

Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za sociologiju  
Odsjek za etnologiju i kulturnu antropologiju

Diplomski rad  
**Sudioničko upravljanje u društveno-kulturnim centrima u Hrvatskoj**

Studentica: Petra Čačić  
Mentor: Dr. sc. Kruno Kardov  
Komentorica: Dr. sc. Sanja Potkonjak

Zagreb, 2018.

## **Sadržaj:**

|   |    |
|---|----|
| Uvod .....  | 3  |
| Ciljevi i svrha .....   | 4  |
| Povijesni razvoj društveno-kulturnih centara u Hrvatskoj .....    | 6  |
| Sudioničko upravljanje i civilno-javno partnerstvo .....          | 12 |
| Elementi sudioničkog upravljanja .....                            | 15 |
| Načela civilno-javnog partnerstva i sudioničkog upravljanja ..... | 17 |
| Metodologija istraživanja .....                                   | 18 |
| Pogon – zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade .....      | 20 |
| Društveni centar Rojc u Puli .....                                | 29 |
| Zaključak .....   | 38 |
| Literatura.....   | 43 |
| Prilozi.....  | 45 |

## Uvod

Rad teorijski i empirijski analizira modele sudioničkog upravljanja na primjerima nastajućih i postojećih društveno-kulturnih centara u Hrvatskoj koje Vidović definira kao „zajedničke prostore za nezavisnu kulturu postavljene od organizacija civilnog društva u području suvremene umjetnosti i kulture koje samoupravljaju napuštenim zgradama, organiziraju kulturne i društvene aktivnosti te eksperimentiraju s novim upravljačkim modelima kulturnih centara koje koristi više različitih korisnika“ (Vidović, 2014). Cilj istraživanja je utvrditi specifičnosti modela sudioničkog upravljanja i civilno-javnih partnerstava koje primjenjuju ili zagovaraju društveno-kulturni centri u hrvatskim regionalnim gradskim središtima te istražiti njihove poveznice s lokalnim kontekstom. Dubinska analiza provest će se na studijama slučaja Zagreba i Pule. Opisat će se i šira historijska perspektiva, to jest, kulturna, društvena, ekonomska i politička okolina koja je utjecala na njihov razvoj, kao i ona u kojoj se trenutno nalaze, s naglaskom na razlike i sličnosti između uloge tradicionalnih kulturnih centara/domova kulture i suvremenog poimanja društveno-kulturnih centara.

Tema društveno-kulturnih centara najčešće se javlja u prostoru djelovanja kulturnih i prostornih politika, nezavisne kulturne scene i civilnog društva. Kroz svoje djelovanje oni nastoje povezati različite društvene fenomene i kulturne aktivnosti kako u području ideja tako i u praksi s realnim posljedicama, to jest, utjecajem na život zajednice u kojoj postoje. Koja je uloga društveno-kulturnih centara u društvu, kulturi i umjetnosti, tko su njihovi osnivači, dionici i korisnici te koja je njihova organizacijska struktura neka su od pitanja na koja će rad nastojati odgovoriti. Rad nastoji potaknuti čitatelje na kritičko promišljanje o tome kome pripada grad, to jest njegovi javni prostori, što donosi privatizacija javnih prostora i čemu teže aktualne strategije i prostorni planovi hrvatskih gradova, te u kakvom se stanju nalazi hrvatsko društvo s obzirom da društvo proizvodi prostor, a zauzvrat prostor proizvodi društvo. Interdisciplinarnost rada se ogleda se u suodnosu niza disciplina i područja kao što su sociologija kulture, urbana sociologija, kulturna antropologija, etnografija, arhitektura i prostorno planiranje.

Navedeni predmet istraživanja pripada široj temi/sektoru demokratizacije i dobrog upravljanja pri čemu se rad naslanja na različite suvremene kulturne i urbane politike koje smjeraju održivosti kulturnih institucija. Unutar tog okvira rad se fokusira na razvoj dobrog upravljanja u kulturi jačanjem suradnje civilnog i javnog sektora, razvoj kapaciteta organizacija civilnog

društva te promicanje ideja solidarnosti, dijeljenja te demokratskog i participativnog upravljanja javnim dobrima koje se temelji na tradiciji zajedničkih dobara (*commons*). Građa koja će se koristiti za potrebe izrade ovoga rada prikupljena je u sklopu projekta Zaklade Kultura nova "Pristupi sudioničkom upravljanju u kulturi" koji se provodi uz podršku UNESCO-ovog Međunarodnog fonda za kulturnu raznolikost i terenskog rada u sedam hrvatskih gradova: Čakovcu, Puli, Splitu, Dubrovniku, Rijeci, Karlovcu i Zagrebu.

## **Ciljevi i svrha**

Cilj rada je analizom podataka i dokumenata iz javno dostupnih izvora, ranijih istraživanja predmetnog područja te podataka prikupljenih kvalitativnim istraživanjem metodom polustrukturiranih intervjua doći do spoznaja o razvoju ideje/praksi društveno-kulturnih centara i sudioničkog upravljanja, utvrditi specifičnosti modela i rasvijetliti značenja koja se pridaju sudioničkom upravljanju i civilno-javnom partnerstvu koje se primjenjuje ili zagovara u kulturi, utvrditi ključne probleme i izazove na koje akteri nailaze u pokušajima uspostave sudioničkog upravljanja, objasniti ulogu DKC-a u stvaranju aktivnih zajednica i prikazati njihovu prepoznatost na razini lokalnih i europskih kulturnih politika. Na važnosti rada ukazuje i činjenica da je „riječ 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 (nadracionalnim 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“ (Vidović i Žuvela, 2018:7). U radu će se, pored hrvatskog lokalnog i nacionalnog konteksta, koristiti i europski primjeri uspješnog upravljanja društveno-kulturnim centrima, a osvrnut će se i na teoriju i praksu zajedničkih dobara koje se mogu promatrati kao sukob mnogih društvenih borbi (borbe protiv privatizacije javnih dobara, podružvljenja privatnih rizika, ograđivanja znanja i kulture, komercijalizacije školstva i zdravstva, politika fiskalnih strogosti, i dr.).

Unatoč raznim distinkcijama između tradicionalnih i suvremenih kulturnih centara važno je napomenuti da se u oba slučaja radi o pitanju kvalitetnog iskorištavanja slobodnog vremena. Ljudsku težnju za druženjem, zabavom i učenjem vidimo kako u KUD-ovima (kulturno-umjetničkim društvima), domovima kulture i kulturnim centrima tako i u njihovim suvremenim inačicama. Razlike se uglavnom temelje na promijenjenom društveno-političkom kontekstu koji posljedično utječe i na promjenu javnog mnijenja. Različite inicijative koje se

bave javnim prostorima, razvijaju mehanizme upravljanja i zagovaraju društveno-kulturne centre ulaskom Hrvatske u EU dobivaju podršku europskih kulturnih institucija, europskog socijalnog fonda i fondova Europske unije koji potiču revitalizaciju starih zgrada. Sa snažnijom ulogom nezavisne scene prema ostalim institucijama u gradskom suodnosu postepeno dolazi do mijenjanja odnosa s gradom i stvaranja novih zakonskih okvira, pri čemu postaje jasno kako dugotrajan trud i zagovaranje aktera nezavisne scene postupno dovodi do rezultata i željenih promjena. Iako je društveno angažirani rad kulturnih radnika često (bio) volonterski ili prekarni (nesiguran povremeni ili privremeni rad s niskim ili nikakvim radnim pravima i zaštitom), s ostvarenim ciljevima akteri dobivaju novu energiju za nastavak, a suvremeni DKC-i potencijalno otvaraju nova radna mjesta s pravednijim plaćama i boljim uvjetima rada.

Zagovaranje i uspostavljanje društveno-kulturnih centara važno je zbog niza neposrednih posljedica, a ona najbitnija je stvoriti prostor za druženje i potaknuti građane da sudjeluju u odlučivanju o poslovima, zajedničkim potrebama i aktivnostima koje utječu na njihov svakodnevni život i rad u užim lokalnim zajednicama. Multifunkcionalni DKC-i pružili bi mogućnost aktualizacije raznih ideja i potreba zajednice, od kvartovskog mjesta okupljanja na kojem bi se stvarala ili povećala ponuda različitih sadržaja za djecu i mlade, rekreativnih sportskih aktivnosti do sadržaja vezanih uz ekologiju, razmjenu vještina, beznovčanu razmjenu, međususjedsku pomoć, razvoj zadrugarstva, samozapošljavanje i poticanje lokalnih proizvođača. Ideja za programe koji bi se mogli odvijati u ovakvom prostoru je mnogo, od kulturno-umjetničkih programa, predavanja, tribina i razgovora, programa za umirovljenike, programa cjeloživotnog učenja, programa i servisa usmjerenih k uključivanju i osnaživanju ranjivih skupina u društvu do svega onoga što će u budućnosti biti nezaobilazno, a trenutno ne možemo predvidjeti.

Svrha ovog rada jest i pridonijeti ostvarivanju elemenata potrebnih za uspostavljanje društveno-kulturnih centara definiranih na radnom skupu "Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara" održanom u Zagrebu od 12. do 14. studenoga 2015. Elementi koje se može shvatiti kao ciljeve preko kojih se nastoji ostvariti promjena i stvoriti (samo)održiva zajednica su: organizirano civilno društvo, politička, profesionalna i društvena volja, povjerenje i poštivanje između svih uključenih dionika, demokratsko polazište, potreba za demokratizacijom upravljanja javnim prostornim resursima, pravni okvir i mehanizmi koji omogućavaju i potiču prakse civilno-javnog partnerstva, pravni okvir i mehanizmi koji

osiguravaju sudjelovanje različitih dionika u upravljanju javnim resursima, transparentnost i dostupnost informacija, kapaciteti za zagovaranje praksi civilno-javnog partnerstva i sudioničkog upravljanja, zajedničko razumijevanje civilno-javnog partnerstva i sudioničkog upravljanja, obrazovni programi za sve uključene aktere te izvori financiranja za sve navedeno.

Iako bi bilo zanimljivo napraviti dužu historijsku analizu razvoja društveno-kulturnog djelovanja i udruživanja, rad se ograničava na teorijski pregled razvoja kulturnih centara za vrijeme socijalizma i tranzicije te recentno empirijsko istraživanje trenutnog stanja.

### **Povijesni razvoj društveno-kulturnih centara u Hrvatskoj**

Biserka Cvjetičanin pišući o nekim kulturnim aspektima transformacije u Središnjoj i Istočnoj Europi ističe kako je „građenje ujedinjene Europe i europskog kulturnog identiteta zasnovano na uvažavanju kulturnih različitosti i kulturnog pluralizma (jezici, religije, načini života), koji pomažu izgradnji europske kulture kao mozaika kultura“ (Culturelink, 1995:1). Kulturna različitost i pluralizam posebno su postali vidljivi nakon sloma socijalizma kada se fokus ovih zemalja okreće prema pitanjima vlastitog kulturnog identiteta, preispitivanju povijesti, i potrage za novim vrijednostima i načinima povezivanja i suradnje na globalnoj razini. Dolazi do niza novih pitanja počevši od mogućnosti autentičnog razvoja zemalja Središnje i Istočne Europe u skladu s njihovim bogatim kulturnim nasljeđem, tradicijom i dugom povijesti dok se istovremeno odvija proces integracije sa Zapadnom Europom koji zahtijeva da se usklade i prilagode zapadnim modelima. Proces restrukturiranja prema tržišnoj ekonomiji i rastuća nezaposlenost dovode do stanja neizvjesnosti i tenzija unutar kojih se promjene u sektoru kulture razlikuju s obzirom na pojedinu zemlju, ali neke zajedničke značajke su da „država nastoji reducirati financiranje kulturnih institucija i umjetničkog stvaralaštva, ostavljajući ih djelovanju tržišnih sila i privatnih inicijativa (vladin proračun za kulturu je više nego skroman u većini zemalja u tranziciji, prosječno između 0.6 i 0.8 % godišnjeg proračuna)“ (Culturelink, 1995:2). Dolazi do pokušaja privatizacije i komercijalizacije kulturnih institucija te nametanja centraliziranog upravljanja u kulturi. Niz problema u različitim sferama kulturnog sektora zahtijeva redefiniranje kulturnih politika i zakonodavnih reformi, obuku kulturnih i umjetničkih menadžera te uspostavljanje i razvoj otvorenih i dinamičnih kulturnih mreža.

Postojeća kultura u Hrvatskoj 90-ih bavila se uglavnom nacionalnom kulturnom politikom, podržavala dominantne ideološke i političke opcije, te se nije doticala djelovanja drugačijeg

od uobičajenog. „Tadašnja hrvatska kultura ocjenjivala se kao nacionalna i zatvorena, urbana kultura i kultura mladih je zapostavljena, a odlučivanja u kulturi nisu bila javna i transparentna [Cvjetičanin, Katunarić, 2001.] Andrea Zlatar kulturu 1990-ih određuje kao etnocentričnu, neokonzervativnu, upućenu u prošlost, autoreferentnu, autističnu i ksenofobičnu...“ (Vidović, 2007:16). Samo javnim institucijama u kulturi, to jest, institucijama koje su u vlasništvu države ili grada omogućavalo se financiranje hladnog pogona (osnovnih troškova infrastrukture) dok se organizacijama civilnog društva omogućavalo samo financiranje njihovih programa. S obzirom da je većina budžeta odlazila upravo na financiranje infrastrukture mnogobrojnih javnih institucija u kulturi, za preostali mali dio godišnjeg budžeta natjecali su se kulturni i umjetnički programi iz javnog, privatnog i civilnog sektora. Nejednaki uvjeti natjecanja za raspoloživa sredstva znatno su otežali opstanak organizacija koje nisu bile u službi provođenja dominantne državne ideologije, pa su se organizacije civilnog društva morale okrenuti financiranju od strane međunarodnih fondacija. Država se za kulturu brinula „na razini financiranja i kontrole ravnateljskih pozicija javnih institucija u kulturi prema principima političke podobnosti i nepotizma, a sve snage je usmjeravala na povratak tradicijskoj kulturi, podržavanje kulture s nacionalnim predznacima i povijesnim spektaklima“ (Vidović, 2007:17).

Posljedice procesa tranzicije u Središnjoj i Istočnoj Europi vidljive su i u radu i ulozi društveno-kulturnih centara. Siniša Malešević (1995) navodi kako su najvidljivije promjene u samim imenima kulturnih i obrazovnih institucija koja se iz marksističkih, radničkih, Domova kulture mijenjaju u manje ideološki obojene (instituti za europske studije, instituti za primijenjena društvena istraživanja, kulturni centri, otvorena sveučilišta). Sama promjena nazivlja često nije označavala stvarnu promjenu nego je omogućavala institucijama da nastave rad u novim društveno-političkim uvjetima, s obzirom da je za restrukturiranje i značajne promjene u svim sferama društvenog života nužan duži vremenski period. Uloga zapadnoeuropskih tržišno orijentiranih, nevladinih i programski neovisnih centara koja je bila više rekreacijska i kulturna, razlikovala se od istočnoeuropskih centara koji su imali i političku ulogu održavanja društvene ideologije te bili čvrsto vezani s institucijama vlasti.

