



**STUDIJ SLUČAJA:
PRAKSA BEZ
PRAVNOG
OKVIRA**

**ANALIZA MODELA
SUDIONIČKOG UPRAVLJANJA
U ŠEST KULTURNIH CENTARA
GRADA ZAGREBA**



Europska unija
"Zajedno do fondova EU"



**EUROPSKI STRUKTURNI
I INVESTICIJSKI FONDOVI**



**UČINKOVITI
LJUDSKI
POTENCIJALI**

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.
Sadržaj publikacije isključiva je odgovornost Saveza udruga Operacija grad.

**STUDIJ SLUČAJA:
PRAKSA BEZ
PRAVNOG
OKVIRA**

**ANALIZA MODELA
SUDIONIČKOG UPRAVLJANJA
U ŠEST KULTURNIH CENTARA
GRADA ZAGREBA**

ANA ŽUVELA

Prostor djelovanja Ane Žuvele nalazi se na raskrižju istraživanja kulture politike i praksi kulturnog razvoja i upravljanja. To mjesto objedinjuje akademsku prirodu istraživačkog rada i primijenjenih analiza u polju kulture, kulturne politike, kulturnog planiranja i uopće pozicije kulturnog polja u širem obuhvatu društvenih i javno-političkih pitanja. Završila je glazbenu akademiju u Engleskoj, magisterij u Irskoj i očekuje obranu doktorata na Sveučilištu u Zadru. Njen profesionalni put je trasiran radom na brojnim istraživačkim projektima i suradnjama s nadnacionalnim, nacionalnim i lokalnim akterima, od Europskog parlamenta, UN-a i UNESCO-a do Zaklade Kultura nova i niza gradova u Hrvatskoj i drugim europskim zemljama. Uže polje njenog istraživačkog interesa čine teme novih pristupa u upravljanju u kulturi, lokalni kulturni razvoj i decentralizacija ovlasti u ciklusima kulturne politike. Živi u Dubrovniku, majka je dvoje djece te regularno objavljuje stručne i znanstvene radove, sudjeluje na znanstvenim i stručnim skupovima te djeluje kao angažirana građanka i istraživačica.

HANA SIROVICA

Hana Sirovica je diplomirala komparativnu književnost na Filozofskom fakultetu u Zagrebu i završila obrazovni program Centra za ženske studije. Tijekom studija bila je predsjednica Kluba studenata komparativne književnosti "K.", gdje je radila na provedbi izdavačkih i diskurzivnih programa te osmišljavanju i organizaciji studentskih konferencija. Kao suradnica različitih kulturnih manifestacija radila je poslove organizacije i koordinacije programa te odnosa s javnošću. Autorica je tekstova iz područja izvedbenih umjetnosti i kulturnih politika u nekoliko publicističkih zbornika, a kritike izvedbenih umjetnosti objavljivala je u različitim elektroničkim medijima i tiskanim publikacijama. Dugogodišnja vanjska suradnica portala Kulturpunkt.hr u kojem sudjeluje u oblikovanju uredničke politike, uređuje i piše autorske tekstove o suvremenim kulturnim i umjetničkim praksama. Od 2020. zaposlena u udruzi Kurziv kao novinarka i urednica te voditeljica projekata.

KATARINA PAVIĆ

Katarina Pavić je kulturna radnica. Aktivna je na nezavisnoj kulturnoj sceni u Hrvatskoj i regiji bivše Jugoslavije od 2005. Ima puno iskustva u umrežavanju i poticanju suradnje kulturnih i aktivističkih kolektiva. Bila je generalna koordinatorka mreže Clubture – suradničke platforme koja okuplja nezavisne kulturne organizacije u Hrvatskoj u razdoblju od 2009. do 2017. Pored toga, dala je doprinos razvoju aktivnosti drugih suradničkih platformi i mreža u regiji. Također se angažira u zagovaranju i istraživanjima na sjecištu problematika civilnog društva, aktivizma i kulturne kritike. Sudjelovala je kao stručnjakinja i aktivistkinja u brojnim savjetodavnim procesima i kampanjama, među kojima se ističe sudjelovanje u zagrebačkom Pravu na grad. Magistrirala je na području kritike kulturne industrije na Goldsmithsu, Sveučilište u Londonu, gdje trenutno boravi.

DAVOR MIŠKOVIĆ

Davor Mišković je po obrazovanju sociolog, a radom je vezan uz kulturu. Bavi se istraživanjima, kulturnim politikama i umjetničkom produkcijom. Od 1997. do 2004. godine radio je u Ministarstvu kulture kao savjetnik za međunarodnu kulturnu suradnju. Od 2004. godine vodi udruhu Drugo more, koje je i danas direktor. U Drugom moru je provodio istraživanja, osmišljavao i vodio kulturne programe (Art&Clubbing, Moje, tvoje, naše, Refleks), galerije (Galerija SIZ, Galerija DM), festivale (Mediterranske igre, Zoom), konferencije, seminare i radionice. Od 2009. do 2016. bio je predsjednik Saveza udruga Clubture. U okviru programa Europske prijestolnice kulture voditelj je programskog pravca Dopolavoro. Osim toga, radio je s lokalnim upravama na unapređenju kulturnog sustava kroz izradu strateških dokumenata, koordinirao je izrade kulturnih strategija Istre, Pule, Labina i Pazina. Predavao je na Filozofskom fakultetu u Rijeci i Akademiji primijenjenih umjetnosti u Rijeci.

**PREOSMIŠLJAVANJE HRVATSKOG
KULTURNOG SUSTAVA:
PREGLED GLAVNIH KONCEPATA
I PRAKSI KULTURNIH CENTARA I
SUDIONIČKOG UPRAVLJANJA U KULTURI**
ANA ŽUVELA

9

**IZMEĐU OKOŠTALOSTI
I PROPULZIVNOSTI:
PROGRAMSKA DJELATNOST
ZAGREBAČKIH KULTURNIH CENTARA**
HANA SIROVICA

39

**SUDIONIČKO UPRAVLJANJE
FINANCIJAMA I KLJUČNIM
RESURSIMA USTANOVA U KULTURI**
KATARINA PAVIĆ

63

**ŠEST LICA TRAŽI AUTORA:
POGLED U ZAGREBAČKE
KULTURNE CENTRE**
DAVOR MIŠKOVIĆ

77

**PREOSMIŠLJAVANJE HRVATSKOG
KULTURNOG SUSTAVA:
PREGLED GLAVNIH KONCEPATA
I PRAKSI KULTURNIH CENTARA I
SUDIONIČKOG UPRAVLJANJA U KULTURI**

Kulturni centri tradicionalno su podzastupljena tema kulturnih politika i kulturnog razvoja u Hrvatskoj. Ovaj oblik organizacijskog i institucionalnog djelovanja u kulturi redovito se zapostavljao u korist žanrovski, sektorski i institucionalno „čišćih“ formata poput javnih ustanova u kulturi čija je vrsta djelatnosti jasno određena kulturnim područjem kojim se bave (muzeji, kazališta, arhivi itd.). U prilog ovoj tezi svjedoči i činjenica da kulturni centri nemaju specifično zakonsko uporište za svoj rad nego su regulirani „generičkim“ skupom propisa, a izostaje i opsežniji istraživački korpus studija i analiza koji bi pružao znanstveni, analitički i/ili stručni repozitorij znanja o procesima progresije i regresije uloge, pozicije i rada kulturnih centara u Hrvatskoj. Kad kulturnim centrima nadodamo temu novih pristupa u upravljanju, poglavito sudioničkog upravljanja u kulturi i modela javno-civilnog partnerstva, situacija se dodatno usložnjuje: na taj način, naime, zapostavljenom segmentu kulturne politike pripajamo sistemski „mlad i nedorastao“ pristup upravljanju koji se u svom razvoju spotiče i zaustavlja u dubokim procijepima nedovršene modernizacije i krhke demokratizacije kulturnog polja u Hrvatskoj.

Ovo će se poglavlje pokušati uhvatiti ukoštac upravo s kombinacijom tih dviju tema te ih pozicionirati u kontekst hrvatske kulturne politike. Metodologija izrade ovog poglavlja temelji se na analizi kulturne politike (tzv. *policy* analizi) uz konvergenciju primarnih nalaza istraživanja provedenog u sklopu realizacije projekta *Svi za Pogon – Pogon za sve!* te sekundarnih nalaza istraživanja provedenih na temu sudioničkog upravljanja u kulturi i razvoja javno-civilnog partnerstva na primjerima društveno-kulturnih centara (Vidović, 2018.). Cilj je ovog poglavlja rasvijetliti ključne pojmove institucionalnog formata kojima se ova publikacija bavi (kulturni centri / društveno-kulturni centri, sudioničko upravljanje u kulturi, javno-civilno partnerstvo) te ih povezati u kontekstu dominantnih obrazaca i perspektivâ javnopolitičkog okvira unutar kojega se ti pojmovi pretaču u praksu i pokušavaju operacionalizirati. Kod primjene tih pojmova skreće se pozornost na evolucijske faze i ključne koncepte kulturne politike koji upućuju na potencijale za njezinu promjenu i adaptaciju onim društvenim okolnostima koje je uvjetuju i zahtijevaju njezinu transformaciju. Analize transformacija kulturne politike neizostavno iziskuju naglasak na status, ali i na

ulogu civilnih aktera koji svojim radom i kapacitetima stvaraju kontinuirani pritisak radi demokratizacije odnosa i raspodjele moći unutar kulturnog sustava. Tu ćemo vrstu analize dodatno zaoštriti fokusom na hrvatski kontekst koji je tijekom razvoja paradigmi kulturne politike prošao turbulentne, traumatične i tek djelomično temeljite transformacije. S obzirom na to da publikacija unutar koje se ovo poglavlje nalazi nije isključivo fokusirana na pojam kulturnog centra, u analizi se neće ići u krajnje detalje i dublje praćenje razvoja kulturnih centara; umjesto toga će se ponuditi pregled koji omogućuje analizu kulturnih centara u odnosu na koncept sudioničkog upravljanja i ulogu civilnih aktera u kulturnom razvoju, pogotovo u vidu faznih progresija kulturne politike i vrijednosnih utemeljenja koje su poticale i/ili suzbijale dosege modernizacijskih i demokratizacijskih učinaka kulturnih centara kao zanemarenog institucijsko-organizacijskog formata te sudioničkog upravljanja kao naprednog oblika uključivanja civilnih aktera i zajednice u upravljanje javnim resursima. Ovaj će se pristup za potrebe ilustrativnih komparacija i pregleda opsega previdenog projektom unutar kojega se ova publikacija realizira dotaknuti i širih oblika institucionaliziranog sudioničkog upravljanja u javnim ustanovama u kulturi koje primjenjuju mješovite forme donošenja odluka, bilo u domeni upravljanja čitavom ustanovom ili samo na razini planiranja i/ili realizacije programa. Ovi primjeri jesu dio kulturnog kolaža upravljačkih praksi, no kao što će tekstovi u nastavku publikacije pokazati, oni ne dijele logiku, vrijednosti, motive ni evolucijski proboj kroz sustav javnih politika kakve nalazimo kod društveno-kulturnih centara, rezultata višegodišnjih ili višedesetljetnih napora aktera nezavisne kulturne scene u postizanju zaokreta i nadogradnje kulturnog sustava u smjeru uravnoteženosti, demokratičnosti i održivosti.

GENEZA KULTURNIH CENTARA I PARADIGME KULTURNE POLITIKE

Kulturni centri dio su specifične tipologije kulturnih ustanova. Prve primjere kulturnih centara u Europi nalazimo još u 18. stoljeću, kada su bili dijelom kavanā; u 19. stoljeću pak postaju dijelom klubova za (muške) radnike, svojevrsnih prostora za dokolicu mehaničarā. Između Prvog i Drugog svjetskog rata dolazi do njihove preobrazbe u oblik društvenih „klubova“ i niz malih kazališta amaterskih scenskih društava (Evans, 2001.). Kulturne centre od ostalih umjetničkih i kulturnih organizacija

razlikuje njihov „višenamjenski i više-oblikovni aspekt koji ih definira (...) reflektira njihovu fizičku prirodu (npr. projektiranje, prostorni raspored), dok dostupnost u najširem mogućem obliku (npr. nova publika) definira lokaciju: kuće kulture definirane su vrstom publike koja ih čini (Malraux, 1966.). Opseg umjetničkih resursa nekog kulturnog centra imao je sposobnost stvaranja sinergije između diverzificiranih razina mogućnosti i sposobnosti; amatera i profesionalaca; mladih i odraslih; različitih kultura (multikulturalnosti); različitih umjetničkih disciplina, obrta i medija; lokalnih, regionalnih i nacionalnih mreža itd... Kulturni i umjetnički centri su, stoga, slamali barijere između pasivne potrošnje (od strane publike) i aktivnog sudjelovanja, između umjetničkih formi i praksi što je stvorilo nove poveznice u produkcijskom lancu“ (Evans, 2001.: 95). Ideal kulturnog centra predstavlja institucija sa stalnim i polivalentnim društveno-kulturnim aktivnostima koje su različitim skupinama aktera otvorene od razine produkcije, preko publike pa sve do razine upravljanja. Aktivnosti kulturnog centra su fleksibilne i razvojne u odnosu na promjenjive kulturne potrebe i zahtjeve u okruženju unutar kojega se centar nalazi kroz suradnje i razmjene na translokalnim, nacionalnim i međunarodnim razinama. Drugim riječima, „kulturni centri su uvijek bili višenamjenski“ (Fache, 1992.: 146 u Malešević, 1995.: 12) i upravo se u tom difuznom opsegu njihova rada krije i stalna zamka preciznijih definicija kulturnih centara koji, da parafraziramo Davora Miškovića, u hrvatskom kontekstu tijekom posljednjih 30 godina tek periodično postaju temom kulturne politike, ali ne i njezinom činjenicom (Mišković, 2015.).

Razvoj kulturnih centara možemo pratiti kroz evoluciju paradigmi kulturne politike koja trasira šire promjene u društveno-povijesnom kontekstu. Ovaj pristup u promišljanju i analizi kulturnih centara važan je zbog pojašnjavanja naslijeđenih obrazaca shvaćanja i značaja kulturnih centara, ali i detektiranja potencijalnih perspektiva u njihovu razvoju te diferenciranja „naslijeđenih“, tj. klasičnih kulturnih centara i novih društveno-kulturnih centara koji se nalaze u fokusu ove publikacije. Dodatno, *policy* trajektorij otkriva trendove i promjene u procesima odnosa moći unutar kulturnog polja koji su imali (i još uvijek imaju) izravan utjecaj na postavke i oblike upravljanja u kulturi koji se dotiču i manifestiraju u segmentu kulturnih centara.

Vrijeme početnih tragova kulturnih centara iz 18. i 19. stoljeća odgova-

ra prvoj paradigmi kulturne politike koju Katunarić (1997.; 2007.) naziva idealističkom fazom razvoja kulturne politike, a Bonet i Négrier (2018.) fazom kulturne izvrsnosti u kojoj prevladavaju monokultura i kriteriji tzv. visoke kulture, a koja se do konca Drugoga svjetskog rata i razdoblja neposredno nakon njega razvila u paradigmu kulturne demokratizacije. Kulturna demokratizacija označava paradigmu odnosa prema publici, tj. „korisnicima kulturne politike“ koja najširem broju ljudi olakšava pristup visokokvalitetnim kulturnim dobrima i uslugama koje tržišno, odnosno bez podrške javnih sredstava naprosto ne bi bile dostupne ili, pak, uopće ne bi postojale. Ova se paradigma suštinski bavi diseminacijom dominantnih, „odozgo“ vrednovanih i nametnutih umjetničkih izričaja i kulturnih praksi te je kao takva bila označena kao elitistička i etatistička faza razvoja kulturne politike. Značajka je ove paradigme homogenizacija polja kulture na ideološkoj razini, s koje se reprezentativnost nacionalne kulture nadnacionalno i subnacionalno diseminira putem promocije nacionalne kulturne baštine, lijepih umjetnosti, simboličkih narativa itd. Velik dio literature o kulturnoj politici bavi se upravo ovim, problematičnim pitanjima etatizacije kulturne politike, analizama odnosa moći te otvaranjem kritičkih diskursa o dekonstrukciji reprezentativne kulture, prijepornim kulturnim vrijednostima, multikulturalizmu, kulturnoj participaciji, kulturnoj demokratizaciji itd. Otvaranjem ovih tema napravljen je pomak u načinu formulacije same kulturne politike kao kontinuirano okrenute potrebama građana u njihovim svakodnevnim životima, umjesto formulirane prema nametnutim estetskim standardima i ideološkim vrijednosnim sistemima i interesima.

Razvoj kulturnih centara započinje upravo u fazi demokratizacije kulture: kulturni centri u tadašnjoj Hrvatskoj nisu se, naime, osnivali u skladu s endogenim i kontekstualno utemeljenim potrebama kulture tadašnjeg društva nego su diljem teritorija bivše Jugoslavije nicali kao panfederalni projekt opismenjavanja i kultiviranja stanovništva, ali i dekonstrukcije buržoaske dominacije nad poljem kulture (Cvjetičanin i Katunarić, 1999.). Tijekom 1950-ih i 1960-ih godina proliferacija kulturnih centara koincidira s trendovima industrijalizacije i urbanizacije, što posljedično dovodi do porasta kulturnih potreba na lokalnim razinama. Predvođen praksama koje je promovalo francusko ministarstvo kulture na čelu s Andréom Malrauxom, ciklus kulturnog razvoja koji se paralelno odvija u sjeverozapadnoj Europi pristup demokratizacije kulture

otvorio je procesima suprotstavljene paradigme kulturne demokracije tako što je kapilarnom disperzijom kulturnih aktivnosti, organizacija i institucija, otvorio prostor za adaptaciju i oblikovanje u skladu s različitim (mikro)lokalnim društvenim potrebama i okolnostima. Drugim riječima, kulturna demokracija smjer stvaranja kulturne politike promijenila je s „odozgo“ na „odozdo“. Uvođenje ovakve logike rastvorilo je dogmatski sustav državno-centrirane kulture prema društvenom vlasništvu kao javnom dobru, a kultura je postala nova društvena supstanca koja je trebala biti oslobođena od hijerarhijskih opterećenja i birokratizacije. Aspiracije, potrebe i interesi zajednice bili su postavljeni u sâmo središte kulturne politike čiji je zadatak bio premostiti otuđenje od ljudi, istovremeno kao glavna obilježja kulturne politike promičući blagostanje, kulturnu demokraciju i društveni identitet.

Hrvatsko iskustvo iz tog vremena upućuje nas na tek djelomičnu primjenu kulturne demokracije u tadašnjem nedemokratskom sistemu, što je bila posljedica tvrdog stiska politizacije kulturnog sektora koji je kronično prevladavao svim (a prevladava i trenutnim) fazama kulturnog razvoja na ovim prostorima. Valja, međutim, navesti pozitivne promjene do kojih je dovela primjena kulturne demokracije u tadašnjem pozicioniranju kulturnih centara i općih procesa upravljanja u kulturi: uključivanje „kulturnih ciljeva, društvene skrbi, kulture upravljanja društvenim resursima, brige za komunalni razvoj i njegovo unaprjeđenje, estetike radnih okruženja, zaštite ljudskog okruženja, suradnje i solidarnosti među ljudima, itd.“ (Majstorović, 1980.: 30). Dogodio se tako snažan zaokret prema decentralizacijskim tendencijama u kulturnom sustavu koji je lokalnim zajednicama omogućio pronalazak vlastitih rješenja za svoje potrebe – rješenja koja su reflektirala njihova iskustva, istovremeno se uklapajući u zajedničke društvene ciljeve. Taj je zaokret bio u suglasju s modernizacijskim tendencijama, na globalnoj razini vidljivima kroz „razvoj novih strukturalnih, institucionalnih i kulturnih oblika i formacija uz rastuće potencijale za društvenu mobilizaciju“ (Deutch, 1961. prema Eisenstadt, 2010.: 1). U praktičnom smislu gledano došlo je do rastvaranja mogućnosti i odgovornosti donošenja odluka, decentralizacije planiranja te osnaživanja uloge lokalnih razina u formiranju kulturne politike. Usmjerenost na subnacionalne razine kulturne politike pojavila se kao rezultat kulturne demokracije i lokalnih napora održavanja i razvoja kulturnih vrijednosti onih supkulturnih grupacija društva koje su institucionalne strukture naprosto

ignorirale, ne pokazujući poštovanje ni prema kulturnim različitostima drugih etniciteta, religija itd. niti spram drugačijih oblika izričaja, mišljenja i stremljenja. Jedan od osnovnih principa kulturne demokracije jest osiguravanje mogućnosti za „sve društvene skupine da ostvare prepoznatljivost vlastitih kulturnih praksi i da za to dobiju podršku“ (Pyykkonen, Simanainen & Sokka, 2009.), uz shvaćanje kulture kao „procesa u kojem svi sudjelujemo“ (Dueland, 2001.: 22).

