zagrebu već i u Hrvatskoj.

#### **ii. Pogon: sudjelovanje i hibridnost u stvaranju novog kulturnog (političkog) konteksta**

---

---

Pogon je prvi hrvatski primjer hibridne institucije koja je osnovana na temelju javno-civilnog partnerstva i rezultat je dugogodišnjeg zagovaračkog procesa brojnih zagrebačkih organizacija nezavisne kulture i mladih (Vidović, 2014.). Trenutačna ravnateljica Pogona smješta početak zagovaranja za prostor koji će biti servis za nezavisnu kulturu i mlade u smislu pružanja produkcijskog i prezentacijskog prostora za njihove programe na početak 2000-ih, dok Vidović iznosi da nedostatak prostora za nezavisne kulturne aktore datira još od 1990-ih



(Vidović, 2014.). Nedostatak je nastao uslijed specifične situacije nevjerojatno zakrčenog institucionalno motiviranog i tradicionalnoga kulturnog sustava koji se odupirao (i još uvijek se odupire) modernizaciji<sup>019</sup>. Zagovarački proces postao je uporniji i vidljiviji 2005. ususret izborima za lokalnu vlast u Zagrebu kad su organizacije nezavisne kulture stvorile taktičku mrežu kako bi se zajednički mogle boriti za prostor za svoj rad te svoje produkcijske i prezentacijske kulturne i umjetničke programe. Okupljene organizacije 'branile su javni prostor od sigurnog propadanja i postavile zahtjev gradskoj vlasti da se jedan od napuštenih tvorničkih prostora smještenih u središtu grada dodijeli njima kako bi osnovali i otvorili centar' (Vidović, 2014.: 5). Potraga za prostorom može se shvatiti kao borba za opstanak, ali i kao borba za kulturni kontekst, tj. kulturni prostor koji nije samo fizički, već i apstraktno, simboličko polje kulturne identifikacije<sup>020</sup> (Švob-Đokić 2004.b: 11). Zagovarački proces uključivao je 'različite aktivnosti od javnih tribina, događanja, javnih akcija, prosvjeda, javnih izjava, dokumenata itd. i pokazao se uspješnim pred kraj 2008. kad je Gradonačelnik Zagreba neposredno pred nadolazeće lokalne izbore odlučio osnovati Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade, kasnije nazvan Pogon. Na prijedlog predstavnika nezavisne kulture i mladih Centar su zajednički osnovali Grad Zagreb i Savez za centar za nezavisnu kulturu i mlade (danas Savez udruga Operacija grad) kao miješanu hibridnu instituciju. Taj inovativni model zajedničkog vlasništva stvoren je kako bi pružio nove modele upravljanja u kulturi i institucionalne formate koji će adekvatno odgovoriti na potrebe lokalnoga (izvaninstitucionalnoga) kulturnog sektora i razviti nove okvire u stvaranju

---

019 Modernizacija sustava u hrvatskom kontekstu (naročito 1990-ih i 2000-ih) traži ne samo prilagođavanje različitim globalnim utjecajima već i usvajanje demokratskih načela i vrijednosti pri kreiranju samog sustava, tj. deetatizaciju i prepuštanje ovlasti jedne interesne skupine, bilo političke bilo korporativne.

020 Švob-Đokić primjećuje da su procesi identifikacije sve raznolikiji i dinamičniji, uključujući stare identitete i tradicionalnu (etničku i nacionalnu) kulturnu identifikaciju 'koja se više ne vidi kao apsolutno potrebna ili dominantna, već samo kao jedan mogući od mnogih izbora' (Švob-Đokić, 2004.b: 11).

kulturne politike i imaginacije, osiguravajući dugoročnu prilagodljivost i održivost novoga institucionalnog formata kao što je Centar. Uključivanje Grada Zagreba kao jednog od suosnivača pružilo je stabilan institucionalni okvir za funkcioniranje Centra jer osigurava prostorne resurse za smještaj Centra i sredstva za njegovo održavanje i osnovno funkcioniranje. S druge strane, članice Saveza stvaraju i financiraju produkciju programa.' (Vidović, 2014.: 6). Takvim pristupom 'postignuta je dugoročna održivost koja je rezultat uravnoteženog odnosa između javnog financiranja i praćenja s jedne strane te nezavisnog programiranja i sudioničkoga donošenja odluka s druge' (Višnić u Vidović, 2014.: 6).

### Smještanje Pogona

---

Kako bi se izbjegla getoizacija nezavisne kulture i odgovorilo na različite programske potrebe organizacija (uredi, produkcija, obrazovanje, distribucija, istraživanje, umjetničke rezidencije, posredovanje, informiranje itd.), Savez je inzistirao da 'Centar bude smješten na više lokacija napuštenih tvorničkih prostora.' (Vidović, 2014.: 6). Danas Pogon na raspolaganju ima dva prostorna resursa, ured Centra, manju konferencijsku dvoranu i privremeni ured za korisnike te bivšu tvornicu Jedinstvo, koja ima dvije dvorane koje se koriste za različite kulturne i umjetničke programe (izvedbene umjetnosti, vizualne umjetnosti, glazba, film itd.). Tvornica Jedinstvo jest 'u vlasništvu Grada Zagreba pri čemu se ne treba plaćati najam već samo režijski troškovi. Činjenica da prostori nisu primjereni za korištenje i da nisu opremljeni predstavlja ozbiljan problem te oni ne zadovoljavaju sve uvjete da bi Centar bio izvrstan produkcijsko-prezentacijski servis. Osnovni tehnički uvjeti (ventilacija i sustav grijanja) nisu dostatni niti ispravni, ali je uprava Centra osigurala minimalne preduvjete za realizaciju programa' (Vidović, 2014.: 6). Za razliku od tvornice, uredski prostor u Ulici kneza Mislava u potpunosti je funkcionalan i u vlasništvu je Republike Hrvatske te zahtijeva plaćanje najma. Otkad je Hrvatska postala članica Europske unije, stvorila se mogućnost prijavljivanja na strukturne fondove te Pogon trenutačno priprema rekonstrukciju bivše tvornice koja bi se djelomično financirala iz sredstava EU-a. Investicija

iznosi 90 milijuna kuna (plus PDV), a planirano je da se 85 % troškova same rekonstrukcije pokrije iz izvora ESI fondova (mehanizam integriranih teritorijalnih ulaganja), a da će Grad Zagreb pokriti preostalih 15 %, dok se institucija trenutačno bavi iznalaženjem dodatnih izvora financiranja za pokrivanje troškova opreme.

## Organizacijska struktura

---

Organizacijska struktura Pogona odražava hibridnost svojih konstitutivnih načela. Ovlasti za donošenje odluka jednako su podijeljene između dvaju osnivača, Grada Zagreba i Saveza udruga Operacija grad. Savez ima obvezu stvaranja strateškog okvira djelovanja ustanove, sudjelovanja u stvaranju programskih i financijskih planova te aktivnog uključivanja u savjetodavna tijela upravljačke strukture Pogona. Grad Zagreb ima obvezu održavati i razvijati financijsku i infrastrukturnu stabilnost ustanove. On osigurava sredstva za osnovne djelatnosti ustanove, uključujući plaće zaposlenika i tekuće troškove (tj. režijske troškove i slično). Sredstva za programski segment djelovanja osiguravaju se kroz različita financiranja koja ostvari ustanova ili organizacije koje koriste prostor. Organizacijska struktura prilagođava se promjenama u dijelu civilnog sektora te se drži otvorenom za fluktuaciju u broju i profilu organizacija koje sudjeluju u radu Pogona kako bi se održali ne samo protočnost i fleksibilnost već i sam koncept institucionalne hibridnosti i propusnosti. U razdoblju od 2009. do 2017. godine 31 organizacija civilnog društva sudjelovala je u organizacijskoj strukturi Pogona.

Osnovne odluke s jedne strane horizontalno donosi Skupština Grada Zagreba, a s druge Skupština Saveza udruga Operacija grad. Te dvije skupštine donose najvažnije odluke o Pogonu, uključujući imenovanje članova Upravnog vijeća koje ima zadaću donositi važne odluke kao što je raspored sredstava Pogona. Skupštine također donose odluku o imenovanju ravnatelja koji je zadužen za operativno djelovanje i ima zadaću zastupati ustanovu. Upravno vijeće i ravnatelj imenuju se na mandat od četiri godine. Osim spomenutih razina organizacijske strukture postoje još dvije razine i to: Programski savjet te tim

zaposlenika od kojih je četvero zaposleno na puno radno vrijeme, dvoje na nepuno radno vrijeme i jednog vanjskog suradnika<sup>021</sup>. Programski savjet jest tijelo za donošenje savjetodavnih odluka, a sastoji se od predstavnika organizacija civilnog društva koje imenuje Skupština Saveza udruga Operacija grad na mandat od tri godine. Programski savjet pridonosi razvoju metoda i formata korištenja prostora kao i programskom razvoju i dugoročnom programskom planiranju. Programski savjet unutar institucionalne strukture predstavlja glas organizacija civilnog društva, ali, neizravno, i glas postojećih i potencijalnih korisnika. Taj glas dolazi do Upravnog vijeća čime se osigurava dvosmjerna komunikacija, tj. hibridnost upravljačke strukture koja održava svoju jedinstvenost u smislu dvije, po prirodi suprotstavljene, ali uzajamno prožimajuće logike funkcioniranja, one političko-birokratskog uma i one kulturnoumjetničkog osjećaja. Uključivanje civilnih platformi u strukturu donošenja odluka u Pogonu kroz Upravno vijeće i Programski savjet najdalje je dokle je hrvatski kulturni sustav stigao od 1990-ih.