U istraživanju provedenom na 77 kulturnih centara u 16 tranzicijskih zemljama kao glavni problemi s kojima se suočavaju kulturni centri i kulturni sektor općenito ispitanici navode: „neadekvatna ulaganja, nedostatak brige za kulturne institucije i slabu povezanost s ostatkom svijeta“. Istraživanje je otkrilo šest ključnih problema 'kulturne tranzicije': „(1) zastarjelost i

nefunkcionalnost institucije kulturnog centra, (2) transformaciju institucija Središnje i Istočne Europe u skladu sa zapadnoeuropskim modelima, (3) zanemarivanje kulturnih institucija i neadekvatno ulaganje u kulturni razvoj, (4) nemogućnost kulturnog razvoja zbog nedostatka adekvatnih uvjeta, (5) projekcija kulturnih centara kao servisnih centara kako bi se sačuvala njihova programska autonomija, (6) krajnje nezadovoljstvo sa pozicijom kulturne institucije u (ispitanikovo)j zemlji“ (Culturelink, 1995:78). Kulturu su u drugi plan gurnuli rat, nedovršeni proces privatizacije i društvene promjene stoga je rad centara znatno ovisio o nedostatnom financiranju. U početku se zasnivao na entuzijazmu pojedinaca koji su bili zainteresirani za podizanje kulturnog standarda svojih lokalnih zajednica koji se smanjio uslijed depopulacije i ruralno-urbanih migracija. Dodatni prihodi nastojali su se osigurati putem ulaznica na događanja, naknada za sudjelovanje na raznim tečajevima i radionicama, iznajmljivanja prostora za gostujuće nastupe ili komercijalne korisnike. Unatoč navedenim problemima primjetan je optimizam vezan uz dugoročni razvojni potencijal centara, pa se može zaključiti kako se kulturni centri Središnje i Istočne Europe, ako ih se financijski i tehnički potpomogne mogu uspješno razvijati, pod uvjetom da izbjegnu dvije otegotne krajnosti - državnu regulaciju i prepuštenost tržišnom liberalizmu.

Rogić i Mutnjaković (1984) navode glavne distinkcije između domova i centara kulture. Domovi kulture razvijali su se kako bi služili potrebama mjesne zajednice te su se njihove prostorije osim za kulturne aktivnosti često koristile i za političke aktivnosti, skladišta i urede. Upravo zbog toga, ali i nedostatka stručnog osoblja u domovima se teško mogla razviti kontinuirana kulturna akcija nego su dominirale plesne zabave i drugi oblici lokalnog druženja. U općinskim i urbanim središtima u sedamdesetima se razvijaju centri kulture koji se od domova kulture razlikuju prema ključnim organizacijskim određenjima: „djeluje na razini općine, samostalna je radna organizacija, razvija isključivo kulturnu akciju, raspolaže s vlastitim domom, i, najzad, u praksi se oslanja na profesionalne organizatore kulturnih djelatnosti ili animatore“ (Rogić, Mutnjaković, 1984:175). Iako se kulturni centri najčešće vide kao nasljednici bivših domova kulture, u tranzitnom periodu dolazi do novih oblika kulturnih centara osnovanih od strane različitih organizacija i grupa građana, koji ne djeluju dominantno unutar okrilja službene kulturne politike kao njihove preteče.

Vidović i Žuvela (2016) navode kako, premda i dalje postoje, brojni „zajednički kreativni prostori“ osnovani tijekom socijalističkog razdoblja gube svoju kulturnu orijentaciju i bivaju marginalizirani u zadnjih 20 godina. Prijelazne i post-tranzicijske okolnosti nisu uspjele



donijeti konkretne reformativne javno-političke okvire koji bi osigurali preduvjete za održivo re-definiranje i re-pozicioniranje postojećih infrastruktura kulturnih centara. Umjesto toga, prelazak s državne kontrole na tržišnu ovisnost uvodi nesigurnost i neodrživost, a kako bi se ovaj problem riješio nužno je da se naslijeđeni institucionalni oblici tradicionalnih kulturnih centara inoviraju i ponovno koncipiraju kako na javno-političkoj tako i na kreativnoj razini. Kroz razne inovativne pristupe nova generacija društveno-kulturnih centara osim toga što aktivno zagovara društvenu promjenu, radi na gradnji otpora zajednice, služi kao novo mjesto djelovanja u zajednici, predstavlja i različite model upravljanja od tradicionalnih kulturnih centara. „Novonastajući društveno-kulturni centri propitkuju dominantni institucionalni ustroj kulturnog polja u Hrvatskoj te institucionalnog određenja hrvatske kulturne politike“ (Žuvela, 2015:45). Ovaj pomak uvelike je rezultat djelovanja hrvatske nezavisne kulturne scene, s obzirom da se razvoj društveno-kulturnih centara kao suvremenih punktova društvenog angažmana usmjerenih na preispitivanje kulturne, društvene, ekonomske, tehnološke i političke svakodnevnice veže uz njezin paralelni razvoj.

Mjesto i trenutak za uspostavljanje novih, otvorenih i nezavisnih gledišta stvorili su ljudi okupljeni u organizacije nezavisne kulturne scene koji nastoje transformirati kulturnu svakodnevnicu. “Radi se o samoosnovanim organizacijama koje nisu u vlasništvu države, grada ili nekih trećih subjekata, u kojima osnivači i članovi samostalno odlučuju i upravljaju organizacijama, a financijski ne ovise isključivo o jednom izvoru financiranja te samostalno odlučuju o njima“ (Vidović, 2007:20). Neka od obilježja organizacija nezavisne kulturne scene su: usmjerenost na nove oblike organiziranja; horizontalno postavljena organizacijska struktura; otvorenost za sudjelovanje, dinamičnost i fleksibilnost u radu i djelovanju; orijentiranost prema lokalnim sredinama, čest volonterski rad, angažiranost oko društvenih pitanja; sadržaji koji stvaraju novu publiku; novi načini djelovanja koji pomiču granice i preispituju kulturu, umjetnost, društvo, ekonomiju i politiku djelujući kao važni akteri u oblikovanju kritičke svijesti; inovativne i provokativne kulturne prakse; zagovaranje nenasilja, ravnopravnosti i jednakih mogućnosti za sve; borba protiv diskriminacije i sustava koje reproducira društvene nejednakosti.

Paralelno s osnivanjem domova i centara kulture od strane političkog vrha, socijalni centri i skvotovi iz druge polovice 20. stoljeća nastaju odozdo samoorganizacijom građana, a izuzev organizacije alternativnih kulturnih aktivnosti, bivaju podrška raznim marginaliziranim skupinama (izbjeglicama, bivšim zatvorenicima, nezaposlenima, narkomanima). Promatrajući

niz napuštenih i/ili neiskorištenih prostora za čiju upotrebu ne postoji lokalna ili nacionalna strategija upravljanja, neki pojedinci, kasnije udruge i organizacije odlučuju samostalno ući u prostor i osposobiti ga za funkcioniranje, dok su se drugi oformili u različite inicijative povezujući organizacije u raznim gradovima putem zajedničkog interesa za djelovanjem u adekvatnom prostoru. „Društveno-kulturni centri u Hrvatskoj na neki način objedinjuju dvije paralelne tendencije, kulturne i socijalne centre. Objedinjuju i top down i bottom up politiku, tj. stvaraju se na temelju inicijative odozdo, ali koriste okvir nastao odozgo“ (Mišković, 2015:13). Akteri su djelujući u zajedničkom prostoru razvili različite modele sudioničkog upravljanja prostorom koji je izmaknuo izričito komercijalnom načinu djelovanja ostajući otvoren velikom broju korisnika i na korist zajednici. Izuzev inovativnosti aktera nezavisne scene do ove situacije došlo je i zbog krize upravljanja zajedničkim resursima i javnim ustanovama koja je „otvorila prostor za nove institucionalne modele, za drukčiji tip reguliranja odnosa između građana, javne uprave i zajedničkih resursa“ (Mišković, 2015:15).

Ideja društveno-kulturnih centara proizlazi iz osnovne ljudske potrebe za socijalizacijom, a s obzirom da postojeće državno uređenje značajno utječe na sadržaj i aktivnosti kulturnih institucija, želja aktera uključenih u stvaranje suvremenih DKC-a je da se druženjem i dijeljenjem prevlada otuđenje te smanje negativne strane i aberacije današnjega konzumerističkog kapitalizma. Uloga suvremenih društveno kulturnih centara je stvaranje prostora za druženje i kvalitetno provođenje slobodnog vremena putem razvoja platforme koja bi nudila niz aktivnosti kojima ne bi glavni cilj bila komercijalna dobit, a neke od njih su:

1. Kulturno-umjetnički programi (glazbeni, književni, izvedbeni, filmski, likovni i drugi sadržaji, prezentacija, promocija i produkcija audiovizualnih sadržaja i koncerata)
2. Predavanja, tribine i razgovori (razmjena informacija, poticanje rasprava na aktualne i zapostavljene teme te razvoj kritičko-promišljajuće svijesti)
3. Sadržaji vezani uz ekologiju (recikliranje, uzgoj hrane u gradu – zajednički vrtovi i voćnjaci, pristup zdravoj hrani – poticanje lokalnih proizvođača)
4. Sadržaji vezani uz razmjenu vještina, beznovčanu razmjenu, međususjedsku pomoć i jačanje solidarnosti
5. Sadržaji vezani uz razvoj eko-socijalne ekonomije (razvoj zadrugarstva, samozapošljavanje, društveno poduzetništvo, poticanje lokalnih proizvođača)
6. Autentično stvaralaštvo, izražavanje i aktivizam
7. Sadržaji za djecu i mlade (radionice, igraonice i dr.)

8. Edukativni sadržaji i razmjena iskustva
9. Programi za umirovljenike (radionice, edukacije, dnevni boravak)
10. Rekreativne sportske aktivnosti
11. Programi cjeloživotnog učenja (tečajevi, radionice i dr.)
12. Programi i servisi usmjereni k uključivanju i osnaživanju ranjivih skupina u društvu (nezaposleni, umirovljenici, manjine, mladi, azilanti i dr.)

Navedeni su samo neki od primjera iskorištavanja prostora unutar i u okolini (vrtu) društveno-kulturnih centara kao novonastajućih kulturnih institucija koje kritički preispituju ideju javnih institucija ograničenih reprezentacijom interesa javne vlasti koji ne zadovoljavaju društvene potrebe. Pitanje komu služe javne institucije je izuzetno važno s obzirom da se institucije smatraju „gradbenim blokovima društvenog i političkog života“, a „institucionalni okvir definira ciljeve i oblikuje sredstva kojima se određuju i ostvaruju interesi u kulturi (javne potrebe u kulturi)“ (Žuvela, 2015:33).

„Diferencijacija između postojećih i novonastajućih kulturnih centara prvenstveno se odnosi na moduse upravljanja, no logičku podlogu za stvarno razlikovanje postojećih (naslijeđenih) kulturnih centara i novonastajućih kulturnih centara nalazimo u odnosu prema resursima koji se konzistentno provlači kroz sve aspekte funkcionalnog postojanja centra – od programiranja, upravljanja, odnosa sa zajednicom te ideje održivosti kroz adaptaciju i praćenje promjena u kulturno-društvenom okolišu. Novonastajući kulturni centri ideju dijeljenja resursa, odnosno kulturnih zajedničkih dobara (cultural commons) iz samog začetka ideje prevode u praksu dok se pojam zajedničkih dobara u vremenu nastajanja postojećih, tj. naslijeđenih kulturnih centara referirao na ideološko-političku dogmu koja je, kako je i sama povijest pokazala, bila definirana raskorakom između zavodljivih ideoloških propagiranja zajedničkih dobara i rigidne političke kontrole. Nakon tog razdoblja, temeljno društveno značenje kulturnih centara nikada, pa čak ni do danas, nije promišljeno i redefinirano. U upravljačkom smislu naslijeđeni kulturni centri funkcioniraju prema centraliziranom, hijerarhiziranom i birokratiziranom modusu operandi koji je ukorijenjen u legislativnom okviru i prevladava u cjelokupnom javnom sektoru kulture“ (Žuvela, 2015:43).

Nakon objašnjenja povijesnog razvoja kulturnih centara i njihove uloge u bivšem i sadašnjem društvenom uređenju slijede teorijski koncepti na koje se naslanjaju upravljački modeli suvremenih društveno-kulturnih centara.

## Sudioničko upravljanje i civilno-javno partnerstvo

Sudjelovanje ili participacija nije novi koncept, još 1969. godine Sherry R. Arnstein u utjecajnom članku Ljestvica sudjelovanja građana (*A Ladder of Citizen Participation*) piše kako je građanska participacija kategorički termin za građansku moć. Redistribucija moći omogućava da se građani koji je nemaju (*have-not citizens*), i koji su trenutno isključeni iz političkih i ekonomskih procesa u budućnosti uključuje u određivanje toga kako se: dijele informacije, postavljaju ciljevi i politike, raspoređuju porezni resursi, upravlja programima, izjednačuju pogodnosti kao što su ugovori i pokroviteljstvo (Arnstein, 1969:216). Ključna je razlika između praznog rituala sudjelovanja i stvarne snage potrebne za utjecaj na ishod nekog procesa. Ovu razliku sjajno prikazuje plakat francuskih studenata koji sažima razloge studentsko/radničkih pobuna – „Ja participiram, ti participiraš, mi participiramo, vi participirate, oni profitiraju“, ističući kako je sudjelovanje bez preraspodjele moći prazan i frustrirajući proces za nemoćne. Zagovaranje participacije omogućuje nositeljima prava da tvrde kako su sve strane uzete u obzir, dok paralelno omogućava da samo neke od tih strana imaju koristi, održavajući status quo.

Upravo ovo se događa u većini programa djelovanja za zajednicu i gradova modela na kojima Arnstein gradi svoju tipologiju sudjelovanja građana. Tipologija je raspoređena je u obliku ljestvice unutar koje svaka ljestva odgovara opsegu moći građana pri određivanju plana i/ili programa u tri federalna socijalna programa: urbana obnova, borba protiv siromaštva, i gradovi modeli (*urban renewal, antipoverty, and model cities*). Tipologiju čini osam razina sudjelovanja. Donji stupovi ljestvice su: (1) manipulacija i (2) terapija koji opisuju razine "ne-sudjelovanja" koje služe kao zamjena za istinsko sudjelovanje, a cilj nije omogućiti ljudima sudjelovanje u planiranju ili provođenju programa, već omogućiti nositeljima prava da "obrazuju" ili "izliječe" sudionike. Slijedeća razina "tokenizma" omogućuje građanima (3) informiranje i (4) konzultacije kada im davatelji usluge/moćnici (*powerholders-i*) to ponude, ali im nedostaje moć osigurati da njihova gledišta budu uvažena. Kada je sudjelovanje ograničeno na te razine, nema napretka niti jamstva za promjenu statusa quo. Ljestva (5) umirivanje je samo viša razina tokenizma jer temeljna pravila dopuštaju građanima savjetovanje, dok moćnici i dalje zadržavaju pravo odlučivanja. Dalje na ljestvici su razine građanske moći s povećanim stupnjem odlučivanja. Građani mogu ući u (6) partnerstvo koje im omogućuje da pregovaraju i da se uključe u kompromise s tradicionalnim nositeljima moći. Na najvišim stepenicama, (7) delegiranoj moći i (8) građanskoj kontroli građani dobivaju

većinu mjesta odlučivanja ili punu upravljačku moć (Arnstein, 1969:217). Arnstein navodi i ograničenja svoje tipologije – prvenstveno da se ne radi o homogenim grupama nego mnoštvu različitih podgrupa, gledišta i interesa iako jedni druge percipiraju kao monolitne skupine. Zapreke za postizanje stvarne razine sudjelovanja na strani moćnika su rasizam, paternalizam i otpor preraspodjeli moći, dok na strani građana uključuju neprimjerenost političke socioekonomske infrastrukture i baze znanja, i poteškoće organiziranja reprezentativne i odgovorne građanske grupe s obzirom na klimu uzaludnosti, otuđenja i nepovjerenja.