Pregled razvoja kulturne demokracije u formulaciji kulturne politike otkriva neizostavnu važnost uloge organizacija civilnog društva kao kritičkog protivnika, suradnika, partnera, a nekad i dvojnika ili dinamičnog pandana javnim institucijama u kulturi. Ključna uloga civilnog društva u promicanju i osiguravanju kako kulturne demokracije, tako i demokratskih vrijednosti u cjelini čini jednu od važnijih relacijskih promjena u kulturnoj politici od sredine i kraja prošlog stoljeća do danas. Slaba interakcija s organizacijama civilnog društva i niska razina sudjelovanja u procesima upravljanja i donošenja odluka u kulturi ukazuje na defektnost kulturne politike, poglavito u odgovaranju na glavne društvene probleme poput društvene kohezije, održivosti, rasta građanskih inicijativa te nepomirljivih dilema i očekivanja od kulturnog razvoja u kratkoročnoj i dugoročnoj perspektivi. Uključivanje civilnog društva u formulaciju kulturne politike i modalitete upravljanja u kulturi usko je povezano s razvojem kulturne demokracije, ali i urbanizacijom kulturne politike i snažnim utjecajem tzv. slobodnog tržišta na sferu kulture. Do toga je došlo uslijed progresivnog rastakanja države blagostanja i smanjenja uloge države u kulturi, što prati recipročan rast grada kao „strateškog mjesta razumijevanja nekih od glavnih smjerala u rekonfiguraciji društvenog uređenja“ (Sassen, 2012: xxiii). Kulturne politike suvremenih država posljedično se najčešće bave simboličkim prikazima nacionalne kulture, dok „najuzbudljivije vizije, projekte, razmjene, mreže i razvojne pravce suvremenog doba stvaraju gradovi, a ne nacije“. Nacionalne vlasti, ipak, još uvijek zadržavaju ovlasti nad regulativnim okvirom i strukturama koje se onda prelijevaju na lokalne razine (Isar, Hoelscher i Anheier, 2012.: 3). Unutar ovakvih procesa koji obilježavaju začetak urbanizacije kulturne politike (a koji će posebno uzeti maha nakon 1980-ih) dolazi do dominantnog rasta paradigme kreativne ekonomije koja poziciju publike i sudjelovanja prevodi u odnos potrošača ili korisnika koji kulturni proizvod ili biznis, izravno ili neizravno, financijski održavaju (Bonet i Négrier, 2018.). Kreativna

ekonomija ostaje dominantan diskurs i sveprisutna mantra kulturnog razvoja, koja mjerljivost učinaka umjetničkog stvaralaštva i kulturnog djelovanja nameće kroz niz parametara preuzetih iz polja gospodarstva i ekonomije: broja i profila publike, broja zaposlenih u sektoru, financijskog doprinosa sektora ukupnom ekonomskom rastu itd. Kulturni akteri, a poglavito javne ustanove u kulturi (uključujući i kulturne centre) u takvim okvirima logike i načina funkcioniranja ulaze u shizofreni krug „komandne ekonomije“, tj. stanja u kojemu ih se s jedne strane gura na tržište, potiče na osmišljavanje „atraktivnih“ programa, rentijerizam itd., dok s druge strane političke strukture u potpunosti kontroliraju njihovo djelovanje, uključujući i tržišno pozicioniranje uz normalizirano očekivanje da će ustanove u svom radu biti politički odane i poslušne. U ovakvim okolnostima uloge javnih ustanova u kulturi, a napose kulturnih centara, postaju više ornamentalne i kratkoročno utilitarne, a ne društveno odgovorne i adaptivne.

U evoluciji kulturne politike uloga kulturnih centara prošla je kroz znakovite promjene koje se protežu od vremena Socijalističke Republike Hrvatske pa sve do danas. Ono u čemu se kulturni centri bivše države razlikuju od iskustava na europskoj razini jest njihova logika osnivanja koja nije počivala na procesima kulturne demokratizacije i uspostave daljnje kulturne demokracije nego na cilju svojevrsnog prosvjetiteljstva. Može se ustvrditi da je uloga kulturnih centara u Jugoslaviji bila smještena između knjižnica kao mjesta elementarne difuzije kulture i pismenosti te kulturnih organizacija i institucija namijenjenih zajednici. Važno je naglasiti i da su tadašnji kulturni centri, osim prosvjetiteljske, imali važnu ulogu i u modernizaciji društva te stvaranju protuteže društvenim okupljanjima oko religijskih organizacija. To je, promatrano iz pozicije današnjeg društva, važan i zanimljiv aspekt njihove uloge u zajednici, pogotovo zato što društvo u današnje vrijeme u traženju točke pripadnosti i okupljanja sve više regradira u vjerske organizacije i skupine. Naglasak na osnivanje kulturnih centara kao sastavnog dijela kulturnog sustava temeljio se na fundamentalnim vrijednostima humanizma, solidarnosti, demokracije i slobode (Švec Španjol i Vujnović, n.d.), što se podudara s vrijednostima ukorijenjenima u same procese modernizacije (Inglehart i Welzel, 2005.; Eisenstadt, 2010.). U tom se smislu funkcioniranje kulturnih centara razvijalo od njihove prosvjetiteljske uloge pa sve do ključnih mjesta koje zauzimaju u kulturnom životu zajednice i njihove uloge kao medijatora kulturne politike. Kao

što navode Rogić i Mutnjaković (1984.: 51): „Centre za kulturu ne zamišljamo kao neku činovničku instituciju, koja će kupovati i prodavati kulturu i u kojoj će grupa ljudi, kojoj bi to bio kruh, ‘proizvoditi’ kulturu i usrećivati radne ljude i građane prosvjetiteljskim kulturnim akcijama, posredovanjem u kulturi, pukim organiziranjem manifestacija i ubiranjem dobiti za taj posao itd. To bi naprosto bilo mjesto i za stručno kreiranje kulturne politike i za osmišljeno provođenje kulturnih akcija, i za stručno pripremanje planova i programa kulture, i za okupljanje svih profesionalnih i amaterskih zaposlenika, animatora, entuzijasta, na planu kulture. Nije moguće izraditi jedan tip centra, nego više njih, ovisno o privrednoj razvijenosti, klasno-socijalnoj strukturi i drugim relevantnim okolnostima od jedne do druge komune.“

TRASIRANJE PROMJENA I IZGUBLJENI KULTURNI CENTRI

Transformacija kroz koju je u tranzicijskom periodu prošla čitava mreža kulturnih centara dovela ih je do situacije u kojoj su naprosto bili ostavljeni da plutaju u praznini kulturnog sustava i nepostojećeg regulativnog okvira kojime bi se ocrtale konture njihova opsega, relevantnosti, logičke podloge i uloge u suvremenom hrvatskom kulturnom sustavu. Velik dio kulturnih centara *mutirao* je u pučka otvorena učilišta i/ili narodna sveučilišta, a tek je manji broj njih ostao dosljedan tragu uloge koju su imali prije 1990-ih. Kao što je već spomenuto, ne postoji veliki broj istraživanja ni podataka koji bi pružili temeljitiji uvid u stanje tijekom i nakon tranzicije i transformacije kulturnih centara.

Dostupni podaci pokazuju da se u razdoblju prije i nakon 1990-ih najveći broj centara nalazio u Zagrebu, što je, međutim, logično s obzirom na to da se ipak radi o glavnom gradu Hrvatske i središnjem mjestu koncentrirane i žive dinamike društvenih, ekonomskih, političkih, kulturnih i kreativnih procesa. Zagreb je centar nacionalne imaginacije kozmopolitizma u kojem je zabilježena najveća infrastruktura kulturnog sektora i razmjerno visok broj ljudi koji u tom kulturnom sektoru rade¹ (Jelinčić i Žuvela, 2010.). Istraživanje koje je 1995. pripremio i objavio Culturelink ističe da je te godine samo na području Zagreba postojalo 15 registriranih kulturnih centara (Malešević, 1995.). Od tog broja najveći je dio otpadao na specijalizirane kulturne centre (LIC, OKC, Filмотека itd.), periferne kulturne centre (kombinacija urbanih i ruralnih kulturnih centara – Samobor, Zaprešić, Velika Gorica, Dubrava, Sesve-

te) i polivalentne kulturne centre poput Centra za kulturu Trešnjevka. Istraživanje bilježi i istovremenu uspostavu i razvoj Zajednice pučkih otvorenih učilišta kao točke okupljanja gradskih, obrazovnih i kulturnih centara koji zajednici uz kulturne programe nude i edukacijske programe za djecu, mlade i stariju populaciju. Broj kulturnih centara u Zagrebu pritom treba promišljati i razmatrati u odnosu na veličinu Grada te prateće ustrojstvo lokalne samouprave koje se grana na 17 gradskih četvrti i 218 mjesnih odbora. Ova široka kapilarna mreža komunalnih ispostava vlasti na mikrorazini pokriva susjedstva složena od skromnog, ali na nacionalnoj razini ipak multikulturalno najraznolikijeg društvenog kolaža (Švob-Đokić, 2007.) koji prema zadnjim podacima Državnog zavoda za statistiku broji 804 507 stanovnika ili 19,7% ukupne populacije Republike Hrvatske. Taj broj i spektar društvenih različitosti proteže se od etniciteta do društvenih klasa i točkasto je pokriven centrima za kulturu. U kulturno bogatom zagrebačkom kontekstu (u smislu infrastrukture, apsolutnih iznosa koji se izdvajaju za kulturu, broja kulturnih institucija, organizacija, samostalnih umjetnika te kulturnih i kreativnih radnika), ti centri čine svojevrsne „međuprostore“ kulture. Tekstovi u ovoj publikaciji potvrđuju različitost tipologija koje odlikuju kulturne centre Zagreba, sukladno tome gdje se nalaze i koju vrstu kulturne djelatnosti obavljaju. U Zagrebu je osnivač kulturnih centara javna lokalna (samo)uprava, a na razini Grada u 2012. godini uspostavljena je mreža zagrebačkih centara za kulturu pod nazivom *kvARTura*. Takvom „jedinstvenom kulturnom mrežom“² kulturnih centara bavio se istraživački projekt „Scena centara za kulturu Grada Zagreba“ Sociokulturnog odjela Centra za kulturu Trešnjevka, kojime se pokušalo povezati djelovanje svih četrnaest kulturnih centara na području Zagreba čiji je osnivač i vlasnik Grad Zagreb. Ovu vrstu umreženog djelovanja ne nalazimo u drugim hrvatskim gradovima, osnivačima kulturnih centara, u kojima ne postoji ni samostalno kulturno Vijeće za djelatnost centara za kulturu, savjetodavno tijelo koje sudjeluje u donošenju odluka vezanih za djelovanje, rad i razvoj kulturnih centara. Na primjeru Zagreba vidimo da su lokalne samouprave, kad je u pitanju funkcioniranje i djelovanje kulturnih centara, i njihovi glavni financijeri i njima nadređena tijela; dostupni izvori, međutim, ne navode podatke o tome u kojoj su mjeri nacionalna i regionalna razina javne uprave sudjelovale u održavanju i razvoju rada kulturnih centara (kao što to čine za druge javne ustanove u kulturi poput kazališta, galerija, muzeja itd.). U manjim su gradovima kulturni centri nerijetko bili jedino izvorište kulturnih aktivnosti.

20

2

Podaci iz Statističkog ljetopisa Republike Hrvatske za 2005./2006. godinu navode 153 organizacije i javne ustanove u kulturi koje su u tom trenutku pripadale kategoriji pučkih učilišta, domova kulture i ostalih organizatora kulturno-obrazovne i umjetničke djelatnosti.³ Ovaj je broj do 2010. godine porastao na 217 aktera.⁴ Od 2012. poglavlje „Kultura i umjetnost“ Statističkih ljetopisa Republike Hrvatske više ne uključuje kategoriju pučkih učilišta, domova kulture i ostalih organizatora kulturno-obrazovne i umjetničke djelatnosti pa je trenutni broj kulturnih centara i srodnih ustanova i organizacija posljedično teško procijeniti. Isključenje ove kategorije iz statističke obrade polja kulture i umjetnosti potvrđuje već iznesene pretpostavke o kronično zapostavljenom, zanemarenom i zaboravljenom dijelu kulturnog sustava. Osim nepostojanja točnog broja kulturnih centara na području Republike Hrvatske, teško je istraživački dohvatiti i njihove opsege djelovanja, njihova programska usmjerenja, odnose sa zajednicom, razvojne aspiracije te razlikovne točke između gore navedene kategorije pučkih učilišta, domova kulture i srodnih ustanova i organizacija.

Centar za kulturu Trešnjevka 2009. godine objavljuje rezultate istraživanja provedenog na temu kvalitete i dosega kulturne ponude centara za kulturu i narodnih sveučilišta, čiji su glavni cilj i svrha bili utvrditi smjer i način njihove preobrazbe. Iako je istraživanje provedeno na području grada Zagreba, činjenica da u Zagrebu funkcionira najveći broj kulturnih centara neke od rezultata čini indikativnima i za stanje na nacionalnoj razini. U sažecima rezultata istraživanja navode se, između ostalog: nesrazmjerni broj zaposlenika u odnosu na broj programa i brojnost publike koja bi te programe trebala pratiti i u njima sudjelovati; potreba za kreativnim i visokomotiviranim zaposlenicima; podudarnost programa između kulturnih centara; potreba za osuvremenjivanjem programa za mlade i djecu kroz programe urbane kulture i supkulture mladih; poticanje kulturnih navika kod mladih; potreba za boljim povezivanjem centara s lokalnim zajednicama; bojazan od komercijalizacije centara za kulturu nauštrb kvalitete kulturne ponude te potreba za boljom povezanošću s organizacijama civilnog društva (Batina i Leutar, 2009.).

Korpus nominalno artikuliranih kulturnih centara više nije objedinjen konceptualnim okvirom postojanja i djelovanja što ukazuje na rascjep u njihovim statusima i nesnalaženje u procesu tranzicije i okolnostima

21

3

4

koje su uslijedile. Kulturni su centri bez nekog jasnog razloga ostali neartikulirani unutar kulturnog sustava i kulturne politike, čime se stvorio prostor za spekulaciju o njihovoj kroničnoj zapostavljenosti zato što se smatraju ostavštinom prijašnjeg sistema. Poglavlja koja slijede te pregled rezultata istraživanja u registrima upravljanja, financiranja i izrade programa kulturnih centara pokazuju da su centri ostavljeni da se u tom vakuumu kulturnog sustava koji ne nudi odgovor na pitanja njihova statusa i uloge, snalaze samostalno i nasumično. Rezultati istraživanja u tim poglavljima, međutim, bilježe nepostojanje impulsa i zalaganja sâmih centara za promjenu njihova statusa i uloge već se njihovo funkcioniranje naprosto odvija prema već ustaljenom ciklusu inertnog održavanja vlastite opstojnosti. Promjenu u oblicima kulturnih centara, načinima njihova djelovanja te konceptualizaciji njihova rada općenito (od upravljanja do izrade programa i odnosa sa zajednicom/publikom) moguće je pronaći tek u nekima od primjera sudioničkog modela upravljanja „na pola puta“ (eng. *halfway*) ili, kako ga ostali tekstovi ovdje nazivaju, modela „suupravljanja“ ustanovama kulturnih centara. Zašto „na pola puta“ i „suupravljanje“? Kao što tekst u nastavku ovoga poglavlja donosi, napredniji oblici demokratskih modela upravljanja, poput sudioničkog upravljanja u kulturi, odnose se na emancipaciju nevladinih tj. civilnih aktera kroz *jednako* supostavljanje njihove uloge naspram uloge javnih aktera u svim segmentima donošenja odluka. U toj, naizgled jednostavnoj jednadžbi uspostave partnerstva važan element čini razina kontrole koju jedni akteri-partneri imaju naspram drugih, a koja pak ovisi o povjerenju i uzajamno postavljenoj agendi djelovanja, značaja i značenja zajedničke ustanove.

Takvom obliku pune afirmacije sudioničkog upravljanja kulturnim centrom svjedočimo na primjeru Pogona, dok u drugim primjerima obrađenima u ovoj publikaciji nailazimo na razvoj kulturnih centara koji je postavljen u skladu s užim interesima i potrebama pojedinačnog primjera, no ne nužno i u skladu s općim (difuznim) okvirom unutar kojega svi kulturni centri egzistiraju. Klasični centri poput Centra za kulturu Trešnjevka i Centra kulture na Peščenici (Centra KNAP) svoju statusnu nadogradnju, ograničenu i uvjetovanu stopostotnim vlasništvom Grada Zagreba, realiziraju kroz suradnju i sudjelovanje aktera iz neposrednog okruženja (susjedstva) te umjetnika i kulturnih radnika koji se bave specifičnim kulturno-umjetničkim žanrovima i poslovima od interesa za razvoj njihovih programa. Klasični se centri, drugim riječima, mo-

derniziraju i demokratiziraju kroz razgranavanje suradnje i sudjelovanja te isključivo u programskom segmentu rada. Kod drugih je primjera (Centra za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust te Centra za kulturu Histrionski dom), što će ostali tekstovi i pokazati, napredak po pitanju oblika i statusa centra rezultat relativno nedavnih zagovaranja specifičnih skupina aktera koji se bave specijaliziranim oblicima kulturno-umjetničkog djelovanja i proizvodnje; isto se može utvrditi i za Zagrebački plesni centar. Ovi su primjeri, drugim riječima, nastali kao odgovor na neposrednu potrebu aktera da osiguraju prostor za svoj rad (primjer Histriona), okvir za kulturno-umjetničko djelovanje specifične zajednice (Centar za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust) ili prostor za rad aktera iz specifičnog kulturnog-umjetničkog područja (Zagrebački plesni centar). Premda ti primjeri demonstriraju određeni stupanj javno-civilnog partnerstva, njihovo statusno stanje ne proizvodi značajnije pomake u kulturnom sistemu niti izaziva promišljanje promjena u polju kulturnih centara. No, do promjene postojećeg stanja kulturnih centara u odnosu na njihovu strukturnu i konceptualnu transformaciju dolazi s nastajanjem potpuno novih formi kulturnih centara, tzv. društveno-kulturnih centara koji, premda imaju sličan naziv, dijele tek nekolicinu zajedničkih poveznica s postojećim konvencionalnim, klasičnim modelima kulturnih centara i gore spomenutim primjerima „na pola puta“. Valja napomenuti da će potonji biti dodatno obrađeni u nastavku publikacije, a ovdje ćemo se fokusirati isključivo na formate društveno-kulturnih centara i njihov značaj unutar kulturnog sistema i sistemskog prostora za kulturne centre.

DRUŠTVENO-KULTURNI CENTRI

Društveno-kulturni centri novi su oblici institucija koje su još uvijek u nastajanju te su, premda povezane jednakim principima i vrijednostima, u svojim postavkama i modelima kontekstualne i heterogene. Ta nova generacija kulturnih centara rezultat je nužnosti promjene hrvatskog kulturnog sustava, iz čega se daje iščitati i djelomično kratka geneza njihova nastanka i nastojanja da postanu dijelom kulturnog sustava. Temeljnu razinu nužnosti promjene nalazimo u nepromjenjivom sklopu hrvatske kulturne politike koji nudi nejednake mogućnosti za rad i rast institucionalnog i izvaninstitucionalnog kulturnog sektora. Brojne analize, istraživanja, tekstovi, izvještaji⁵ i politički dokumen-

ti (uključujući nacionalne i lokalne godišnje proračune) pa i službeni i neslužbeni razgovori s umjetnicima i radnicima u kulturi jasno i opetovano pokazuju da kulturni sustav u Hrvatskoj nije uspio nadići nevidljivu barijeru u kulturnom razvoju, taj ograničeni prostor za postizanje ravnoteže razvoja institucionalnog u odnosu na izvaninstitucionalni kulturni sektor. Ovaj problem neuravnoteženosti prostora za razvoj obuhvaća kako stvarni fizički (nedostupnu i nedovoljnu prostornu infrastrukturu za kulturne i umjetničke aktivnosti), tako i financijski prostor (održavanje ili smanjenje razina javnog financiranja odobrenog za kulturne i umjetničke programske aktivnosti). Tu, međutim, spada i prostor djelovanja, prostor dijaloga, utjecaja, sudjelovanja i inspiracije. U članku „Novonastajuće kulturne prakse u Hrvatskoj“ Dea Vidović (2017.: 488) nedostatke kulturnog sustava u odnosu na izvaninstitucionalne aktere nezavisne kulturne scene raščlanjuje kroz analizu stanja od oformljivanja nezavisnog kulturnog djelovanja kroz slobodne i nekonvencionalne umjetničke i kulturne prakse 1990-ih preko promjena koje su uslijedile u 2000-ima pa sve do „babybooma organizacija civilnog društva“ i nadogradnje okvira javnih politika (promjena Zakona o udrugama iz 2001. godine, osnivanje kulturnih vijeća, osnivanje Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva) te intenziviranja rada, povezivanja i umrežavanja samoorganiziranih kolektiva organizacija civilnog društva od početka novog tisućljeća do danas. Vidović navodi:

„u potrazi za sredstvom vlastite afirmacije djelovanja, ove organizacije grade modele umreženog djelovanja kako bi u nedostatku resursa (ljudskih, materijalnih, financijskih, prostornih) učinkovito djelovali na duge staze. Tako ih je primjerice nedostatak prostora za provedbu njihovih aktivnosti potakao na suradnju i zajedničko korištenje prostornih resursa napuštenih objekata širom Hrvatske, najčešće nekadašnjih tvornica i vojne infrastrukture. Dijeljenjem prostora i zajedničkim korištenjem u Hrvatskoj se tako u posljednjih 10-ak godina stvara nova generacija kulturnih centara, za koje se sve češće koristi termin društveno-kulturni centri, među kojima su primjerice Društveni centar Roje u Puli, Kulturni centar Molekula u Rijeci, Dom mladih u Splitu, Pogon – Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade te brojni drugi primjeri koji su u procesima nastajanja u Dubrovniku, Čakovcu, Karlovcu i drugdje. Nastali su kao rezultat aktivnosti odozdo koje su provele udružene organizacije civilnog društva kako bi zajednički koristile nekada napuštene objekte te sudionički i suradnički upravljale kulturnim resursima,

zagovarajući pritom izgradnju civilno-javnog partnerstva koje ‘uključuje civilne aktere i pokrete u dijalog s lokalnim vlastima’ i kroz koje se ‘nanovo artikuliraju i naglašavaju javne vrijednosti kulture’ (Hristova, Dragičević-Šešić i Duxbury, 2015.: 4). Takav oblik partnerstva, kao što to naglašavaju Hristova, Dragičević-Šešić i Duxbury (2015.), predstavlja izrazito važnu podlogu za razvoj gradova koji će osigurati veću uključenost različitih skupina građana u društveni život” (Vidović, 2017.: 491).