## Djelatnost Pogona

---

Funkcija Pogona jest 'davanje na korištenje prostora kojima upravlja za programe organizacija kulture i mladih Grada Zagreba, i to bez naplate'<sup>022</sup>. U skladu s njom Pogon djeluje ponajprije kao produkcijski i prezentacijski servis za organizacije nezavisne kulture i mladih koje besplatno koriste tehničke i prostorne resurse Centra za predstavljanje svojih aktivnosti. Pogon nije kuriran i ne definira se estetskim kriterijima, već se radi o otvorenoj platformi za kulturno stvaranje i izražavanje. Drugim riječima, 'imajući u vidu osnovnu svrhu Pogona i njegovu otvorenost potrebama organizacija nezavisne kulture i mladih, ne postoji čvrst koncept Pogonovog programa

---

021 Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: [www.pogon.hr/en/o-nama/tko-smo/pogonov-tim/](http://www.pogon.hr/en/o-nama/tko-smo/pogonov-tim/) (18. 2. 2018.).

022 Podaci su preuzeti s mrežnih stranica: <http://www.pogon.hr/o-nama/tko-smo/otvorena-platforma/> (17. 3. 2018.).

te on djeluje kao jedan od instrumenata koji premošćuje jaz između javnog i civilnog sektora' (Višnić u Vidović, 2014.: 6). Pogon je primjer hibridnoga institucionalnog aranžmana koji djeluje kao formalni entitet, tj. on predstavlja formalizirani institucionalni okvir za upravljanje prostornim resursima i koji ima status reguliran prema Zakonu o ustanovama. Učinkovitost modela Pogona proizlazi iz činjenice da 'pravila nisu nametnuta odozgo, sami korisnici su uključeni u nalaženje rješenja, a njihovi predstavnici kontroliraju njihovu primjenu kroz Programski savjet' (Vidović, 2014.: 10). Ta vrsta logike djelovanja Centra stvorila je ustanovu koja sve svoje korisnike tretira kao ravnopravne partnere koji grade prostor i ulažu u njega, a sami korisnici Pogon tretiraju kao zajednički prostor kojem svatko ima pristup i na čije korištenje svatko ima pravo. Predstavnici Saveza udruga Operacija grad razvili su to objašnjenje i model koji je, nažalost, već deset godina jedini postojeći. Digitalni alati koje zaposlenici koriste u komunikaciji omogućuju korištenje prostornim resursima na transparentan i učinkovit način pri čemu svi korisnici prostora mogu neovisno oblikovati svoje aktivnosti' (Vidović, 2014.: 10). Velik broj organizacija korisnika Pogona pripada nezavisnoj kulturnoj sceni te svoje programe realizira u područjima suvremene umjetnosti i nezavisne kulture. Prostor koriste i organizacije civilnog društva koje djeluju u području obrazovanja i ljudskih prava, dok se velik dio organizacija koje koriste prostor bave mladima te stoga organiziraju svoje programe, edukacije i radionice upravo za taj profil publike. Broj organizacija korisnika Pogona do 2015. godine bio je u neprekidnom rastu (Pogon je, na primjer, 2015. godine koristilo 80 organizacija), da bi nakon toga bio zabilježen pad od 42 % (s 80 organizacija na 56). Ta kretanja u učestalosti korištenja prostora moguće je, prema shvaćanjima zaposlenika Pogona, tumačiti s pomoću dvaju relevantnih čimbenika: a) veći broj organizacija uspostavlja dugoročne odnose i kontinuirane programe u prostoru čime se osiguravaju konceptualna i funkcionalna prepoznatljivost prostora te održivost samih organizacija, no uvjetuje dužu zauzetost prostora; i b) s obzirom na to da se termini svake godine sve brže zauzimaju, novi korisnici često ne stižu rezervirati termine jer su postojeći korisnici brži zbog poznavanja sistema korištenja prostora. Kako

ravnateljica Pogona navodi, iako postoji želja da se korisnici više rotiraju i da se prostor otvara novim korisnicima, princip dodjele prostora i ograničenost prostornih resursa to omogućuju samo u određenoj mjeri. Također, ravnateljica je naglasila da pad broja organizacija ne znači manje iskorištenih termina i sadržaja u Pogonu. Dapače, Pogon bilježi neprekidan rast u korištenju prostora, pa je tako u 2017. godini Pogon bio korišten svaki dan osim tijekom ljetne stanke, a porast termina odnosi se posebno na prostor male dvorane i dvorišta. Kad je riječ o publici prostora, Pogon godišnje posjećuje otprilike 8.000 ljudi, od čega je 60 % mladih (od 15 do 29 godina), dok prostor u Mislavovoj broji 724 posjetitelja, od čega je 70 % mladih (od 15 do 29 godina). Godine 2014. ukupan broj publike u Jedinstvu iznosio je više od 25.000. No, zbog neadekvatnih tehničkih i sigurnosnih uvjeta za održavanje koncertnih i klupskih programa ta je brojka nakon prestanka organizacije velikih glazbenih događanja smanjena na ispod 10.000 ljudi.

Unatoč kvalitetnom modelu upravljanja i korištenja Pogon se suočava s nekoliko problema. Budući da Grad Zagreb još uvijek nije Pogonu dodijelio druge prostore na upravljanje te s obzirom na činjenicu da tvorničke dvorane u Jedinstvu još uvijek nisu opremljene, a projekt rekonstrukcije još uvijek je u pripremljenoj fazi, trenutačni prostorni resursi Pogona ne ispunjavaju potrebe organizacija nezavisne kulture i mladih. To je povezano s činjenicom da ravnopravna i jednostavna metoda korištenja prostora<sup>023</sup> privlači rastući broj organizacija koje se prijavljuju za korištenje prostora, ali u konačnici dolazi do nedostatka slobodnog prostora za realizaciju programa, tj. Pogon sa svojim prostornim kapacitetima postaje nedovoljan. Kao što predstavnici Pogona izjavljuju u svojim intervjuima, s obzirom na potražnju aktivnostima bi se lako napunio još jedan Pogon, odnosno druge ustanove

---

**023** Korištenje Pogona ostvarivo je izravno preko jednostavne, ali dosljedne internetske procedure koja uključuje pregled Općih uvjeta korištenja, ispunjavanje obrasca i potpisivanje ugovora. Dostupnost prostora vidljiva je u internetskom kalendaru. Maksimalno razdoblje korištenja iznosi 21 dan (...)

poput Pogona bile bi više nego potrebne u kulturnom krajoliku glavnoga grada. U skladu s time Grad Zagreb svoj je udjel financiranja Pogona u 2016. i 2017. godini povećao što je bilo potrebno u odnosu na promjene u broju programa i publike koja dolazi u zgradu Pogona i u susjedstvo koje, u smislu bilo kakvog tipa društvene aktivnosti, nudi samo Pogon. Bivša tvornica nije smještena u središtu grada, stoga nije moguće osigurati uslužne djelatnosti u tvorničkom kompleksu (zbog zakonskih odredbi), što smanjuje mogućnost privlačenja publike koja nije namjerna i programom motivirana publika. Po završetku programa publika odmah napušta prostor Centra, osobito zimi. Rješavanje svih navedenih problema učinilo bi da model Pogona funkcionira učinkovitije, što bi moglo imati pozitivne posljedice na cijelu nezavisnu kulturu u glavnom gradu Hrvatske. Nadolazeća rekonstrukcija koja bi trebala unaprijediti postojeće uvjete zgrade Jedinstva<sup>024</sup> jedan je od koraka u tom smjeru.

Pogon predstavlja primjer u kojem svi ostali centri mogu naći nadahnuće za definiranje upravljanja i modela korištenja. U hrvatskom kontekstu Pogon predstavlja 'pionirski pokušaj' jer javno-civilno partnerstvo, za razliku od onoga temeljenoga na javno-privatnim odnosima, 'omogućuje toliko potrebno održavanje i unapređenje javno-društvene uloge te svrhe i značenja umjetnosti i kulture u kontekstu rastuće potrošnje i političkih pritisaka' (Žuveša u Vidović, 2014.: 11). U toj vrsti modela zajednička odgovornost jednako je podijeljena, a formalizacija partnerstva između javne uprave i civilnog sektora pridonosi oblikovanju participativne kulturne politike. Zbog tih je razloga nužno primijeniti institucionalne promjene u sustav javnih politika i razviti nove primjere hibridnih institucija. Pogon ne može ostati tek 'eksperiment', već bi trebao postati 'standard' za takve institucionalne aranžmane.

---

(...) za festival. Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: <http://www.pogon.hr/rezerviraj-prostor/> (17. 3. 2018.).

024 Više informacija o projektu rekonstrukcije dostupno je na mrežnim stranicama: <http://www.pogon.hr/kvart/pogon-rekonstrukcija/> (1. 3. 2018.).

### 111. Zaključna razmišljanja

---

---

Zagreb ima sve potrebne elemente za donošenje kulturne politike koja će biti predvodnica nacionalnih trendova u kulturnom razvoju. To uključuje broj stanovnika, dostupne financijske i kulturne resurse te metropolitanske atribute koji privlače kulturne i kreativne radnike iz cijele zemlje. Prema tome, Zagreb je nacionalni centar dinamične konvergencije različitih kulturnih ideja, sektora, aktera, izričaja i imitacija globalnih trendova. U kontekstu ove studije slučaja i istraživanja na koje se odnosi važno je naglasiti prvi hrvatski primjer hibridne institucije koja se temelji na načelima sudjelovanja koja se nalazi u Zagrebu. Ipak, analiza lokalnih dokumenata za kulturu, osobito gradskog proračuna, prilično jasno sugerira da postoje veliki izazovi za zagrebačku kulturnu politiku, pogotovo u dijelu pružanja potpore i uspostavljanja suradnje s izvaninstitucionalnim i politički autonomnim kulturnim akterima i inicijativama.