Postoji mogućnost da se kontrola od strane zajednice pretvori u novu igru mačke i miša gdje bi se građanima dopustilo da steknu kontrolu, ali bez dovoljno financijskih sredstava da se održi i uspije. Svakako je potrebna detaljnija analiza navedenih argumenata i zapreka, te izrada konkretnih modela i pilot projekata koji bi omogućili praktičnu provedbu građanske kontrole s obzirom da većina pokušaja okončanja viktimizacije građana prolazi s upitom uspješnošću. Ne treba očekivati da svaki model odmah postane uspješan u praksi, ali samo na temelju eksperimentiranja i pokušaja i pogreške moguće je teorijske modele usavršavati, a potom i primjenjivati u različitim kontekstima. Izvrstan primjer uspješnog pilot programa koji potiče mlade ljude da se bore protiv društvene nepravde i budu politički pismeni je uvođenje 35 izvannastavnih sati Građanskog odgoja i obrazovanja u pete razrede šest osnovnih škola u Rijeci u školskoj godini 2015./2016. Ovakav oblik testiranja određenih programa i ideja moguće je realizirati i na području građanske kontrole nad određenim resursima, a puno se može naučiti i na ambivalentnom povijesnom iskustvu radničkog samoupravljanja u Jugoslaviji. Pokušaj uže vezano uz temu ovoga rada upravo se odvija u sektoru kulture gdje se eksperimentira s novim upravljačkim modelima u nastajućim i postojećim društveno-kulturnim centrima u Hrvatskoj.

Participacija ili sudjelovanje veže se uz proces demokratizacije (kulture), to jest, (kulturne) demokracije naglašavajući važnost građana koji su uključeni u kulturni život, imaju pristup kulturi kao javnom dobru te sudjeluju u njezinom stvaranju skupa s tijelima javne vlasti zaduženima za sektor kulture. U Francuskoj u doba ministra kulture Andréa Malrauxa, dolazi do velikih državnih ulaganja u kulturne ustanove i kulturno obrazovanje: „od besplatnih ulaznica za muzeje do popularizacije umjetnosti putem medija s ciljem “demokratizacije kulture”, polazeći od shvaćanja da popularizacija visoke kulture znači civiliziranje društva, u prvom redu njegovih donjih slojeva. Takva je praksa tom razdoblju poslije priskrbila epitepe “kulturne religije”, “kulturnog paternalizma”, “dresure društva” na što su uslijedile suprotne

reakcije u znaku “kulture demokracije”. Ta politika odbacuje upletanje države u kulturu, visoku kulturu proglašava “monokulturom” koja kolonijalizira druge oblike postojanja kulture (manjina, alternativaca itd.), afirmira se značaj tržišta i sloboda “suverenog potrošača”, općenito kulturni relativizam“ (Cvjetičanin, Katunarić, 2003:24).

Tijekom dvadesetog stoljeća, odnos između javne vlasti i građana se znatno mijenjao te se s vremenom razvila kritička refleksija o dominantnim značenjima koja se pridaju pojmu participacije i načinima njezinog ostvarenja. Metode participacije ovise o političkom sustavu zemalja, sektorima i disciplinama, a postoji i mnogo različitih razina i oblika participativnih/sudioničkih praksi kao što su participativna umjetnost, kultura, javne politike i donošenje odluka, upravljanje. Vidović i Žuvela (2016) pozivajući se na UNESCO-vo svjetsko izvješće navode kako je ova nova paradigma rezultat komunikacijskog i tehnološkog razvoja koji je doveo do kulturnog pomaka od potrošača do proizvođača zbog brzih promjena koje se događaju u svih pet faza kulturnog ciklusa – stvaranje / proizvodnja / diseminacija / izložba, prijem, odašiljanje / potrošnja, sudjelovanje. Ove promjene dovode do poimanja kulturne participacije kao dinamičkog procesa u kojem građani aktivno sudjeluju, to jest, „građani više nisu zadovoljni sa pasivnom konzumacijom ponuđenih kulturnih sadržaja nego su aktivniji i zahtjevniji za sudjelovanjem putem različitih metoda poput javne rasprave, sustavnog obrazovanja i suradnje s operatorima kulturnih sektora, sudioničkog upravljanja i menadžmenta, planiranja, izrade, proizvodnje. Stoga, u kontekstu kulturnog sudjelovanja, kulturne politike se suočavaju sa značajnim strukturnim i reformskim izazovima“ (Vidović, Žuvela, 2016:4).

Jedinstvena definicija sudioničkog upravljanja ne postoji, međutim ona najšira koja je dovoljno razvedena i otvorena za puno mogućnosti, mogla bi se sažeti kao dijeljenje odgovornosti u upravljanju između svih uključenih dionika. Ovim procesom radi se na osnaživanju zajednice i otpuštanju autoriteta pojedinaca, države ili tržišta koji bi posljedično doveo do redistribucije moći. Ljudima je potrebno dati moć da unutar svojih zajednica rade na rješavanju zajedničkih problema i promišljanju ideja koje će biti prepoznate, uvažene i na kraju učiniti razliku. Sudioničko upravljanje na taj način predstavlja i put kojim bi se potencijalno mogao riješiti jedan od ključnih političkih fenomena rastućeg razočaranja predstavničkom demokracijom. Arnstein (1969) navodi kako građanska kontrola omogućava građanima većinu mjesta u procesu odlučivanja ili punu upravljačku moć čime se prestaje odlučivati u ime „drugoga“ nego se drugome dopušta da ima glas i preuzme odgovornost

odlučivanja u vlastito ime. Osim što građane mogućnost utjecanja na odluke motivira na djelovanje, preuzimanjem dijela odgovornosti i rizika smanjuje se i pritisak na javnu upravu jer programi poboljšanja kvalitete života dolaze od zajednice ka upravi, a ne obrnuto.

„Nakon izrazito centralističkog upravljanja javnim politikama tijekom 1990-ih, u Hrvatskoj su zadnjih desetak godina na snazi kontinuirani pokušaji reforme javne uprave koja se zbiva u okviru policy transfera reformskih paradigmi zapadnih demokracija, promoviranih i dijelom uvjetovanih od strane različitih međunarodnih aktera kao što su Svjetska banka i Europska unija te Ujedinjeni narodi. S druge strane, postoji niz otpora reformama od kojih je posebno važan otpor koji pružaju političke elite, pokušavajući zadržati centralistički način upravljanja, a time i kontrolu nad javnim politikama i procesom njihove implementacije. Istovremeno, zahtjevi građana i aktera civilnog društva za djelotvornijim i efikasnijim upravljanjem te za participacijom razlikuju se od jedne do druge grane javne politike, pa je tako različit i njihov utjecaj na pospješene reformskih procesa. Unutar polja hrvatske kulturne politike, reformske pomake na nacionalnoj razini pratimo primjerice kroz uspostavu kulturnih vijeća, osnivanje Hrvatskog audiovizualnog centra (HAVC-a) i Zaklade “Kultura nova”, na lokalnoj kroz primjere kao što je osnivanje Pogona – Zagrebačkog centra za nezavisnu kulturu i mlade, prve hibride kulturne institucije u Hrvatskoj. Svi navedeni primjeri omogućili su bolju poziciju za aktere izvaninstitucionalne kulture u procesima donošenja odluka o kulturi. Time je postignut razvojni pomak ka decentralizaciji sustava koji, da bi bio zaista funkcionalan, još zahtijeva evolucijski iskorak u smjeru dodatne depolitizacije, naročito onih tijela u kojima se donose odluke u kulturi, a koja su izravno imenovana od strane predstavničkih tijela (gradska skupština, gradska vijeća itd.) poput primjerice kulturnih vijeća“ (Žuvela, 2015:23).

### ***Elementi sudioničkog upravljanja***

U cilju osiguravanja efikasnog i stabilnog sudioničkog upravljanja potrebno je definirati elemente usklađene s potrebama i specifičnostima društvenih uvjeta u pojedinom lokalnom kontekstu. Na radnom skupu “Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara” detaljno su razrađeni elementi sudioničkog upravljanja koji su istovremeno pitanja korištena u intervjuima s korisnicima DKC-a prilikom terenskog rada u sedam hrvatskih gradova: Čakovcu, Puli, Splitu, Dubrovniku, Rijeci, Karlovcu i Zagrebu. Okupljeni dionici su za svaku skupinu trebali urediti set elemenata koji će biti zajednički usuglašeni te transparentno dostupni svima na koje se odnose i koji su uključeni u procese sudioničkog upravljanja (Vidović, 2015:64). Radi lakšeg snalaženja elementi su podijeljeni na konstituirajuće, strateške i operativne elemente.

1. Skupina konstituirajućih elemenata – odnosi se na formulaciju procesa upravljanja i njegove izmjene te izravno utječe na strateške i operativne elemente, a može uključiti sljedeća pitanja i pravila: tko su uključeni dionici, kakva je raspodjela odgovornosti između uključenih dionika, koja su tijela upravljanja, tko je ovlašten donositi odluke, kako je definiran način donošenja odluka, kako su definirani tokovi komunikacije između dionika, koja su druga izvršna i/ili savjetodavna, stalna i/ili povremena tijela, kako su i kojim dokumentima definirani načini rada svih uspostavljenih tijela
2. Skupina strateških elemenata – odnosi se na kreiranje politika i pravila korištenja resursa i izravno utječe na operativnu skupinu elemenata, a uključuje: tko su korisnici prostora, koja su prava korisnika, koje su procedure za dodjelu prostora na korištenje, uvjeti i kriteriji privremenog/višegodišnjeg korištenja prostora, pravila korištenja prostora (otvaranje i zatvaranje pristupa društveno-kulturnim centrima, omogućavanje i onemogućavanje upotrebe tehničkih resursa, radno vrijeme...), kako je definirana tipologija prostora (pojedinačni, zajednički, dijeljeni, otvoreni, zatvoreni, multifunkcionalni), na koji način se uključuju korisnici u definiranje seta pravila, uvjeta, kriterija i procedura, koji su načini uključivanja lokalne zajednice, kako su uređeni aspekti razvoja i održavanja infrastrukture (fasada, krov, prozori, podrumski prostori, vanjski prostori, hodnici, stepenište itd.), kako su uređeni sigurnosni aspekti korištenja resursa, na koji način se definiraju programi i sadržaji, kako se osigurava održivost, na koji način se koristi ostvareni prihod, tko i na koji način donosi odluke o korištenju prihoda
3. Skupina operativnih elemenata – podrazumijeva niz elemenata koji se provode na svakodnevnoj razini i pomažu u provedbi definiranih pravila u skupinama konstituirajućih i strateških elemenata: koji su načini praćenja korištenja prostora, tko su oni koji nadziru korištenje prostora i kome su odgovorni, koji su mehanizmi rješavanja sukoba, tko rješava sukobe, koje su sankcije i tko ih definira, tko izriče sankcije i nadgleda njihovu provedbu, tko i na koji način mijenja definirane operativne elemente

„Civilno-javno partnerstvo predstavlja zajedničko i suradničko djelovanje i dijalog između javnog i civilnog sektora u svrhu kvalitetnijeg, djelotvornijeg i učinkovitijeg upravljanja i



korištenja javnih resursa u odnosu na konvencionalne i tradicionalne pristupe. Dijeljenjem odgovornosti u upravljanju te kvalitetnom povezanošću civilnih i javnih aktera uspostavlja se novi model strukture i procesa organizacije korištenja javnih resursa. Suradnja se uspostavlja na inicijativu javnog ili civilnog sektora, a odnosi i odgovornosti definiraju se kao dugoročna ugovorna suradnja u kojoj su svi partneri dužni kvalitetno izvršavati ugovorom definirane zadatke i preuzete odgovornosti. Kroz partnerstvo se jačaju svi uključeni dionici. Modeli civilno-javnog partnerstva mogu biti različiti u oblicima, s različitim rokom trajanja i intenzitetom“ (Vidović, 2015:62). Civilno-javno partnerstvo u kontekstu društveno-kulturnih centara označava hibridne institucije kojima je vlasnik jedinica lokalne uprave, a upravitelj njezini korisnici koji se najčešće okupljaju u formalne ili neformalne organizacije, saveze, inicijative, platforme kako bi mogli zajednički promišljati i dogovarati modele upravljanja, programske kriterije i uvjete o tome što se u kojem pojedinom prostoru događa i na koji način.

Za razliku od privatno-javnog partnerstva, civilno-javno partnerstvo je neprofitno orijentirano, gdje javni partner (lokalna uprava, grad, država) ulaže određene resurse u realizaciju nečega što je društveno korisno. Način ostvarivanja društvene koristi ne određuje sam nego odabire partnere s civilne scene s kojima ju zajednički definira i izvodi. Suradnja se može ostvariti po pitanju bilo kojeg resursa (šume, vode, znanje) i nije nužno vezana uz prostor ipak većina inicijativa u Hrvatskoj je vezana uz prostor, iako ideja sudioničkog upravljanja proizlazi iz tradicije zajedničkih dobara koja se prvenstveno odnosila na prirodna dobra. O zajedničkim dobrima pisala je Elinor Ostrom, dobitnica Nobelove nagrade za ekonomiju zaključivši kako niti država niti tržište nemaju zadovoljavajuće mehanizme koji bi omogućili adekvatnu alokaciju zajedničkih i javnih dobara zbog čega svoj fokus stavlja na „oblike kolektivnog djelovanja koje pokreću sami akteri zainteresirani za neko zajedničko dobro“ (Ostrom, 2009:xii), a dio rješenja nalazi u osnivanju održivih kooperativnih institucija. Upravo se u mreži hrvatskih društveno-kulturnih centara u raznim gradovima koji bi se potom mogli povezati s mrežom europskih kulturnih centara (Trans Europe Halles) ogleda ideja održivih kooperativnih institucija.

### ***Načela civilno-javnog partnerstva i sudioničkog upravljanja***

Za kraj ovog poglavlja navode se načela definirana na radnom skupu “Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara“ na kojima počiva civilno-javno partnerstvo i sudioničko upravljanje:

1. Legitimnost i transparentnost: sloboda sudjelovanja i izražavanja, odluke utemeljene na definiranim politikama, upravljanje i korištenje na temelju definiranih pravila, uvjeta i kriterija, nepristranost izvršnih tijela upravljanja, adekvatan pristup odlukama i slobodan tijek informacija
2. Odgovornost: vjerodostojno obvezivanje i preuzimanje zadataka, jasno definirani subjekti odgovornosti, programsko i financijsko izvještavanje, kontinuirana evaluacija i revizija, promicanje održivog razvoja i odgovornosti prema okolišu
3. Pravednost: poštivanje zakonskih okvira, dobrovoljno prijavljivanje sukoba interesa (definirani mehanizmi za sprečavanje sukoba interesa), politika prijavljivanja nepravilnosti, administrativne sankcije u slučaju lošeg upravljanja, poštivanje ljudskih prava, suzbijanje diskriminacije po bilo kojoj osnovi, suzbijanje korupcije u svim njezinim oblicima
4. Otvorenost: uključivanje novih dionika, uključivanje novih korisnika, transektorski pristup programima i sadržajima, dostupnost programa, sadržaja i prostora javnosti, otvorena funkcija prostora za različite režime korištenja, spremnost na mijenjanje seta pravila

### **Metodologija istraživanja**

Etnografska građa prikupila se kvalitativnim empirijskim istraživanjem metodom polustrukturiranih intervjua, promatranjem, analizom podataka i dokumenata iz javno dostupnih izvora i ranijih istraživanja te kritičkim čitanjem relevantne literature. U sklopu projekta Zaklade Kultura nova "Pristupi sudioničkom upravljanju u kulturi" koji se provodio uz podršku UNESCO-ovog Međunarodnog fonda za kulturnu raznolikost (IFCD) provedeni su polustrukturirani intervjui s korisnicima društveno-kulturnih centara u sedam hrvatskih gradova. Društveno-kulturni centri uključeni u istraživanje su: Društveni centar Čakovec u Čakovcu, Društveni centar Rojc u Puli, Dom mladih u Splitu, Društveno-kulturni centar Lazareti u Dubrovniku, Molekula u Rijeci, Društveno-kulturni centar u Karlovcu i Pogon – Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade u Zagrebu. „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“ (Vidović, Žuvela, 2018:6). Intervju se sastojao od šest setova pitanja kojima je cilj bio saznati povijest i specifičnosti društveno-kulturnog centra, utvrditi

specifičnosti modela sudioničkog upravljanja i civilno-javnog partnerstva, utvrditi specifičnosti korištenja prostora, saznati načine održavanja prostora, rasvijetliti značenja koja se pridaju sudioničkom upravljanju, a koja civilno-javnom partnerstvu, te razotkriti kako dionici tumače ulogu društveno-kulturnih centara za kulturni razvoj i održivi razvoj grada.