Proces nastanka, funkcioniranja, razvoja i prepreka društveno-kulturnih centara središnja je tema istraživačkog projekta koji je uz potporu UNESCO-ovog Međunarodnog fonda za kulturnu raznolikost provela Zaklada „Kultura nova“ i čiji su rezultati 2018. godine objavljeni u publikaciji „Uradimo zajedno. Prakse i tendencije sudioničkoga upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj“ (Vidović, 2018.). U istraživanju je ponuđen pregled endogenih procesa u formiranju društveno-kulturnih centara⁶ te njihove programske i upravljačke fermentacije „odozdo“, što ih razlikuje od konvencionalnih kulturnih centara. Ključna točka diferencijacije između naslijeđenih kulturnih centara i društveno-kulturnih centara, odnosno nove generacije kulturnih centara ipak je decentraliziran sustav upravljanja utemeljen na načelima sudjelovanja i sudioničkog upravljanja koji omogućuje autentičnu amplifikaciju i suvremenu reinterpretaciju kulturne demokracije, pogotovo u vidu dijeljenja resursa, društvene solidarnosti i poticanja uravnoteženog i društveno osjetljivog lokalnog (kulturnog i urbanog) planiranja. Nositelji novih generacija društveno-kulturnih centara u Hrvatskoj su organizacije civilnog društva čija programska djelatnost, makar u kulturno-umjetničkom segmentu djelovanja, predano otvara prostor umjetničkom, kulturnom i kreativnom stvaralaštvu izvan *mainstreama* i koja se intenzivno umrežava na svim razinama te eksperimentira i postavlja kritička pitanja o kulturno-društvenoj stvarnosti i smjerovima njezina razvoja. Društveno-kulturni centri ne prate tipologiju kreativnog, nego *inkluzivnog* grada; oni se uspostavljaju se kao novi punktovi društvenosti i uključenosti unutar urbanog tkiva, a ne kao nove urbane atrakcije koje emaniraju ekskluzivnost, otuđenje i gentrifikaciju. Iskustvo koje je nezavisna kulturna scena stekla kroz skoro tri desetljeća balansiranja na margini kulturnog sustava i predanog rada na njegovoj nadogradnji te simultane produkcije međunarodno prepoznatljivog kulturno-umjetničkog sadržaja pozitivno se manifestiralo kroz niz ovih institucija u nastanku, koje dijele ambiciju i sposobnost pozitivnog utjecaja na svoje

SUDJELOVANJE, SUDIONIČKO UPRAVLJANJE U KULTURI I JAVNO-CIVILNO PARTNERSTVO

Sudjelovanje je u zadnja tri desetljeća, a pogotovo u posljednjih 15-ak godina, vrlo prisutan termin u kulturi. Nakon u diskursu dominantnih pojmova kulturne raznolikosti, interkulturalnog dijaloga i komunikacije, koncept sudjelovanja je postao sveprisutan u agendama kulturnih politika diljem Europe: nalazimo ga u brojnim dokumentima i aktima na razini nadnacionalnih tijela poput UNESCO-a, Europskog parlamenta, Vijeća Europe i Europske komisije. Uporaba termina sudjelovanja najvećim je dijelom, međutim, svedena na značenje koje podupire postulate kreativne ekonomije, odnosno na modus prebrojavanja i zbrajanja učinkovitosti kulturnog rada i aktivnosti, a tek se u manjoj mjeri odnosi na potencijal sudjelovanja u demokratizaciji sustava kulture. Utoliko se sudjelovanje u leksikonu kulturne politike još uvijek više povezuje sa sociološkim tumačenjem – sudjelovati u smislu „biti dijelom nečega“ – a manje s politološkim značenjem sudjelovanja kao raspodjele moći. Riječ je u svakom slučaju o skliskom pojmu s mnoštvom značenja koji pokriva širok obuhvat praksi unutar kojih je važno raspoznati razlike između sudjelovanja u kontekstu kulturne participacije (biti dijelom nečega) i konteksta sudioničkog upravljanja u kulturi, odnosno u procesima donošenja odluka (dijeliti moć ili ovlasti). David Wilcox (1994.) tvrdi da je sudjelovanje, odnosno participacija, baš kao i pojam demokracije bremenit različitim tumačenjima te da se njegovo shvaćanje može razlikovati od čovjeka do čovjeka; ipak, temeljna je pretpostavka da o participaciji, tj. sudjelovanju govorimo onda kad se svi u nju uključeni akteri međusobno razumljivim jezikom dogovaraju oko zajednički ustanovljenog cilja. Ovim povezivanjem sudioničkog upravljanja s demokratskim pravima građana i kvalitetom društva ulazimo u raspravu o odnosu građana spram sustava, odnosno društvenog sistema kojeg građani svojom demokratskom voljom i ponašanjem stvaraju. Drugim riječima, osnovno polazište shvaćanja sudioničkog upravljanja jest da su građani i sustav međusobno ovisni i neodvojivi. U tom smislu sudioničko upravljanje treba shvaćati kao suodnos sistema i građanina, kao proces dijeljenja prava i odgovornosti za stanje društva i podizanje razine svijesti o pojedinim ulogama u nj uključениh aktera. Participacija

građanina na taj način aktivira i mijenja njegovu ulogu iz objekta kojim se sistem služi i kojim upravlja, u subjekt koji postaje jednakovrijedan u svojim pravima i doprinosu pri stvaranju dosljednije i zdravije slike društva.

Pojam sudjelovanja s upravljanjem se povezao u posljednja tri desetljeća u kontekstu deficita tradicionalne države i reprezentativne demokracije pri odgovoru na razne suvremene društvene probleme od javnog interesa. Sudioničko upravljanje podrazumijeva uspon političke i društvene važnosti civilnog društva i nevladinih aktera koji propitivanjem legitimiteta i odgovornosti države otvaraju nove organizacijske prostore koji javne aktivnosti preuzimaju “do takvog stupnja da ih neki smatraju rekonfiguriranjem javnog sektora” (Fischer, 2006.: 20). Valja napomenuti da sudioničko upravljanje nije fiksni, monolitni oblik upravljanja koji uključuje građane linearno, po svim razinama upravljanja, nego je u pitanju fluktuirajući proces koji se mijenja i prilagođava promjenama i potrebama u specifičnom okruženju u kojem se primjenjuje. Za razliku od monolitne vladavine i centraliziranih modela upravljanja javnim resursima, sudioničko upravljanje uvjetovano je ulogom koju građani, civilni sektor i nevladine organizacije igraju u zajedničkim procesima donošenja odluka i implementaciji javnih politika. Uključivanje civilnih aktera i građana u procese upravljanja ne afirmira samo legitimitet, odgovornost i otvorenost prema sudjelovanju nego i karakter *javnog* u javnim politikama te osigurava raspolaganje javnim resursima za javnu dobrobit. Hrvatska, naime, još uvijek pripada europskoj tradiciji socijalnih država u kojima se historiografski prati tipološka i paradigmatička evolucija kulturnih politika unutar kojih se kultura tretira kao javni interes. Shvaćanje kulturnih i umjetničkih dobara kao duhovne narodne vrednote, potpora države za razvitak kulture i umjetnosti te sloboda kulturnog i umjetničkog stvaralaštva zajamčene su člankom 68. Ustava Republike Hrvatske, čime se kultura nepogrešivo tumači kao neodvojivi dio sfere javnog i javnih interesa.

Sudioničko upravljanje u praksi znači da ovlast nad upravljanjem javnim (financijskim, prostornim itd.) resursima dijele različiti akteri na različitim razinama uloga, angažmana, involviranosti ili aktivnog interesa za aktualna događanja (Wilcox, 1994. u Vidović i Žuvela, 2018.) ili resurse koji im potencijalno stoje na raspolaganju. Uključeni akteri mogu biti „lokalna administracija, javne institucije, nevladine organiza-

cije, civilne inicijative, predstavnici lokalne zajednice, umjetnici i drugi. Sudionički model upravljanja podrazumijeva proces davanja ovlasti i osnaživanja svih uključenih za zajedničko donošenje odluka, gdje dakle odluke neće donositi pojedinac nego kolektiv (Sani i suradnici, 2015.: 10).“ (Vidović i Žuvela, 2018.: 23)

Manifestaciju sudioničkog upravljanja u hrvatskom kulturnom prostoru nalazimo u modelima javno-civilnog partnerstva. Ovaj oblik partnerstva nastao je kao protuteža uvriježenom modelu privatno-javnih partnerstava, koja su u većini slučajeva išla u korist privatnih partnera nauštrb javnih dobara i/ili partnera, te kao pokušaj osuvremenjivanja i demokratiziranja centraliziranih silnica upravljanja u kulturi. Javno-civilno partnerstvo u praksi je doslovan prijevod samog naziva: partnerstvo se formira između javnog sektora i organizacija civilnog društva. Dosadašnje prakse pokazuju da se organizacije civilnog društva udružuju u saveze te u toj mrežnoj formaciji uspostavljaju pravni subjekt koji ulazi u partnerske odnose s javnom upravom. Nakon postavljanja zajedničke agende i utvrđivanja resursa i procesa kojima će se partnerstvo uspostaviti, pristupa se „legalizaciji“ odnosa kroz moguće opcije koje su navedene niže u tekstu. Kad bi javno-civilno partnerstvo definirali kroz niz elemenata, taj bi niz uključivao:

- ▶ lociranje javnog resursa⁷ kojime će se zajednički / sudionički upravljati;
- ▶ detektiranje ključnih aktera na civilnoj sceni;
- ▶ povezivanje i formiranje civilne platforme, udruženja i / ili saveza;
- ▶ dogovorno utvrđivanje zajedničke agende unutar kruga civilnih aktera;
- ▶ dogovorno utvrđivanje *pravila igre* unutar kruga civilnih aktera;
- ▶ detekciju javnih aktera povezanih s javnim resursom oko kojega se obavlja sudioničko upravljanje;

28

7

- ▶ uspostavu komunikacije s javnim akterima i informiranje o međusobnim interesima, prednostima i ograničenjima za uspostavu partnerstva;
- ▶ pregovaranje i dogovorno utvrđivanje zajedničkog cilja između civilnih i javnih aktera;
- ▶ pregovaranje i uspostavu pravila za uspostavu partnerskog odnosa;
- ▶ utvrđivanje međusobnih pozicija, prava i odgovornosti u vidu konkretnih interesa, obaveza, zadataka, itd. te formaliziranje partnerskog odnosa u vidu niza odluka koje uključuju akte javne politike (odluke predstavničkog i/ili izvršnog tijela lokalne uprave), a kojima se regulira status javno-civilnog partnerstva.

29

S obzirom da postojeće prakse upućuju na različite scenarije uspostave javno-civilnog partnerstva, navedene elemente nije nužno pratiti linearno – u nekim slučajevima, na primjer, proces započinje radom i udruživanjem civilnih aktera koji potom traže „dom“ za svoje aktivnosti i stalnu točku prepoznatljivosti određene vrste kulturno-umjetničkog i/ili društvenog djelovanja. U drugim slučajevima pak čitav proces počinje od objekta koji se može aktivirati i/ili rehabilitirati kulturno-umjetničkim i/ili društvenim radom ili od objekta koji treba „spasiti“ od izvjesne komercijalizacije i prelaska u privatnu namjenu, čime bi se trajno onemogućio pristup tom javnom dobru. U nekim drugim slučajevima prostor ili neki opipljivi resurs uopće ni ne postoji, nego se sudioničko upravljanje u kulturi stvara kao novi modus funkcioniranja, komunikacije, suradnje i odnosa između različitih aktera. Slijedom toga iz aktivnih primjera javno-civilnog partnerstva izvodi se nekoliko osnovnih tipova ili modela javno-civilnog partnerstva koje Vidović definira kao:

- ▶ model hibridizacije – partnerstvo javnog i civilnog sektora u suosnivanju i suupravljanju novom zajedničkom institucijom koja preuzima ulogu upravljanja javnim resursom;
- ▶ model zajedničkog upravljanja – formiranje zajedničkog tijela upravljanja javnim resursom u kojemu je jednak broj predstavnika javnog i civilnog sektora;
- ▶ model suradničkog upravljanja – partnerstvo javne ustanove s određenim brojem organizacija civilnog društva u svrhu zajedničkog upravljanja korištenjem prostora u javnoj infrastrukturi koja je u nadležnosti javne ustanove;
- ▶ model proširene suradnje – suradnja javnog i civilnog sektora uspostavljena je isključivo na razini davanja javnog resursa civilnom sektoru na upravljanje i korištenje na određeno vrijeme bez naknade uz obavezu javnog sektora da pokriva dio materijalnih troškova korištenja infrastrukture, a civilni sektor osigurava javnu namjenu (kulturnu i društvenu) prostornog resursa te
- ▶ model nove javne kulture – transformacija 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).

Raster modela koje predlaže Vidović obuhvaća gotovo sve postojeće prakse koje trenutno postoje u Hrvatskoj: od modela hibridizacije koji nalazimo u primjeru Pogona – Zagrebačkog centra za nezavisnu kulturu i mlade preko modela zajedničkog upravljanja koje je na snazi u Društvenom centru Rojc pa sve do modela suradničkog upravljanja oprimgrenog u Domu mladih Split i modela proširene suradnje kod Lazareta u Dubrovniku. Model nove javne kulture slijedi koncept Katunarićeve „nove javne kulture“ unutar kojeg shvaćanje kulture doista decentra-

lizira svoja zastarjela značenja i funkcije te prestaje biti uvjetovano političkom voljom, administracijom, stručnjacima i, na koncu, biznisom koji kulturna dobra preobražava u komercijalno tržište bez ikakvih standarda javne kulture i interesa (Katunarić, 2003.: 2). *Nova javna kultura* za sada ostaje točka na horizontu stremljenja demokratskog kulturnog razvoja dok se perspektive za realizaciju ovog koncepta ne čine dohvatljivima u kratkoročnom periodu koji slijedi.

U razdoblju koje nam predstoji postavlja se, međutim, izazov zakonskog reguliranja kulturnih centara, a napose onih društveno-kulturnih centara utemeljenih na sudioničkom upravljanju u kulturi. Kao što smo na početku ovog poglavlja već rekli, kulturni centri sami su po sebi, unutar njihove nepostojeće pozicije u strukturi kulturne politike već dovoljno problematični, a sudioničko je upravljanje tek posebna vrsta izazova za hrvatsku kulturnu politiku koja se mijenja tek radi usklađivanja s nadnacionalnim obavezama i trendovima, a manje zbog pritisaka i reagiranja na potrebe za promjenama „odozdo“.

OKVIR HRVATSKE KULTURNE POLITIKE ZA SUDIONIČKO UPRAVLJANJE I PERSPEKTIVE RAZVOJA JAVNO-CIVILNOG PARTNERSTVA

Kronično „nesnalaženje“ kulturnih centara u prostorima kako nacionalne, tako i lokalnih kulturnih politika za javnopolitičku artikulaciju društveno-kulturnih centara predstavlja velik problem. Skučeni zakonodavni prostor za reguliranje rada kulturnih centara zamagljen je kroz opće propise Zakona o ustanovama (NN 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08, 127/19) i Zakona o upravljanju javnim ustanovama u kulturi (NN 96/01, 98/19), pri čemu se sudioničko upravljanje u kulturi nigdje konkretno ne spominje. U Hrvatskoj su, osim Pogona, postojeći primjeri institucionaliziranog sudioničkog upravljanja i Hrvatska knjižnica za slijepe⁸, Histrionski dom⁹ te Centar za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust¹⁰. Svi oni dijele osnivačka i vlasnička prava i odgovornosti te se pravno oslanjaju na odredbe Zakona o ustanovama, koji u članku 12. predviđa mogućnost osnivanja ustanove od strane više osnivača, tj. jedinica lokalne samouprave i fizičke i pravne osobe. Sukladno Zakonu, akt o osnivanju takve ustanove donosi se u obliku ugovora o osnivanju ustanove kojime se uređuju međusobna prava i obveze uključenih osnivača (Žuvela, Tonković i Krolo, 2020.). U Zakonu o upravlja-

nju javnim ustanovama u kulturi, koji regulira rad centara za kulturu, pravni modalitet ustroja kulturnih centara i sudioničko upravljanje ne postoje ni u natruhama. Osim okvirom kulturne politike, sudioničko upravljanje u kulturi uvjetovano je i zakonskim propisima iz drugih područja javne politike poput Zakona o udrugama (NN 74/14 i 70/17 – pročišćeni tekst, 98/19) kojime se reguliraju rad organizacija civilnog društva i mogućnosti njihova udruživanja i zajedničkog djelovanja u savezu, zajednici, mreži i/ili koordinaciji (Žuvela, Tonković i Krolo, 2020.).

Ovaj kratki prikaz okvira hrvatske kulturne politike koji regulira kulturne centre i sudioničko upravljanje u kulturi potcrtava vjerodostojnost tvrdnje da su rad kulturnih centara, baš kao i uspostava sudioničkog upravljanja u kulturi otvoreni za razne mogućnosti improvizacije. Iako se u smislu održivosti, stabilnosti i uvjeta funkcioniranja to može protumačiti kao mana, u svjetlu mogućnosti kontekstualizacije, „krojenja po mjeri“ svakog pojedinog slučaja te prilagodbe potencijalnog regulativnog okvira praksi (a ne obrnuto) upravo ta mogućnost improvizacije postaje njihova istinska prednost. Rješenje nepostojećih statusa onih institucija i modela upravljanja koji ne slijede strogo postavljenu liniju uvjetovanosti monokulturom (bilo da se radi o predstavljanju nacionalnog (kulturnog) identiteta ili o inertnom održavanju na životu dominantnih/uvriježenih ideja umjetnosti i kulture svojstvenih perifernim sredinama) u kontekstu paradigmi kulturne politike ističe perspektivu novog vala kulturne demokracije te odmaka od neinventivne, antifirmacijske i antiemancipacijske konvergencije kulturne demokratizacije i kreativne ekonomije.

U hrvatskoj kulturnoj politici pomak se u segmentu kulturnih centara i sudioničkog upravljanja u kulturi nazire i kroz realizaciju programa Europskog socijalnog fonda „Kultura u centru – potpora razvoju javno-civilnog partnerstva“, koji se od kraja 2018. godine provodi na 34 lokacije diljem Hrvatske, a kojime se jačanjem suradnje između organizacija civilnog društva i javnog sektora potiče razvoj dobrog upravljanja u kulturi. Cilj poziva je, između ostalog, unaprjeđenje postojećih te uspostava novih modela sudioničkog upravljanja u kulturi. Kroz ovaj program već je raspodijeljeno 49.998.314,86 HRK bespovratnih sredstava, a zastupljenost društveno-kulturnih centara u vidu primatelja sredstava vrlo je visoka. Ovaj financijski ulog u kapacitiranje aktera treba popratiti prikladnom nadogradnjom i promjenom kulturne poli-

tike. Njima bi se omogućilo uvođenje sudioničkog upravljanja u kulturi kao normalnosti ili standarda kulturnog sustava, te reguliranje kulturnih centara koji bi se, sukladno propozicijama sudioničkog upravljanja, vratili na svoje originalno mjesto funkcioniranja i upravljanja – u ruke zajednice koja ih okružuje.

ZAKLJUČNE MISLI

U naizgled „nesretnoj“ kombinaciji dvaju neprepoznatih segmenata kulturne politike, kulturnih centara i sudioničkog upravljanja u kulturi, oertava se mogućnost začetka reinencije hrvatskog kulturnog sustava. Ovo je poglavlje u tom kontekstu pokušalo dati svoj doprinos pregledom tih glavnih koncepata u njihovu značenju i praksi, onako kako su se razvijali kroz slijed paradigmi kulturne politike. Obje te kategorije imale su (i još uvijek imaju) potencijal revolucionarnosti u kontekstu približavanja kulture samoj sebi, dakle kulturnom sektoru, radnicima i publici, ali i prostorima gradova i građanima. Istovremeno se prakse društveno-kulturnih centara i dalje aktivno pozicioniraju u nadnacionalnim i transnacionalnim, kulturnim i društvenim prožimanjima i razmjenama, čime učvršćuju svoju zapravo krhku poziciju onkraj okvira kratkovidnih lokalnih i nacionalnih administracija na koje se uporno čeka da osvijeste zajedničke interese i društvene koristi koje im se kroz javno-civilna partnerstva pružaju. U vremenu koje slijedi bit će zanimljivo pratiti razvoj situacije s ovim dinamičnim dijelom kulturnog sustava te kroz taj razvoj otkrivati koliko je hrvatska kulturna politika kapacitirana za modernizacijske iskorake, a koliko tek deklarativno pripada kolažu europskih kulturnih trendova i tendencija.

Barada, V., Primorac, J. i Buršić, E. (2016.) *Osvajanje prostora rada: Uvjeti rada organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti*. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“.