Intervjui s gradskim službenicima pokazuju da se kultura u Zagrebu vidi kao jedan od važnih segmenata lokalnog razvoja. Međutim, postoji nepogrešiv zaokret prema tržišnom ili trokrakom gospodarskom modelu pružanja kulturnih usluga, koji se gradi na pretpostavci nemogućnosti i nedostatnosti javnih sredstava (kako državnih tako i lokalnih) da podržavaju kulturu. Stoga se participacija smatra jednim od pristupa za uspostavljanje partnerstva, no pritom se u intervjuima s lokalnim dužnosnicima spominju javno-privatna partnerstva koja bi umjesto javne vrijednosti trebali unaprijediti ekonomski interes u kulturnoj politici i planiranju. Drugim riječima, iz političke perspektive kultura se gleda vrlo pragmatično s obzirom na ono što može i što ne može postići i pridonijeti razvoju Zagreba u skladu sa smanjenjem potpore za kulturu i istovremenim povećanjem očekivanja od učinaka kulture u urbanom razvoju. To je u skladu s najbanalnijim receptom u lokalnom kulturnom razvoju koji se oslanja na povećavanje atraktivnosti grada kulturom što zauzvrat privlači više turista. Različiti pokušaji u tom smjeru pridonijeli su povećanju turizma u gradu Zagrebu koji je očigledan iz rasta postotka broja turista od 73,5% u razdoblju od 2007. do 2016.

Kao primjer hibridne kulturne institucije osnovane na načelima



sudioničkoga upravljanja u Hrvatskoj, lokalni političari Pogon vide kao noviji model centara za kulturu koji su postojali u vrijeme socijalizma, stoga se inovativni model sudioničkoga upravljanja odbacuje (ili krivo tumači) u korist postojećega organizacijskog statusa. To nerazumijevanje osnovnog koncepta i načela koja definiraju Pogon očigledno je iz tvrdnji gradskih službenika koji Pogon vide kao novi dom za kreativne industrije kao i mjesto koje bi (financijski) trebali podržavati građani kroz *crowdfunding*. Intervjui s predstavnicima lokalne predstavničke i izvršne razine vlasti ukazuju na to da će su lokalni političari i gradski službenici nepopustljivog stava kad je u pitanju povlačenje javnih sredstava iz kulture u korist privatnog financiranja. Taj problem nadilazi temu sudioničkoga upravljanja u kulturi i slučaja Zagreba te zahtijeva ozbiljno promišljanje o smjerovima i trendovima u kulturnom razvoju, kulturnoj politici i upravljanju u cijeloj Hrvatskoj. U suprotnom se suočavamo s dubokim preuređenjem, mijenjanjem svrhe i položaja kulturnog polja koje neće biti rezultat odgovornog donošenja javnih politika, već posljedica puzećih preokreta koji nastaju iz neznanja lokalnih političkih aktera.

Pogon za pojedine predstavnike javne uprave predstavlja svjetionik zagrebačkog razvoja — model koji treba služiti kao inspiracija i nacrt za mnoge druge otvorene prostore u kulturi koji su gradu potrebni. Taj iskazani entuzijazam nastavlja se razumijevanjem javno-civilnog partnerstva kao 'fantastičnog' i 'inovativnog' modela u kojem grad dobiva pouzdane i produktivne partnere među organizacijama civilnog društva. Štoviše, širenjem zagrebačkih urbanih područja raste potreba za kulturnim centrima što otvara nove prilike kako za uključivanje građana tako i za eksperimentiranja s novim upravljačkim formatima. Međutim, rast i razvoj novih formata upravljanja, institucija i organizacija, u cilju osiguravanja dinamičnije kulturne politike, traže promišljanje i prilagođavanje postojećih zakonskih okvira koji ne podupiru inovativne pomaže u javnim politikama. Hibridnost Pogona ne bi trebala biti tek svjetionik za orijentaciju u razvoju kulturne politike. Dapače, rast takvih prostora trebao bi izvesti glavni grad iz svojeg, na europskoj razini, perifernog položaja na samopouzdaniju razinu na kojoj će Zagreb imati priliku postati mjesto nove kulturne tipologije i hibridnih kultura.





## v. Popis literature

- 001 Alivojvodić, M. (2015.) 'Od primjerne slike do zastrašujuće priče.' *Romi.Hr*. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://romi.hr/fokus/hrvatska/od-primjerne-slike-do-zastrasujuce-price> (21. 12. 2017.).
- 002 Anheier, H. K., List, R. A., Kononykhina, O. i Leong Cohen, J. (2017.) *Cultural Participation and Inclusive Societies. A thematic report based on the Indicator Framework on Culture and Democracy*. Strasbourg: Council of Europe.
- 003 Arnstein, Sh. P. (1969.) 'A Ladder of Citizen Participation'. U: *JAIP*, Vol. 35, no. 4, July 1969. Str. 216 – 224.
- 004 AS (2015.) *20 godina od Art Squat Doma mladih početak borbe za prostore nezavisne scene*. Dostupno na mrežnim stranicama: <https://docslide.com.br/documents/20-godina-od-art-squat-doma-mladih.html> (1. 3. 2018.).
- 005 Asturić, M. (2017.) *Art radionica Lazareti (ARL): Inovativne prakse umjetničkog djelovanja*. Split: Filozofski fakultet, Sveučilište u Splitu. Diplomski rad.
- 006 Baltà Portolés, J. (2017.) 'Towards more collaborative cultural governance'. U: *Reshaping Cultural Policies. Advancing creativity for development*. Pariz: UNESCO. Str. 35 – 53. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://unesdoc.unesco.org/images/0026/002605/260592e.pdf> (2. 2. 2018.).
- 007 Barada, V., Primorac, J. i Buršić, E. (2016.) *Osvajanje prostora rada. Uvjeti rada organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti*. Zagreb: Zaklada 'Kultura nova'.
- 008 Barović, M. (2014.) *Politički aspekti hrvatske umjetnosti 1990-ih na primjeru radova Slavena Tolja*. Zagreb: Filozofski Fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Diplomski rad.
- 009 Batarelo, D. (2015.) *Memento II*. Rijeka: Savez udruga Molekula.
- 010 Batson, B. (1994.) 'Foreword'. U: Wilcox, D. *The Guide to Effective Participation*. Brighton: Delta Press. Str. 1.

- 011 Bell, D. i Oakley, K. (2015.) *Cultural Policy*. London i New York: Routledge.
- 012 Bollo, A., Dal Pozzolo, L., Di Federico, E. i Gordon, Ch. (2012.) *Measuring Cultural Participation*. Montreal: UNESCO Institute for Statistics. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002192/219213e.pdf> (8. 3. 2018.).
- 013 Bonet, L. i Négrier, E. (2018.) 'The participative turn in cultural policy: Paradigms, models, contexts.' U: *Poetics*, Volume 66, February 2018. Str. 64–73.
- 014 Brown, A. S. (2004.) *The Values Study: Rediscovering the Meaning and Value of Arts Participation*. Hartford: Connecticut Commission on Culture and Tourism. Dostupno na mrežnim stranicama: <https://www.giarts.org/sites/default/files/values-study-rediscovering-the-meaning-and-value-of-arts-participation.pdf> (8. 3. 2018.).
- 015 Bunting, C., Wing Chan, T., Goldthorpe, J., Keaney, E. i Oskala, A. (2008.) *From Indifference to Enthusiasm; patterns of arts attendance in England*. London: Arts Council England.
- 016 Buršić, E. (2014.) *Mreža Klubture: mapiranje organizacija izvaninstitucionalne kulture*. Istraživački izvještaj. Zagreb: Savez udruga Klubtura.
- 017 Castells, M. (1996.) *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- 018 CCCM (2017.) *The Cultural and Creative Cities Monitor*. Dostupno na mrežnim stranicama: <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/cities/HR005C1> (1. 3. 2018.).
- 019 Cerna, L. (2014.) 'Trust: What it is and Why it Matters for Governance and Education'. *OECD Education Working Papers*, No. 108. Dostupno na mrežnim stranicama: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5jxswcg@t6wl-en.pdf> (4. 3. 2018.).
- 020 Ciglar, D (2014.) 'Stvaranje javnih prostora po mjeri građana: intervju s Darkom Ciglarom.' *Razgovarala: Mrakovčić, M. Kulturnipunkt.hr*. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.kulturnipunkt.hr/content/stvaranje-javnih-prostora-po-mjeri-gradana> (22. 12. 2017.).