Uzorak čine stanari ili korisnici prostora društveno-kulturnih centara, to jest, predstavnici organizacija civilnog društva koje su članice saveza udruga osnovanih radi upravljanja društveno-kulturnim centrima. U prosjeku je intervjuirano između 3 i 7 sugovornika po platformi/društveno-kulturnom centru, a sveukupno je provedeno 28 intervjua u vremenskom periodu od ožujka do svibnja 2017. godine. U prilogu na kraju rada mogu se pronaći pitanja korištena u istraživanju. Autoetnografska metoda koristila se zbog posebnih uvida i spoznaja koje izmiču drugim istraživačkim metodama, a od velike koristi je i samim praktičarima unutar centara za analizu osobnih iskustava i jasniju artikulaciju vlastitih položaja, stavova i potreba. S obzirom da opseg ovog rada ne dopušta dubinsku analizu svih sedam DKC-a rad se ograničava na detaljnu analizu i usporedbu zagrebačkog Pogona kao prvog primjera hrvatske hibridne ustanove koju su osnovali mreža organizacija civilnog društva i gradska uprava, a koji ne zadovoljava prostorne potrebe svojih članica i društvenog centra Rojc u Puli koji je specifičan slučaj prostorne veličine otprilike 17.000 m<sup>2</sup> unutar kojeg djeluje 109 registriranih udruga koje se bave 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 dr.

Prilikom istraživanja kazivači su potpisali dokument kojim se osigurava da nijedan dio razgovora neće sadržavati podatke koji bi mogli ukazivati na njihov identitet, stoga izjave citirane u kurzivu pripadaju korisnicima Pogona i Rojca čiji se identitet neće navoditi. Izuzev podataka dobivenih iz intervjua prilikom usporedbe lokalnog konteksta analizirat će se lokalni, nacionalni i međunarodni strateški, operativni i akcijski dokumenti i izvještaji te različiti dokumenti proizvedeni kroz prakse sudioničkoga upravljanja većinski sadržani u najnovijoj publikaciji Zaklade 'Kultura nova' o praksama i tendencijama sudioničkoga upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj. „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“ (Vidović, Žuvela, 2018:10).

## **Pogon – zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade**

Pogon – zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade je ustanova u kulturi utemeljena na novom modelu civilno-javnoga partnerstva koju su zajednički osnovali i kojom zajedno upravljaju Savez udruga Operacija grad i grad Zagreb. Pogon je službeno osnovan krajem 2008. kada mu dodijeljen prostor veličine 80 m<sup>2</sup> u ulici kneza Mislava 11 gdje se nalaze uredi i konferencijska dvorana, a 2009. dodijeljen mu je dio bivše tvornice Jedinstvo kod savskog nasipa na Trnju, koja se sastoji od velike dvorane (preko 400 m<sup>2</sup>), male dvorane (80 m<sup>2</sup>) i pomoćnog prostora koji služi kao skladište. Korištenje prostora počelo je dosta ranije. „*To je prije bila tvornica Jedinstvo i bila je tvornica pumpi do 1990. imala je skoro 2000 radnika. Koliko se sjećam mislim da je onda stajala prazna nekih 7-8 godina i onda ju je zapravo grad otkupio i tu počinje čini mi se prvo skvotiranje prostora*“

Ilegalni aspekt privremenog okupiranja prostora nije jedinstven u slučaju tvornice Jedinstvo nego se odnosi na povijest cijele borbe koja je bila zajednička mnogim organizacijama i inicijativama u raznim gradovima, u Zagrebu na kraju većinski okupljenim u Savez udruga Operacija grad. Bivša tvornica Jedinstvo je bila samo jedan od prostora privremenog zauzimanja, programskog korištenja i eksperimentiranja sa prostorom i suradnjom. „Stanovnici gradova poput Barcelone i Londona, u društvenom ozračju koje su otkrile šezdesete, zauzimali su industrijske i druge napuštene prostore kako bi im dali dimenziju istraživanja i izražavanja novih ideja, najviše na području kulture. Taj je trend ojačao devedesetih godina“ (Vrbanić, 2013:4). Prostori su se često nastojali dobiti klasičnim zagovaranjem, otvorenim dijalogom, okupljanjem svih dionika, tribinama, a kada klasične metode nisu uspjevale dovesti do rezultata ilegalna okupacija je bila gesta da se ukaže kako je prostor zaista potreban.

Pitanje prostora usko je vezano uz pitanje revitalizacije industrijske baštine i niza napuštenih prostora koji vane za ponovnim osmišljavanjem. Jedan od primjera takvog prostora je kompleks nekadašnjih tvornica Badel i Gorica, lociran na križanju Martićeve i Šubićeve ulice, preko puta današnje tržnice Kvatrić. 26 organizacija Saveza udruga Klubtura (Clubture Network) 2005. godine je u zapuštenom prostoru Bloka Badel održalo manifestaciju Operacija: grad s idejom prenamjene bloka u prostor namijenjen javnosti. „Jednotjedno događanje koje je okupilo većinu najzanimljivijih zagrebačkih i hrvatskih protagonista civilne

i umjetničke scene danas se doživljava kao presudan moment njezine konsolidacije, te putokaz za brojne slične projekte koji su poslije uslijedili u drugim mjestima i gradovima u Hrvatskoj“ (Design District, 2008.). Cilj je bio pokazati kako postoji potreba za neprofitno orijentiranim prostorom koji će biti punkt društvenog i kulturnog razvoja grada te da se radi o dobrom rješenju s gledišta kulturne i prostorne politike, na što je grad reagirao s odobravanjem, međutim, takvi odgovori od strane grada su često samo obećanja. „*Događanje je bilo prilično posjećeno i tako i na kraju tog događanja bilo je obećano od strane grada, odnosno gradonačelnika da je to tek početak, sad ćemo krenuti, mi smo pristojno izašli van i čekali što će biti i nije bilo ništa, pa smo se malo bunili i onda je došlo do nekog zaoštavanja u odnosima s gradom, i nekakvih akcija pod okriljem noći, plakatiranja i tako, onda je odmazda bila prema sceni u vidu smanjivanja sredstava...*“

Grad Zagreb i Gradski ured za stratejsko planiranje i razvoj grada 2012. godine raspisali su međunarodni javni natječaj za izradu urbanističkog plana uređenja bloka na kojem je pobijedio projekt portugalskih arhitekata koji prostor pretvaraju u središte odvijanja poslovnih, turističko – ugostiteljskih i kulturno – umjetničkih događanja. U novinskom članku napisanom 2015. godine piše: „Ne bi li dokazali kako im je stalo do kulturnih događanja, u Gradu su predvidjeli da bi u prostore za javnu i društvenu namjenu na koje, zajedno s ugostiteljskim prostorima, otpada 10 do 15 % smjestili mnogobrojne kulturne sadržaje. Tako bi se ondje, prema prijedlozima, mogli smjestiti: multimedijalna koncertna dvorana, multimedijalna dvorana za kulturna događanja, rezidencije za umjetnike, privremeni radni prostori za umjetnike, Centar hrvatskog stripa sa izložbenim prostorima, Hrvatski muzej stripa, Svjetski centar za animirani film Zagreb, Kuća hrvatske knjige, Kuća hrvatske književnosti, Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade (klupski prostori, kreativne radionice, dvorana za glazbeno-scenska događanja, Forum-dvorana, galerijski prostor, Interkulturni centar za imigrante i manjine, Dokumentacijski centar nezavisne kulture, Centar za boravak i rad gostujućih umjetnika, prostori za rad udruga, izložbeno – prodajni prostori i slično).“ Od manifestacije Operacija: grad prošlo je 13 godina, međutim, izgradnja i obnova još nisu počele, a u blok su se putem najma uselili komercijalni sadržaji - teretana i noćni klub.

Nezavisna scena nije imala prostornu podršku u gradu Zagrebu, zbog čega je borba za prostor počela još 2000-ih, što je rezultiralo osnivanjem Saveza udruga Klubtura 2002. godine. „Savez udruga Klubtura / Clubture je neprofitna, inkluzivna, participativna mreža organizacija, koja radi na osnaživanju nezavisne kulturne scene. Glavne aktivnosti mreže

usmjerene su programskom povezivanju, podizanju javne vidljivosti, poticanju organizacijskog razvoja scene te jačanju njezina utjecaja na promjenu institucionalnog okvira u kojem djeluje“ (Clubture, 2008). Ideja društveno-kulturnog centra nastala je kasnije sa spoznajom da kultura nije otok, te da treba biti povezana s drugim granama društvenih djelatnosti kako bi činila nešto dobro za zajednicu. Važnost Pogona je u tome što je on prvi centar utemeljen na civilno-javnom partnerstvu u Hrvatskoj gdje je nezavisna scena uspjela dogovoriti da grad bude partner Operaciji grad u osnivanju nove ustanove. *„U smislu upravljanja to je hibridna ustanova i zbog toga je i vrlo specifična jer je s jedne strane bio veliki pomak u smislu kulture politike i uopće poimanja ustanova i to je upravo bio rezultat tih nastojanja scene koja se zalagala za neke otvorenije ustanove, otvorenije u smislu da postoji neka mogućnost suupravljanja ili onog što danas nazivamo sudioničkog upravljanja, dakle nekakav mehanizam koji omogućava da više aktera koji su uključeni u nekakav proces i proizvodnje i života ustanove budu uključeni u njeno upravljanje.“* Ovakav tip ugovora pogoduje i pomaku od pasivnog sudjelovanja u kulturi koje se bazira na konzumaciji sadržaja prema aktivnom sudjelovanju koje ne uključuje samo stvaranje i produkciju nego i mogućnost sudjelovanja u tijelima i procesima odlučivanja. *„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’“*, te kao takav ostalim centrima može služiti kao primjer dobre prakse i „nadahnuće za definiranje upravljanja i modela korištenja“ (Žuvela, 2014:11).

Tijekom uspostavljanja i razvoja modela sudioničkog upravljanja dolazilo je do promjena koje se prvenstveno tiču formalnosti. Operacija grad je prvo bila neformalna koalicija koja se kasnije registrirala u Savez udruga. „Savez udruga Operacija Grad (bivši Savez za centar za nezavisnu kulturu i mlade – SZC) je osnovan s ciljem poticanja razvoja nezavisne kulture te samoorganiziranog djelovanja mladih, a što ostvaruje kroz organiziranje kulturnih programa i manifestacija, javnih rasprava, edukacijskih i istraživačkih programa te kroz izdavanje publikacija. Kroz svoje aktivnosti Savez okuplja organizacije i pojedince (umjetnike, kulturne djelatnike, mlade aktiviste, stručnjake i sl.). Aktivnosti Saveza do 2009. godine prvenstveno su bile usmjerene uspostavljanju POGONa – Zagrebačkog centra za nezavisnu kulturu i mlade u Zagrebu kao ustanove mješovitog tipa (civilno-javno partnerstvo) kroz inovativni model programiranja i upravljanja. Nakon njegovog osnivanja Savez svoje aktivnosti organizira kroz tri fokusa i to: umrežavanje i zajedničko javno djelovanje organizacija

nezavisne kulture i mladih, praćenje lokalnih javnih politika i suradnju s lokalnom upravom, akumulaciju i transfer znanja. Savez je osnovan kao formalni subjekt inicijative zagrebačkih organizacija, koje su još početkom 2005. godine zajednički pokrenule javnu raspravu i zagovaračku kampanju za unapređenje položaja nezavisne kulture i mladih u gradu Zagrebu: 2 nacionalne mreže (Savez udruga Klubtura / Mreža Clubture koja djeluje na području nezavisne kulture i Mreža mladih Hrvatske koja djeluje na području mladih), organizacije okupljene oko suradničke platforme Zagreb – Kulturni kapital Evrope 3000 te zagrebački neprofitni klubovi za kulturu i mlade (MaMa, Močvara i Attack!). Savez je registriran 16.8.2006. godine, a osnivačka skupština održana je 1.6.2006. Savez trenutno broji 33 članice“ (Operacija grad, 2018).

U početku su kriteriji korištenja i procedura bili na razini prijedloga, te su sve organizacije koje danas koriste prostor sudjelovale u njihovom definiranju. Članice Operacije grad (većinom istovremeno organizacije/korisnici centra) i dalje mogu utjecati i mijenjati kriterije kroz Programski savjet čime su korisnici uključeni u upravljanje ustanovom što je jedan od aspekata na koje je ciljalo pitanje otvaranja institucija. „Jedna od Savezovih glavnih funkcija je u svom formalnom članstvu okupiti organizacije korisnice prostora Centra. Učlanjivanjem u Savez članice ravnopravno sudjeluju u upravljanju Centrom što između ostalog podrazumijeva usuglašavanje i donošenje ključnih upravljačkih odluka (npr. izbor ravnatelja), uspostavljanje modela korištenja resursa i programskog odlučivanja kao i permanentnu evaluaciju i unapređivanje tog modela“ (Operacija grad, 2018).

Misija Pogona s obzirom na osnivački akt je da bude infrastruktura za sve one koji ju nemaju iz područja nezavisne kulture i mladih te podržavanje razvoja suvremenih kulturnih praksi, aktivnosti za mlade i aktivnosti mladih kroz neke druge programe i aktivnosti koje nisu samo ustupanje infrastrukture. Dakle, Pogon nije ustanova koja programira sadržaj nego bez naknade daje na korištenje prostore kojima upravlja za programe inicijativa, pojedinaca, umjetnika i organizacija kulture i mladih grada Zagreba. Nije definiran estetskim kriterijima niti čvrstim programskim/kustoskim konceptom, već funkcionira kao otvorena platforma unutar koje se program definira prema poljima djelovanja u kojima organizacije rade. Programi koji se predlažu moraju pripadati sljedećim područjima djelovanja: suvremena umjetnost i kultura, obrazovni i informacijski programi važni za unapređenje kvalitete života mladih te rad s mladima, obrazovni programi namijenjeni razvoju kapaciteta organizacija civilnog društva u sektoru kulture i mladih.

U Pogonu se godišnje organizira preko 200 različitih javnih događanja iz svih disciplina suvremene kulture i umjetnosti (izložbe, kazališne i plesne predstave, predstave novog cirkusa, koncerti, predavanja, javne tribine i drugo) te preko 150 radionica i seminara. Uz to, Pogon se redovno koristi za produkciju, probe, sastanke i slično. Što se tiče publike u 2016. je bilo oko šest tisuća ljudi od čega preko 60% mladih (do 29 godina). Prostor se može koristiti privremeno, to jest, nema stalnog prava na korištenje prostora nego postoji maksimum termina koji se mogu uzeti kako bi se osigurala otvorenost i pristup svima u istim uvjetima. Grad Zagreb osigurava temeljna sredstva za financiranje ustanove (u 2017. godini milijun i 214 tisuća kuna), dok se prihodi za programe osiguravaju prijavljivanjem na natječaje Ministarstva kulture i grada Zagreba za javne potrebe u kulturi. Mogućnost samofinanciranja je minimalizirana s obzirom da prostor nije adekvatan za događanja koja bi eventualno mogla donijeti sredstva, što će se pokušati realizirati u budućoj zgradi.