Batina i Leutar (2009.) *Istraživanje kvalitete i dosega kulturne ponude centara za kulturu i narodnih sveučilišta*. Zagreb: Centar za kulturu “Trešnjevka”.

Bonet, L. i Négrier, E. (2018.) „The participative turn in cultural policy: Paradigms, models, contexts“. U: *Poetics*, 66, str. 64-73.

Cvjetičanin B. i Katunarić, V. (2001.) *Hrvatska u 21. stoljeću. Strategija kulturnog razvitka*. Zagreb: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske.

Dueland, P. (2001.) „Cultural Policy in Denmark.“ U: *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 31(1), str. 34-57.

Eisenstadt, S. N. (2010.) „Modernity and modernization“. U: *Sociopedia. isa*. Preuzeto s mrežnog izvora <http://www.sagepub.net/isa/resources/pdf/Modernity.pdf> (12.6.2020.).

Evans, G. (2001.) *Cultural Planning. An urban renaissance*. London i New York: Routledge.

Fischer, F. (2006.) „Participatory Governance as Deliberative Empowerment. The Cultural politics of Discursive Space“. U: *American Review of Public Administration*, 36(1), str.19-40.

Inglehart, R. i Welzel, C. (2005.) *Modernization, Cultural Change and Democracy. The Human Development Sequence*. New York: Cambridge University Press.

Isar, Y. R.; Hoelscher, M. i Anheier, H.K. (2012.) „Introduction“. U: Anheier, H.K. i Isar, Y. R. (ur). *Cities, Cultural Policy and Governance. The Cultures and Globalization Series*, 5. London: SAGE Publications, str. 1-13.

Jelinčić, Daniela Angelina i Žuvela, Ana (2010) „Zagreb kao kulturni proizvod: Studija potencijala razvoja grada kroz kulturne/kreativne industrije“. Zagreb: Institut za međunarodne odnose.

Katunarić, V. (1997.) „Transition and Culture in Croatia: From Nationalistic Populism to Enlightened Democracy“. U: *Culture in Central and Eastern Europe: Institutional and Value Changes. Culturelink Review, Special Issue*, str. 9-31.

Katunarić, V. (2003.) „Decentralisation in South East Europe: objectives, instruments, practices. A methodological paper for (comparative) research on cultural policy commissioned“ by Policies for Culture. Preuzeto s mrežnog izvora http://www.policiesforculture.org/dld/PfC_VKatunarić_SEEDecentralisation.pdf (4.7.2020.).

Katunarić, V. (2004.) „Toward the New Public Culture“. U: Švob-Đokić, N. (ur) *Cultural Transitions in Southeastern Europe. Culturelink Joint Publication Series No 6*. Zagreb: Institute for International Relations, str. 19-43.

Katunarić, V. (2007.) *Lica kulture*. Zagreb: Biblioteka Antibarbarus.

Majstorović, S. (1980.) *Cultural policy in Yugoslavia. Self management and culture. UNESCO Studies and documents on cultural policies*. Preuzeto na mrežnom izvoru <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000134196> (14.7.2020.).

Malešević, S (1995.) *Changes in the Status and Functioning of Cultural Centres in Central and Eastern European Countries in Transition. Culturelink review, Special Issue 1995*. Zagreb: Institute for International Relations.

Mišković, D. (2015.) „Kontekst kao sadržaj“. U: Mišković, D., Vidović, D. i Žuvela, A. (2015). *Prema institucionalnom pluralizmu. Razvoj društveno-kulturnih centara*. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“, str. 5-19. Mišković, D., Vidović, D. i Žuvela, A. (2015.). *Prema institucionalnom pluralizmu. Razvoj društveno-kulturnih centara*. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“.

Pyykkönen, M., Simanainen, N. i Sokka, S. (2009.). „Introduction – O Culture, Where Art Thou?“ U: Pyykkönen, M., Simanainen, N. i Sokka, S. (ur.) *What about Cultural Policy? Interdisciplinary Perspective on Culture and Politics*. Helsinki i Jyväskylä: Minerva, str. 11-31.

Rogić, I. i Mutnjaković, A. (1984.) *Centri kulture, domovi kulture i društveni domovi u SR Hrvatskoj*. Zagreb: Zavod za kulturu Hrvatske.

Sarikakis, K. (2012.). „Cities and Geopolitical Spaces for the Global Governance of Culture“. U: Anheier, H.K. i Isar, Y. R. (ur.) *Cities, Cultural Policy and Governance. The Cultures and Globalization Series*, 5. London: SAGE Publications, str. 17-32.

Sassen, S. (2012.) „Culture and its many spaces.“ U: Anheier, H.K. i Isar, Y. R. (ur.) *Cities, Cultural Policy and Governance. The Cultures and Globalization Series*, 5. London: SAGE Publications. str. xxiii-xxiv.

Švec Španjol, S. i Vujnović, A. (nd). *Centri za kulturu – paradigme prošlosti ili potencijal budućnosti*. Preuzeto s mrežnog izvora www.galerijagalzenica.info/sonja-svec-spanjol-i-andrea-vujnovic-centri-za-kulturu-paradigme-proslosti-ili-potencijal-buducnosti.pdf (Stranici pristupljeno 4. srpnja 2020.).

Švob-Đokić, N. (2000.) *Tranzicija i nove europske države*. Zagreb: Barbat.

Švob-Đokić, N. (2004.a). „Introduction“. U: Švob-Đokić, N. (ur) *Cultural Transitions in Southeastern Europe. Culturelink Joint Publication Series No 6*. Zagreb: Institute for International Relations. str. 1-7.

Švob-Đokić, N. (2004.b) „Cultural Contexts in Transition Processes“. U: Švob-Đokić, N. (ur) *Cultural Transitions in Southeastern Europe. Culturelink Joint Publication Series No 6*. Zagreb: Institute for International Relations. str. 7-19.

Švob-Đokić, N., Primorac, J. i Jurlin, K. (2008) *Kultura zaborava*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk i Hrvatsko sociološko društvo.

Švob-Đokić, N. (2010). „Kulturni opstanak, nestanak ili transformacija“. U: Švob-Đokić, N. (ur) *Kultura/Multikultura*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk, str. 15-47.

Vidović, D. (2015). „Priručnik: Uradi sam – DKC“. U: Mišković, D., Vidović, D. i Žuvela, A. (2015.) *Prema institucionalnom pluralizmu. Razvoj društveno-kulturnih centara*. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“, str. 61-75.

Vidović, D. (ur) (2018.) *Do it Together. Practices and Tendencies of Participatory Governance in Culture in the Republic of Croatia*. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“. str. 45-98.

Vidović, D. i Žuvela, A. (2018.) „Ključni pojmovi i koncepti za razumijevanje sudioničkoga upravljanja u kulturi“. U: Vidović, D. (ur) *Uradimo zajedno: Prakse i tendencije sudioničkoga upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“, str. 15-44.

Vidović, D. Žuvela, A. i Mišković, D. (2018.) „Sudioničko upravljanje u Republici Hrvatskoj“. U: Vidović, D. (ur) *Uradimo zajedno: Prakse i tendencije sudioničkoga upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“, str. 44-96.

Vidović, D. (2017.) „Novonastajuće kulturne prakse u Hrvatskoj“. U: Jakovina, T (ur). *Dvadeset pet godina hrvatske neovisnosti – kako dalje?* Zagreb: Centar za demokraciju i Pravo Mika Tripalo, str. 483-497.

Wilcox, D. (1994.) *Guide to Effective Participation*. Brighton: Delta Press.

Žuvela, A., Tonković, Ž. i Krolo, K. (2020). *Smjernice za uspostavu sudioničkog upravljanja Centrom za mlade Zadar*. Zadar: Grad Zadar (dokument u procesu prihvaćanja za objavljivanje).

1 Grad Zagreb nadležan je za 38 kulturnih institucija, 14 centara za kulturu, u vlasništvu je Koncertne dvorane Vatroslava Lisinskoga i Zagrebačke filharmonije, a u Hrvatskom narodnom kazalištu (HNK) Zagreb sudjeluje s 49 % vlasništva (ostalih 51 % je u vlasništvu Države). U javnim kulturnim ustanovama Grada Zagreba zaposlene su 2324 osobe ili 0,3 % ukupnog stanovništva Zagreba. U Zagrebu, osim toga, djeluje i 117 organizacija civilnog društva u području kulture i umjetnosti. Prema podacima Hrvatske gospodarske komore i procjeni struke, 98 % hrvatskih kulturnih i kreativnih industrija nalazi se upravo u Zagrebu (Švob-Đokić, Primorac i Jurlin, 2008.).

2 Mrežu čini šest kulturnih centara: Centar kulture na Peščenici (KNAP), Centar za kulturu Trešnjevka, Centar za kulturu i film Augusta Cesarca, Centar mladih Ribnjak, Centar za kulturu i obrazovanje Susedgrad i Centar za kulturu i informacije Maksimir. Više informacija o mreži zagrebačkih centara za kulturu dostupno je na mrežnoj stranici <https://cecate.hr/program/kvartura/> (Stranici pristupljeno 18. rujna 2020.).

3 Podatak preuzet s mrežne stranice https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2006/00-sadrzaj.pdf (Stranici pristupljeno 8. srpnja 2020.).

4 Podatak preuzet s mrežne stranice https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2010/SLJH2010.pdf (Stranici pristupljeno 8. srpnja 2020.).

5 Švob-Đokić, 2004.a, 2004.b, 2010.; Katunarić, 2003., 2004., 2007.; Mišković, Vidović i Žuvela, 2015.; Žuvela, 2016.; Barada, Primorac i Buršić, 2016.; Vidović, 2018.

6 Istraživanje je obuhvatilo sedam lokacija i primjera društveno-kulturnih centara u Hrvatskoj: Društveni centar Lazareti u Dubrovniku, Društveni centar Čakovec u Čakovcu, Društveno-kulturni centar u Karlovcu, Molekula u Rijeci, Društveni centar Rojc u Puli, Dom mladih u Splitu i Pogon u Zagrebu.

7 Lociranje resursa, pogotovo prostora, ne mora biti uvjetovano sudioničkim upravljanjem u kulturi, nego se može locirati i zauzeti i iz organske potrebe za radnim prostorom. Jednaka situacija odnosi se i na druge vrste resursa, primjerice na uključivanje u tijela koja donose odluke o raspolaganju sredstvima javnog proračuna itd. Sudioničko upravljanje tako može biti uzrokom, ali i posljedicom određenih zahvata civilnih aktera u postizanju javno-civilnog partnerstva.

8 Više informacija o Hrvatskoj knjižnici za slijepe dostupno je na mrežnoj poveznici <https://www.hkzasl.hr/o-knjiznici/povijest> (Stranici pristupljeno 20. srpnja 2020.).

9 Više informacija o Histrionskom domu dostupno je na mrežnoj poveznici <https://histrion.hr/> (Stranici pristupljeno 20. srpnja 2020.).

10 Više informacija o Centru za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust dostupno je na mrežnoj poveznici <https://www.centartolerancije.hr/o-nama> (Stranici pristupljeno 20. svibnja 2020.).

**IZMEĐU OKOŠTALOSTI
I PROPULZIVNOSTI:
PROGRAMSKA DJELATNOST
ZAGREBAČKIH KULTURNIH CENTARA**

Kao što je već objašnjeno u prethodnom poglavlju ovog istraživanja, pojam i prakse sudioničkog upravljanja u kontekstu kulture najčešće se pojavljuju u diskursu javno-civilnih partnerskih odnosa koji se nalaze u temelju društveno-kulturnih centara novije generacije. Ove hibridne institucije od uvriježenog modela javne ustanove u kulturi razlikuje činjenica da im javna uprava nije osnivač, nego ih suosniva zajedno s nekom od instanci civilnog društva. Ovo istraživanje predstavlja pokušaj obuhvaćanja sudioničkog upravljanja na razini široj od konteksta društveno-kulturnih centara u kojemu se inače spominje, odnosno pokušaj detektiranja praksi sudioničkog upravljanja i u drugim vrstama ustanova u kulturi Grada Zagreba. U predmetne slučajeve našeg interesa stoga su uključeni različiti oblici podjele ovlasti te više ili manje formalizirani oblici zajedničkog donošenja odluka. To su Pogon – Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade (kao primjer društveno-kulturnog centra novije generacije), Centar za kulturu Histrijski dom i Centar za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust (kao dva slučaja novijih ustanova kojima je suosnivač Grad Zagreb) te trešnjevački i pešenički centri za kulturu i Zagrebački plesni centar (kao ustanove kojima je jedini osnivač Grad). Ovo će poglavlje razmotriti programsku djelatnost tih centara i načine na koji se njihovi različiti institucionalni modeli pozicioniraju u lokalnom kulturnom kontekstu te ispitati kako određenje kulture oblikuje njihovu programsku orijentaciju, odnos prema publici i njihov položaj u zajednici. Oblike (su)odlučivanja razmotrit ćemo s obzirom na programsku djelatnost naših primjera. Prije nego što se posvetimo pojedinim slučajevima te njihovim sličnostima i razlikama, na sâmom ćemo početku opisati položaj u kojemu nalaze unutar konteksta zagrebačke kulturne proizvodnje.

PROBLEMI KLASIFIKACIJE USTANOVA S OBZIROM NA PROGRAMSKU DJELATNOST

Uvodno ćemo se osvrnuti na probleme gradske klasifikacije ustanova kojima se bavimo, a koji ukazuju na nedovoljnu razinu prepoznavanja njihovih modela te za njih karakterističnih ustrojbenih i programskih specifičnosti. Većinu od četrdeset i devet kulturnih ustanova čiji je osnivač Grad Zagreb čine ustanove specijalizirane za određena kulturna (a primarno umjetnička) područja – muzeji, kazališta, knjižnice, kina, itd.¹ Šest centara obuhvaćenih našim istraživanjem na ovaj ili onaj način odudaraju od takve podjele.

1

Klasični kulturni centri koji predstavljaju dio baštine prethodnog sistema, a čiji je rad usmjeren na njihovo neposredno susjedstvo, prvi su primjer ustanova koje u manjoj ili većoj mjeri odudaraju od ideje specijalizirane ustanove. Zbog svog suupravljačkog modela gdje Grad nije osnivač, nego suosnivač u takvu se podjelu ne uklapaju ni društveno-kulturni centri (čiji jedini primjer u punom smislu predstavlja Pogon) i ostali oblici javno-civilnih partnerstva. Prethodno poglavlje ove publikacije pokazalo je u kolikoj mjeri nacionalni legislativni okvir kulturne centre i one kojima se upravlja kroz javno-civilno partnerstvo ne prepoznaje kao ustanove koje se razlikuju od specijaliziranih ustanova u kulturi, pri čemu nepostojanje prikladnog okvira prepoznavanja nužno koči njihov razvitak. Na lokalnoj razini nailazimo na slično neprepoznavanje, zorno oprimjereno kroz dosad jedinu strategiju za kulturu koju je Grad Zagreb izradio – *Strategiju kulturnog i kreativnog razvitka 2015. – 2022.*² te kroz logiku financiranja javnih potreba u kulturi Grada³. Iz tog je strateškog dokumenta i kategorija financiranja utvrđenih djelokruzima kulturnih Vijeća na lokalnoj razini razvidno da gradska samouprava ne razlikuje vrste centara ni prema njihovoj upravljačkoj strukturi niti prema njihovoj programskoj orijentaciji ili vrsti odnosa sa susjedstvom koje ih okružuje.

2

3

Prema vrsti djelatnosti, naime, već i centre u kulturi starijeg tipa možemo podijeliti na centre usmjerene na određenu vrstu kulturne djelatnosti i centre usmjerene na susjedstva u kojima se nalaze. U prvu skupinu svrstavamo Centar za kulturu i film „August Cesarec“, Centar za likovni odgoj, Centar mladih Ribnjak te Kulturno-informativni centar (KIC). Drugoj skupini centara – koje od gore navedenih ustanova razlikuje i njihov položaj izvan gradskog centra – pripadaju Centar za kulturu i informacije Maksimir, Centar za kulturu Novi Zagreb, Centar za kulturu i obrazovanje Susedgrad, Centar kulture na Peščenici, Kulturni centar Travno i Centar za kulturu Trešnjevka. Osim njih u Zagrebu djeluju i tri pučka učilišta – ustanove koje također predstavljaju naslijeđe socijalističke varijante kulturnih centara kao mjesta opismenjavanja i obrazovanja različitih generacija: Narodno Sveučilište Dubrava, Pučko otvoreno učilište i Narodno Sveučilište Sesvete.

Unatoč programskoj usmjerenosti Pogona na čitav grad – na što ukazuje i njegov naziv „Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade“ – on je u Strategiji klasificiran kao centar susjedstva Trnje. Istu logiku pra-

ti i okvir financiranja javnih potreba u kulturi Grada Zagreba, koji programsku djelatnost Pogona od 2018. godine financira kroz kategoriju „Centri za kulturu“ te dodatno kroz posebne potpore koje se dodjeljuju specifičnim programskim djelatnostima u za njih predviđenim kategorijama (poput izvedbenih programa u kategoriji „Kazališne i plesne djelatnosti“), što je slučaj i s ostalim centrima i ustanovama. Riječima Ane Žuvele, „lokalni političari Pogon vide kao suvremeniju verziju centara za kulturu koji su postojali u vrijeme socijalizma, stoga se inovativni model sudioničkoga upravljanja odbacuje (ili krivo tumači) u korist postojećega organizacijskog statusa.“ (Žuvela u Vidović, 2018.: 214).

Suprotno tomu, najnoviji primjeri suupravljanja Grada i organizacija civilnog društva (Centar za promicanje tolerancije i očuvanja sjećanja na holokaust, Centar za kulturu Histrionski dom) u tom se strateškom dokumentu nalaze u zasebnim kategorijama, pri čemu svaki od njih stoji zasebno i bez poveznice s određenim susjedstvom. To ih razlikuje od centara za kulturu naslijeđenih iz prošlog sistema, kao i od Pogona kao primjera novijeg modela centra utemeljenog na javno-civilnom suupravljanju.

Posljednji predmet našeg interesa, Zagrebački plesni centar, dio je kazališne ustanove Zagrebačko kazalište mladih (ZKM). Taj se prostor u Strategiji spominje kao jedini prostor namijenjen plesu na razini cijele države i koji u tom smislu predstavlja “primjer dobre prakse” (2015.: 12), dok se u financiranju javnih potreba u kulturi Grada njegovi programi nalaze u rubrici Plesni projekti. Zagrebački plesni centar nalazi se, dakle, u specifičnom institucionalnom položaju koji posljedično određuje i njegovo programsko usmjerenje: negdje između Pogona čiji djelokrug gradska Strategija i logika programskog financiranja tretiraju kao centar za kulturu starije provenijencije te najnovijih primjera zajedničkog raspolaganja prostorom Grada, udruge Festival suvremenog židovskog filma Zagreb i Glumačke družine Histrioni.

Za razliku od centara koji su nakon neizvjesnih 1990-ih godina svoje programske aktivnosti u većoj ili manjoj mjeri ponovno pokrenuli u “novom pluralizmu” 2000-ih (Cvjetičanin i Katunarić 2001: 9), važan dio zagrebačke kulture koji to razdoblje nije preživio jest omladinska kulturna infrastruktura⁴ koja je pružala važan okvir za samoorganizaciju kulture mladih (Medak, 2011.: 52). U prostor koji je nakon gaše-

4

nja omladinskih institucija ostao prazan Mišković (2015.: 61) smješta impuls povezan s razvojem kulture mladih i društveno-kulturnih centara novijeg tipa poput Pogona: „Za razliku od kulturnih centara čija je ideja oblikovana u političkom vrhu, socijalni centri i skvotovi nastaju kao izraz samoorganizacije građana, ponajprije supkulturnih skupina i aktivista. U socijalnim centrima razvijaju se različite aktivnosti, programi resocijalizacije zatvorenika i narkomana, potpora migrantima i izbjeglicama, organiziraju se kulturne aktivnosti, koncerti, izložbe, predavanja i rasprave te se organizira distribucija kulturnih sadržaja kroz kino programe, knjižare i knjižnice itd. U Hrvatskoj je ta tendencija svoj izraz nalazila ponajprije kroz djelovanje omladinskih kulturnih centara i časopisa za kulturu mladih. Iako su bili formirani u političkom vrhu, djelovanje omladinskih kulturnih centara bilo je znatno oblikovano odozdo, od strane same omladine.”

SMJER ISTRAŽIVANJA

Dijelove zagrebačke kulturne infrastrukture kojima se bavimo karakteriziraju ili pokušaji prilagodbe starih modela novoj okolini (centri za kulturu) ili pak pokušaj uspostave nove, još nedefinirane prakse (centri zasnovani na javno-civilnim partnerstvima). Dok ovo istraživanje u cjelini u primjerima šest centara za kulturu pokušava locirati tragove modela suupravljanja utemeljenih na dijeljenju ovlasti, ovo će se poglavlje fokusirati na pozicioniranje tih ustanova u programskom smislu te na poveznice između mehanizama suodlučivanja, odnosno raspodjele ovlasti, i programskih ishoda. Prvo ćemo ukratko opisati programske linije koje ovi centri provode i stvaraju te načine donošenja programskih odluka, nakon čega ćemo raspraviti logiku njihova stvaranja i prepreke programskom razvoju.