- 021 Commission of the European Communities (2007.) *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on a European Agenda for Culture in a Globalizing World*. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0242:-FIN:EN:PDF> (3. 2. 2018.).
- 022 Committee of the Regions (2009.) *The White Paper on multi-level governance*. European Union, Committee of the Regions. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://cor.europa.eu/en/activities/governance/Documents/mlg-white-paper/0387\\_ins-ide-en-last.pdf](http://cor.europa.eu/en/activities/governance/Documents/mlg-white-paper/0387_ins-ide-en-last.pdf) (2. 2. 2018.).
- 023 Committee of the Regions (2014.) *Resolution of the Committee of the Regions on the Charter for multilevel governance in Europe*. European Union, Committee of the Regions. RESOL-V-012. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://cor.europa.eu/en/activities/governance/Documents/mlg-charter/en.pdf> (2. 2. 2018.).
- 024 Committee of the Regions (2015.) *Opinion Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe*. European Union, Committee of the Regions. EDUC-V/046. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://cor.europa.eu/en/activities/opinions/pages/opinion-factsheet.aspx?OpinionNumber=CDR%205515/2014> (2. 2. 2018.).
- 025 Committee on culture – United Cities and Local Governments – UCLG (2008.) *Agenda 21 for culture*. Barcelona: United Cities and Local Governments i Ajuntament de Barcelona – Institut de Cultura. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://www.agenda-21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21\\_en.pdf](http://www.agenda-21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21_en.pdf) (2. 2. 2018.).
- 026 Cooke, B. i Kothari, U. (ur.) (2001.) *Participation: The New Tyranny?* London i New York: Zed Books Ltd i Room 400.
- 027 Council of Europe (1998.) *In from the Margins. A contribution to the debate on culture and development in Europe*. Strasburg: Council of Europe.
- 028 Council of Europe (2005.) 'Council of Europe Treaty Series – No. 199. Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society'. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://musei.beniculturali.it/wp-content/>

uploads/2016/05/Council-of-Europe-Framework-Convention-on-the-Value-of-Cultural-Heritage-for-Society-Faro-2005.pdf (8. 3. 2018).

- 029 Council of the European Union (2014.a) 'Conclusions on cultural heritage as a strategic resource for a sustainable Europe.' EDUCATION, YOUTH, CULTURE and SPORT Council meeting Brussels, 20 May 2014. Dostupno na mrežnim stranicama: [https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/educ/142705.pdf](https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/142705.pdf) (2. 2. 2018.).
- 030 Council of the European Union (2014.b) 'Council conclusions on participatory governance of cultural heritage'. U: *Official Journal of the European Union*, C 463/1. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG1223\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG1223(01)&from=EN) (2. 3. 2018.).
- 031 Diaconu, M. (Reporter) (2015.) *Report: Towards an integrated approach to cultural heritage in Europe*. Committee on Culture and Education. European Parliament. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A8-2015-0207+0+DOC+PDF+V0//EN> (2. 2. 2018.).
- 032 Dolenc, D., Doolan, K. i Tomašević, T. (2017.) 'Contesting Neo-liberal Urbanism on the European Semi-periphery: The Right to the City Movement in Croatia'. U: *Europe-Asia Studies*. Str. 1 – 29.
- 033 Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2016.) *Prirodno kretanje stanovništva Republike Hrvatske u 2015*. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/07-01-01\\_01\\_2016.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/07-01-01_01_2016.htm) (15. 9. 2017.).
- 034 Dubrovnik 2020 (2014.) *City in the Making. Bid Book 1*. Dubrovnik: Grad Dubrovnik i Dubrovačke ljetne igre. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Europska%20prijestolnica%20kulture/Dubrovnik2020BidBook\\_ScreenViewSpreads.pdf](http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Europska%20prijestolnica%20kulture/Dubrovnik2020BidBook_ScreenViewSpreads.pdf) (15. 8. 2017.).
- 035 Dubrovnik 2020 (2016.) *City in the Making. Bid Book 2*. Dubrovnik: Grad Dubrovnik i Dubrovačke ljetne igre. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/NAJNOVIJE%20NOVOSTI/EPK%20proglasenje%2024.3.2016/Dubrovnik2020\\_bidbook2\\_web.pdf](http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/NAJNOVIJE%20NOVOSTI/EPK%20proglasenje%2024.3.2016/Dubrovnik2020_bidbook2_web.pdf) (15. 8. 2017.).

- 036 Ellis, C. i Bochner, A. P. (2003.) 'Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity: Researcher as a Subject'. U: Denzin, N. K. i Lincoln, Y. S. (ur.) *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks: Sage Publication. Str. 199 – 259.
- 037 European Commission (2014.) 'Communication from the Commission to the European parliament, the Council, the European economic and social Committee and the Committee of the regions. Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe.' Brussels, 22. 7. 2014, COM(2014) 477 final. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/publications/2014-heritage-communication\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/publications/2014-heritage-communication_en.pdf) (2. 2. 2018.).
- 038 European Commission (2015.) *Getting cultural heritage to work for Europe. Report of the Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostupno na mrežnim stranicama: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b01a0d0a-2a4f-4de0-88f7-85bf2dc6e004> (2. 2. 2018.).
- 039 Evans, G. (2001.). *Cultural Planning. An Urban Renaissance?* London: Routledge.
- 040 Fičor, M. (2015.) *Gospodarski profil Grada Rijeke 1995. – 2015.* Rijeka: vlastita naklada.
- 041 Firmin, A. (2017.) 'Engaging civil society in cultural governance'. U: *Reshaping Cultural Policies. Advancing creativity for development*. Pariz: UNESCO. Str. 85 – 103. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://unesdoc.unesco.org/images/0026/002605/260592e.pdf> (2. 2. 2018.).
- 042 Fischer, F. (2006.) 'Participatory Governance as Deliberative Empowerment. The Cultural politics of Discursive Space'. U: *American Review of Public Administration*, Vol. 36, No. 1. Str. 19–40.
- 043 Fischer, F. (2012.) 'Participatory Governance: From Theory to Practice'. U: Levi-Faur, D. (ur.) *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: Oxford University Press. Str. 457 – 471. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199560530.001.0001/oxfordhb-9780199560530-e-32> (30. 10. 2017.).



- 044 Fung, A. i Olin Wright, E. (2003.) 'Thinking about Empowered Participatory Governance'. U: Fung, A. i Olin Wright, E. (ur.) *Deepening Democracy. Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance. The Real Utopias Project IV*. London i New York: Verso. Str. 3 – 45.
- 045 Grad Čakovec (2016.) *Strategija razvoja Grada Čakovca za razdoblje do 2020. godine*. Čakovec: Grad Čakovec. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://www.cakovec.hr/dokumenti/gospodarstvo/Strateski\\_plan\\_gospodarskog\\_razvoja\\_grada\\_Cakovca.pdf](http://www.cakovec.hr/dokumenti/gospodarstvo/Strateski_plan_gospodarskog_razvoja_grada_Cakovca.pdf) (08. 02. 2018.).
- 046 Grad Karlovac (2013.) *Strategija razvoja grada Karlovca za razdoblje od 2013. do 2020. godine*. Karlovac: Grad Karlovac. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.karlovac.hr/UserDocsImages/dokumenti/Clanci/StrategijarazvojaGradaKarlovcazarazdobljeod2013do2020godine.pdf> (9. 10. 2017.).
- 047 Grad Karlovac (2014.) *Strategija kulturnog razvoja Grada Karlovca 2014. – 2024.* Karlovac: Grad Karlovac. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.karlovac.hr/UserDocsImages/dokumenti/STRATEGIJA%20KULTURNOG%20RAZVOJA%20GRADA%20KARLOVCA%202014-2024.pdf> (3. 11. 2017.).
- 048 Grad Pula (2013.) *Kulturna strategija Grada Pule*. Pula: Grad Pula. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://www.pula.hr/site\\_media/media/typo3/uploads/media/Kulturna\\_strategija.pdf](http://www.pula.hr/site_media/media/typo3/uploads/media/Kulturna_strategija.pdf) (2. 3. 2018.).
- 049 Grad Rijeka (2013.) *Strategija razvoja grada Rijeke za razdoblje 2014. – 2020.* Rijeka: Grad Rijeka. Dostupno na mrežnoj stranici: <https://www.rijeka.hr/wp-content/uploads/2016/10/Strategija-razvoja-2014-2020.pdf> (2. 3. 2018.).
- 050 Grad Zagreb (2015.) *Strategija kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.* Zagreb: Grad Zagreb. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/04%20Strategija.pdf> (4. 2. 2018.).
- 051 Hajer, M. A. i Wagenaar, H. (2003.) 'Introduction'. U: Hajer, M. A. i Wagenaar, H. (ur.) *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society (Theories of Institutional Design)*. Cambridge: Cambridge University Press. Str. 1 – 33.
- 052 Held, D. (2006.) *Models of Democracy*. Cambridge: Polity.