Glavne prepreke i izazovi u daljnjem razvoju i radu su ponajviše zakonski okvir i sam resurs koji je s obzirom na raspon aktivnosti organizacija neadekvatan te je velika potreba za novom zgradom i više odgovarajućih prostora. „Civilno-javno partnerstvo kao model nudi drukčiji način upravljanja prostorom i drugi tip sadržaja nego što je to slučaj kod privatne inicijative i javne ustanove. Zahvaljujući aktivnostima, prije svega udruga koje djeluju u kulturi, došlo je do razvoja novih sadržaja u kulturi. No gotovo nijedna od tih udruga ne posjeduje kapacitete za upravljanje prostorom. Razlozi za to su jednostavni, njihovo financiranje i razvoj ovisni su isključivo o programu. Sve što spada u domenu privatne inicijative u kulturi financira se projektno te se shodno tome prvenstveno i razvija ono što se odnosi na provedbu programa i projekata. Naravno, postoje primjeri organizacija koje upravljaju prostorima, ali tu se u pravilu radi o manjim prostorima, poput galerija, hacklabova, prostora za radionice i vježbe i sl. U slučajevima kada ove organizacije upravljaju većim prostorima u pravilu upadaju u probleme jer svoje ionako slabe kapacitete troše na upravljanje prostorom. Posljedica toga su brojni kompromisi u području programa. Većina novih sadržaja zbog toga se održava u javnim prostorima, u privremenim utočištima poput napuštene industrijske arhitekture, vojarnama, na otvorenom, trgovima, ulicama, parkovima ili pak u javnim ustanovama koje otvaraju svoj prostor za realizaciju ovih programa. U svim ovim slučajevima programi su u statusu podstanara, bez mogućnosti jasnog profiliranja prema javnosti, jer za određivanje profila prostor je presudan, a on je u nabrojenim slučajevima namijenjen nečem drugom.“ (Mišković, 2015:8).



O uspješnosti i prepoznatosti kulturnog prostora govore kvantitativni podaci o programima i statistike vrste i broja organizacija i korisnika u programima koji se mogu pronaći na stranicama Pogona. Također, činjenica da se ljudi vraćaju tražiti prostor s jedne strane osim što govori da nedostaje drugih besplatnih prostora u gradu, govori i da su korisnici zadovoljni sistemom funkcioniranja. Međutim, ne može se sve svesti na statistiku i kvantitativne pokazatelje. Nedostaje neka vrsta mjerila koja bi pokazala učinak onoga što se u Pogonu radi, a što se tiče dugoročnog djelovanja i stvari koje se ponajviše vide na razini utjecaja na ljudske živote, kao i niza situacija u kojima im „*se organizacije obraćaju za pomoć jer Pogon je taj neki svjetionik koji pomaže drugima da možda osmisle neke mehanizme svoje i tu zapravo vidimo da je očito prepoznat kao nešto što funkcionira*“. Druga vrsta mjerenja koja bi ukazala na važnost ovakvog prostora su deskriptivne izjave od strane korisnika i publike. Što se tiče potencijala prostora postoji projekt koji pretvara sadašnji Pogon u regionalni, multifunkcionalni, polifunkcionalni centar koji će u sebi imati različite sastavnice, osim prezentacijskih, produkcijskih, edukativnih, prostor će biti otvoren tokom dana gdje se otvara mogućnost boravljenja (dnevni boravak), do komercijalnih - ugostiteljskih sadržaja i različitih rezidencijalnih prostora. Dobit će se mogućnost davanja prostora većem broju aktera jer će postojati novi prostori koji se trenutno ne mogu koristiti kao što je podrum koji će tada biti iskoristiv, niz radno-produkcijskih prostora te jedan stan za umjetnike koji se zasad iznajmljuje izvana. Također, u planu je zeleni krov zgrade kojeg su arhitekti svjesno integrirali u novi projekt, uzimajući u obzir ekološku dimenziju.

Pogon je samo jedan u nizu aktera koji se bave temom sudioničkog upravljanja te zajednički s Clubture-om, Operacijom grad i sličnim organizacijama u drugim gradovima na različitim susretima i konferencijama promišlja daljnji razvoj i daje podršku onima koji su par koraka iza. Viziju daljnjeg razvoja potom „*pokušavaju prezentirati onima koji donose odluke i koji su odgovorni*“, što ukazuje na glavni problem s kojim se suočavaju akteri. Sudioničko upravljanje da bi ono to bilo u pravom smislu riječi se treba odnositi i na razinu donošenja odluka i sudjelovanja u kreiranju kulturnih politika. Bivši ministar kulture Antun Vujić u strategiji kulturnog razvitka izuzev decentralizacije ukazuje i na važnost demonopolizacije odlučivanja kao ključnog pitanja upravljanja u kulturi koje „obuhvaća ne samo potrebu demonopolizacije države u korist struke, nego i demonopolizaciju unutar same struke. Zakon o kulturnim vijećima koji je donesen u Saboru 2001. te koji predviđa suodlučivanje u kulturi, tako da odluke kulturne politike donose predstavnici raznih kulturnih struktura za pojedina

područja kulture, vjerojatno je do sada najveći iskorak u smjeru razvitka autonomnosti kulture, jačanja ovlasti i odgovornosti samih kulturnih djelatnika te razvijanja društvenih sposobnosti prema funkcijama upravljanja u kulturi“ (Vujić, 2003:12).

Iako je od 2003. godine kada je strategija napisana došlo do značajnih pomaka, ključno je da i dalje postoji monopol na donošenje odluka jer su ideje i zaključci aktera nezavisne scene i dalje u fazi „pokušaja prezentiranja onima koji donose odluke“. Stoga fokus treba staviti 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 indukcijske, 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 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?“ (Vidović, Žuvela, 2018:8).

Izdvajanja za kulturu iz proračuna za javne potrebe u kulturi Grada Zagreba u 2018. godini iznose 424.852.000,00 kuna (Grad Zagreb, 2018), međutim, dokument gradske kulturne politike nije postojao prije 2015. godine i Strategije kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022. nastale kao posljedica imperativa procesa kandidiranja Zagreba za Europsku prijestolnicu kulture 2020. Kulturnjaci su tada kritizirali kako je strategija napravljena u prekratkom roku, bez prostora za javnu raspravu, bez konzultiranja stručnjaka i dionika koji zapravo rade projekte u kulturi. Participacija se u strategiji odnosi na pasivno sudjelovanje u kulturi (povećan broj građana uključenih u kulturne aktivnosti) bez uključivanja u donošenje odluka ili prepuštanja dijela ovlasti u upravljanju. Za zaključiti je kako novi oblici organiziranja i upravljanja u kulturi koji nastoje stvoriti otvorene i sudioničke procese, kao odgovor na neuspjeh demokratskih vrijednosti u suvremenom kulturnom sustavu, ne nailaze na nužne faktore uspjeha – djelotvornost, dosljednost te podršku kreatora politika i donosioca odluka. „Zakonodavni okvir kojim se regulira polje kulture na lokalnim razinama, gradovima dodjeljuje potpunu autonomnost upravljanja nad lokalnim kulturnim sektorom, poglavito nad javnim ustanovama u kulturi kojima je jedinica lokalne samouprave osnivač. Gradovima je predviđena uloga glavnih protagonista u hrvatskoj kulturnoj politici do razine da njihov izravni utjecaj na lokalni kulturni sektor nadilazi onaj nacionalnih vlasti. U isto

vrijeme, gradovi u Hrvatskoj nisu uspostavili sistematične kulturne i urbane politike lokalnog razvoja zbog čega su restrukturiranje i razvoj gradova postali kaotični, podložni nasumičnim intervencijama u javnom sektoru i prostoru u skladu s partikularnim ekonomskim interesima“ (Žuvela, 2015:49).

Kao glavne prepreke i izazove akteri navode odnos lokalne vlasti koja unatoč tome što je „Zagreb je jedini grad u kojem je to dovelo do nekog fiksiranog, jasnog dogovora između dvije strane“ u suštini ne prepoznaje vrijednost projekata i inicijativa, to jest, *bilo kojih praksi koje su došle od nezavisnih*“. Proučavajući inozemne primjere dobre prakse i učinkovite kulturne politike akteri „dolaze u grad uvijek sa nekako dosta spremnim rješenjem i grad se ne zna s tim baš nositi najbolje“. „Zakonodavni okvir je sigurno prepreka jer mi imamo situaciju sa gradom, da gradu sad nakon 8 godina svejedno nije još baš sasvim jasno kakva je to ustanova bez obzira što je ravnopravni partner u tom odnosu, ali kada je nešto novo, pionirsko, neobično, sasvim je i prirodna reakcija da treba određeno vrijeme da te sustav prepozna i zapravo vidi što će s tobom.“

Iz navedenih izjava vidljivo je kako unatoč tome što je grad suosnivač i suupravljač ustanove koja zagovara nove oblike kulturnih institucija temeljenih na sudioničkom modelu upravljanja, to sudjelovanje ili ne razumije, ili shvaća i primjenjuje ritualno, ili manipulira akterima te nije iskreno angažiran oko osnaživanja i redistribucije moći donošenja odluka. Zbog nedostatka podrške i stalnih kritika dolazi do nepovjerenja i manjka poštovanja između lokalnih javnih vlasti i aktera civilnog društva što se uz ekonomske interese, političku instruiranost te nedovoljno promišljene planske politike predstavlja kao ozbiljna prepreka građanskoj participaciji.

Sudioničko upravljanje i civilno-javno partnerstvo može se promatrati iz perspektive javnih politika gdje je za početak potrebno definirati društveni problem, to jest, ocrtati razliku između trenutnog i željenog stanja, a potom pronaći policy područje i vrstu javne politike koja se bavi određenom tematikom. Tema društveno-kulturnih centara izravno se tiče kulturne politike, ali udruge koje djeluju unutar njih bave se različitim politikama s obzirom na sektor u kojem djeluju s ciljem utjecanja putem sudjelovanja u procesu stvaranja politika i donošenja odluka. Osnovi problemi na koje nailaze organizacije civilnoga društva pri aktivnom uključivanju u zakonodavni proces obuhvaćaju: nepostojanje konkretne i pravodobne najave aktivnosti predlagatelja zakona što umanjuje mogućnost kvalitetne pripreme, neobjavljivanje nacrtu prijedloga zakona unaprijed, nego tek po usvajanju na sjednici Vlade, potpuni

izostanak ili vrlo rijetke kvalitetne javne rasprave i savjetovanja bez jasnih kriterija za njihovu provedbu, ograničen pristup informacijama, postojanje tek minimalnog pravnog okvira za suradnju koji je uglavnom deklarativne prirode, donošenje velikog broja zakona po hitnom postupku što rezultira usvajanjem nekvalitetnih zakonskih rješenja, svođenje uloge parlamenta na najmanju moguću mjeru te nepouzdanost i izostanak informacija o tome kakav će u konačnici biti sadržaj usvojenog zakona (Vela, 2008:29). Umjesto da vlada, ministarstvo ili uprava traže pomoć u pronalaženju najboljih zakonskih rješenja, pokušaji ispravljanja loših javnih politika većinom se svodi na ad hoc reakcije, komentare, medijske pritiske i prijedloge amandmana od strane organizacija civilnog društva.

Glavna motivacija da se razvija model sudioničkog upravljanja i civilno-javnog partnerstva izuzev osiguranja resursa i omogućavanja jednakog pristupa resursu uz mogućnost odlučivanja i upravljanja također i *„da stvari ostanu u zajedničkom vlasništvu i služe općem dobru, i da se pobiju svi ti glasovi koji pokušavaju dokazati da se stvari nužno moraju privatizirati da bi bile učinkovite“* jer *„cijeli kontekst naš ne razmišlja u tom smjeru i više ide u smjeru privatnoga, zatvorenoga, kontroliranog i ova priča zapravo govorio o kolektivnom, o dijeljenju, o solidarnosti, znači o doživljavanju resursa kao nekog zajedničkog resursa“*. Akteri ističu motivaciju u vidu opiranja tržišnoj logici s obzirom da je *„politički pritisak na kulturnu politiku pomakao fokus interesa sa zajedničkih dobara na individualizirana, odnosno s kulturne politike koja u logičkoj podlozi nosi ideju javnog dobra, u kulturnu politiku koja tržišno barata javnim dobrima te koja je usmjerena na ostvarivanje komercijalnih a ne društvenih koristi. U tom smislu, ukoliko javne vlasti ne osiguraju i zadrže resurse za kulturu – od javnih prostora do subvencioniranja aktivnosti te prepuste polje kulture tržišnim transakcijama, kulturna politika će postati samo jedna od ekonomskih regulativa koja će tretirati kulturu jednako kao i politike koje tretiraju tržište hrane ili lijekova“* (Žuvela, 2015:25).

Kao lekcije naučene tijekom procesa uspostavljanja i razvoja sudioničkog upravljanja navode važnost održavanja komunikacije i zajedničkog donošenja odluka da se suupravljanje ustanovom ne počne doživljavati kao forma, oslušivanje vanjskog konteksta s obzirom da se stvari mijenjaju, to jest, zadržati misiju, a istovremeno se prilagoditi novoj situaciji, biti strpljiv i složan u pregovorima s gradom s obzirom da se radi o dugotrajnim procesima te *„proaktivno predlagati rješenja, znači istražiti ih tipa dođeš sa zakonskom osnovom za neke stvari, oni će tebi naravno reći ne može se osnovati mješovita ustanova, ali onda ako*

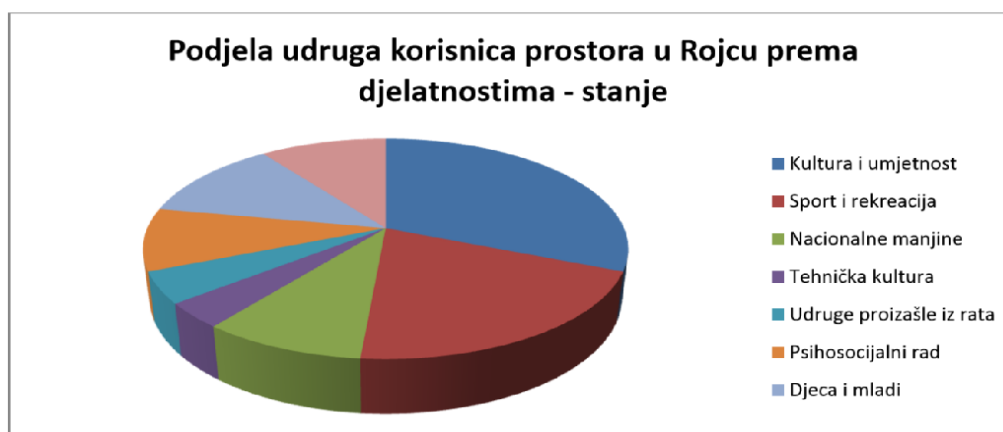
*demonstriraš da pravna osnova postoji, da treba još napraviti ovo ili ono, tako se eto Pogon i osnovao pa eto možda bude i investicija u novu zgradu... “*

Model sudioničkog upravljanja koji se primjenjuje u Pogonu akteri ne vide kao krajnji oblik jer sudeći po primjerima i mogućnosti suupravljanja iz inozemnih centara postoji još puno prostora za unapređenje. Ovu fazu smatraju logičnom s obzirom da je potrebno određeno iskustvo u radu s novoosnovanim tijelima kao što je upravno vijeće, koje bi se kasnije moglo proširiti i na neke druge predstavnike koji su bitni za rad centra kao što su posjetitelji centra ili stanovnici Trnja u kojem se nalazi prostor Jedinstva. Prema Vidović (2015) ovo bi se moglo protumačiti na način da se od modela hibridizacije krene prema modelu nove javne kulture. Modela hibridizacije predstavlja „partnerstvo javnog i civilnog sektora u suosnivanju i suupravljanju novom zajedničkom institucijom koja preuzima ulogu upravljanja javnim resursom“, dok model nove javne kulture označava „transformacije postojećeg centraliziranog modela upravljanja javnim kulturnim ustanovama prema uspostavljanju demokratizirane strukture upravljanja. Uključivanjem predstavnika organiziranog civilnog društva i građana u članstvo upravnih vijeća osiguralo bi se sudjelovanje različitih dionika u upravljačkoj strukturi“ (Vidović, 2015:63).