Osnovni „radni materijal“ kojime ćemo se ovdje služiti čine istraživanja dostupne programske dokumentacije i polustrukturirani intervjui sa zaposlenicima pojedinih ustanova. Osim u slučajevima kad je izričito naznačeno drukčije, u fokusu će se nalaziti godine 2017., 2018. i 2019., odnosno podaci o održanim programima te postojeći programski dokumenti i planovi koji se odnose na to razdoblje. Pri opisu pojedinih programskih linija i njihove profilacije obuhvatit ćemo, međutim, i historijat onih institucija čije je današnje programsko djelovanje uvjetovano širim vremenskim okvirom.

OPISI SLUČAJEVA

CENTAR ZA KULTURU TREŠNJEVKA

Centar za kulturu Trešnjevka osnovan je 1979., a danas osim matičnim prostorom u Parku Stara Trešnjevka raspolaže i prostorima domova kulture Prečko i Knežija. Njegovo djelovanje obuhvaća 122 000 građana dviju gradskih četvrti, što ga čini centrom za kulturu s daleko najbrojnijim susjedstvom na koje je usmjeren. Programsko djelovanje Centra za kulturu Trešnjevka (CeKaTe) realizira se u okvirima šest odjela: kazališnog, sociokulturnog, izlagačkog, programa u zajednici, plesnog i glazbenog. Centar je prije svega usmjeren na obrazovne programe i amatersku produkciju, no njegovo je djelovanje prilično široko. Odluke o programu donose se na sjednicama Stručnog vijeća: stručni suradnici za pojedine programske djelatnosti donose prijedloge programa koje žele prijaviti, a o njima raspravlja vijeće u kojem uz osam stručnih suradnika sjedi i ravnateljica Centra.

Kazališna dvorana Centra dugo je služila kao prostor za probe institucionalnim kazalištima, što njezinom glavnom namjenom prestaje biti nakon 2005. godine kada je pokrenut Teatar na Trešnjevci. On, kasnije preimenovan u CeKaTe teatar, intenzivnije djeluje od trenutka obnove dvorane 2012. godine⁵, a na njegovu repertoaru prevladavaju predstave za djecu i mlade te amaterske produkcije. Važno je napomenuti kako CeKaTe ne producira kazališne predstave nego služi kao prostor za izvedbe kazališnih družina, dok u njemu povremeno gostuju i predstave ustanova za kulturu iz drugih gradova. Programski je orijentiran prvenstveno na sadržaj za djecu i mlade (školsku dob) te na kazališni amaterizam. U 2019. godini CeKaTe pokreće Kazališni ponedjeljak, program nastao na temelju natječaja na koji su se s gotovim produkcijama mogle prijaviti sve umjetničke organizacije iz Zagreba.

Izlagački se program realizira u galeriji Modulor⁶ koja je nominalno specijalizirana za arhitekturu i dizajn, no služi i kao prostor za izložbe u čijem se fokusu nalaze i neki drugi interesi. Djelatnost sociokulturnog odjela čine diskurzivni program ili povremena istraživanja te filmsko-prikazivačka djelatnost, a u Centru su osim toga kroz izvedbe, ra-

dionice i tečajeve te različite susrete i smotre prisutni i ples i glazbeni amaterizam. Specifične aktivnosti vezane su za iskorak Centra u javni prostor i istraživanje neposrednog susjedstva, što se odvija kroz programe tematskih šetnji pod nazivom „Mapiranje Trešnjevke“ i glasilu *Glas Trešnjevke* te kroz program na otvorenom „Ljetni diskont kulture“ koji je usmjeren na pomaganje siromašnim članovima i članicama društva. Sadržaji koji prevladavaju namijenjeni su lokalnoj zajednici, a među njima se posebno ističu programi za djecu i treću dob.

CENTAR KULTURE NA PEŠČENICI (KNAP)

Centar KNAP, prethodnog naziva Centar kulture na Peščenici, obuhvaća susjedstvo koje broji 56 000 stanovnika i najstariji je zagrebački centar za kulturu koji djeluje od davne 1955. godine⁷. U široj percepciji građana pred ostalim djelatnostima ovog centra prednjači prepoznatljivost njegova kazališnog programa. U tom smislu kazalište KNAP predstavlja specifičan primjer razvoja čitavoga programskog djelokruga kulturnog centra koji se na mapi kulturne ponude grada pozicionirao kao proizvođač sadržaja koji je prepoznatljiv i u estetskom smislu. Centar osim kazališne ima i edukativnu, diskurzivnu i galerijsku programsku djelatnost. Za stvaranje programa zadužen je Programski odjel koji čini četvero stručnih suradnika za kazalište, kreativne radionice, manifestacije i ostale programe. Na razini Centra o konačnome izgledu programa odlučuje ravnateljica.

Kazalište od 2005. godine djeluje kao zasebna jedinica i u vlastitoj produkciji izvodi ograničen broj hit-predstava za širu (odraslu) publiku, koje manji broj glumaca igra čitav niz godina. Na KNAP-ovim daskama nastupa i nezavisna scena koja u najvećoj mjeri proizvodi program suvremenog plesa i performansa. Osim profesionalne produkcije u važan redovni kazališni program spada i godišnja Smotra kazališnih amatera Zagreba (SKAZ).

Uz kazališnu, na kulturno-umjetničkoj karti grada prepoznatljiva je i izlagačka djelatnost KNAP-a koja se odvija u Galeriji Događanja. Galerija Događanja se, nakon duljeg prekida koji je započeo 90-ih godina prošlog stoljeća, 2009. godine vratila svojoj tradiciji iz 80-ih te sve otad ponovno uključuje konceptualnu umjetnost i eksperimentalnije prakse.

Produkcijom *street art* formi i uspostavom prakse oslikavanja zgrade Centar nastavlja tada uspostavljenu tradiciju umjetnosti u javnom prostoru. S druge strane, ciljna skupina programa u zajednici su stanovnici Peščenice, ponajviše djeca i umirovljenici. U sklopu KNAP-ove suradnje s udrugom Multikulti pri Dramskom studiju djeluje teatar mladih Roma koji čine značajan dio populacije tog susjedstva. Organizacije civilnog društva u Centru organiziraju i diskurzivne programe prepoznatljive po usmjerenosti na ekologiju, a u dijelu redovitih termina već se ustalila praksa rezervirana za umjetničke programe poput Festivala prvih ili Muzičkog bijenala.

POGON – ZAGREBAČKI CENTAR ZA NEZAVISNU KULTURU I MLADE

Pogon je ustanova osnovana 2008. godine. Predstavlja prvo formalizirano javno-civilno partnerstvo u kulturi, a suosnivači su mu Grad Zagreb i Savez udruga Operacija Grad (SUOG). Pogonu su prilikom osnutka dodijeljena dva prostora: zgrada bivše tvornice Jedinstvo na Trnju s dvije dvorane i dvorišnim prostorom za programe, te manji uredski prostor u Ulici kneza Mislava u centru Zagreba s konferencijskom dvoranom, prostorom za sastanke i edukacije. Za razliku od centara za kulturu čiji su programski smjerovi određeni odjelima ili sekcijama koje prate različite kulturne djelatnosti, osnovna programska djelatnost Pogona, kako ju određuje Program rada 2017-2020, jest osiguravanje besplatnog prostora za rad njegovih korisnika⁸. Ova se djelatnost realizira dodjelom termina koje pojedinci ili udruge mogu rezervirati ispunjavanjem *online* obrasca te koji omogućuju prijavu programa otvorenih za javnost, rad za zatvorene grupe korisnika, realizaciju radno-produkcijskih programa odnosno proba ili pak održavanje sastanaka.

Model Pogona specifičan je zbog toga što svjesno slijedi obrazac društveno-kulturnog centra novoga tipa u smislu polivalentnog prostora koji je dostupan različitim korisnicima te za čiju uporabu postoji jasna i javna procedura⁹. Uvid u termine dostupne široj publici za period 2017-2019. pokazuje kako među programima otvorenima za javnost prevladavaju sadržaji umjetnika i umjetničkih organizacija, a tek potom sadržaji u organizaciji ostalih aktera civilnog društva. Osim što nudi prostor za rad, Pogon svake godine raspisuje i natječaj za projekt Pogonator čija je svrha razvoj izvedbenih radova, a postoji i nekolicina

48

8

9

drugih natječaja uvjetovanih konkretnom projektnom logikom, poput rezidencija te međunarodne razmjene i suradnje, Participativne sezone, partnerstva s Akademijom likovnih umjetnosti.

U Pogonu Jedinstvo u najvećoj su mjeri zastupljene vizualne, izvedbene, novomedijske umjetničke prakse koje proizvodi mlada generacija umjetnika ili organizacije u području nezavisne kulture. U okviru izlagačke djelatnosti prepoznatljivi su i sadržaji koji se ponavljaju iz godine u godinu, poput programa Galerije Močvara ili Galerije 90-60-90. Stalni programi uključuju Pogonator (u koprodukciji samog Pogona), programe međunarodne razmjene, rad s djecom u suradnji s osnovnim školama i organizacijama, rad sa susjedstvom Trnje, konferencije i slična javna događanja u organizaciji aktera civilnog društva.

Izravno sudjelovanje korisnika prostora u stvaranju i planiranju programa ključna je specifičnost koja Pogon kao društveno-kulturni centar novije generacije izdvaja od ostalih ustanova našeg interesa. Savez udruga Operacija grad ima dvadeset i sedam udruga-članica koje predstavljaju velik dio korisnika prostora. Iz članstva SOUG-a svake tri godine kandidira se pet članova koji čine Programski savjet. To tijelo savjetuje ustanovu o programskim pitanjima, a bavi se i uvjetima upotrebe prostora i specifičnim upitima u vezi s njima.

CENTAR ZA PROMICANJE TOLERANCIJE I OČUVANJE SJEĆANJA NA HOLOKAUST

Specifičnost je Centra za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust u tome što se radi o ustanovi bez prostora za vlastite ili tuđe programske aktivnosti. Ta je ustanova registrirana relativno nedavno, u lipnju 2017, a suosnivači su joj Grad Zagreb i Udruga Festival suvremenog židovskog filma Zagreb. Centru je namijenjen prostor bivše Tvornice ulja Zvijezda u ulici Ljudevita Posavskog, no on se tek treba rekonstruirati, a dosad jedini program održan na toj lokaciji zbio se u dvorištu tvornice. S obzirom na kratak period djelovanja i činjenicu da ne raspolaže prostorom, programske aktivnosti Centra za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust nisu brojne i stoga ih je moguće opisati u cijelosti. U 2018. i 2019. godini Centar je organizirao diskurzivni program koji obuhvaća javne tribine na raznim lokacijama, producirao operu za djecu „Brundibar“ i manifestaciju „Park toleranci-

49

je“ na Zrinjercu. Na tribinama koje se odvijaju u mjesečnom ritmu sudjeluju etablirani znanstvenici (mahom sveučilišni profesori), klerici, književnici, radnici u kulturi i umjetnici srednje ili starije generacije, a one su u 2019. godini uključivale niz razgovora o različitim aspektima mržnje – održano je, naime, dvanaest tribina čije teme obuhvaćaju raspon od mržnje u religiji i različitim društvenim znanostima do mržnje u glazbi ili likovnom izrazu¹⁰. Centar osim toga sudjeluje u izradi i provedbi diskurzivnog programa *Festivala tolerancije*. Prvi koncept i programski plan ove ustanove osmislili su vanjski stručnjaci, a programe na godišnjoj razini potvrđuje Programsko vijeće koje čine dvije članice udruge, dva člana iz Grada i jedan nezavisni član, a čiji djelokrug rada obuhvaća potvrđivanje programskih i financijskih prijedloga Centra.

ZAGREBAČKI PLESNI CENTAR

Zagrebački plesni centar počeo je s radom 2009. godine, kada je Grad Zagreb raspolaganje prostorom u Ilici 10 povjerio udruzi Hrvatski institut za ples i pokret. Početnoj vremenskoj točki ove analize (2017. godina) neposredno prethodi razdoblje u kojemu Grad Hrvatskom institutu za ples i pokret oduzima pravo upravljanja prostorom, a Zagrebački plesni centar pripaja Zagrebačkom kazalištu mladih. Taj je proces zaključen u listopadu 2016. godine.

Zagrebački plesni centar danas funkcionira kao neformalni odjel Zagrebačkog kazališta mladih. Budući da je posljednja programska strategija Zagrebačkog kazališta mladih izrađena 2015., odnosno prije pripojenja Centra ZKM-u, ona ne uključuje nikakve procedure ni programske kriterije primjenjive na Zagrebački plesni centar. Ipak, unutarne procedure za dodjelu prostora za probe i izvedbu postoje i objavljuju se u godišnjim pozivima za rezidencijalni i nerezidencijalni program te Koreospektar namijenjen mladim umjetnicima¹¹, uveden 2018. godine. O prijavama odlučuje povjerenstvo, zatim program na temelju prijedloga producenta i programskog voditelja odobrava ravnateljica ZKM-a, a o opsegu godišnje produkcije u konačnici odlučuju Skupština i Gradski ured za kulturu.

U Centru postoje tri dvorane; samo jedna od njih triju opremljena je za izvedbe. Program čine javne izvedbe plesnih umjetnika i umjetničkih organizacija koje se održavaju u tjednom ritmu te probe i treninzi;

50

10

11

besplatni jutarnji termini dostupni su za rezervaciju plesnim umjetnicima, a popodnevene termine Centra zauzimaju plesni tečajevi koji se naplaćuju.

CENTAR ZA KULTURU HISTRIONI SKI DOM

Centar za kulturu Histrionski dom osnovali su Grad Zagreb i Glumačka družina Histrioni 2016. godine kao oblik partnerstva koji definira upravljanje prostorom bivšeg kina u Ilici, odnosno sâmom središtu grada. Ovaj je centar specifičan po svojoj specijaliziranosti za jednu vrstu kulturne proizvodnje, kao i po činjenici da glavninu javnog programa proizvodi organizacija koja je ujedno i suosnivač ustanove. Programski sadržaj koji se odvija u Centru za kulturu Histrionski dom najvećim dijelom čine produkcije GD Histrioni kojima Centar pruža prostornu i tehničku podršku. Kao suosnivač, glumačka družina ima pravo na besplatne termine. Formalno tijelo koje odlučuje o programu (u obliku vijeća ili savjeta) ne postoji, a za korištenje termina zainteresirane se glumačke družine, pojedinačni umjetnici i udruge javljaju pojedinačno elektroničkom poštom, nakon čega ravnateljica i predstavnik GD Histrioni razmatraju programe koji se preklapaju s programskom koncepcijom ove ustanove i uklapaju ih u njezin raspored. Osim redovnog programa, Centar svake godine s Glumačkom družinom Histrioni suorganizira manifestacije *Gumbekovi dani – međunarodni dani kabarea*, *Bobijevi dani smijeha* i *Ljeto na Opatovini*.

PROGRAMSKI PROFILI CENTARA I NJIHOVE OKOSNICE

Nakon što smo u kratkim crtama opisali glavne programske sadržaje te naznačili specifičnosti slučajeva koji su predmet ovog istraživanja, njihovo ćemo programsko djelovanje sagledati s obzirom na položaj koji zauzimaju u široj konfiguraciji kulturne proizvodnje na razini Zagreba. U tu ćemo se svrhu poslužiti razlikama u vrstama i načinima njihove programske profilacije s obzirom na prevladavajuće vrste kulturno-umjetničkih sadržaja i publiku kojoj se obraćaju. Pritom ćemo pokušati detektirati i različita shvaćanja kulture koja se nalaze u pozadini njihova djelovanja. Prvi korak je identifikacija njihove programske okosnice i povezivanje odabranih ustanova sa stupnjem suodlučivanja na kojem se nalaze. Zatim ćemo, imajući na umu da centre prije svega definiraju njihova publika i prostor, u računicu uključiti odnos s

51

publikom i zajednicom te na koncu identificirati pojedinačne i zajedničke prepreke programskoj propulzivnosti i dinamici.

U uvodnom smo dijelu naznačili nelogičnosti u gradskoj klasifikaciji centara utemeljenih na javno-civilnom partnerstvu, pri čemu se u posebnom položaju nalazi Pogon kao društveno-kulturni centar polivalentnog tipa, koji nije određen vrstom sadržaja koji proizvodi nego načinom na koji omogućuje proizvodnju kulturnih sadržaja. Ovaj, po mnogočemu „pokazni“ primjer nove vrste ustanova na nacionalnoj razini uspostavio je model raspolaganja prostorom koji tako postaje dostupan udrugama i pojedinačnim umjetnicima te još uvijek predstavlja jedini primjer uspješno uspostavljenog i uhodanog modela nove, hibridne institucije u državi. Što u programskom smislu ovaj inovativni model donosi? „Pogon nije definiran estetskim kriterijima niti čvrstim programskim/kustoskim konceptom, već funkcionira kao otvorena platforma“, stoji u četverogodišnjem (2017–2020) *Programu rada i razvoja* ove ustanove¹². Njegovo je programsko područje u istom dokumentu, međutim, određeno sljedećim kategorijama: suvremenom umjetnošću i kulturom, obrazovnim i informacijskim programima važnima za unapređenje kvalitete života mladih, radom s mladima te obrazovnim programima namijenjenim razvoju kapaciteta organizacija civilnog društva u sektoru kulture i mladih. Ključna točka programske i upravljačke diferencijacije između Pogona i preostalih slučajeva upravo je otvaranje prostora različitim korisnicima koji u njemu mogu stvarati vlastiti sadržaj.

Profil Pogona kao ustanove s obzirom na vrstu kulturnog sadržaja kojeg čini dostupnim široj javnosti nije teško prepoznati – radi se o suvremenim umjetničkim praksama na kakve na lokalnoj razini nailazimo u kontekstu nezavisne kulture. Skrenemo li pak pažnju na logiku koja leži u podlozi programske koncepcije ove ustanove, orijentaciju Pogona na mlade moguće je promatrati kao pokušaj prevladavanja jaza koji je na području Zagreba nastupio demontažom institucija omladinske kulture. Smještanje njegova djelovanja u područje nezavisne kulture predstavlja institucionalizaciju kulturne tendencije koju Dea Vidović, slijedeći Raymonda Williama, opisuje terminom “novonastajuće kulture” (Vidović, 2017.: 483). Tu vrstu kulturnih praksi definira kritički stav prema dominantnoj kulturi koji dolazi „odozdo“, odnosno iz redova samoorganiziranih građana koji se okupljaju u civilnom sektoru i

koji je institucionalnom modelu suprotstavljen “upravo zbog svoje manje izražene hijerarhičnosti i dinamičnijih okvira djelovanja.” (Vidović, 2017.: 491) Takva dinamičnost okvira programskog djelovanja u ovom slučaju postoji na dvije razine.

Prva razina odnosi se na predstavnike glavne skupine korisnika koji sudjeluju u stvaranju programa, odnosno na osobe koje djeluju u nezavisnom kulturnom polju, čije je sudjelovanje formalni preduvjet provedbi osnovne programske djelatnosti. Drugo, na razini odlučivanja o programu postoji formalni mehanizam suodlučivanja i rotacije ovlasti – svake tri godine Programski savjet prepušta svoje mandate novom sastavu. U društveno-kulturnim centrima utemeljenima na partnerstvu sa savezima ili mrežama udruga koje imaju veći broj članova (poput SUOG-a) postoji rizik od „prerastanja“ prostora, odnosno njegova popunjavanja sadržajima samih članica i zatvaranja spram novih korisnika. Uzmemo li u obzir da najveći problem Pogona jest nedostatak resursa koji proizlazi iz činjenice da je riječ o jedinom prostoru za potrebe nezavisne kulture na razini čitavog Zagreba, i u ovom je slučaju novim korisnicima koji nisu upućeni u procedure pristup prostoru ponekad otežan. Propusnost spram novih sadržaja jamče programi poput *Pogonatora* (koji javnim natječajem osigurava prostor za probe i izvedbu) ili pak suradnja s Akademijom likovne umjetnosti (koja svaku novu generaciju umjetnika upoznaje s funkcioniranjem Pogona); međutim, najvažniji je korektiv tendenciji zatvaranja i okoštavanja programa upravo rotacijski mehanizam Programskog savjeta.

Ako je osnivanje Pogona uspostavilo novi model ustanove u čijem se temelju nalazi dijeljenje ovlasti s dijelom kulturne scene Zagreba, pripajanje Zagrebačkog plesnog centra gradskom kazalištu po mnogočemu predstavlja upravo suprotan primjer. Upravljanje jedinim gradskim prostorom opremljenim i predviđenim za ples povjereno je kazališnoj instituciji, što je iz vizure raspolaganja prostorom upravljanje i odlučivanje udaljilo od krajnjih korisnika, a iz perspektive programskih ishoda nije proizvelo značajnije promjene u vrsti ili intenzitetu programa koji i dalje čine tjedne javne izvedbe plesnih umjetnika i umjetničkih organizacija te plesni pokusi i treninzi. Korištenje prostora za pripremu i izvedbu plesnih predstava besplatno je, doduše, za plesne umjetnike koji se svake godine iznova biraju, a oni su pak podijeljeni u dvije grupe: rezidencijalne (koji imaju prvenstvo u korištenju prostora) i nerezidencijalne.¹³

Stručno povjerenstvo koje bira i ove i programe u sklopu linije *Koreospektar* namijenjene mladim umjetnicima, čine voditeljica plesnog programa i dvoje vanjskih, rotirajućih članova iz plesne struke; njihove prijedloge i izbor pak potvrđuje ravnateljica ZKM-a. Programski profil, baš kao i u upravljačkoj shemi iz razdoblja prije 2017., definiran je specijaliziranom ulogom ovog Centra čija je programska djelatnost i dalje obilježena kontekstom nezavisne scene u kojoj (suvremena) plesna umjetnost zbog nedostataka prepoznavanja i potpore na lokalnoj i državnoj razini stvara i radi. Za razliku od Pogona, Zagrebački plesni centar nema unutarnje savjetodavno tijelo niti vijeće koje bi moglo služiti kao korektiv kad su u pitanju potencijalne prostorne neodumice, a njegov rad usporava činjenica da sve odluke treba potvrditi ravnateljica.