- 053 Hristova, S., Dragičević Šešić, M. i Duxbury, N. (2015.) 'Introduction'. U: Hristova, S., Dragičević Šešić, M. i Duxbury, N. (ur.) *Culture and Sustainability in European Cities. Imagining Europolis*. Abingdon i New York: Routledge. Str. 1 – 13.
- 054 Institut IGH (2011.) *Prostorno i prometno integralna studija Primorsko-goranske županije i Grada Rijeke*. Zagreb/Rijeka: Institut IGH. Dostupno na mrežnim stranicama: <https://zavod.pgz.hr/docs/zzpuHR/documents/291/1.0/Original.pdf> (2. 3. 2018.).
- 055 Inženjerski biro (2010.) *Strategija razvoja grada Pule*. Pula: Inženjerski biro. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://www.pula.hr/site\\_media/media/typo3/fileadmin/sadrzaji/dokumenti/iva\\_ivancicSTRATEGIJA\\_RAZVOJA\\_GRADA\\_PULE\\_19\\_01\\_2011.pdf](http://www.pula.hr/site_media/media/typo3/fileadmin/sadrzaji/dokumenti/iva_ivancicSTRATEGIJA_RAZVOJA_GRADA_PULE_19_01_2011.pdf) (2.3.2018.).
- 056 Istarska županija (2014.) *Istarska kulturna strategija 2, za razdoblje 2014. – 2020. godine*. Pula: Istarska županija. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://www.istra-istria.hr/uploads/media/20140624\\_x2\\_iksHR\\_02.pdf](http://www.istra-istria.hr/uploads/media/20140624_x2_iksHR_02.pdf) (2. 3. 2018.).
- 057 Jancovich, L. (2011.) 'Great art for everyone? Engagement and participation policy in the arts'. U: *Cultural Trends*, 20, 3 – 4. Str. 271 – 279.
- 058 Jancovich, L. (2015.) 'Breaking Down the Fourth Wall in Arts Management: The Implication of Engaging Users in Decision-Making.' U: *International Journal of Arts Management. Special Issue. Cultural Audiences and Populations: New Challenges for Creation and Appropriation*, Vol. 18., No. 1., Fall 2015. Str. 14 – 28.
- 059 Jancovich, L. (2017.) 'The participation myth'. U: *International Journal of Cultural Policy*, 23 (1). Str. 107 – 121.
- 060 Jelinčić, D. A. i Žuvela, A. (2010.) *Zagreb kao kulturni proizvod*. Zagreb: Institut za međunarodne odnose.
- 061 Kadlec, A. i Friedman, W. (2007.). 'Deliberative Democracy and the Problem of Power'. U: *Journal of Public Deliberation*, Vol. 3, Iss. 1, Article 8. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.publicdeliberation.net/jpd/vol3/iss1/art8> (2. 3. 2018.).
- 062 Karlovačka županija (2011.) *Županijska razvojna strategija Karlovačke županije 2011. – 2013*. Karlovac: Karlovačka županija.

- 063 KA-MATRIX (2014.) *Hrvatski dom (kao) društveno-kulturni centar?* Karlovac: KA-MATRIX. Dostupno na mrežnim stranicama: [https://ia800305.us.archive.org/30/items/HDDKCBooklet/HD\\_DKC\\_booklet.pdf](https://ia800305.us.archive.org/30/items/HDDKCBooklet/HD_DKC_booklet.pdf) (7. 10. 2017.).
- 064 KAoperativa (2016.) *KAOP Manifest 2016*. Karlovac: KAoperativa. Dostupno na mrežnim stranicama: [https://ia801909.us.archive.org/12/items/KAoperativapozicijskiDokumentonline/KAoperativa-\(pozicijski-dokument\)-\[online\].pdf](https://ia801909.us.archive.org/12/items/KAoperativapozicijskiDokumentonline/KAoperativa-(pozicijski-dokument)-[online].pdf) (8. 2. 2018.).
- 065 Kangas, A. (2004.) 'New Clothes for Cultural Policy'. U: Ahponen, P. i Kangas, A. (ur.) *Construction of Cultural Policy*. Jyväskylä: SoPhi 94, Minerva. Str. 21 – 39.
- 066 Kangas, A. (2017.) *Removing Barriers. Participative and Collaborative Cultural Activities in Kuulto Action Research*. Helsinki: Center for Cultural Policy Research Cupore.
- 067 Kardov, K. i Pavić, I. (2007.) 'Clubture: Profil organizacija i suradničke prakse'. U: Vidović, D. (ur.) *Clubture: Kultura kao proces razmjene 2002. – 2007*. Zagreb: Savez udruga Klubtura. Str. 79 – 105.
- 068 Kardov, K. (2014.) 'Samogor: neiskorišteni potencijal civilnog društva'. U: Kardov, K. i Tabak, I. (ur.) *Kome propadaju bivše vojne nekretnine? Iskustva prenamjene u Hrvatskoj*. Zagreb: Centar za mirovne studije i Zavod za sociologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu. Str. 173 – 194.
- 069 Katunarić, V. (2003.) *Decentralization in South East Europe: objectives, instruments, practices. A methodological paper for (comparative) research on cultural policy commissioned by Policies for Culture*. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://www.policiesforculture.org/dld/PfC\\_VKatunarić\\_SEEDecentralisation.pdf](http://www.policiesforculture.org/dld/PfC_VKatunarić_SEEDecentralisation.pdf) (2. 2. 2018.).
- 070 Katunarić, V. (2004.) 'Toward the New Public Culture'. U: Švob-Đokić, N. (ur.) *Cultural Transitions in Southeastern Europe. Culturelink Joint Publication Series No 6*. Zagreb: Institut za međunarodne odnose. Str. 19 – 43.
- 071 Katunarić, V. (2007.) *Lica kulture*. Zagreb: Antibarbarus.
- 072 Katunarić, V. (2010.) 'Hrvatska kulturna politika i izazovi globalizacije'. U: Budak, N. i Katunarić, V. (ur.) *Hrvatski*

nacionalni identitet u globalizirajućem svijetu. Zagreb: Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo i Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Str. 105 – 116. Dostupno na mrežnim stranicama <http://tripalo.hr/knjige/NacIdent/katunaric.pdf> (1. 3. 2018.).

- 073 Kawashima, N. (2004.) *Planning for equality?: decentralisation in cultural policy. Research papers*, Vol. 1. 2004. Coventry: University of Warwick. Centre for Cultural Policy Studies.
- 074 Keresztély, K. (2007.) 'Cultural Policies and Urban Rehabilitation in Budapest'. U: Švob-Đokić, N. (ur.) *The Creative City: Crossing Visions and New Realities in the Region*. Zagreb: Institut za međunarodne odnose. Str. 95 – 119.
- 075 Kircher, T. A., Markowski, E. P. i Ford, J. B. (2018.) 'Nonprofit Cultural Alliances: Initiatory Qualitative and Empirical Examinations of an Emergent U.S. Phenomenon'. U: *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 2018, Vol. 48, No. 1. Str. 1 – 16.
- 076 Klubikon (2018.) 'Art Squat rejevom 1994. dao Splitu centar underground kulture'. Klubikon. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://klubikon.com/2018/01/04/video-art-squat-rejevom-1994-dao-splitu-centar-underground-kulture/> (1. 3. 2018.).
- 077 KUM (2016.) 'Koalicija udruga mladih slavi 15 godina djelovanja'. KUM. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.kum-split.hr/koalicija-udruga-mladih-slavi-15-godina-djelovanja/> (1. 3. 2018.).
- 078 Maradin, M. (2009.) 'Geografski položaj kao faktor razvoja Karlovca'. *Geografija.hr*. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.geografija.hr teme/stanovnistvo-i-gospodarstvo/geografski-polozaj-kaofaktor-razvoja-karlovc/> (4. 10. 2017.).
- 079 Matanić, A. i Metež, Lj. (2015.) *Studija graditeljskih obilježja s konzervatorskom dokumentacijom za potrebe izrade Urbanističkog plana uređenja 'Zvijezde' u Karlovcu*. Karlovac: Grad Karlovac. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.karlovac.hr/UserDocsImages/2016/dokumenti/Obvezni%20prilozi.pdf> (7. 10. 2017.).

- 080 McCarthy, K. F. i Jinnett, K. (2001.) *A New Framework for Building Participation in the Arts*. Santa Monica: RAND. Dostupno na mrežnim stranicama: [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph\\_reports/2005/MR1323.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR1323.pdf) (31. 10. 2017.).
- 081 Metamedij (2017.) *Društveni centar Rojc – Pogled u budućnost*. Pula: Udruga za razvoj audio vizualne umjetnosti Metamedij.
- 082 Milić, R. i suradnici (2015.) *Strategija razvoja ljudskih potencijala Splitsko-dalmatinske županije 2014. – 2020*. Split: Zdravi grad.
- 083 Miller, J. H. i Page, S. E. (2007.) *Complex Adaptive Systems*. Princeton: Princeton University Press.
- 084 Mišković, D. (2006.) *Memento Molekula*. Rijeka: Drugo more.
- 085 Mišković, D., Žuvela, A. i Vidović, D. (2015.) *Radna bilježnica za društveno-kulturne centre: povodom Radnog skupa 'Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara'*, Zagreb, 12. – 14. studenoga 2015. Zagreb: Zaklada 'Kultura nova'.
- 086 Mišković D. (2015.) 'Kontekst kao sadržaj'. U: Vidović, D. (ur.) *Radna bilježnica za društveno-kulturne centre: povodom Radnog skupa 'Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara'*, Zagreb, 12. – 14. studenoga 2015. Zagreb: Zaklada 'Kultura nova'. Str. 5 – 18.
- 087 Mrakovčić, M. (2014.). 'Prostora ima za sve.' *Kulturpunkt.hr*. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.kulturpunkt.hr/content/prostora-ima-za-sve> (22. 12. 2017.).
- 088 Nagy, S. (2015.) *Integration Through Culture? Participatory Governance in the European Capitals of Culture Programme*. Budapest: Central European University.
- 089 NCK, IRMO i Interarts (2013.) *Access to Culture – Literature Review on the policies at European level*. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://educult.at/wp-content/uploads/2013/04/Review-on-the-policies-at-European-level.pdf> (8. 3. 2018.).
- 090 Obuljen, N. i Smiers, J. (2006.) 'Introduction'. U: Obuljen, N. i Smiers, J. (ur.) *UNESCO's Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions: Making it*

Work. Zagreb: Institut za međunarodne odnose. Str. 1 – 9.