### **Društveni centar Rojc u Puli**

„Društveni centar Rojc smješten je u centru Pule, u zgradi nazvanoj po nacionalnom heroju iz drugog svjetskog rata - Karlu Rojcu. To je najveća zgrada u gradu površine 16.739 m<sup>2</sup>, s unutarnjim dvorištem, besplatnim parkingom, sportskim igralištima i zelenim površinama. Izgrađena je 1870-te pod Austro-ugarskom monarhijom, bila je vojna škola za vrijeme Monarhije, Italije i Jugoslavije sve do 1976., kada postaje vojarna. Jugoslavenska armija napušta Rojc 1991. Početkom 1990-ih zgrada postaje utočište ratnim izbjeglicama. Prvi squatari i organizacije civilnog društva ulaze nakon njihovog odlaska, kasnih devedesetih“ (Rojcnet, 2018). Krajem 90-tih tridesetak gradskih pretežito neprofitnih udruga iz raznih sektora ukazuje na potrebu za poslovnim prostorima koje im grad osigurava u prostorijama Rojca čime dolazi do njegove legalizacije i nastanka društvenog centra. Tijekom 2000-ih broj udruga naglo raste, a „krajem 2002. godine, tada novoosnovani odjel za kulturu i koordinaciju rada udruga Grada Pule preuzima obvezu uspostave novog načina korištenja objekta. Odjel započinje zaprimati zahtjeve za popunjavanje preostalih prostora u “Rojcu“, temeljem objavljenog javnog poziva, a istovremeno se ažurira evidencija već postojećih“ (Rojcnet, 2018).

Vlasnik prostora je grad Pula, a sve udruge koje se nalaze u Rojcu, kojih je trenutno 109 potpisnice su ugovora s gradom Pulom većinom od 2009. godine na 10 godina. Udruge imaju pojedinačne prostore unutar Rojca, a postoji i zajednički prostor dnevnog boravka. Udruge i samostalni umjetnici kao korisnici i stanari prostora u roku od 3 mjeseca od ulaska prostor moraju dovesti u prihvatljivo stanje i započeti s provođenjem programa. S obzirom da unutar Rojca djeluje 109 udruga publika je raznolika, ima puno djece i mladih koji koriste sportske, rekreacijske, hobističke programe, mladih koji imaju svoje probe, a na brojne kulturne programe dolaze građani Pule svih dobi te „*dnevno u Rojcu uđe tisuću osoba.*“ Za razliku od Pogona u kojem prevladavaju kulturne djelatnosti, Rojce je bliži definiciji društveno-kulturnog centra jer se u njemu razvijaju organizacije raznih područja djelovanja i održavajući brojne aktivnosti kao što su izložbe, filmske projekcije, predstave, koncerti, probe, radionice, treninzi, izviđači i niz drugih. Kako spektar sačinjavaju brojne alternativne udruge Rojce u Puli predstavlja ravnotežu većinskoj „mainstream“ kulturnoj sceni. U nastavku slijedi popis udruga prema područjima unutar kojih djeluju kako bi se jasnije prikazala raznovrsnost aktivnosti i sadržaja koje je društveno-kulturni centar učinilo međunarodno prepoznatom kulturnom, umjetničkom i društvenom stanicom u regiji.



| DJELATNOST               | BROJ UDRUGA | POSTOTAK    |
|--------------------------|-------------|-------------|
| KULTURA I UMJETNOST      | 34          | 31,19%      |
| SPORT I REKREACIJA       | 22          | 20,18%      |
| NACIONALNE MANJINE       | 10          | 9,17%       |
| TEHNIČKA KULTURA         | 4           | 3,67%       |
| UDRUGE PROIZAŠLE IZ RATA | 5           | 4,59%       |
| PSIHOSOCIJALNI RAD       | 10          | 9,17%       |
| DJECA I MLADI            | 13          | 11,93%      |
| OSTALO                   | 11          | 10,09%      |
| <b>UKUPNO</b>            | <b>109</b>  | <b>100%</b> |

Izvor: Celakoski, T. (2011a). „Analiza stanja i utvrđivanje potreba“, Grad Rojce: Razvoj novog modela upravljanja društvenim centrom Rojce kroz javno – civilno partnerstvo. Pula: Zelena Istra, str. 11.

Udruge koje djeluju na području kulture i umjetnosti:

1) Monteparadiso 2) Metamedij 3) Sonitus 4) Distorzija 5) Inkubus 6) Mali mrak 7) MILK – Malo istarsko lutkarsko kazalište 8) Synthesis 9) Cavae Romanae 10) Art studio 11) Krater 12) Puhački orkestar Grada Pule 13) Bajš 14) Rondo Histriae 15) Art-052 16) Istrakord 17) KUD Pin 18) Gradska radionica Pula 19) United 20) Tondak 21) Udruga Art&Music 22) Hrvatsko društvo likovnih umjetnika 23) AVU Marsova soba 24) Seasplash 25) Kazalište-Dr. Inat 26) Underground 27) Teatar umjetnosti TOFA 28) Studio KaPula 29) Format 30) Amazonex 31) Čarobnjakov šešir 32) Tango argentino 33) Pulske mažoretkinje

Klubovi i centri sportskog sadržaja su:

1) Kungfu klub Tao 2) ŠD Roller 3) Centar borilačkih sportova Pule 4) FIT-udruga za korektivnu gimnastiku 5) Stolno-teniski klub „Arena“ 6) Boksački klub „Šampion“ 7) Hip-hop klub sportskih aktivnosti 8) Udruga igrača biljara 9) Društvo borilačkih sportova 10) Klub Valetudo 11) Karate klub Ippon 12) Centar YuanTong 13) Capoiara 14) Biljarski klub Pule 15) Karate klub Istra 16) Plivački klub Arena 17) Planinsko društvo Glasa Istre 18) Sportsko-penjački klub On sight 19) Odbojkaški klub Istra

Nacionalne manjine koje su svoje prostore pronašle u Rojcu:

1) Nacionalna zajednica Bošnjaka 2) Udruga Roma Istre 3) Mađarsko kulturno društvo „Moricz Zsigmond“ 4) KUD Bosna IŽ 5) Makedonsko kulturno društvo „Kočo Racin“ 6) Srpsko kulturno društvo „Nikola Tesla“ 7) Zajednica Srba Istre 8) Hrvatska bratovština Bokeljske mornarice

Tehničku kulturu u centru čine:

1) CB Radio klub More 2) Radio klub Arena 3) Udruga Zaigrana koza – maketari i strateške igre 4) Klub maketara Pula

Udruge proizašle iz rata:

1) Udruga Bošnjaka branitelja domovinskog rata 2) Udruga udovica hrvatskih branitelja 3) Udruga dobrovoljaca i veterana domovinskog rata – ogranak Pula 4) Udruga dobrovoljaca i veterana domovinskog rata – ogranak IŽ 5) Vukovarske majke Pula

Aktivni na području psihosocijalnog rada:

1) Suncokret 2) Merlin 3) Udruga udomitelja 4) Dnevni centar za radnu terapiju i rehabilitaciju 5) UPAS 6) Društvo osoba s tj. invaliditetom 7) Sportsko društvo paraplegičara Pula 8) Udruga dijaliziranih na listi čekanja IŽ 9) Udruga za celijakiju 10) Udruga cerebralne paralize

U organizaciji slobodnog vremena za djecu i mlade prostor u Rojcu imaju:

1) More – studio za stvaralačke aktivnosti djece 2) Studentska udruga Pula 3) Multimedijalni centar Student 4) Gazela – sportsko ritmička gimnastika 5) Udruga Figaro – glazbene radionice 6) Zaro 7) Mladi grada 8) Savez izviđača Pula 9) Odred izviđača pomoraca „Uljanik“ 10) Odred izviđača „Istra“ 11) Sunce

Ostali „stanovnici“ Rojca i Udruga zaštite okoliša

1) Klub navijača Hajduka 2) Klub prijatelja NK Istra 1961 3) Općinski sud u Puli – arhiva 4) Sveučilišna knjižnica – arhiva 5) Udruga barmena IŽ 6) Gaia – udruga za poboljšanje kvalitete života 7) Škola primijenjenih umjetnosti i dizajna 8) Gepetto 9) Centar borilačko terapeutskih vještina SHIN 10) Zanshin 11) Shen 1) Udruga Zelena Istra

Izuzev mjesta okupljanja udruga, neformalnih inicijativa i građana akteri društveno-kulturnog centra Rojca nastoje „aktivirati civilno društvo u razvoj kulturne politike Pule. Raznim tribinama, predavanjima, okruglim stolovima, nastoji se proširiti ponuda neformalnog obrazovanja u gradu, ali i potaknuti da kritičkim promišljanjem mijenjaju kulturnu scenu vlastitim potrebama i zanimanjima“ (Vrbanić, 2013:7). S obzirom na svoju veličinu i ponudu Rojca ima jak utjecaj i velik je društveni čimbenik u Puli koja je relativno malen grad s oko 60.000 stanovnika unutar kojeg centar u koji dnevno uđe oko tisuću ljudi zasigurno doprinosi urbanom razvoju grada. Rojca je nastao kao skvot u kojem su se mogle promovirati i razvijati nove ideje, te je u smislu vrijednosti njegovo nasljeđe i danas aktualno u vidu društvene neovisnosti i razvoja, utjecaja građana na razvoj grada i podrške za organizaciju neformalnih građanskih inicijativa.

Izvori financiranja su grad Pula koji dodjeljuje milijun i 200.000 kuna godišnje za održavanje i investicije (hladni pogon, čišćenje, portirnica, služba sigurnosti), a dio prihoda koji se također koristi za infrastrukturne zahvate dolazi od tele operatera čije se antene nalaze na krovu Rojca. Samo-financiranje postoji samo na pojedinačnoj razini udruga koje same financiraju svoje programe putem natječaja. „Zavisí naravno koliko je udruga bolja ili lošija



*u tome koliko se povlače sredstva, a Savez udruga Rojca tu i tamo putem europskih fondova uspijeva dobiti neka veća sredstva koja onda i ulaže u zgradu.“*

Stanovnici Rojca su upravljanje zgradom od strane grada smatrali nezadovoljavajućim uslijed neracionalne potrošnje sredstava namijenjenih održavanju zgrade, nepostojanja plana razvoja, nedovoljnih sredstva za održavanje i obnovu zgrade, manjka interesa i kapaciteta za prikupljanje sredstava izvan gradskog proračuna, nedostatka prostorija što su pokušali riješiti uspostavljanjem partnerskog odnosa s gradom i preuzimanjem odgovornosti u upravljanju. Glavna motivacija da se razvija novi model upravljanja leži u ideji da *„korisnici prostora u principu najbolje poznaju sam prostor, svoje potrebe, imaju neku viziju kako da centar napreduje“* (...) *„gdje vlasnik prostora u principu ne može iz svojih birokratskih priča znati potrebe samog centra“*. Izuzev navedenog 2007. godine dolazi do pokušaja naplate prostora od strane grada što povećava potrebu za nekim tko bi zastupao interese udruga u Rojcu. „Tako u travnju 2008. godine nastaje Radna grupa za koordinaciju Centra gradskih udruga “Rojc” (kraće Koordinacija), koju čine tri predstavnika udruga iz Rojca i tri predstavnika Grada Pule. Neposredno prije toga, 17. ožujka 2008. godine, udruge osnivaju Vijeće udruga Rojca, neformalno tijelo kojeg na dobrovoljnoj osnovi čine udruge korisnice i koje razmatra teme i pitanja od općeg interesa za Rojce, bira predstavnike u Koordinaciju te joj predlaže rješenja i prioritete“ (Radojčić, 2011:8). Međutim, tijelo Koordinacije se nije pokazalo izrazito uspješnim jer je *„prvih 5-6 godina izgubljeno uopće u pokušaju da nam vlasnik zgrade dostavi financijska izvješća, izvješća o izvršenim prostorima“*. Kao najveći problemi pokazali su se predstavnici Grada Pule koji nisu pokazivali motivaciju i zainteresiranost za rješavanjem postavljenih upita i prijedloga, nedovoljna razrađenost izvršitelja poslova nakon donesenih odluka te nedostatak programske vizije razvoja centra s obzirom da se većina poslova odnosila na infrastrukturna pitanja održavanja i investicija u zgradu. „Takva suradnja u kojoj udruge iz Rojca ne osjećaju potporu od Grada dovela je do nove reorganizacije te je uzeto na razmatranje osnivanje Saveza udruga Rojca gdje će udruge biti aktivne u komunikaciji s Gradom i međusobno, a sastanci i komunikacija neće ovisiti o predstavnicima Grada“ (Vrbanić, 2013:41). Tako 2010. godine dolazi do rada na novom upravljačkom modelu u obliku tri radionice na kojima se zainteresiranim sudionicima omogućilo uključivanje u proces kreiranja modela, izražavanje stavova i aktivno predlaganje rješenja. „Polazeći od ideje uključivanja Rojčana u upravljačke mehanizme i preuzimanja dijela odgovornosti i rizika koji su do sada bili isključivo u domeni javne uprave, Zelena Istra, operativno iskusna i s potrebnim resursima na raspolaganju, kreira projekt “Edukacija i razvoj

modela sudioničkog javno-civilnog upravljanja društvenim centrom Rojc”, koji dobiva financijsku potporu Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva“ (Radojčić, 2011:8).

Savez udruga Rojc osnovalo je 17 udruga, te iako je ideja bila da se članstvo proširi, do toga nije došlo. „Pokazalo se da je jedan od ključnih problema pitanje djelatnog zajedništva. Naime, iako razni akteri obitavaju u istoj zgradi, pa čak i većina njih dijele slične temeljne principe, tek je jedan dio njih, i to samo povremeno, angažiran u zajedničkim poduhvatima. Nedovoljna upućenost korisnika jednih na druge uočljiva je na razini nedostatne međusobne komunikacije te rijetkih zajedničkih aktivnosti i projekata. Nepostojanje zajedničkog prostora unutar Centra možda je najuočljiviji pokazatelj trenutne situacije koju obilježavaju atomiziranost i upućenost organizacija na sebe i vlastite aktivnosti, sindrom pukog sustanarstva bez kompleksnijih i produktivnijih oblika suživota te izostanak kontinuiranog i stabilnog zajedničkog djelovanja. Upravo u cilju postizanja više razine zajedništva, na drugoj su radionici sudionici odlučili pokrenuti proces osnivanja formalnog Saveza udruga Rojca, mreže otvorene svim korisnicima u zgradi, čija je temeljna svrha unutarnja koordinacija i zastupanje interesa organizacija koje svojim djelovanjem čine upravo ono što se može nazvati društvenim centrom jedne zajednice. Osnivanje Saveza je od ključnog značenja za uspostavljanje novog modela upravljanja Rojcem jer upravo on otvara mogućnost izravnog sudjelovanja u upravljanu i preuzimanje odgovornosti udruga korisnica za Rojc kao cjelinu“ (Višnić, 2011:12). Jedan od razloga zašto centar ne djeluje kao cjelina nego unutar njega djeluje niz malih prostora kao zatvorenih cjelina je u vojnoj arhitekturi zgrade, *„međutim i tu postoje metode na koji način bi ti prostori mogli postati veći i kako bi se mogli kreirati prostori suradnje, zajedničkog druženja i tako dalje. S tim ciljem mi i jesmo 2014. godine otvorili ovaj zajednički prostor dnevnog boravka da vidimo kolika je potreba za takvim prostorom i šta on uopće nosi, i u ove 3 godine postojanja prostora smo ustvari uvidjeli koliko je važan za zajedničko umrežavanje, bolju komunikaciju i bolje korištenje prostornog resursa, itd.“*

„Savez udruga Rojca (SUR) definiran je kao mreža udruga Društvenog centra Rojc koja ih okuplja i predstavlja, zastupa njihove interese, potiče međusobnu suradnju i angažirano djeluje u zajednici. On će tako biti legitimni predstavnik korisnika Rojca u komunikaciji s Gradom Pulom i drugim subjektima, čija se reprezentativna uloga ne temelji na brojnosti nego angažmanu i aktivnom uključivanju, čiji legitimitet proizlazi iz otvorenosti procesa za sve zainteresirane te na slobodi, a ne obaveznosti uključivanja. Definirana su i tri temeljna,

strateška cilja SUR-a. U prvom se jasno prepoznaje primarna orijentacija prema uspostavljanju unutarnjeg zajedništva: Izgraditi stabilnu i prepoznatljivu mrežu udruga koja se temelji na suradnji i zajedničkim programima. Drugi cilj odražava prihvaćanje odgovornosti za upravljanje prostorom, odnosno pomicanje od pozicije na vlastiti interes orijentiranih korisnika prema aktivnim subjektima odgovornim za zajedničko dobro: Unaprijediti upravljanje Rojcem utemeljeno na sudioničkom modelu. Konačno, u trećem cilju vidljiva je snažna orijentiranost na zajednicu i spremnost na širi društveni angažman: Aktivno djelovati u zajednici i promovirati principe uvažavanja različitosti, solidarnosti i suradnje“ (Višnić, 2011:15). Zadatak SUR-a je i održavanje internetske stranice Rojcnet, izdavanje novina „Veznik-ljudi iz Rojca“, objavljivanje rezultata rada udruga i važnih obavijesti i informacija o civilnom društvu u Istri, Hrvatskoj i Europi, osmišljavanje i pisanje projekata za natječaje Gradu Puli, Istarskoj županiji i Republici Hrvatskoj, ugošćavanje umjetnika i udruga iz zemlje i inozemstva za sudjelovanje u projektima kao što je Krojčberg u okviru kojeg su umjetnici oslikali hodnike Rojca i niz drugih (Vrbanić, 2013:45). Unatoč tome što je ključna uloga saveza upravljanje zajedničkim prostorom iz navedenog je vidljivo kako se Savez bavi nizom različitih aktivnosti, pri čemu je najbitnije da svojim programskim aktivnosti ne postane konkurencija članicama saveza. Ne zaustavljajući se na svojoj primarnoj ulozi Savez postaje poluga daljnjeg razvoja zajednice i prostora u kojem i zbog kojeg je nastao.