Programski sadržaj Centra za kulturu Histrionski dom u premoćnoj mjeri čine dramske predstave, najčešće komedije. U programskom se smislu (kao i u smislu raspolaganja prostorom) ta ustanova preklapa s obrascem repertoarnog kazališta kakvo ima svoj profesionalni ansambl i estetsko usmjerenje. Ta specijaliziranost, odnosno premoć jedne varijante kulturno-umjetničkog sadržaja ogleda se i u načinu raspodjele termina koji je dijametralno suprotan od mehanizma u Pogonu, a razlike postoje i u odnosu na Zagrebački plesni centar. Naime, za razliku od mehanizama otvorenih natječaja ili poziva koji u oba prethodna slučaja jamče dodjelu termina organizacijama i pojedinačnim umjetnicima, programi Centra za kulturu Histrionski dom kroje se drukčijom logikom. O raspodjeli termina odlučuje se mjesec dana unaprijed jer je većina glumaca iz Družine zaposlena u drugim kazalištima u kojima imaju obveze. Preostali se termini, ako ih ima, dijele onima koji se prijave, a prostor se daje i u najam. Pri uključivanju programa drugih proizvođača – udruga i umjetničkih organizacija – ravnateljica Centra i umjetnički ravnatelj Družine Histrioni prije svega vode računa o tomu u kojoj se mjeri tudi programi svojom programskom orijentacijom mogu uklopiti u njihov programski profil, pri čemu ponekad nastaju problemi tehničke prirode, kao kod pokušaja pružanja prostora umjetničkim djelatnostima poput plesne. Na isti način ovaj centar funkcionira i kad je u pitanju propusnost spram sadržaja koji odudaraju od programske okosnice udruge koja je ustanovu suosnovala. Stvaranje programa ove ustanove pokazuje se kao dijametralna suprotnost Pogonu, a prilično je suprotna i načinu funkcioniranja Zagrebačkog plesnog centra koji različite sadržaje suvremenog plesa izabire i predstavlja na temelju javnog

poziva. U tom smislu Centar za kulturu Histrionski dom ne funkcionira kao centar za kulturu već poput specijalizirane kazališne ustanove ili privatnog kazališta.

Baš poput Pogona, i klasični centri za kulturu koji su predmet našeg interesa predstavljaju “pokazne” primjere prilagodbe novijim okolnostima i razvoja određenog stupnja programske orijentacije, odnosno prepoznatljivosti svojih sadržaja (Lazarin, 2018.). Istraživanje Centra za kulturu Trešnjevka¹⁴ pokazuje da su ispitanici na razini grada Zagreba upravo ova dva centra, uz Narodno sveučilište Dubrava, označili kao najprepoznatljivije. Njihovu specifičnost, neformalizirane sudioničke prakse koje se ne odnose na upravljanje, možemo locirati upravo u programskoj djelatnosti ovih ustanova. Također, u oba se slučaja suradnja s civilnim društvom pokazuje kao važna poluga programske inovacije. U slučaju CeKaTe-a odjeli čine okvir za programsku proizvodnju, a programska inovacija dolazi od strane udruga koje se ne bave užim područjem kulture (kao umjetnosti) nego joj u znatno većoj mjeri pristupaju u širem smislu, kao sredstvu učenja i socijalizacije. S obzirom na programsku orijentaciju ovaj bi centar bilo preciznije odrediti kao društveno-obrazovni nego kao kulturni centar u smislu kulture kao usko povezane s umjetnošću. Za razliku od CeKaTe-a koji surađuje s organizacijama civilnog društva, a prije svega s udrugama koje ne djeluju u užem umjetničkom području, program centra KNAP je u umjetničkom smislu profiliraniji ponajviše zbog kazališne, a onda i galerijske djelatnosti. Unatoč razlikama u programskom usmjerenju, oba su centra ipak u najvećem dijelu fokusirana na rad s neposrednim susjedstvom, a i unutrašnja struktura i programske procedure odvijaju se prema sličnom modelu. Sličnosti su uočljive i u omjeru ponavljajućih i novih sadržaja: u oba slučaja prednjače programske linije koje se ponavljaju iz godine u godinu pa tako (osim programa koje u susjedstvu proizvode sami ili u suradnji s civilnim društvom) oba centra svake godine određeni termin oslobađaju za godišnje manifestacije kao što su susreti plesnih grupa i zborova (CeKaTe) i smotra kazališnih amatera (KNAP). Centri se ipak razlikuju omjerom specifičnih sadržaja koji pretpostavljaju publiku s jasnim simboličkim kapitalom i sadržaja namijenjenih široj publici, te omjerom umjetničkih i obrazovnih sadržaja koje nude.

U pozadini programskog profila Centra za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust stoji provodna ideja vrlo široko shvaćenih

ljudskih prava i inkluzivnosti. Njihov je glavni, diskurzivni program donekle prepoznatljiv kao aktivnost Udruge Festival suvremenog židovskog filma Zagreb (unatoč različitim lokacijama na kojima se odvijao), no on u svom sadržajnom aspektu ne odudara od programa u gradskim knjižnicama ili na kulturnim festivalima, što je kontekst u kojemu je Udruga djelovala i prije potpisivanja ugovora o suosnivanju Centra s Gradom Zagrebom. Programsko djelovanje Centra za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust, u usporedbi s ostalim ustanovama obuhvaćenima ovim istraživanjem, karakterizira usmjerenost na obrazovnu ulogu kulture oblikovane programima u kojima sudjeluju stručnjaci i profesionalci, a nasuprot amaterizmu ili radioničkim programima prisutnima u klasičnim centrima i Pogonu. Programska koncepcija budućeg Centra dostupna je na službenim stranicama i uključuje pet programskih linija¹⁵, od kojih jednu stalnu – muzej sjećanja na holokaust. U njegovu je općenitom nacrtu moguće locirati prosvjetiteljsku i modernizacijsku funkciju postojećih centara, a po pitanju sadržaja bliži je onima javnih nego hibridnih ustanova. Slijedeći definiciju odrednice “novonastajuće kulture” kojom smo opisali Pogon, a koja uključuje otpor dominantnoj (nacionalnoj) kulturi, iz dosadašnje tendencije Centra da toleranciju u najširem mogućem smislu shvaća kao otvorenost svim, pa tako i dominantnim perspektivama vidljivo je kako je Centar za promicanje tolerancije bliži institucionalnom, odnosno već „postojjećem“ modelu kulture (usp. Mišković, 2015.).

Ovdje zasad ne možemo govoriti o programskoj prepoznatljivosti u lokalnoj zajednici jer prostor koji bi uopće mogao okupiti zajednicu ne postoji, a osmišljavanje dugoročnog programskog plana prepušteno je vanjskim stručnjacima. Iako je programsko usmjerenje koje obuhvaća diskurzivni i edukativni sadržaj prisutno, Centar za promicanje tolerancije još se uvijek ni u simboličkom ni u prostornom smislu nije upisao na kulturnu kartu Grada.

ODNOS SA ZAJEDNICOM

Centre za kulturu uz odnos s korisnicima prostora određuje i njihova publika. Iz tog ćemo razloga u kratkim crtama skicirati raspon odnosa predmeta našeg interesa prema publici, pri čemu je ključno pitanje stvaraju li novu publiku ili pak računaju s otprije određenim skupinama posjetitelja. Ovaj se raspon, s obzirom na njihovu usmjerenost na

15

susjedstvo, širu javnost ili specijaliziranu publiku s određenim simboličkim kapitalom, proteže od osluškivanja potreba lokalne zajednice u slučaju kulturnih centara starije generacije, do usmjerenosti na stručnu publiku u slučaju Zagrebačkog plesnog centra, pri čemu Pogon balansira između te dvije tendencije. U skladu s profilom korisnika Pogona i u njegovoj publici prevladava profesionalna umjetnička i kulturna zajednica te odrasle osobe, odnosno skupine kojima sadržaji u klasičnim centrima za kulturu većinom nisu izravno namijenjeni. Pogon, međutim, ima i programe usmjerene na susjedstvo i djecu, edukativni rad uključuje suradnju sa školama, pa tako radi na razvoju buduće publike za umjetničke prakse kojima pruža prostor.

Metode suradnje sa školama i domovima za umirovljenike snažno su zastupljene u praksi starije generacije centara čiji su programi usmjereni ka lokalnoj zajednici. U CeKaTe-u prevladavaju programi za djecu i treću dob, ciljne skupine korisnika. Dodatna su ciljna skupina osobe drukčijih fizičkih mogućnosti, za koje se programi razvijaju u suradnji s civilnim društvom. No, lokalna zajednica formalno ne sudjeluje u stvaranju programskih sadržaja.

Centar za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust u kontinuitetu zasad provodi samo jednu vrstu sadržaja, diskurzivni program koji se obraća odrasloj publici s određenim simboličkim kapitalom. U tom se smislu u većoj mjeri obraća specijaliziranoj publici no široj zajednici, dok dijalog s lokalnom zajednicom zbog nepostojanja prostora nije moguć. Ipak, u programskom planu budućeg Centra prisutan je takav impuls te volja za suradnjom s obrazovnim institucijama i iskorakom ka (budućoj) lokalnoj zajednici. Nasuprot tomu i svim prethodnim slučajevima, Zagrebački plesni centar i Histrijski dom nemaju ni strategije ni planova za razvoj odnosa s lokalnom zajednicom ili novom publikom. Ove ustanove održavaju odnos s već postojećom publikom koja ima razvijene navike konzumacije njihovih vrsta sadržaja.

Naši se slučajevi, dakle, i u ovom pogledu uvelike razlikuju, a varira i njihov odnos s publikom i različitim zajednicama kojima se obraćaju, prema kojima i u kojima djeluju. Istraživanje načina na koje ostvaruju kontakt s publikom i rade na njezinom razvoju potvrdilo je da se prisutnost civilnog društva u centrima za kulturu (bilo u vidu suradnje kao što je slučaj s KNAP-om i CeKaTe-om, bilo u vidu upravljanja kao

na primjeru Pogona) pokazuje kao važan faktor otvaranja centara prema postojećim i novim skupinama posjetitelja te redefiniranja javnosti kojoj se centri obraćaju i s kojom (su)stvaraju življenu kulturu. Nadalje, u našem se uzorku pokazuje da one ustanove koje program planiraju kroz jasne procedure više rade na razvoju publike, pa se prepreke dugoročnom programskom planiranju centara s jedne i programskoj inovaciji s druge strane, mogu i trebaju promatrati i kao prepreke za razvoj njihove publike.

PREPREKE PROGRAMSKOJ DINAMICI

Prepreke programskoj dinamici koje je ovo istraživanje prepoznalo dijelimo na one unutar okvira djelovanja i odlučivanja o programu te one koje proizlaze iz odnosa s lokalnom samoupravom. Budući da je riječ o problemima koji su detaljnije zastupljeni u drugim poglavljima ove publikacije, ovdje ćemo ih samo naznačiti.

PREPREKE UNUTAR CENTARA

Pregledom i analizom sadržaja koje centri produciraju ili kojima daju prostor ustanovili smo postojanje dviju razina na kojima je stupanj programske dinamike povezan s otvorenošću ustanova spram novih prijedloga. Prva razina uključuje propusnost prema novim pojedinačnim sadržajima (postojanje otvorenih poziva, obrazaca za prijavu, itd.), a u drugoj važnu ulogu igra postojanje višeglasja pri donošenju odluka. U Centru za kulturu Histrionski dom i Zagrebačkom plesnom centru u različitim su oblicima vidljivi učinci centralizacije ovlasti odnosno „[s]tvaranje atmosfere 'komandne' kulture“, kako Mišković (2018.: 45) opisuje raspolaganje kulturnom infrastrukturom na lokalnim razinama. S jedne strane imamo primjer Zagrebačkog plesnog centra koji se zbog potpune izmještenosti formalnog odlučivanja na matičnu ustanovu i Grad suočava s nemogućnošću formalnog sudjelovanja u odlukama koje se tiču njegove djelatnosti; s druge pak strane nepostojanje procedure programskog planiranja u Histrionskom domu omogućuje da slobodnim terminima u potpunosti raspolaže jedna organizacija. U prostoru *Histriona* zamijećen je najmanji stupanj dinamičnosti programa i propusnosti programske okosnice za nove vrste sadržaja, a ondje se stvaranje programa provodi polazeći od potreba glumačke družine čiji ravnatelj suodlučuje o dodjeli termina i čiji sadržaji čine premoćnu većinu programa koji se u tom prostoru odvijaju.

Dosad smo ustvrdili kako jedino Pogon ima model koji na formalnoj razini jamči sudjelovanje različitih korisnika u procesu kreiranja programa i njihovu rotaciju. Ovo je istraživanje u klasičnim kulturnim centrima ipak prepoznalo natruhe prakse koja dovodi do raspodjele ovlasti pri odlučivanju o programu. Kao važni poticaji programskim inovacijama u KNAP-u i CeKaTe-u pokazali su se dolazak novih suradnika i neformalne prakse komunikacije s civilnim društvom u vidu sastanaka stručnih suradnika. Procedure za prijavu programskih prijedloga, ako izuzmemo natječaje za izlaganje u galerijama, nisu formalizirane u obliku javnih poziva, ali praksa slanja pojedinačnih upita za programske suradnje ili raspolaganje prostorom ipak postoji. Upite najčešće šalju organizacije civilnog društva. Analiza omjera ponavljajućih sadržaja i novih programa, u kojoj premoćno prevladavaju ovi prvi, pokazuje kako bi jača propusnost prema vanjskim utjecajima kad je u pitanju osmišljavanje programa mogla pridonijeti njegovoj dinamizaciji, novim programskim pravcima, suradnjama itd. Na koncu valja napomenuti da praksa Centra za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust predstavlja drugi ekstrem, odnosno situaciju u kojoj je određivanje programskog usmjerenja institucije povjereno vanjskom stručnom vijeću, a učinke takvog modela zasad je nemoguće procijeniti.

VANJSKE PREPREKE PROGRAMSKOJ DINAMICI

U percepciji ravnateljica i producenta centara odnos s Gradom bez iznimke se spominje kao kamen spoticanja i element usporavanja rada na proizvodnji ili pružanju potpore proizvođačima kulturnih sadržaja. Kao glavni problemi spominju se nedostatnost prostorne infrastrukture i iscrpljenost uzrokovana njezinim održavanjem te nemogućnost dugoročnijeg planiranja programa zbog logike financiranja javnih potreba. Nedostatkom prostora, uz Centar za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust koji prostor uopće ni nema, najviše su pogode ni Zagrebački plesni centar i Pogon, dok klasični kulturni centri imaju problema s održavanjem velike prostorne infrastrukture u odnosu na malen broj zaposlenika. U tim centrima određene su se vrste djelatnosti u ispitivanom vremenskom okviru počele razvijati tek nakon zapošljavanja stručnih suradnika. Ovi podaci potvrđuju nalaze studije *Acces to Culture in Croatia* (2015.)¹⁶, u kojoj se ističe kako se klasični kulturni centri u različitoj mjeri prilagođavaju suvremenom okruženju,

pri čemu kod mnogih institucija postoji kontinuirani problem manjka zaposlenika. U takvom okruženju programske su inovacije (njihovo širenje ili specijalizacija i profilacija) rijetke, a za njihovu provedbu ne postoji sustavna potpora.

60

ZAVRŠNE MISLI I OBRISI BUDUĆIH ISTRAŽIVANJA

Ovo istraživanje predstavlja tek preliminarno mapiranje različitih načina raspodjele ovlasti na primjerima kulturnih ustanova u Zagrebu koje odudaraju od uvriježenog modela specijalizirane javne ustanove u kulturi. Dok ostala poglavlja rasvjetljavaju dublje strukturne nelogičnosti u njihovu funkcioniranju koje su uvelike povezane s centralizacijom ovlasti i nepostojanjem vizije razvoja kulturne politike Grada, ova je analiza ocrtala njihovo programsko djelovanje s obzirom na stupanj i vrstu suodlučivanja o programskom sadržaju, odnos spram publici te prepreke koje stoje na putu propulzivnosti i dinamizaciji programske djelatnosti.

Ako je ključ potencijala hibridnih ustanova u tome da “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“ (Mišković, 2015.: 7), iz pregleda programske djelatnosti hibridnih institucija obuhvaćenih ovim istraživanjem jasno je da je samo Pogon ovaj potencijal prepoznao i radi na njegovu ostvarenju. Njegova je programska djelatnost ograničena prije svega nedostatkom i nedostatnošću prostora, što je problem koji može riješiti samo Grad Zagreb. Centar za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust nalazi se u infrastrukturnom limbu, a iz dosadašnje programske djelatnosti nije moguće iščitati odmak od sadržaja postojećih ustanova. Ipak, budući da plan (buduće) ustanove sadrži uključivanje korisnika budućeg prostora i organizacija civilnog društva u stvaranje programa, svakako postoji prostor za napredak i iskorak ka novoj publici i korisnicima. Ovoj ustanovi u svakom slučaju tek prethodi pozicioniranje u kulturnom krajoliku Zagreba, a tek onda mogu uslijediti i neke buduće analize. U limbu se nalazi i Zagrebački plesni centar, jedini prostor u Gradu predviđen i opremljen za plesnu djelatnost, koji kao formalni entitet uopće ne postoji. Za razvoj ovog prostora i Centra u svakom, pa i programskom smislu, nužan prethodni korak bio bi njegova formalizacija. Ovo je istraživanje zabilježilo i postojanje mehanizma rotacije odluči-

vanja o programu na razini Centra; nisu, međutim, zabilježeni nikakvi pokušaji aktivacije većeg raspona već postojećih korisnika i publike. U tom se smislu odnos prema korisnicima (profesionalnim plesačima) čini kao važna tema za daljnja istraživanja koja bi mogla pridonijeti boljem funkcioniranju ove ustanove.

61

Snažan potencijal, ali i volju za programsku inovaciju i razvoj pokazali su KNAP i CeKaTe, no njihova unutrašnja struktura predstavlja nastavak vizije ustanove iz nekog drugog vremena i kulturno-političkog sustava. U kulturnim centrima korisnici mogu predložiti pojedinačne programe, ali nisu dionici odlučivanja o širem okviru u kojem se pojedinačni sadržaj odvija. U tom bi smislu preuzimanje nekih mehanizama društveno-kulturnih centara novije generacije moglo pridonijeti boljoj programskoj propulzivnosti. Prije svega mislimo na uvođenje redovitih javnih poziva na predlaganje sadržaja te uključivanje korisnika u odlučivanje o kreiranju programa, ali i na formalizaciju (postojećih, ali neformalnih) oblika sudjelovanja u odlučivanju o programskim ishodima.

Budući da smo u slučaju Centra za kulturu Histrijski dom identificirali odudaranja od svih postojećih modela kulturnog i društveno-kulturnog centra, kao nužan predmet daljnje analize nameće se usporedba programske dinamike ove ustanove i gradskih kazališta poput Kerempuha i Komedije, s kojima *Histrioni* dijele žanrovsku orijentaciju. Pritom valja posebno imati na umu izbor djela koja se uprizoruju te izbor i dinamiku izmjene različitih umjetnika koji u njima stvaraju. Na razini same ustanove ipak se čini nužnim formalizirati načine odlučivanja o programu, pri čemu bi prvi korak bila uspostava neke vrste vijeća ili tijela koje o programu odlučuje.

Kako bi mogle transformirati društveni okvir u kojem djeluju i jačati njegov demokratski potencijal, kulturne ustanove moraju početi od vlastite, unutarnje strukture. Tek promjenom unutrašnje logike funkcioniranja institucija i njihovim otvaranjem prema postojećim i novim korisnicima, one mogu pridonijeti redefiniciji javnosti kojoj se kulturna djelatnost obraća i s kojom (su)stvara življenu kulturu, umjesto stvaranja za već definirane skupine koje mogu tek izabrati konzumirati sadržaj. Programski iskoraci tek su jedan dio te promjene, a dublje strukturne prepreke otvaranju i redefiniciji centara tematizira i poglavlje koje slijedi, potvrđujući kako je promjena institucionalnog okvira kulturnog polja nužnost.

Cvjetičanin B. i Katunarić, V. (2001.) *Hrvatska u 21. stoljeću. Strategija kulturnog razvitka*. Zagreb: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske.

Lazarin, B. (2015.) „Kulturni centri – od prosvijećene politike do strateškog uloga“. U: Hanaček, I. i Kutleša, A. *Natrag na trg*. Zagreb: BLOK

Medak, T. (2011.) „Otvorene institucije i reforma kulturnog sistema“. U: Kostanić, M (ur.) *Frakcija: Umjetnički rad u doba štednje*. Zagreb: Centar za dramsku umjetnost

Mišković, D. (2015.) „Kontekst kao sadržaj“. U: Mišković, D., Vidović, D. i Žuvela, A. *Prema institucionalnom pluralizmu. Razvoj društveno-kulturnih centara*. Zagreb: *Zaklada Kultura nova*

Vidović, D. (2017.) „Novonastajuće kulturne prakse u Hrvatskoj“. U: Jakovina, T (ur.) *Dvadeset pet godina hrvatske neovisnosti – kako dalje?* Zagreb: Centar za demokraciju i Pravo „Mika Tripalo“

Vidović, D. (ur.) (2018.). U: *Uradimo zajedno. Prakse i tendencije sudi-oničkoga upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: *Zaklada Kultura nova*

1 Usp. popis ustanova u kulturi na <https://www.zagreb.hr/gradske-ustanove-u-kulturi-kojima-je-osnivač-grad-/578> (Stranici pristupljeno 1. rujna 2020.)