- 091 Obuljen Koržinek, N., Žuvela, A., Jelinčić, D. A. i Polić, M. (2014.) *Strategija razvoja kulture Grada Dubrovnika 2015. – 2025.* Dubrovnik: Grad Dubrovnik. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://dura.hr/user\\_files/admin/strateski%20dokumenti/Kultura%20strategija%20grada%20Dubrovnika.pdf](http://dura.hr/user_files/admin/strateski%20dokumenti/Kultura%20strategija%20grada%20Dubrovnika.pdf) (20. 9. 2017.).
- 092 OMC (2012.) *A Report on Policies and Good Practices in the Public Arts and in Cultural Institutions to Promote Better Access to and Wider Participation in Culture.* European Agency for Culture. *Work Plan for Culture 2011–2014.* Open Method of Coordination. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/policy/strategic-framework/documents/omc-report-access-to-culture\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/policy/strategic-framework/documents/omc-report-access-to-culture_en.pdf) (8. 3. 2018.).
- 093 Olson, M. (2009.) *Logika kolektivnog djelovanja – Javna dobra i teorija skupina.* Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu.
- 094 Ostrom, E. (2006.) *Upravljanje zajedničkim dobrima. Evolucija institucija za kolektivno djelovanje.* Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
- 095 Pasikowska-Schnass, M. (2017.) *Access to culture in the European Union. In-depth analysis.* EPRS – European Parliamentary Research Service.
- 096 PDM (2018.) *Platforma Doma mladih.* Dostupno na mrežnim stranicama: <http://pdm.hr/platforma-doma-mladih/> (1. 3. 2018.).
- 097 Petak, Z. (2006.) 'Policy in a Transitional context: Performing Decentralization in Croatia'. U: H. K. Colebath (ur.) *The Work of Policy.* Lexington Books: Lanham. Str. 83 – 106.
- 098 Petak, Z. (2012.) 'Politics of Decentralization Policy: Explaining the Limited Success of the Croatian Case after 2001'. U: *Politička misao*, Vol. 48, No. 5, Travanj 2012. Str. 72 – 84.
- 099 Petrić, M. i Tomić-Koludrović, I. (2014.) 'Financiranje nezavisne kulture u Splitu' Dostupno na mrežnim stranicama: [www.split.hr/lgs.axd?t=16&id=10499](http://www.split.hr/lgs.axd?t=16&id=10499) (1. 3. 2018.).
- 100 Petrić, L., Petrić, M., Pavičić, I., Miše, M., Hameršak, M. i Pleše, I. (2015.) 'Kultura i kulturna baština'. U: Petrić, L. (ur.)

Nacrt prijedloga Plana upravljanja povijesnom jezgrom Splita i plana upravljanja podrumima Dioklecijanove palače (II – Analiza stanja). Split: Grad Split. Str. 136 – 228. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.split.hr/Default.aspx?art=7774> (13. 3. 2018.).

- 101 Petrić, M., Tomić-Koludrović, I. i Puzek, I. (2015.) 'Društvo i društveni procesi'. U: Petrić, L. (ur.) Nacrt prijedloga Plana upravljanja povijesnom jezgrom Splita i plana upravljanja podrumima Dioklecijanove palače (II – Analiza stanja). Split: Grad Split. Str. 229 – 450. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.split.hr/Default.aspx?art=7774> (1. 3. 2018.).
- 102 Piplović, S. (2015.) *Izgradnja Splita u XIX. stoljeću*. Split: Društvo prijatelja kulturne baštine Split.
- 103 Platforma 9,81 (2015.) *Model razvoja društveno-kulturnog centra Hrvatski dom Karlovac*. Split: Platforma 9,81. Dostupno na mrežnim stranicama: <https://archive.org/details/modelrazvojadkhrvatskidomkarlovac> (3. 11. 2017.).
- 104 PZDCČ (2016.) *Društveni centar Čakovec. Programska knjižica, proljeće, 2016.* Čakovec: Platforma za Društveni centar Čakovec.
- 105 PZDCČ (2018.a) *Sporazum o suupravljanju zgradom Scheier za razdoblje 2018. – 2020.* Čakovec: Platforma za društveni centar Čakovec. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://drustveni-centar.hr/wp-content/uploads/2018/01/SporazumScheier\\_2017-2020.pdf](http://drustveni-centar.hr/wp-content/uploads/2018/01/SporazumScheier_2017-2020.pdf) (8. 2. 2018.).
- 106 PZDCČ (2018.b) *Strategija Platforme za Društveni centar Čakovec za 2018. godinu.* Čakovec: Platforma za društveni centar Čakovec. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://drustveni-centar.hr/wp-content/uploads/2018/01/StrategijaPlatformeDC2018.pdf> (8. 2. 2018.).
- 107 Primorac, J. i Obuljen Koržinek, N. (2016.) *Compendium Cultural Policies and Trends in Europe. Country profile: Croatia. Last profile update: July 2016.* Council of Europe/ERICarts. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.culturalpolicies.net/web/countries-profiles-download.php> (2. 2. 2018.).
- 108 Primorac, J. (2017.) 'Supsidijarnost, policy, OMK? Hrvatska kulturna politika u europskom kontekstu'. *CULPOL Tematski dokument 2*. Zagreb: IRMO. Dostupno na mrežnim stranicama:

<http://culpol.irmo.hr/wp-content/uploads/2017/04/TD1-Primor-Supsidijarnost-policy-OMK-Hrvatska-kulturna-politika-u-eu-ropskom-kontekstu-FINAL.pdf> (10. 3. 2018.).

- 109 Primorac, J., Obuljen Koržinek, N. i Uzelac, A. (2018.) 'Pristupi kulturi u Hrvatskoj kulturnoj politici: Pomak prema eksplicitnijim politikama'. *CULPOL Tematski dokument 5*. Zagreb: IRMO. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://culpol.irmo.hr/wp-content/uploads/2018/02/TD5-Primorac-Obuljen-Uzelac-TD5\\_FINAL.pdf](http://culpol.irmo.hr/wp-content/uploads/2018/02/TD5-Primorac-Obuljen-Uzelac-TD5_FINAL.pdf) (9. 3. 2018.).
- 110 Putnam, R. D. (ur.) (2002.) *Democracies in Flux. The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*. New York: Oxford University Press.
- 111 Pyykkönen, M., Simanainen, N. i Sokka, S. (2009.) 'Introduction – O Culture, Where Art Thou?'. U: Pyykkönen, M., Simanainen, N. i Sokka, S. (ur.) *What about Cultural Policy? Interdisciplinary Perspective on Culture and Politics*. Helsinki, Jyväskylä: Minerva. Str. 11 – 31.
- 112 Primorsko-goranska županija (2015.) *Razvojna strategija Primorsko-goranske županije 2016. – 2020*. Rijeka: Primorsko-goranska županija. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://www2.pgz.hr/pozivi\\_skupstina/13-17/skupstina22/TOCKA1-PRIOLOG.pdf](http://www2.pgz.hr/pozivi_skupstina/13-17/skupstina22/TOCKA1-PRIOLOG.pdf) (2. 3. 2018.).
- 113 Rhodes, R. A. W. (2000.) 'Governance and Public Administration'. U: Pierre, J. (ur.) *Debating Governance*. Oxford: Oxford University Press. Str. 54 – 90.
- 114 Rogoff, I. i Schneider, F. (2008.) 'Productive Anticipation'. U: Held, D. i Moore, H. L. (ur.) *Cultural Politics in a Global Age. Uncertainty, Solidarity and Innovation*. London: Oneworld Publications. Str. 346 – 358.
- 115 Rossi, A. (1999.). *Arhitektura grada*. Karlovac: Naklada Društva arhitekata, građevinara i geodeta Karlovac.
- 116 Samuelson, P. i Nodrdhaus, W. (2005.) *Ekonomija*. Zagreb: Mate d.o.o.
- 117 Sani, M. (2015.) *Participatory Governance of Cultural Heritage. EENC Report*.
- 118 Sani, M., Lynch, B., Visser, J. i Gariboldi, A. (2015.) *Mapping of*



practices in the EU Member States on Participatory governance of cultural heritage to support the OMC working group under the same name (Work Plan for Culture 2015–2018). EENC Short Analytical Report.

- 119 Sarikakis, K. (2012.) 'Cities as Geopolitical Spaces for the Global Governance of Culture'. U: Anheier, H. K. i Isar, Y. R. (ur.) *Cities, Cultural Policy and Governance. The Cultures and Globalization Series*, 5. London: SAGE Publications. Str: 17 – 32.
- 120 Sassen, S. (2012.) 'Culture and its many spaces'. U: Anheier, H. K. i Isar, Y. R. (ur.) *Cities, Cultural Policy and Governance. The Cultures and Globalization Series*, 5. London: SAGE Publications. Str: xxiii-xxiv.
- 121 Sen, A. (2000.) *Development as Freedom*. New York: First Anchor Books Edition.
- 122 SGGŠ (2015.) *Strategija kulturnoga razvitka grada Splita 2015. – 2025*. Split: Službeni glasnik Grada Splita. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.split.hr/lgs.axd?t=16&id=18016> (13. 3. 2018.).
- 123 Sørensen, A. S., Kortbek, H. B. i Thobo-Carlsen, M. (ur.) (2016.) *Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift*. Vol. 19. No. 1. Dostupno na mrežnim stranicama: <https://www.idunn.no/nkt/2016/01> (8. 3. 2018.).
- 124 Splitsko-dalmatinska županija (2017.) *Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije u 2016. godini s prikazom financijskih kretanja u 2016. godini*. Split: Splitsko-dalmatinska županija.
- 125 SRUA SWOT (2016.) *Strategija razvoja urbane aglomeracije Split – Prilog 1: Prijedlog SWOT analize (Radna verzija, travanj 2016.)*.
- 126 Sternfeld, N. (2013.) 'Playing by the Rules of the Game. Participation in the Postrepresentative Museum'. *CUMMA PAPERS 1*. Helsinki: Department of Art, Aalto University. Dostupno na mrežnim stranicama: [https://cummastudies.files.wordpress.com/2013/08/cummapapers1\\_sternfeld1.pdf](https://cummastudies.files.wordpress.com/2013/08/cummapapers1_sternfeld1.pdf) (5. 2. 2018.).
- 127 Šakaja, L. (1999.) *Kultura i prostor. Prostorna organizacija kulturnih djelatnosti u Hrvatskoj*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.