Jedan od vodećih problema u Rojcu leži upravo u njegovoj posebnosti – raznolikosti i velikom broju udruga koje imaju lošu međusobnu komunikaciju. Svoje probleme ne komuniciraju zajednički nego imaju pojedinačne odnose s gradom, te se ne žele uključiti u Savez udruga Rojca koji je osnovan s ciljem da se ovaj problem riješi i da se ostvari vizija društveno-kulturnog centra kao povezane cjeline. Osim ideje zajedničkog djelovanja osnivanjem saveza smanjio bi se i pritisak na javnu upravu jer je daleko jednostavnije i učinkovitije kada više od stotinu udruga zagovara svoje potrebe i donosi odluke putem mreže nego u pojedinačnim odnosima. Stoga je potrebno pronaći način na koji bi se udruge motiviralo da se uključe u Savez, to jest, pronaći „minimalni zajednički nazivnik“ u kojem će udruge prepoznati da je njihova potencijalna dobit od članstva u Savezu veća nego trošak uloženog vremena, rada i novca. Interes svih udruga u Rojcu svakako je uređenje samog prostora. Savez je uredio prostor dnevnog boravka predviđenog za zajedničko korištenje svih udruga i građana na kojem se mogu razmjenjivati ideje i uspostavljati nove suradnje, međutim udruge mu zamjeraju kako se „u njihovim prostorima ništa nije promijenilo, da prostor nije unaprijeđen. Smatraju da se Savez zadovoljio Dnevnom boravkom jer to zadovoljava njegove

potrebe i da je prestao aktivno djelovati na unapređenju prostora pojedinačnih udruga“ (Mišković, 2018:176). Međutim, unaprjeđenje cijelog prostora Rojca zahtijeva aktivni angažman svih udruga jer se nameće pitanje zašto bi neke udruge trošile vrijeme za korist onih koje taj trud ne prepoznaju i ne žele utrošiti vlastite resurse.

Postoji ideja stvaranja tematskih odbora koji bi mogli prenijeti potrebe organizacija koje su iz jednog područja djelovanja, primjerice sportskih udruga u jedno predstavničko tijelo te vrste udruga unutar Saveza udruga Rojca, i tako iz svakog područja djelovanja. Prijedloga i ideja kako unaprijediti postojeće stanje je mnogo, međutim, na primjeru Rojca se jasno može vidjeti jedna od teže premostivih mana sudioničkog upravljanja prostorom, a to je izostanak volje ljudi da se uključe u upravljanje. Stoga se kao jedan od prioriternih zahtjeva nalaže upravo istraživanje fenomena nedostatka volje za uključivanjem u upravljanje vlastitim centrom. Svakako je demotivirajuće što se radi o dugoročnim i iscrpljujućim procesima, a mogući odgovor leži i u apolitičnosti ili nemogućnosti identificiranja vlastitog političkog interesa. Vidović kao ključne izazove u zajednici navodi strah od javne sfere, nepovjerenje građana prema političkim elitama, nepostojanje osjećaja da građani imaju pravo sudjelovati u procesima upravljanja javnim resursima te nedostatak znanja o mogućnostima i načinima uključivanja i sudjelovanja u procesima sudioničkog upravljanja (Vidović, 2018:73). Dio aktera smatra kako stanari nisu pretjerano zainteresirani da se uključe u upravljanje jer bi ono vodilo prema definiranju pravila, uvjeta, kriterija i procedura korištenja prostora. Odgovara im trenutna situacija u kojoj su dobili ugovore za korištenje prostora na 10 godina, a ne postoji nikakav mehanizam kontrole što se u tim prostorima događa. Na taj način Savez vide kao novog kontrolora koji bi za razliku od javne uprave vodio više računa o djelovanju udruga. „Budući da se prostor daje u trajanju od deset godina, postoji i mogućnost njegove zloupotrebe. Pitanje o dodjeli prostora te o provjeri rada udruga je delikatno, a vjerojatno iz istog razloga nije još ni odrađeno. Najveći problem za Rojčane predstavlja neiskorištenost dodijeljenih prostora. Zato je potrebno provjeriti jesu li sve udruge registrirane, jesu li aktivne ili su se ugasile, imaju li plan i program rada za tekuću godinu. Za početak bi bilo najvažnije odrediti koriste li sve udruge svoje prostore ili su fiktivne sa sjedištem u Rojcu čime prostor biva neiskorišten. Tek kad bi se utvrdilo koje udruge zaista rade, trebalo bi se upustiti u određivanje kvalitete rada što je opet veliki i izuzetno težak posao. Takva jedna evaluacija trebala bi sadržavati godišnji plan rada te izvještaj o protekloj godini i ostvarenom planu“ (Vrbanić, 2013:46).

Unatoč tome što je u Rojcu smješteno preko sto udruga i dalje postoji velik broj novih aktera čime interes za preostalim prostorom premašuje njegove kapacitete. Stoga Savez zagovara uspostavu jasnog sustava kriterija i indikatora na temelju kojih će se dodjeljivati i evaluirati korištenje prostora. Kao prioritete predlažu intenzitet djelovanja pojedinih korisnika i društvenu korisnost njihovih aktivnosti. „Tako su kao temeljne djelatnosti koje se mogu obavljati u Rojcu određene spektrom neprofitnih društveno korisnih djelatnosti. Sudionici su istaknuli da je poželjno uvesti kao popratne ili dopunske djelatnosti komercijalnog karaktera, ali uz uvjet da su one u skladu s potrebama korisnika i Rojca u cjelini, i to isključivo u unaprijed određenim područjima te da one moraju biti vršene u svrhu financiranja Rojca. Kao primarni korisnici, oni najvišeg prioriteta određeni su udruge, neformalne grupe i privatne ustanove koje prije svega djeluju za opće dobro te one koje su usmjerene samo na svoje članove, ukoliko okupljaju inače društveno deprivilegirane skupine. Udruge, neformalne grupe, studentske i umjetničke organizacije koje primarno rade za svoje članove/osnivače, ali povremeno organiziraju javna događanja definirane su kao skupina korisnika srednje prioritetne razine. U treći po redu prioritet ulaze one neprofitne organizacije koje su isključivo orijentirane na svoje članove, zatim samostalni umjetnici, poduzeća koja su osnovale udruge te vanjski profitni subjekti (poduzeća, obrti)“ (Višnić, 2011:13). Moguće je pretpostaviti da definiranje prioriteta i veliki interes novih aktera proizvode strah od gubitka prostora koji dovodi do animoziteta i nevoljkosti pojedinih aktera da se uključe u Savez.

Iako određeni broj aktera nezavisne scene sudioničko upravljanje u društveno-kulturnim centrima temeljenim na civilno-javnom partnerstvu vidi kao inovativni model koji počiva na principima autonomije i zajedništva „do ostvarivanja takve vizije potrebno je napraviti čitav niz koraka u kojima moraju biti uključeni i organizacije Rojca i gradska uprava, ali i šira zainteresirana javnost grada Pule. Ključ uspjeha ovog projekta mora se temeljiti na međusobnom povjerenju koje proizlazi iz kontinuirane otvorenosti procesa, na zajedničkom ulaganju vremena, energije i znanja te na vjeri da je moguće uvesti promjene koje će donijeti boljitak ne samo izravnim dionicima (korisnicima Rojca i Gradu Puli) nego, što je i najvažnije, građanima Pule. Naravno, u temelju čitavog procesa mora postojati politička i građanska volja i interes da se kvalitetne promjene doista i uvedu“ (Višnić, 2011:13). S obzirom da gradska uprava podržava ideju sudioničkog upravljanja te očekuje visok stupanj autonomije u upravljanju Rojcom od samih udruga za sporost procesa ne može se kriviti samo javni sektor. Provedeni intervjui ukazuju kako nisu svi korisnici zainteresirani za sudjelovanje u kreiranju politika i međusobnu povezanost koja bi stvorila snažniju frontu djelovanja organizacija

civilnog društva. Kada bi sve udruge djelovale na načelima legitimnosti, transparentnosti, odgovornosti, pravednosti i otvorenosti zahtijevajući isto od javnog sektora zasigurno bi došlo do naprednijih modela upravljanja i korištenja lokalnih urbanih resursa.

Rojc je član mreže nezavisnih europskih centara (Trans Europe Halles – TEH) osnovane 1983. godine koja trenutno okuplja 70 članica. Izuzev razmjene kadrova i potpore alternativnim načinima kulturnog izražavanja mreža se aktivno bavi europskom kulturnom politikom i potragom za novim načinima suradnje i mogućnostima financiranja. Osim inozemnog poticaja i financijske pomoći, iskustva starijih kulturnih centara olakšavaju Rojcu put do novih znanja i idejnih rješenja vezanih uz programske aktivnosti i načina rješavanja učestalih problema. Osim članstva u međunarodnoj mreži o prepoznatosti i važnosti društveno-kulturnog centra Karlo Rojc govore dokumentarni filmovi „Mijenjam svijet: Mjesto zvano Rojc“, „Nebo pod Rojcom“, „Stvoreno u Rojcu“. Također, community časopis koji stvara zajednica usmjerena zajednici „Veznik: ljudi iz Rojca“ donosi intervju, reportaže i informacije o temama kao što su glazbena scena Pule, održivost nezavisnog kulturnog sektora i financiranje putem Europskog socijalnog fonda, a internetska stranica „Rojcnet“ služi kao svojevrsna platforma za informacije o aktivnostima i djelovanju udruga te zanimljivim događanjima u gradu.

## **Zaključak**

Unatoč brojnim javnim kulturnim institucijama nastalim za vrijeme socijalizma neovisni kulturni i društveni centri okupljali su građane nezadovoljne načinom na koji formalne ustanove percipiraju javne potrebe, pronalazeći načine djelovanja van dominantne javne, a od 90-ih i privatne sfere. Akteri nezavisne kulturne scene su se putem autonomnih zona i samoorganizacije suprotstavljali konformizmu građana, programskoj kontroli i nametanju ideologije od strane države vjerujući kako imaju pravo na prepoznavanje i zadovoljavanje vlastitih interesa. U ovakvom okruženju nastaju alternativne kulturne aktivnosti, to jest, razvija se kontrakultura predstavljajući vrijednosti suprotne dominantnoj kulturi i politici, zahvaćajući i mijenjajući aspekte društvenog života najčešće vezane uz područje kulture i umjetnosti. Unatoč podršci dijela publike autonomni centri ostaju na periferiji postojećeg sustava, djelujući van dominantne nacionalne paradigme u strahu od deložacija zbog nepostojanja pravne osnove za korištenje prostora. Problem osiguravanja prostora za rad organizacija civilnog društva i ideja održivog korištenja napuštenih, nedovoljno korištenih prostora u vlasništvu države ili lokalne uprave dovode do zagovaranja novih institucionalnih oblika koji bi autonomnim centrima osigurali stabilnost koja se prije svega odnosi na

dugotrajnu legalizaciju ili dodjelu prostora, ne uplitanje u programske aktivnosti s idejom zaštite i promicanja raznolikih kulturnih interesa, slobodu odabira organizacijskog oblika te uključenost korisnika u upravljanje prostorom.

Upravo se u horizontalno organiziranim autonomnim zonama kasnije legaliziranim u društveno-kulturne centre postavljene od strane nevladinih neprofitnih organizacija započelo sa zagovaranjem suvremenih pristupa lokalnim kulturnim politikama koji nastoje uključiti građane u kulturno planiranje i upravljanje kroz razne modele sudioničkog upravljanja. Akteri nezavisne kulturne scene vođeni vrijednostima uključenosti, sudjelovanja i osjetljivosti na lokalna pitanja zagovaraju, a u pojedinim sredinama i uspostavljaju nove organizacijske modele društveno-kulturnih centara. Od tradicionalnih hijerarhijski i centralistički organiziranih odozgo (*top-down*) nastalih centara ne razlikuju se samo prema načinu upravljanja i nastanku od strane ljudi za ljude, to jest, odozdo (*bottom-up*) nego po cjelokupnoj viziji uloge javnih institucija. Nove javne institucije zahtijevaju otvorene i participativne odnose, kompetentne aktere, podršku različitim interesima i potrebama građana, a veću otvorenost i demokratičnost nastoje osigurati boljom suradnjom javnih institucija s organizacijama civilnog društva. „U ideji novonastajućih društveno-kulturnih centara, država, tj. javna uprava nije tijelo koje zadržava monopol nad kompletnim statusnim određenjima i normativnim pravilima za rad i razvoj javne kulturne sfere (i ne samo javne), nego se javna uprava smatra prijateljskim partnerom s kojim se dijele odgovornosti oko alokacije, upravljanja, održavanja i razvijanja javnih resursa u kulturi“ (Vidović, 2015:45).

S obzirom na razdoblje socijalizma i hrvatsku kulturu 90-ih svakako je vidljiv pomak na razini kako javnih institucija tako i organizacija civilnog društva. Na razini nacionalnih javnih institucija važno je spomenuti djelovanje Zaklade Kultura nova koja je provela istraživanje o sudioničkom upravljanju u društveno-kulturnim centrima na temelju intervjua s članovima organizacija civilnog društva, predstavnicima jedinica lokalne i regionalne samouprave i upitnika koji je rješavala publika i budući korisnici prostora, s ciljem obuhvaćanja svih relevantnih aktera. S obzirom da se Zaklada bavi kulturnim politikama krajnji cilj je poboljšati institucionalni i zakonodavni okvir u pitanjima kulturnog razvoja pri čemu su ključni faktori za unaprjeđenje demokratičnosti hrvatske kulturne politike decentralizacija ovlasti i sudioničko upravljanje u kulturi. Sudioničko upravljanje može se definirati kao niz mehanizama koji osiguravaju da svi zainteresirani mogu utjecati na način kako se nekim

resursom upravlja, pri čemu je u nekom procesu prvo potrebno definirati tko su sudionici i na koji način oni mogu i žele utjecati na upravljanje.