2 Dokument je dostupan na <https://www.zagreb.hr/UserDocImages/arhiva/04%20Strategija.pdf> (Stranici pristupljeno 1. rujna 2020.)

3 Prema kategorijama financiranja i djelokruzima kulturnih vijeća na lokalnoj razini. Više informacija dostupno je na <https://zagreb.hr/kultura/12> (Stranici pristupljeno 1. rujna 2020.)

4 Nastavak pojedinih programskih linija zagrebačkog Omladinskog kulturnog centra danas su odvojene instance poput izdavačke kuće AGM, Galerije Nova, dok su klupski prostori za razonodu, poput Kulušića, zatvoreni. Više informacija o raspadu infrastrukture Omladinskog kulturnog centra dostupno je na <https://operacijagrad.net/upgrade/dokumenti/> (Stranici pristupljeno 1. rujna 2020.)

5 Informacije dostupne na <https://cecate.hr/tnt/o-teatru/> (Stranici pristupljeno 1. rujna 2020.)

6 <https://cecate.hr/galerija-modulor/> (Stranici pristupljeno 1. rujna 2020.)

7 Više informacija dostupno je na <http://www.knap.hr/centar/> (Stranici pristupljeno 4. listopada 2020.)

8 Program je dostupan na https://www.pogon.hr/files/1511200340-pogon_program-rada_2017-2021_final.pdf (Stranici pristupljeno 1. rujna 2020.)

9 Termine je moguće rezervirati na stranici <https://www.pogon.hr/rezerviraj-prostor/>, a jedini je uvjet poštivanje parametara koji se nalaze na navedenoj poveznici.

10 Cijeli popis dostupan je na <https://www.centartolerancije.hr/> u rubrici Arhiva događanja (Stranici pristupljeno 1. rujna 2020.)

11 Više o programskim kategorijama dostupno je na <https://zagrebackiplesnicentar.hr/programske-kategorije-uvjeti-rada/>.

12 Dokument je dostupan na http://www.upogoni.org/wp/wp-content/uploads/2017/03/Pogon_Program-rada_2017-2021_Final.pdf

13 <https://zagrebackiplesnicentar.hr/programske-kategorije-uvjeti-rada/>

14 Dokument dostupan na stranici <http://www.cecate.hr/wp-content/uploads/2011/01/SCENA-CENTARA-ZA-KULTURU.pdf> (Stranici pristupljeno 1. rujna 2020.)

15 <https://www.centartolerancije.hr/programski-koncept>

16 Studija je dostupna na https://www.irmo.hr/wp-content/uploads/2015/04/Access-to-Culture_Country-report_Croatia_Final1.pdf (Stranici pristupljeno 1. rujna 2020.)

Cilj je ovog poglavlja odgovoriti na pitanje kako se vrijednosti sudioničkog upravljanja u širem, odnosno principi civilno-javnog partnerstva u užem smislu ogledaju u stvarnoj praksi, u prvom redu u upravljanju financijskim, ali i drugim resursima kulturnih ustanova koje su predmet ovog istraživanja.

Ovo je pitanje određeno širokim kontekstom izgrađenim na principima i vrijednostima sudioničkog upravljanja, kojima se ovaj tekst ne bavi detaljno, ali ne smijemo zaobići barem ih šturo ocrtati (uz naznaku kako više o toj temi govore druga poglavlja ove publikacije). Govoreći i dalje apstraktno, radi se o vrijednostima demokracije kao načina vladavine u njezinu najširem poimanju i, konkretnije, kao načina upravljanja koji nije nametnut ni proizvoljno niti silom odozgo, a koji proizlazi iz volje jednakopravnih aktera te se ogleda u izravnoj vladavini (upravljanju) subjekata ili putem predstavnika biranih kroz izborne procese. Nadalje, a kako možemo čitati u tekstu autorice Ane Žuvele u ovoj publikaciji, sudioničko upravljanje istovremeno označava razdvajanje i spajanje; razdvajanje u smislu predaje dijela moći s jedne pozicije na drugu od strane aktera koji formalno imaju moć na aktere koji traže postati dijelom procesa, ali i spajanje u smislu sklapanja novog tipa suradništva, koalicije ili formalne institucije koja ima legitimitet donošenja odluka. Kada o sudioničkom upravljanju govorimo iz primjera postojećih praksi društveno-kulturnih centara u Hrvatskoj, onda prije svega mislimo na inicijative lokalnih civilnodruštvenih aktera (platforme ili koalicije udruga, umjetničkih organizacija, nezavisnih kolektiva) koje su procese usmjerene na jedinice lokalne samouprave inicirale u svrhu razvoja modela suupravljanja prostornim resursima potrebnima za razvoj lokalne zajednice. U ovom kontekstu važno je istaknuti kako su sastojci za sastavljanje uspješne recepture za suupravljanje uvijek različiti i ovise o lokalnom kontekstu, akterima, raspoloživim resursima i formalnopravnim odnosima koji određuju pojedinačne slučajeve. Neke od generalija koje se podjednako odnose na sve slučajeve čine kulturni i civilnodruštveni akteri angažirani u razvoju lokalne zajednice, lokalna samouprava te relevantni prostorni resursi koji su, u pravilu, već javno prepoznati kao neizostavni punktovi okupljanja u kontekstu lokalnih kulturnih scena. Iako su primjeri društveno-kulturnih centara kakvi se već gotovo dva desetljeća razvijaju u okvirima hrvatskog sociokulturnog prostora najzahalniji u smislu razmatranja razvoja sudioničkog upravljanja, njihovim razvojem nije iscrpljen potencijal razvoja

suupravljačkih praksi u području kulture. O tome svjedoče i drugi tipovi javnih ustanova u kojima se, kako pokazuje i naš uzorak, sudioničko upravljanje razvija u nekom obliku. Stoga su u ovom pregledu obuhvaćeni i klasični gradski centri za kulturu i noviji tipovi kulturnih centara kojima su suosnivači Grad Zagreb i drugi osnivač, civilnodruštveni akter, te jedan primjer neformalne prakse suupravljanja gdje centar ne postoji kao pravni subjekt nego djeluje u okviru šire kulturne ustanove. Veoma važan fokus našeg zadatka odnosi se na sagledavanje trenutnog stanja u kontekstu suupravljačkih praksi kod svih oblika centara, ali i na procjenu potencijala i potreba u okviru sustava koji bi omogućili snažniji zamašnjak tim praksama i formaliziranje javno-civilnog partnerstva u slučajevima u kojima je to moguće.

No, naša razmatranja nisu isključivo na horizontu apstraktne spekulacije o prirodi upravljačkih procesa i njihovih nositelja. Sasvim određeno, naše pitanje nalazi se istovremeno i na ravni konkretnih činjenica vezanih uz financijske i druge materijalne resurse kulturnih ustanova obuhvaćenih ovim istraživanjem. Prije povratka važnim konceptualnim pitanjima pozabavit ćemo se pregledom stanja vezanog za financijske i materijalne okolnosti organizacija koje smo uzeli u obzir u našem istraživačkom radu.

Kako je napomenuto u poglavlju autorice Žuvele, kulturne ustanove koje čine naš uzorak nalaze se u rascjepkanom i zamagljenom području između propisa koji omeđuju i razgraničavaju polje između javnih i civilnih aktera, a ova se analogija jasno prenosi i na skup propisa kojima je pokriveno financijsko poslovanje ovih subjekata. U prvom redu radi se o propisima općeg Zakona o proračunu (NN 87/08, 136/12, 15/15), Zakona o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/14) te niza drugih relevantnih propisa poput Pravilnika o proračunskom računovodstvu i Računskom planu (NN 124/2014), Pravilnika o načinu korištenja vlastitih prihoda ostvarenih od obavljanja osnovne i ostalih djelatnosti ustanova u kulturi (NN 54/20198) te drugih kojima se definiraju radni odnosi, javne nabave i drugi aspekti financijskog poslovanja ovih subjekata.

IZVORI PRIHODA

Centri obuhvaćeni našim uzorkom očekivano su financijski najuže vezani za Gradski proračun Grada Zagreba, konkretno za Program javnih potreba u kulturi, u što su s jedne strane uključeni tekući troškovi funkcioniranja institucija, ponajprije kroz financiranje redovnih i programskih djelatnosti, zatim investiranja u nabavu i održavanje opreme te, u manjem dijelu, kroz sufinanciranje programskih i projektnih aktivnosti ustanova.

Prihodi iz državnog proračuna čine tek manji dio izvora prihoda tih ustanova, što obuhvaća sredstva državnog proračuna distribuirana kroz Program javnih potreba u kulturi RH čiji je nositelj Ministarstvo kulture Republike Hrvatske te bespovratna sredstva u okviru projekata financiranih iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESI). Od navedenih ustanova Pogon – Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade navodi izravno korištenje ESI fondova, dok Centar za kulturu Trešnjevka i Centar kulture na Peščenici (Centar KNAP) navode korištenje ESI fondova u sklopu projekata čiji je nositelj Grad Zagreb. Pogon trenutno u okviru projekta *Svi za Pogon – Pogon za sve!* provodi aktivnosti financirane u sklopu Europskog socijalnog fonda, a ovo istraživanje dio je projektnih aktivnosti u okviru navedenog projekta.

Ustanove obuhvaćene našim istraživanjem u mogućnosti su bespovratna sredstva za organizaciju programskih aktivnosti ostvariti i iz centraliziranih programa EU-a, poput programa *Kreativna Europa* i drugih. Trenutno je Pogon jedini koji izravno, u svojstvu partnera, provodi aktivnosti u sklopu programa *Kreativna Europa*, dok neki od centara poput Centra za kulturu Trešnjevka i Centra kulture na Peščenici navode neizravno sudjelovanje u europskim projektima. Centar za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust pak navodi sudjelovanje u programima EU-a koji se ne provode kroz ministarstva i institucije u RH, bez pojašnjenja o kojim se programima EU-a konkretno radi.

Izvanproračunske donacije fizičkih i pravnih osoba također tvore tek malen dio prihodovne konstrukcije ovih ustanova. Istovremeno je spon-

zorstvo kao izvor prihoda navela samo jedna organizacija: Centar za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust. Od ispitanih ustanova tri se djelomično financiraju i iz vlastitih prihoda. Takav prihod ostvaruje se provedbom temeljnih aktivnosti te prodajom ulaznica za događanja/sadržaje ili pružanjem različitih usluga povezanih s resursima (naknadama za korištenje prostora i/ili opreme), organizacijom stručnih skupova, događanja, prodajom proizvoda i drugo.

Što se tiče ukupnih iznosa prihoda ovih institucija, dugovječni kulturni centri poput *Peščenice* i *Trešnjevke* prednjače s ukupnim godišnjim proračunima koji se kreću između 4 i 4,5 milijuna kuna, slijedi Pogon s približno 2 milijuna kuna, *Histrionski dom* s otprilike milijun kuna te Centar za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust s približno 800 000 kuna. Podaci za Zagrebački plesni centar nisu dostupni iz razloga što njegove financije nisu razlučive od financija Zagrebačkog kazališta mladih pod čijim okriljem Centar djeluje.

RASHODI

Ustanove obuhvaćene našim uzorkom najviše izdvajaju za plaće zaposlenika (u prosjeku između 50 i 60 posto ukupnih rashoda), dok su troškovi naknada za rad suradnika disperzirani u znatno većem rasponu: između 13, 17 i 20 posto, koliko redom navode Centar za kulturu Trešnjevka, Pogon i Centar kulture na Peščenici te 2,3 i 3,7 posto, koliko navode Centar za kulturu Histrionski dom i Centar za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na Holokaust. Stavka koja se odnosi na produkciju programa i projekata pokazuje značajne razlike između ustanova: dok Centar za kulturu Trešnjevka i Centar za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust izdvajaju oko 30 posto proračuna na produkcijske troškove, Pogon navodi izdvajanje od 3 posto, a Centar kulture na Peščenici i Centar za kulturu Histrionski dom među rashodima uopće ne navode troškove produkcije. Podmirivanje troškova režija i ulaganja u održavanje čine bitnu stavku ovih institucija čije su aktivnosti vitalno vezane za prostor u kojem djeluju. U ovoj stavci najskromnija ulaganja od 3 posto navodi Centar za kulturu Trešnjevka, slijedi Centar za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na Holokaust s 5,6 posto, Centar kulture na Peščenici 10 posto, Pogon 15 posto te Centar za kulturu Histrionski dom s 30 posto ukupno navedenog proračuna. Stavku kapitalnih investicija kao relevantnu navode samo Po-

gon s 10 posto ukupnih rashoda te Centar kulture na Peščenici s 2 posto. Ostali, nespomenuti troškovi čine od 1,8 do 7,4 posto ukupnih rashoda ustanova. Napominjemo još jednom kako podaci za Zagrebački plesni centar nisu dostupni jer financije Centra nije bilo moguće razlučiti od financija Zagrebačkog kazališta mladih.

70

ŠTO SE MOŽE ZAKLJUČITI IZ NAVEDENIH PODATAKA?

- ▶ postoji velik prostor za diverzifikaciju izvanproračunskih izvora prihoda što bi, s obzirom na zakonska i druga ograničenja vezana za proračunske prihode, moglo utjecati na razvoj modela sudioničkog upravljanja u domeni financija;
- ▶ relativno je slaba zastupljenost europskih projekata u kojima ustanove sudjeluju direktno kao nositelji ili partneri, s iznimkom Pogona koji u provedbi takvih vrsta projekata i programa aktivno sudjeluje već dulji niz godina;
- ▶ između starih i etabliranih centara za kulturu te novih ustanova postoje značajne razlike u financijskim kapacitetima i drugim resursima.

POSTOJEĆE PRAKSE I OGRANIČENJA SUDIONIČKOG UPRAVLJANJA FINACIJAMA I DRUGIM KLJUČNIM RESURSIMA USTANOVA U KULTURI

Među istaknutim pitanjima ovoga istraživačkog zadatka nalazi se i razmatranje sudioničkog upravljanja s aspekta upravljanja ključnim resursima, u prvom redu financijama onih javnih kulturnih ustanova koje su obuhvaćene našim uzorkom.

Na ovaj zadatak bilo je izazovno odgovoriti. Naime, iako je interesantno spekulirati o tome postoji li (i kakva je) praksa kroz koju bi različite grupe zainteresiranih i uključenih aktera (umjetnika, kulturnih radnika i suradnika, korisnika, publike i drugih građana) sudjelovale u provođenju i praćenju financijskih planova te planiranju onog dijela

financijskog okvira ustanova koji se odnosi na produkciju programa, u stvarnosti ne postoje pokazatelji koji bi ukazivali na snažniji razvoj takvih praksi. Od ostalih primjera obuhvaćenih ovim istraživanjem na specifičan način odstupaju jedino djelovanje Pogona, o čemu će više riječi biti u nastavku teksta.

71

Razloge za spor razvoj praksi sudioničkog upravljanja uvelike možemo pronaći u okvirima određenim propisima koji ne ostavljaju značajnog mjesta fleksibilnosti u pogledu upravljanja financijama/resursima. U slučaju klasičnih centara za kulturu (što se u našem uzorku odnosi na centre *Trešnjevka* i *Peščenica*) nedostaci formalnog i institucionalnog okvira u nekoj su mjeri nadomješteni suradnjom s velikim brojem vanjskih suradnika koji obuhvaćaju različite skupine aktera – od pojedinaca i neformalnih grupa do udruga i drugih ustanova. U ovim je slučajevima, međutim, teško govoriti o elementima sudioničkog upravljanja u pogledu financija i ključnih resursa: naime, kada je o tome riječ, između centara i suradnika u pogledu prava i odgovornosti postoje vrlo jasna razgraničenja koja suradnicima ulazak u upravljačke uloge ne omogućavaju čak ni u neformalnom (ili čak eksperimentalnom) okruženju. Kada bismo spekulirali o potencijalima razvoja neformalnih i eksperimentalnih praksi sudioničkog upravljanja financijama, radilo bi se o eksperimentima u upravljanju dijelovima proračuna gdje bi korisnici i suradnici imali priliku decentraliziranog donošenja odluka kroz kolektivne procese programiranja sredstava¹. Svjesni smo, međutim, da se kulturne ustanove u Hrvatskoj nalaze u visoko institucionaliziranom kontekstu omeđenom iznimno kompleksnim formalnopravnim okvirom koji je u mnoštvu slučajeva nedovoljno specifičan u odnosu na materiju koju uređuje, ali zato iznimno detaljan te odveć birokratiziran.

Očekivano, sve se ustanove obuhvaćene našim uzorkom u pogledu planiranja, provođenja i nadzora nad financijama pridržavaju propisanih odnosa između osnivača, odnosno uloga pojedinačnih tijela (isto vrijedi i za druge ključne resurse). U nekim su slučajevima, ipak, nejasni elementi sudioničkog upravljanja, pogotovo oni koji bi se pored šturih formalnosti definiranih osnivačkim i statutarnim aktima odnosili na stvarnu praksu. U slučajevima Centra za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust te Centra za kulturu Histrijski dom, čiji modeli upravljačke strukture naizgled nalikuju modelu Pogona, nije razvidno koja je veza između pojedinog centra i njihovih suosnivača –

civilnog aktera Festivala suvremenog židovskog filma Zagreb, odnosno Glumačke družine Histrioni. U oba opisana slučaja činjenica je kako su osnivanju centara pristupili pojedinačni subjekti (udruga i glumačka družina), no nije sasvim jasno postoji li djelatna veza između angažmana glumačke skupštine, odnosno članstva udruge i rada ovih centara. Radi se o bitnoj razlici u odnosu na primjer Pogona gdje skupštinu jednog od suosnivača Pogona, Saveza udruga Operacija grad, čini 27 organizacija članica. Postojeća praksa Pogona jest servisiranje potreba kako članica Saveza, tako i šire nezavisne kulturne scene Grada Zagreba. S obzirom da članice Saveza oblikuju model zajedničkog korištenja prostornih resursa centra, iz ovog je primjera razvidno kako suupravljanje ne postoji samo kao formalna kategorija u kojoj članice Saveza sudjeluju u donošenju ključnih odluka vezanih za Pogon (poput izbora ravnatelja, usvajanja godišnjih planova rada i pratećih planova potrošnje), nego i kao praktična datost. Druga, povezana razlika odnosi se na činjenicu da Pogon, za razliku od druga dva novonastala zagrebačka centra, nije ustanova zasnovana na određenoj disciplinskoj ili – u strožem smislu – programskoj koncepciji. Osnovna svrha Pogona jest korištenje prostornog servisa u svrhu osnaživanja nezavisne kulturne scene Grada.

Ono o čemu možemo spekulirati jesu modeli osnivanja i korištenja ustanove, na primjeru Pogona kao presedana za razvoj poslovne prakse postojećih pojedinačnih aktera, imajući pritom na umu da se razvoj sudioničkog upravljanja ne nalazi u fokusu tih poslovnih poduhvata. U tom smislu korisno se vratiti razmišljanjima s početka teksta gdje smo se kroz primjere društveno-kulturnih centara dotaknuli civilnodruštvenih aktera koji djeluju kroz platforme, koalicije, kolektive. Suupravljanje je, naime, u idealnom smislu širi kolektivni poduhvat većeg broja aktera, čime se ostvaruje pluralizam interesa te promiče stvarno sudjelovanje javnosti u oblikovanju politika. Binarne situacije u kojima uz lokalnu samoupravu postoji još samo jedan zainteresirani subjekt ostavljaju mnogo otvorenog prostora za spekulacije o klijentelističkoj sprezi vlasti i podobnih aktera koji nemaju stvaran interes za razvoj praksi sudioničkog upravljanja. Vrijeme će pokazati kako će se razvijati suupravljanje u slučajevima Centra za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust te Centra za kulturu Histrionski dom.

Iznimno izazovnim se u sklopu ovog uzorka pokazalo razmatranje slučaja Zagrebačkog plesnog centra. Naime, Centar ne postoji kao pravni

oblik nego isključivo kao dio Zagrebačkog kazališta mladih, pa formalne elemente sudioničkog upravljanja uopće nije bilo moguće razmotriti. Istovremeno ne postoje niti zastupljeni oblici neformalnog sudioničkog upravljanja. Zagrebački plesni centar djeluje odvojeno, ali ne i *neovisno* od ZKM-a pri čemu voditelj plesnog programa i producent, doduše, imaju ključne upravljačke uloge u smislu planiranja programa i pratećeg financijskog plana centra, ali je za sve odluke formalno odgovorna ravnateljica Zagrebačkog kazališta mladih.

U slučajevima dvaju klasičnih gradskih centara za kulturu, prava i obveze uključenih aktera definirani su zakonskim okvirima koji ne sadrže elemente suupravljanja u pogledu financija. Već smo napomenuli kako je najveći dio njihovih napora u razvoju sudioničkog upravljanja usmjeren na komunikaciju i uključivanje suradnika: samostalnih umjetnika, kolektiva, udruga i umjetničkog organizacija te drugih ustanova. Premda se u tim primjerima o razvoju suupravljačkih praksi može govoriti u smislu osmišljanja i provedbe programskih aktivnosti, kod financija to, međutim, nije slučaj.