- 128 Šinko, M. (2016.) 'Policy change – review of classification, measurement and factors'. U: *Teorija i praksa*, let. 53, 1/2016. Str. 228 – 247.
- 129 Švob-Đokić, N. (2004a.) 'Introduction'. U: Švob-Đokić, N. (ur.) *Cultural Transitions in Southeastern Europe. Culturelink Joint Publication Series No 6*. Zagreb: Institut za međunarodne odnose. Str. 1 – 7.
- 130 Švob-Đokić, N. (2004b.) 'Cultural Contexts in Transition Processes'. U: Švob-Đokić, N. (ur.) *Cultural Transitions in Southeastern Europe. Culturelink Joint Publication Series No 6*. Zagreb: Institut za međunarodne odnose. Str. 7 – 19.
- 131 Švob-Đokić, N. (2007.) 'Zagreb: Urban Cultural Identities and City Growth'. U: Švob-Đokić, N. (ur.) *The Creative City: Crossing Visions and New Realities in the Region*. Zagreb: Institut za međunarodne odnose. Str. 119 – 125.
- 132 Švob-Đokić, N. (2010.) 'Kulturni opstanak, nestanak ili transformacija'. U: Švob-Đokić, N. (ur.) *Kultura/Multikultura*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk. Str. 15 – 46.
- 133 Tolj, S. (2005.). 'Razgovor sa Slavenom Toljem'. Razgovarale: Marjanić, S. i Rogošić, V. *Zarez*, 27. 5. 2005. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.zarez.hr/clanci/razgovor-sa-slavenom-toljem> (24. 11. 2017.).
- 134 Treskanica, S. (2015.) 'Uspon i pad karlovačke Jugoturbine: Jer nekoć su bili divovi'. *Lupiga*. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.lupiga.com/vijesti/uspon-i-pad-karlovacke-jugoturbine-jer-nekoc-su-bili-divovi> (7. 10. 2017.).
- 135 Turk, I. (2009.) 'Promjene u narodnosnom sastavu stanovništva Karlovačke županije (1991.– 2001.)'. U: D. Živić i I. Žebec (ur.) *Demografski kontekst i sociokulturne posljedice Domovinskog rata*. Zagreb-Vukovar: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar. Str. 79 – 94.
- 136 UNESCO (1998.) *Action Plan on Cultural Policies for Development. Adopted in by the Intergovernmental Conference on Cultural Policies for Development*. Stockholm, Sweden, 2 April 1998. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://www.lacult.unesco.org/docc/1998\\_Action\\_Plan\\_Cultural\\_Policies\\_for\\_Dev\\_UNESCO.pdf](http://www.lacult.unesco.org/docc/1998_Action_Plan_Cultural_Policies_for_Dev_UNESCO.pdf) (1. 3. 2018.).

- 137 UNESCO (2015.) *Reshaping Cultural Policies. A Decade Promoting the Diversity of Cultural Expression for Development*. Pariz: UNESCO. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://bib.irb.hr/datoteka/790657.reshaping\\_cultural\\_policies.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/790657.reshaping_cultural_policies.pdf) (2. 2. 2018.).
- 138 UNESCO (2017.) *Reshaping Cultural Policies. Advancing creativity for development*. Pariz: UNESCO. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://unesdoc.unesco.org/image-s/0026/002605/260592e.pdf> (2. 2. 2018.).
- 139 Vidović, D. (2012.) *Razvoj novonastajućih kultura u gradu Zagrebu od 1990. do 2010.* Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Doktorska disertacija.
- 140 Vidović, D. (2014.) 'New Models of Cultural Centers – Case of Croatia'. *The 8th International Conference on Cultural Policy Research – Iccpr2014*. Hildesheim: UNESCO Chair 'Cultural Policy for the Arts in Development'.
- 141 Vidović, D. (2015.) 'O Radnoj bilježnici za društveno-kulturne centre'. U: Vidović, D. (ur.) *Radna bilježnica za društveno-kulturne centre: povodom Radnog skupa 'Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara'*, Zagreb, 12. – 14. studenoga 2015. Zagreb: Zaklada 'Kultura nova'. Str. 3 – 4.
- 142 Vidović, D. i Žuvela, A. (2016.) 'Participatory governance as a driver for inclusive cities'. U: Imperiale, F. i Vecco, M. (ur.) *7th Annual Research Session. ENCATC. October 5 – 7, 2016. Valencia, Spain. Cultural Management Education in Risk Societies – Towards a Paradigm and Policy Shift?!*. *Book Proceedings*. Brussels: ENCATC. Str. 356 – 365. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://research.gold.ac.uk/19075/1/ENCATC\\_Valencia2016\\_Proceedings.pdf](http://research.gold.ac.uk/19075/1/ENCATC_Valencia2016_Proceedings.pdf) (9. 3. 2018.).
- 143 Vidović, D. (2017.) 'Novonastajuće kulturne prakse u Hrvatskoj'. U: Jakovina, T. (ur.) *Dvadeset pet godina hrvatske neovisnosti – kako dalje?* Zagreb: Centar Miko Tripalo. Str. 483 – 496.
- 144 Virolainen, J. (2016.) 'Participatory turn in cultural policy? An analysis of the concept of cultural participation in Finnish cultural policy'. U: Sørensen, A. S., Kortbek, H. B. i Thobo-Carlson, M. (ur.) *Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift*. Vol. 19. No. 1. Str. 59 – 77.

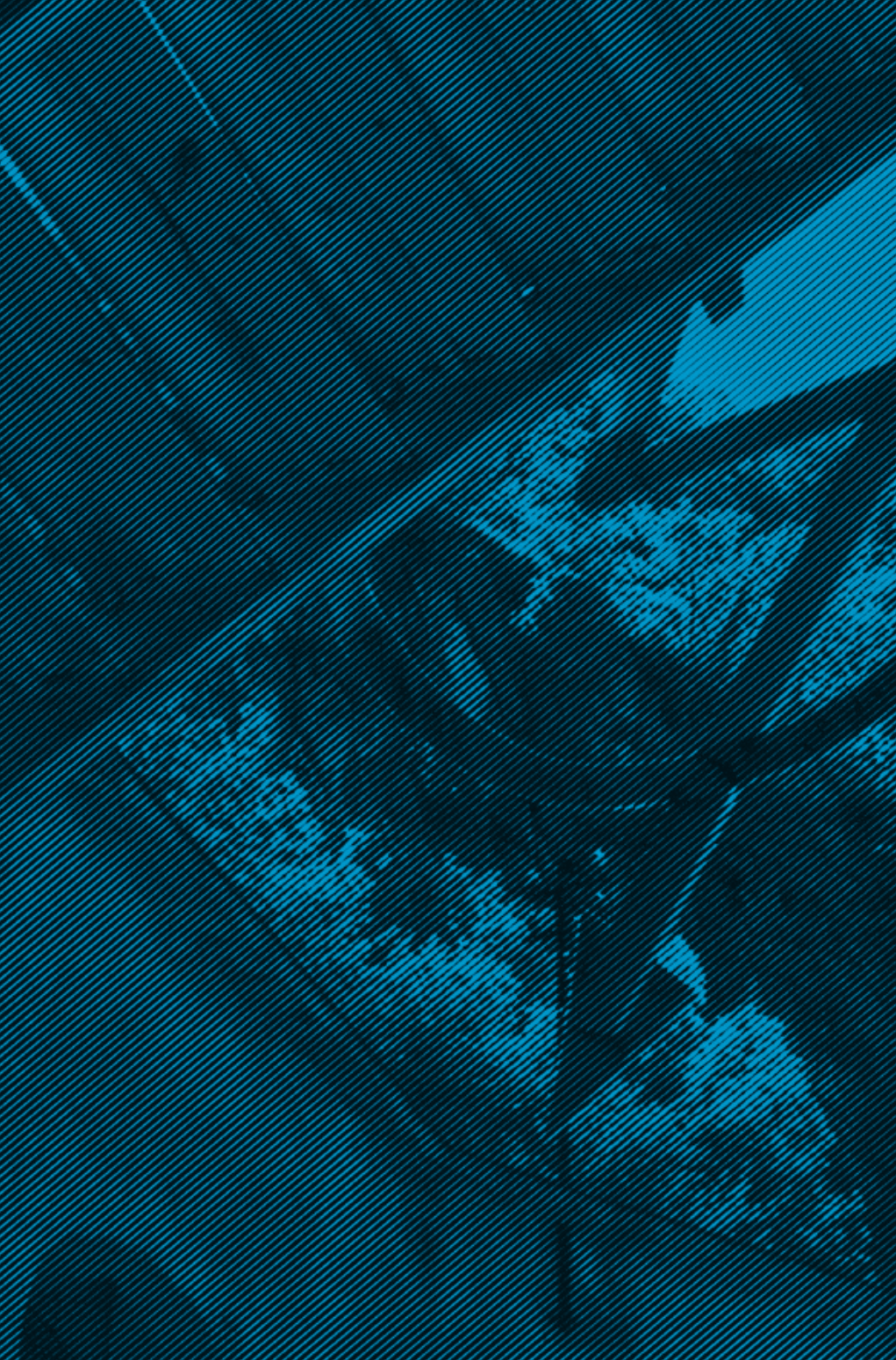
- 145 Visković, T. (2011.). 'U zrakopraznom prostoru: intervju s Tamarom Visković'. *Razgovarale: Novak, P. i Sesar, J. Kulturpunkt.hr*. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.kulturpunkt.hr/content/u-zrakopraznom-prostoru-0> (3. 2. 2018.).
- 146 Višnić, E. i Veljačić, M. (ur.) (2016.) *We need it – we do it*. Split, Zagreb, Rijeka: Platforma 9.81, Pogon, Muzej moderne i suvremene umjetnosti.
- 147 Voices of Culture (2015.) *Brainstorming Report. Participatory Governance in Cultural Heritage. Structured Dialogue between the European Commission and the cultural sector*. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://www.goethe.de/mmo/priv/14903520-STANDARD.pdf> (2. 2. 2018.).
- 148 Vuljanić, B. (ur.) (2016.) *Kretanja na tržištu rada u 2015. godini*. Karlovac: Hrvatski zavod za zapošljavanje, Područni ured Karlovac. Dostupno na mrežnim stranicama: [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/KA\\_Godisnjak\\_2015.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/KA_Godisnjak_2015.pdf) (15. 9. 2017.).
- 149 Wampler, B. i McNulty, S. L. (2011.) *Does Participatory Governance Matter? Exploring the Nature and Impact of Participatory Reforms*. Washington: Woodrow Wilson International Center for Scholars.
- 150 Wilcox, D. (1994.) *The Guide to Effective Participation*. Brighton: Delta Press.
- 151 Yanov, D. (1996.) *How Does a Policy Mean? Interpreting Policy and Organisational Actions*. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- 152 Yin, R. K. (2007.) *Studija slučaja – dizajn i metode*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.
- 153 Young, I. M. (2002.) *Inclusion and Democracy*. New York: Oxford University Press.
- 154 Žvela, A. (2015.). 'Kulturna politika i mjesta kulturnog stvaralaštva – startne pozicije'. U: Vidović, D. (ur.) *Radna bilježnica za društveno-kulturne centre: povodom Radnog skupa 'Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara'*, Zagreb, 12. – 14. studenoga 2015. Zagreb: Znaklada 'Kultura nova'. Str. 19 – 59.