Govoreći o društveno-kulturnim centrima taj mehanizam može biti vrlo različit zato što može obuhvaćati razne tipove subjekata (javne, civilne, privatne), i zato što ovisi o kontekstu i društveno-povijesnom razvoju koji je drugačiji u nekom malom mjestu u Hrvatskoj, u Zagrebu ili nekoj zapadnoeuropskoj zemlji. Zato je uspješne mehanizme teško direktno transferirati te svaka sredina mora pronaći za nju adekvatno sudioničko upravljanje kroz zajedničko propitivanje i metodu pokušaja i pogreške. Upravo je pitanje prostora povezal organizacije civilnog društva, a kako se radi o većim prostorima dolazi do ideje stvaranja modela sudioničkog upravljanja. S obzirom da se unutar društveno-kulturnih centra radi o većem broju sudionika nužno je utvrditi raspodjelu odgovornosti između uključenih sudionika, tijela upravljanja, načine donošenja odluka, uvjete, kriterije i pravila korištenja resursa, način korištenja ostvarenog prihoda, to jest, nužno je uspostaviti mehanizam koji bi uređivao prava, pravila i obveze svih sudionika.

Društveno-kulturne centre ponajprije oblikuje kontekst unutar kojeg postoje jer organizacije unutar njih svoje djelovanje oblikuju u odnosu na potrebe zajednice. Ključno je da se radi o aktualnim potrebama zbog čega je nužno raditi na evaluaciji programa, ali i na razvoju publike s obzirom da zajednica često ne zna koje bi sve potrebe mogla imati. Kulturne promjene u društvu dovele su do prepoznavanja organizacija s primarnom ulogom stvaranja odnosa prema zajednici i pojedinim društvenim skupinama na razini kulturnih politika koje je posljedično omogućilo ulaganje u kapacitete potrebne za njihovo osnaživanje. Društveno-kulturne centre od ostalih kulturnih institucija razlikuje to da su oni „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“ (Vidović, Žuvela, Mišković, 2018:69).

Primjeri saveza udruga Klubtura i Organizacija grad pokazuju kako su se organizacije udruživale u saveze zbog različitih interesa od povećanja svoje vidljivosti i kapaciteta do zagovaranja dobivanja napuštenih i nedovoljno korištenih javnih prostora za svoj rad. Slučaj Saveza udruga Rojc nešto je drukčiji s obzirom da je nastao nakon što su udruge nekoliko godina koristile prostorije bivše vojarne kao svoje radne i uredske prostore, međutim, cjelokupni prostorni kapacitet veći je od programskih i ljudskih kapaciteta pojedinačnih udruga. Zajednički prostori, prostori za organizaciju javnih događanja, parkiralište, prostor vrta i samo susjedstvo drugih udruga potaknulo je Rojčane na stvaranje platforme zajedničkog djelovanja. Mnogim je kulturnim centrima Europe smještenim u prostorima bivših tvornica, skladišta za mljekare, vojarni i drugih zgrada industrijske baštine s idejom da ih pretvore u društveno angažirane prostore post-industrijskog grada presudila upravo nezainteresiranost korisnika za kreiranjem čvršćih oblika međusobnog povezivanja i snažnije fronte djelovanja.

Izuzev toga što savezi predstavljaju poželjan mrežni organizacijski oblik zbog prednosti decentralizacije, fleksibilnosti, otvorenosti i raznolikosti, na njega udruge prenose funkcije i aktivnosti koje su van dosega njihova djelovanja. Udruge se kao članice saveza bave svojim programskim aktivnostima, a savez upravlja zajedničkim prostorom i razvija aktivnosti od zajedničkog interesa svih članica, bez da pri tome bude konkurencija pojedinoj članici. Takvim sustavom članice saveza nemaju nikakva strukturalna ograničenja, a iako ograničen u programskom razvoju, savez ključnu ulogu pronalazi u regulaciji interesa članica oko cjelokupnog prostora centra kao zajedničkog resursa.

„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.“ (Vidović, Žuvela, Mišković, 2018:74).

Niz europskih kulturnih centara s različitim genezama nastanka (Trans Europe Halles, 2018) prikazuju transformacije zapuštenih prostora u lokalne kulturne punktove koji su se uz financijsku i političku potporu te poticajni zakonodavni okvir uključili u ekonomske tokove. U Hrvatskoj veliki problem predstavljaju upravo gradske vlasti koje djeluju unutar kompleksnih zakona i neadekvatnih javnih politika čije se redefiniranje u smjeru otvorenosti i dijeljenja odgovornosti s akterima civilnog društva često svodi na izgovore logističke kompliciranosti, nedostatnih ljudskih resursa i financijskih kapaciteta, dok se glavni problem često krije u korupciji, klijentizmu i nepodobnosti određenim političkim opcijama. Drugi važni problem čini neprepoznavanje potencijala društveno-kulturnog centra za lokalni kulturni razvoj unatoč djelovanju koje pridonosi zapošljavanju mladih, obrazovanju, pokretanju novih poslova i raznolikoj kulturnoj produkciji. Djelomičan odgovor može se pronaći u percepciji kulturnih institucija kao nedovoljno profitnih u usporedbi s turističkom industrijom ili tržištem nekretnina koje se temelje na forsiranju zastarjele paradigme stalnog ekonomskog rasta koji održava i produbljuje društvenu nepravdu i ekološku krizu. Situacija je drukčija ovisno o kontekstu pojedinog grada, ali je svugdje vidljiva niska razina povjerenja i razumijevanja između javnog sektora, organizacija civilnog društva i građana čija promjena čini nužni preduvjet za uspostavljanje kvalitetnih suradničkih praksi.

Unatoč brojnim negativnim aspektima vidljivi su pomaci i konkretni, mjerljivi rezultati kada se visoka očekivanja svih dionika svedu na realne ishode. Na međunarodnoj razini u TEH-

ovoj mreži među članovima i suradnicima od spomenutih studija slučaja nalaze se upravo Pogon i Rojc prepoznati kao hrvatski primjeri dobre prakse. Dionici se u usporedbi s predtranzicijskim i tranzicijskim razdobljem kreću prema uspostavi zajedničkog jezika, međusobnog razumijevanja i dijaloga, a dolazi i do osnivanja novih upravljačkih tijela u koja su uključeni javni sektor i organizacije civilnog društva i/ili akteri iz kulturnog i društvenog polja. Ideja je da se u upravljačka tijela bilo direktno, putem vijeća korisnika ili foruma uključi i lokalna zajednica zastupajući svoje interese te da se političko odlučivanje o pitanjima i problemima od javnog interesa otvori širem krugu aktera. Tema društveno-kulturnih centara i sudioničkog upravljanja obuhvaća i otvara niz aktualnih pitanja od prostornog i kulturnog planiranja do društvenih jednakosti, obrazovanja, rada, demokratskog odlučivanja, građanske odgovornosti i moći. Sve to čini ju nezaobilaznim istraživačkim interesom kojem uloga nije samo da objasni stvarnost i bude pasivni promatrač društvene nepravde nego da zamisli, promijeni i stvori bolji svijet od ovoga u kojem trenutno živimo.

## Literatura

Arnstein, R. S. (1969). *A Ladder of Citizen Participation*. AIP Journal.

CULTURELINK (1995). *Cultural centres in Central and Eastern Europe*. Zagreb, Croatia: IRMO Institute for International Relations.

Celakoski, T. (2011). „Analiza stanja i utvrđivanje potreba“. U: *Grad Rojc: Razvoj novog modela upravljanja društvenim centrom Rojc kroz javno – civilno partnerstvo*. Pula: Zelena Istra, str. 9-11.

Clubture (2018) Clubture info o nama. URL: <http://www.clubture.org/info/o-nama> (17.8.2018.)

Cvjetičanin, B. i Katunarić, V. (2003). *Hrvatska u 21. stoljeću. Strategija kulturnog razvitka*. Zagreb: Ministarstvo kulture, Biblioteka Kulturni razvitak – Velika edicija.

Design District (2018) Blok Badel – Gorica. URL: <http://designdistrict.hr/location/badel-gorica-block/> (17.8.2018.)

Grad Zagreb (2018) Grad Zagreb službene stranice. URL: <https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/financije/proracun%202018/Proracun%20za%202018.pdf> (17.8.2018.)

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.

- Mišković, D., Žuvela, A., 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“.
- Operacija grad (2018) Savez udruga Operacija Grad. URL: <https://operacijagrad.net/savez-udruga-operacija-grad/> (17.8.2018.)
- Ostrom, E. (2006). *Upravljanje zajedničkim dobrima. Evolucija institucija za kolektivno djelovanje*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
- Radojčić, D. (2011). „O Rojcu“. U: *Grad Rojč: Razvoj novog modela upravljanja društvenim centrom Rojč kroz javno – civilno partnerstvo*. Pula: Zelena Istra, str. 5-9.
- Rogić, I., Mutnjaković, A. (1984). *Centri kulture, domovi kulture i društveni domovi u SR Hrvatskoj*. Zagreb: Zavod za kulturu Hrvatske.
- Trans Europe Halles (2018) List of members and associates. URL: <http://teh.net/members-list> (22.8.2018).
- Vela, A. (2008). *Sudjelovanje organizacija civilnog društva u zakonodavnom procesu u Republici Hrvatskoj. Analiza stanja, problemi i preporuke*. Zagreb: Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske.
- Vidović, D. (2007). „Razvoj hrvatske nezavisne kulturne scene (1990.–2002.) ili što sve prethodi mreži Clubture“. U: Vidović, D. (ur.) *Clubture: kultura kao proces razmjene: 2002-2007*. Zagreb: Savez udruga Klubtura/Clubture.
- 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“.
- 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.
- Vidović, D. (2015). „Priručnik: Uradi sam – DKC“. 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. 61 – 73.
- Vidović, D. i Žuvela, A. (2016). *Exploring Theories, Policies and Practices of Participatory Governance in Culture: Case of Croatia*. Zagreb: Kultura Nova Foundation, Institute for Development and International Relations.

- 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. URL: [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.).
- Vidović, D. (ur.) (2018). *Uradimo zajedno. Prakse i tendencije sudioničkoga upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“.
- Vidović, D, Žuvela, A., Mišković, D. (2018). „Sudioničko upravljanje u kulturi u Republici Hrvatskoj“. U: Vidović, D. (ur.) *Uradimo zajedno. Prakse i tendencije sudioničkoga upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“. Str. 44 – 95.
- Višnić, E. (2011). „Grad Rojc: Učinkovito i odgovorno upravljanje kroz civilno-javno partnerstvo“. U: *Grad Rojc: Razvoj novog modela upravljanja društvenim centrom Rojc kroz javno – civilno partnerstvo*. Pula: Zelena Istra, str.17.
- Vrbanić, M. (2013). *Kulturni centar Karlo Rojc kao element urbane kulture Pule*. Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
- Vujić, A. (2003). Od kulturne promjene do kulturne strategije. U: Cvjetičanin, B. i Katunarić, V. (2003). *Hrvatska u 21. stoljeću. Strategija kulturnog razvitka*. Dokument. Zagreb: Ministarstvo kulture, Biblioteka Kulturni razvitak – Velika edicija.
- Žuvela, 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: Zaklada „Kultura nova“. Str. 19 – 59.

## **Prilozi**

ISTRAŽIVANJE O SUDIONIČKOM UPRAVLJANJU U KULTURI u okviru projekta "Pristupi sudioničkom upravljanju u kulturi" kojeg Zaklade Kultura nova provodi uz podršku UNESCO-ovog Međunarodnog fonda za kulturnu raznolikost (IFCD). Pitanja korištena za studije slučaja postojećih društveno-kulturnih centara:

### Povijest i specifičnosti društveno-kulturnog centra

Kako biste predstavili misiju / svrhu Vašeg DKC-a?

Kada ste započeli s korištenjem prostora?

Kako biste opisali o kojoj je vrsti prostora riječ?

U kojem području se provode aktivnosti?

Koje se sve vrste aktivnosti provode?  
Koliko je velik prostor?  
Kakva je tipologija prostora?  
Tko je vlasnik prostora?  
Postoji li pravna osnova za korištenje prostora?  
Koja je bila ranija svrha prostora?  
Kako je započelo korištenje prostora i kako se razvijalo?

#### Specifičnosti modela sudioničkog upravljanja i civilno-javnog partnerstva

Tko upravlja prostorom?  
Tko su uključeni dionici u upravljanje prostorom?  
Kakva je raspodjela odgovornosti između uključenih dionika?  
Koja su tijela upravljanja? Tko je ovlašten donositi odluke? Kako je definiran način donošenja odluka?  
Kako su definirani tokovi komunikacije između uključenih dionika?  
Koja su druga izvršna i/ili savjetodavna, stalna i/ili povremena tijela  
Kako su i kojim dokumentima definirani načini rada svih uspostavljenih tijela?  
Možete li opisati promjene kroz koje ste prolazili tijekom uspostavljanja i razvoja modela sudioničkog upravljanja?  
Koje su tri najvažnije lekcije koje ste naučili tijekom procesa uspostavljanja i razvoja sudioničkog upravljanja?  
Smatrate li da vaš model sudioničkog upravljanja treba dalje unapređivati? Ako da, na koji način?

#### Specifičnosti korištenja prostora

Tko su korisnici/stanari prostora?  
Možete li opisati publiku i korisnike programa i usluga?  
Kakva je tipologija korištenja?  
Koja su prava korisnika?  
Koje su procedure za dodjelu prostora na korištenje?  
Uvjeti i kriteriji privremenog/višegodišnjeg korištenja prostora?  
Jesu li definirana pravila korištenja prostora?  
Kako je definirana tipologija korištenja prostora?  
Na koji način se korisnici/stanari uključuju u definiranje pravila, uvjeta, kriterija i procedura?

Koji su načini uključivanja lokalne zajednice?

Kako su uređeni aspekti razvoja i održavanja infrastrukture?

Kako su uređeni sigurnosni aspekti korištenja resursa?

Kako se definiraju programi i sadržaji?

Koji su načini praćenja korištenja prostora?

Tko su oni koji nadziru korištenje prostora i kome su odgovorni?

Jesu li definirani mehanizmi rješavanja sukoba? Tko rješava sukobe?

Koje su sankcije i tko ih definira? Tko izriče sankcije i nadgleda njihovu provedbu?

### Načini održavanja prostora

Koji su izvori financiranja?

Postoji li samo-financiranje?

Na koji se način koristi ostvareni prihod, tko i na koji način donosi odluke o korištenju prihoda?

Možete li navesti koje društvene/kulturne proizvode i usluge pružate?

Možete li predstaviti vašu strategiju razvoja sudioničkog upravljanja?

### Sudioničko upravljanje i civilno-javno partnerstvo

Kako biste definirali sudioničko upravljanje?

Kako biste definirali civilno-javno partnerstvo?

Što je glavna motivacija da razvijate model sudioničkog upravljanja, a koja da razvijate civilno-javno partnerstvo?

### Uloga društveno-kulturnih centara za kulturni i održivi razvoj grada

Koje su glavne prepreke i izazovi u daljnjem razvoju i radu?

Koje potencijale (društvene, ekonomske, kulturne, ekološke) prostora prepoznajete?

Možete li opisati utjecaj na urbani razvoj?

Kako biste definirali vrijednosti koje kreira vaš prostor i za koga?

Kao mjerite uspjeh vašeg kulturnog prostora?

Gdje vidite svoj prostor u vremenskoj perspektivi, koje prilike prepoznajete (za 3/5/10 godina)?

Imate li što za dodati? Jesmo li nešto preskočili?