- 155 Žuvela, A., Jelinčić, D. A., Tišma, S. i Šulić, V. (2015.) *Plan upravljanja spomeničkim kompleksom Lazareti 2016. – 2020.*
- 156 Žuvela, A. (2016.) *Krojeno po mjeri? Prakse i tendencije kulturnog obrazovanja u Hrvatskoj.* Zagreb: Zaklada 'Kultura nova'.
- 157 Žuvela, A. (2017.) 'Pregled metodoloških pristupa u europskim istraživanjima kulturnih politika'. *CULPOL Tematski dokument 2.* Zagreb: IRMO. Dostupno na mrežnim stranicama: <http://culpol.irmo.hr/pregled-metodoloskih-pristupa-europskim-istrazivanjima-kulturnih-politika/> (14. 2. 2018.).

## vi. Biografije autora

- **Dr. sc. Dea Vidović** je upraviteljica Zaklade 'Kultura nova'. Diplomirala je na studiju komparativne književnosti i indologije na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu gdje je 2012. doktorirala s disertacijom 'Razvoj novonastajućih kultura u gradu Zagrebu od 1990. do 2010.'. Više od petnaest godina profesionalnog angažmana u kulturi radi kao menadžerica, urednica, novinarka i istraživačica. Suradivala je s mnogim domaćim i međunarodnim institucijama i organizacijama. Sudjelovala je i izlagala na brojnim konferencijama u zemlji i inozemstvu te držala predavanja iz područja kulturne politike i kulturnog menadžmenta u okviru neformalnih edukacijskih programa, Akademiji dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu i Visokoj poslovnoj školi u Zagrebu. Trenutno je članica Upravnog odbora mreže ENCATC.
- **Ana Žuvela** je znanstvena asistentica u Odjelu za kulturu i komunikacije Instituta za razvoj i međunarodne odnose (IRMO) u Zagrebu. Akademka je pijanistica s magisterijem kulturne politike i upravljanja u kulturi s University of College Dublin te je doktorandica na Sveučilištu u Zadru. Njezino dugogodišnje profesionalno iskustvo rada u području kulture uključuje upravljanje kulturnim, umjetničkim i znanstvenim projektima, savjetovanje i zagovaranje u procesima donošenja odluka, istraživački rad, rad u tijelima javne uprave, vođenje projekata međunarodne suradnje itd. te obuhvaća suradnju s nadnacionalnim, nacionalnim i lokalnim organizacijama i tijelima poput Europskog parlamenta, Europske komisije, Europske kulturne zaklade, Vijeća Europe, UNESCO-a, Ministarstva kulture RH, Zaklade 'Kultura nova', Grada Dubrovnika i Grada Zagreba i dr. Područje njezinoga znanstvenog i stručnog interesa obuhvaća razvoj kulturne politike, decentralizaciju kulturne politike i lokalni kulturni razvoj, razvoj novih modela upravljanja u kulturi i promjena u kulturnoj politici. Aktivno surađuje u radu upravljačkih i/ili savjetodavnih tijela s brojnim ustanovama i nezavisnim organizacijama kulturnog sektora u sferi kulturnog razvoja na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

- **Davor Mišković** je kulturni radnik čiji je rad vezan za suvremenu umjetničku produkciju, istraživanja i strateško planiranje u području kulture te vođenje neprofitne organizacije Drugo more. Pokrenuo je i vodio više različitih kulturnih manifestacija, programa i projekata, konferencija, edukacijskih modula i radionica, a radio je i na administrativnim poslovima u Ministarstvu kulture, prvenstveno u područjima međunarodne suradnje i kulturne baštine.
- **Mirko Petrić** viši je predavač kulturne sociologije, kulturnih studija i kvalitativnih metoda istraživanja na Odjelu za sociologiju Sveučilišta u Zadru. Prethodno je predavao semiotiku i medijsku teoriju na Umjetničkoj akademiji u Splitu. Aktivan je u civilnom društvu, osobito u području podrške urbanističkom planiranju i zaštiti kulturne baštine. Bio je voditelj radne skupine 'Društveni procesi i urbane kulturne politike', koja je provela obuhvatna empirijska istraživanja u okviru izrade nacрта plana upravljanja zaštićenom povijesnom jezgrom Splita (2012. – 2016.).
- **Leda Sutlović** trenutno je doktorandica na Odjelu za političke znanosti Sveučilišta u Beču. Diplomirala je na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu, a master studije završila je na Central European University u Budimpešti. Kao suradnica i koordinatorica radila je na pripremi i provedbi projekata u agencijama Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta te u Centru za ženske studije. Pored suradnje s različitim domaćim i regionalnim organizacijama, objavljivala je tekstove na portalu *Kulturpunkt.hr* na teme s područja obrazovanja, kulture i feminizma. Urednica je zbornika, autorica članaka i suradnica različitih međunarodnih istraživačkih projekata s područja roda i politike, društvenih promjena i feminističkoga pokreta u jugoistočnoj Europi.







# Impressum

**Naslov** — Uradimo zajedno. Prakse i tendencije  
sudioničkoga upravljanja u kulturi  
u Republici Hrvatskoj

**Biblioteka** — 'Kultura nova'

**Izdavač** — Zaklada 'Kultura nova'

**Za izdavača** — Dea Vidović

**Urednica** — Dea Vidović

**Izvršna urednica** — Tamara Zamelli

**Dizajn** — Dario Dević

**Fotografija** — Nina Klarić, Siniša Koprivnjak, Ivan Slipčević  
i Arhiva Zaklade 'Kultura nova'

**Prijevod** — Miljenka Buljević i Kristina Juričić

**Lektura** — Una Matić Vukelić

**Korektura** — Danijela Šavrljuga Todorović i Dea Vidović

**Pismo** — Dala Prisma, Dala Floda (*Commercial Type, 2014.*) i  
Akkurat, Akkurat Mono (*LineTo Type Foundry, 2004.*)

**Papir** — Munken Polar

**Tisak** — Stega tisak d.o.o.

**Naklada** — 500

**ISBN** — 978-953-58165-7-7

**Recenzenti** — prof. dr. sc. Vjeran Katunarić i  
prof. dr. sc. Inga Tomić Koludrović



Zaklada 'Kultura nova'  
Frankopanska 5/2  
10000 Zagreb, Hrvatska



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization



Diversity of  
Cultural Expressions

Ova publikacija objavljena je u okviru projekta 'Pristupi sudioničkom upravljanju kulturnim institucijama' koji je podržao UNESCO-v Međunarodni fond za kulturnu raznolikost.

Ovo djelo je ustupljeno pod Creative Commons licencom Imenovanje – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Croatia ako nije drugačije izričito navedeno. Sadržaj možete slobodno kopirati, prenositi i uređivati uz obavezno jasno istaknuto ime autora ako je navedeno i izvor članka te uz uvjet da ga potom sami ne zaštićujete autorskim pravom. Licencu možete naći na: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/hr/>

Zagreb, ožujak, 2018.

Ova publikacija je dostupna za preuzimanje na:  
<http://participatory-governance-in-culture.net/>  
<http://kulturanova.hr/>

“Sudjelovanje  
se ne odnosi  
samo na  
uključivanje  
u igru,  
već i na  
mogućnost  
preispitivanja  
pravila  
igre.”

(Sternfeld, 2013.: 4)