Zakonska ograničenja prisutna u pogledu upravljanja financijama prisutna su i kod pitanja upravljanja drugim važnim resursima, među kojima je najvažniji prostor. Ovdje ponovno možemo istaknuti primjer Pogona i njegova otvorenog kalendara za rezervaciju prostora koji je na raspolaganju najvećem broju aktera nezavisne scene, a koji predstavlja presedan u kontekstu bitno širem od zagrebačke „kulturne priče“. U svim se ostalim slučajevima odluke o ulaganjima u prostor, subjektima koji ga imaju pravo koristiti te uvjetima i naknadama pod kojima je prostor moguće koristiti donose na klasičan način, odnosno putem nadležnih tijela, upravnih vijeća centara, ravnatelja, odnosno – u slučaju ZPC-a – producenta. Budući da su ustanove obuhvaćene našim uzorkom proračunski korisnici, one nisu u mogućnosti prihoditi organizacijom gospodarskih aktivnosti. Prihode, međutim, mogu ostvarivati od djelatnosti za koje su registrirane te od iznajmljivanja prostora i opreme, obavljanja ugostiteljskih usluga, organizacije događanja, prodaje proizvoda i usluga i slično. Već smo napomenuli kako tri od šest ustanova u našem uzorku ima vlastite prihode čija je raspodjela uvelike uvjetovana Pravilnikom o načinu korištenja vlastitih prihoda ostvarenih od obavljanja osnovne i ostale djelatnosti ustanova u kulturi. Premda Pravilnik detaljno definira raspodjelu sredstava iz vlastitog prihoda u visinama

postotaka, njegov okvir zapravo u bitnom ne ograničava ostvarenje elemenata sudioničkog donošenja odluka o financijama.

Opisane situacije jasno upućuju na nedovoljno razvijen okvir sudioničkog upravljanja u kulturi po pitanju sudjelovanja zainteresiranih grupa u upravljanju financijama i ključnim resursima ustanova.

Sudioničko upravljanje je kategorija koju je moguće slobodno i široko interpretirati; često se među našim ispitanicima moglo nazrijeti temeljno različitih mišljenja i interpretacija toga što bi sve uključivali termini sudioničko upravljanje / društveno-kulturni centar / javno-civilno partnerstvo, uključujući i međusobno nespojive primjere kao što su uključivanje korisnika u programiranje i centralizacija odlučivanja o najmu prostora centra u jednoj jedinosti osobi. S te strane, situacija relativno slabog razvoja nije nimalo iznenađujuća.

Prakse i interpretacija ovih subjekata u pogledu sudioničkog upravljanja raspoređene su duž čitavog spektra. U Zagrebačkom plesnom centru ne postoji formalno javno-civilno partnerstvo niti je Centar, budući da se nalazi u okvirima druge ustanove, nositelj prava i obaveza institucionalnog aranžmana. Na drugoj se strani pak nalaze dva klasična gradska centra za kulturu u kojima su prakse sudioničkog upravljanja prvenstveno usmjerene na uključivanje suradnika i publike u procese proizvodnje programa. Modeli suupravljanja u Centru za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust i Centru za kulturu Histrionski dom djeluju kao svojevrsni produžetak postojećih poslovnih praksi djelovanja suosnivača. Pogon je predsedanski primjer sudioničkog upravljanja između Grada i aktera nezavisne scene organiziranih u Operaciju grad koji je uspješno inspirirao lokalne platforme za izgradnju društveno-kulturnih centara u gradovima diljem Hrvatske i šire, u regiji Jugoistočne Europe.

Raznorodnost primjera uključenih u naš uzorak (formalno-pravne razlike, programsko – disciplinska orijentacija, dugoročnost djelovanja i razgranatost djelatnosti) upućuje nas na spoznaju da se radi o izuzetno eksperimentalnom polju podložnom posve različitim interpretacijama, ali i različitoj primjeni postojećih institucionalnih aranžmana i instrumenata javnih politika. Heterogenost polja koje smo ovim istraživanjem tek dotaknuli ukazuje na potrebu da se energiju usmjeri dvo-

jako: na razvoj institucionalnih formata koji će se preciznije pozabaviti područjem nezahvaćenim zakonskim odredbama, koje uređuju rad ustanova u kulturi, udruga i neprofitnih organizacija, te na razvoj neformalnih i eksperimentalnih praksi suupravljanja. Dok s jedne strane primjeri etabliranih gradskih kulturnih centara, *Trešnjevke* i *Peščenice*, govore u prilog razvoju neformalnih praksi suupravljanja kroz uključivanje brojnih suradnika, u njima bi bilo iznimno interesantno vidjeti eksperimentalnu primjenu decentraliziranog donošenja odluka, moguću primjenu modela sličnog onom mreže Clubture, odnosno prakse razmjene između društveno-kulturnih centara. Uključivanje suradnika i korisnika u izravno odlučivanje o raspodjeli programskih sredstava i korištenju prostora moguće je kroz kolektivne procese i prakse kakve već niz godina žive i zagovaraju društveno-kulturni centri nastali u gradovima širom Hrvatske. Pored uključivanja korisnika u oblikovanje programa moguće su i poželjne intervencije u okvir upravljačkih tijela kulturnih centara, i to na način da se u članstvo upravnih vijeća može birati širi krug zainteresiranih aktera koji će doprinijeti pluralističkoj viziji zastupljenih interesa i temeljnoj demokratizaciji upravljanja kulturnim ustanovama.

Na ovom nam mjestu preostaje zaključiti kako su potencijali za razvoj sudioničkog upravljanja bitno snažniji nego što to situacija na terenu na prvi pogled daje naslutiti. Premda je institucionalni i formalni okvir u pogledu specifičnosti novonastalih oblika ustanova u kulturi potrebno unaprijediti, već je sada – čemu svjedoče i naši primjeri – moguće formalizirati partnerstva te koncizno urediti odnose između civilno-društvenih aktera i lokalne samouprave. Po pitanju neformalnih praksi sudioničkog upravljanja mogućnosti su, jasno, mnogo izraženije, uvelike jednostavnije i pogodnije za eksperimentiranje i prilagodbu specifičnim uvjetima. Potrebno je uložiti napore i u smjeru međusobnog razumijevanja sličnosti i specifičnosti različitih praksi kulturnih centara, društveno-kulturnih centara i ustanova u kulturi u širem smislu. Svi uključeni akteri iskazali su potrebu za učenjem i razmjenom iskustava o ovom dinamičnom polju kojemu značajne transformacije tek predstoje.

1 Primjer uspješne prakse decentraliziranog programiranja proračuna programa i projekata već gotovo dva desetljeća predstavlja program Clubture-Hr: programska razmjena i suradnja, u kojemu velik broj udruga, umjetničkih organizacija i neformalnih kolektiva zajednički donose odluke o realizaciji programa i distribuciji sredstava kroz platformu. Od 2019. godine Savez udruga Clubture pokreće i program razmjene i suradnje između društveno-kulturnih centara. Za više informacija posjetite stranicu www.clubture.org.

ŠEST LICA TRAŽI AUTORA:
POGLED U ZAGREBAČKE
KULTURNE CENTRE

Tema društveno-kulturnih centara već je godinama prisutna među europskim stručnjacima u području kulturnih politika, a i u Hrvatskoj je na produbljivanju razumijevanja same ideje društvenih, kulturnih i društveno-kulturnih centara učinjeno mnogo. Napisani su brojni tekstovi koji nastoje odrediti funkcije tih centara, njihovu strukturu i, posebno, njihov model upravljanja. Tu se tema društveno-kulturnih centara povezuje sa sudioničkim upravljanjem – osobitim modelom upravljanja koje počiva na suradnji javnog i civilnog sektora. Tema sudioničkog upravljanja također je vrlo važna među stručnjacima za kulturne politike. Više je razloga za to, ali o tome nešto kasnije. U posljednjih nekoliko godina u Hrvatskoj se iz teme sudioničkog upravljanja i društveno-kulturnih centara stvara okvir za analizu inicijativa, projekata, institucija i mreža koji svojim djelovanjem grade neki oblik kulturnog, društvenog ili društveno-kulturnog centra te primjenjuju neki oblik sudioničkog upravljanja. Taj analitički okvir već ima ozbiljne konture u kojem se razaznaju tipologije i klasifikacije, a stalno se nadopunjava novim spoznajama proizašlima iz istraživanja i analitičkih tekstova. Tri teksta koji čine ove publikaciju upravo su takvog tipa, studije slučaja šest zagrebačkih kulturnih centara koji se razlikuju po svojim funkcijama, resursima, organizacijskoj strukturi i modelu upravljanja. Ovi tekstovi daju važan doprinos našem razumijevanju teme i izgradnji analitičkog okvira, prvenstveno zato što suočavaju kulturne centre osnovane u različita vremena i s različitim ciljevima. Studijom su obuhvaćeni Centar za kulturu Trešnjevka, Centar kulture na Peščenici KNAP, Pogon – Zagrebački centar za kulturu i mlade, Centar za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust, Zagrebački plesni centar i Centar za kulturu Histrijski dom.

Studija slučaja šest zagrebačkih kulturnih centara istraživačice vodi prema zaključku da su zbog nepostojanja jasnog pravnog okvira koji bi ih regulirao rad tih kulturnih centara i upravljanje njima otvoreni svojevrsnoj improvizaciji. U svom radu ovi se kulturni centri oslanjaju na Zakon o ustanovama i Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi koji područje djelovanja ovakvih centara ne definiraju i koji ne prepoznaju model sudioničkog upravljanja. To samo po sebi ne bi bio problem kad bi u Hrvatskoj na djelu bila kultura javne uprave koja dozvoljava sve što nije izričito zabranjeno. Budući da je praksa javne uprave u Hrvatskoj, međutim, potpuno suprotna i dozvoljava samo ono što je izričito propisano, radi se o velikom problemu i nužnosti izgrad-

nje pravnog okvira za funkcioniranje kulturnih, društvenih i društveno-kulturnih centara u koji će biti ugrađena forma sudioničkog upravljanja koja počiva na različitim oblicima civilno-javnih partnerstava. Nepostojanje jasne pravne upute o osnivanju takvih centara i upravljanju njima ove centre izručuje političkoj arbitrarnosti i benevolentnosti te ih u odnosu na druge kulturne ustanove stavlja u podređen položaj. Samo sudioničko upravljanje u ovim je okolnostima prepušteno volji osnivača i ovisi o sklonostima voditelja (ravnatelja) ovih centara, koje ništa, osim glasa javnosti, ne sprječava da ga i u potpunosti ukinu. Tri centra obuhvaćena ovim istraživanjem osnovana su kao formalizirano javno-civilno partnerstvo, što pokazuje spremnost zagrebačke gradske uprave na korištenje ovog modela te njegovo prihvaćanje kao prakse, a ne kao iznimke. No, valja napomenuti da su to ujedno i jedina tri formalizirana javno-civilna partnerstva u čitavoj Državi. Na pitanje zašto Grad Zagreb ustanovljuje praksu javno-civilnog partnerstva dok druge jedinice lokalne samouprave to ne čine, ovo istraživanje ne nudi odgovor jer mu to nije ni namjera, ali ipak možemo spekulirati o načinu stabiliziranja podrške određenim akterima na kulturnoj sceni. Smisao javno-civilnog partnerstva jest unaprjeđenje upravljanja javnim resursima te stabilizacija odnosa između korisnika tih resursa i njihova vlasnika (jedinice lokalne samouprave). Zato je iskorak zagrebačke gradske uprave važan. No, bez pravnog okvira koji će propisati uvjete uspostavljanja takve prakse ostaje otvoren prostor sumnjama o pogodovanju partikularnim interesima jer se odluke javne uprave o ulasku u javno-civilno partnerstvo donose bez jasnih kriterija. Pravni okvir djelovanja kulturnih, društvenih i društveno-kulturnih centara te sudioničkog upravljanja nužan je kako bi se u Hrvatskoj ustanovila praksa sudioničkog upravljanja te kako bi se u onim gradovima gdje je po važećim propisima već započeta ustanovili i uvjeti i pravila po kojima se ona provodi.

Od kulturnih centara obuhvaćenih studijom, zaključuju istraživačice, jedino je u Pogonu razvijena formalna struktura koja jamči sudjelovanje različitih korisnika u upravljanju programom centra. Radi se o Programskom savjetu, tijelu sastavljenom od predstavnika civilnog sektora čiji se članovi na tri godine biraju iz redova članica Saveza udruga Operacija Grad (civilnog partnera u javno-civilnom partnerstvu). Programski savjet je savjetodavno tijelo koje predlaže pravila i procedure korištenja resursa, određuje programski profil centra te razmatra žalbe

korisnika na odluke koordinatora programa. Upravno vijeće Ustanove sastoji se od predstavnika osnivača (po jednog predstavnika Grada Zagreba i Saveza udruga Operacije Grad) te djelatnika Pogona, i takav sastav odražava civilno-javno partnerstvo. U okviru postojećeg pravnog okvira osnivači Pogona tako su uspjeli izgraditi upravljački sustav koji se temelji na načelima sudioničkog upravljanja. Taj i takav upravljački sustav postao je model koji nastoje slijediti inicijative u brojnim gradovima Hrvatske, uglavnom bez uspjeha, što je prvenstveno posljedica nesigurnosti lokalnih uprava zbog primjene tog modela. Centar za kulturu Trešnjevka i Centar KNAP nemaju formalizirani oblik sudioničkog upravljanja, no istraživačice u njihovu djelovanju prepoznaju konzultativne procese s korisnicima koji bi se s nekim od oblika sudioničkog upravljanja ipak mogli poistovjetiti. Njihova upravljačka struktura ne omogućuje formalizaciju tih procesa bez izmjene temeljnih dokumenata o kojima, pak, ne odlučuju sami ti centri nego njihov osnivač, Grad Zagreb. Konzultativni procesi koje ovi centri provode tako ostaju u neformalnoj sferi i izraz su volje njihovih voditelja, što je svakako pohvalno, ali ne može predstavljati strukturno rješenje. Zagrebački plesni centar ima posve jasno određen profil djelovanja, a stručno tijelo sastavljeno od djelatnika ZKM-a i dvoje vanjskih članova sudjeluje u kreiranju programa, odnosno raspodjeli prostora. Ovo tijelo ima daleko uži djelokrug djelovanja negoli Programski savjet u Pogonu. Njegova je uloga sličnija ulozi kulturnih vijeća koja programe izabiru iz prijave pristiglih na natječaj te ih predlažu tijelu koje na koncu donosi odluku. Stručno tijelo u Zagrebačkom plesnom centru ne odlučuje o pravilima i procedurama, dugoročnoj programskoj orijentaciji i ne razmatra žalbe na nedoumice oko raspodjele prostora. Zagrebački plesni centar je utopljen u ZKM-u, nema pravnu osobnost i funkcionira kao njegov *departman* te, unatoč nastojanju samog ZKM-a da mu sačuva profil i određenu autonomiju, on ni ne može razvijati bitno drukčije procedure upravljanja. Plesna scena u Zagrebu i Hrvatskoj nije institucionalizirana, čini je niz pojedinaca, umjetničkih organizacija i udruga. I, naravno, svima njima nedostaje prostor za rad i izvedbe. Taj je prostorni resurs umjesto uspostavljanja formaliziranog odnosa civilno-javnog partnerstva (plesne scene koja je i organizirana kroz strukovnu udrugu i Grada Zagreba) – dān na upravljanje Kazalištu. Razloge za pripajanje Zagrebačkog plesnog centra ZKM-u treba tražiti izvan potreba plesne scene, razvoja umjetničkog područja i, svakako, izvan sudioničkog upravljanja; oni pripadaju nekoj drugoj razini argumentacije. Ne može se reći kako se radi o ne-

sigurnosti Gradske uprave zbog modela upravljanja: Uprava je, naime, gotovo istovremeno s pripajanjem plesnog centra Kazalištu ušla u dva civilno-javna partnerstva kroz koja su osnovani Centar za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust i Centar za kulturu Histriionski dom. U oba slučaja radi se o partnerstvu između jedne udruge, odnosno umjetničke organizacije i Grada Zagreba. Ni u jednom slučaju nisu razvijene procedure sudioničkog upravljanja. U slučaju Centra za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust to je i razumljivo s obzirom da Centar ne raspolaže nikakvim resursima. Za sada se više radi o projekciji budućeg djelovanja koje uključuje i muzej sjećanja na holokaust negoli o stvarnim aktivnostima. One se, pak, svode na obrazovne i kulturne aktivnosti koje Udruga Festival suvremenog židovskog filma Zagreb, civilni partner u osnivanju Centra, provodila i prije njegova osnivanja. Iako se radi o izrazito važnoj inicijativi u hrvatskom društvu, postavlja se pitanje zašto je u ovom slučaju odabran baš model civilno-javnog partnerstva. Programi Centra i osnivanje muzeja sjećanja na holokaust nesumnjivo su javni interes, ali baš zato što se radi o precizno definiranom javnom interesu koji nije podložan promjenama postavlja se pitanje zašto nije osnovana javna ustanova. Može se spekulirati o različitim razlozima, ali oni nam ipak ostaju nedokučivi. Osnivanje Centra za kulturu Histriionski dom može se razumjeti jedino kao snažna podrška Grada Zagreba umjetničkoj organizaciji Histriioni jer se Centar i umjetnička organizacija gotovo u potpunosti preklapaju i teško ih je razlikovati kao zasebne entitete. Oni se, naravno, razlikuju u pravnom smislu, ali u praksi se zapravo radi o kazalištu Histriioni, a ne o kulturnom centru. Svi istraženi slučajevi potvrđuju zaključak o potrebi stvaranja pravnog okvira za osnivanje i rad kulturnih centara. U slučajevima Centra za kulturu Trešnjevka i Centra KNAP takav pravni okvir omogućio bi snažnije uključivanje zajednice u njihovo djelovanje, dok bi u slučaju Centra za kulturu Histriionski dom osnivače potaknuo na osnivanje kazališta, daleko prirodnije forme za njihovo djelovanje.

Kulturni centri obuhvaćeni ovom studijom financiraju se pretežno iz javnih sredstava. Najvažniji je izvor prihoda proračun Grada Zagreba iz sredstava namijenjenih za Program javnih potreba u kulturi. Iz tog izvora financiraju se troškovi redovne i programske djelatnosti. Radi se o očekivanom nalazu koji odražava mehanizme financiranja kulture u Hrvatskoj. Važan izvor prihoda predstavljaju sredstva europskih fondova, koje izravno koristi Pogon, a neizravno Centar za kulturu Treš-

njevka i Centar KNAP te sredstva iz Programa javnih potreba u kulturi Ministarstva kulture. Upravljanje ovim sredstvima regulirano je pravilima, zakonima i propisima koji se odnose na korištenje proračunskih sredstava ili, pak, fondova Europske unije. U praksi to znači da se velikim dijelom financijskih sredstava upravlja kroz sâm gradski proračun u kojemu se alociraju sredstva za plaće, režije, investicije i druge troškove redovnog rada. Onaj dio financijskih sredstava koji se odnosi na programsku djelatnost određen je, pak, proračunom samih projekata i programa kojima se ovi kulturni centri javljaju na natječajne, što znači da ih samostalno raspodjeljuju ovisno o potrebama programa. Upravljanje financijskim sredstvima tako je ograničeno na sredstva za programe. Ako se sredstva za programe povećavaju kroz izvanproračunske prihode, kao što se to kroz ekstenzivno korištenje sredstava Europske unije događa u Pogonu, povećava se i autonomija kulturnih centara u upravljanju financijskim sredstvima. Zato istraživačice zaključuju da bi se diverzifikacijom i povećanjem izvanproračunskih izvora financiranja i financijskim sredstvima moglo utjecati na razvoj sudioničkog upravljanja. S obzirom na trenutnu strukturu financijskih sredstava i pravila upravljanja proračunskim sredstvima, ali i na logiku projektnog financiranja kojime se sredstva alociraju unaprijed za razdoblje i od nekoliko godina, razvoj sudioničkog upravljanja financijskim sredstvima je izrazito teško, ako ne i nemoguće, ostvariti.

Iako postojeći pravni okvir u kojemu se odvija kulturni život u Zagrebu i Hrvatskoj otvara prostor za djelovanje kulturnih centara – što potvrđuje i sama činjenica njihovog postojanja – taj prostor nije namijenjen njima nego kulturnim ustanovama čiji je rad definiran umjetničkim područjima ili udrugama građana koje se oslanjaju na tuđu infrastrukturu. Kulturni centri su po svojoj programskoj logici bliži udrugama građana, a materijalnošću svoje prisutnosti kulturnim ustanovama. Stvaranje pravnog okvira za kulturne centre i njihove izvedenice (društveno-kulturne centre, društvene centre) nameće se kao nužnost jer u Zagrebu, ali i u cijeloj Hrvatskoj, postoji niz inicijativa i procesa koji vode u stvaranje takvih centara. Njihovo stvaranje onemogućuje odsustvo jasnih pravila osnivanja i budućeg funkcioniranja, naprosto zbog nesklonosti lokalnih uprava prihvaćanju rješenja koja izlaze izvan okvira uobičajene prakse. Takav pravni okvir ne bi pridonio samo proliferaciji kulturnih centara nego bi bitno unaprijedio i rad postojećih centara, omogućujući im prirodnije smještanje u svoju okolinu te povezivanje

s korisnicima i lokalnom zajednicom. Iz ovog istraživanja jasno je da su i postojeći kulturni centri vrlo različiti, usmjereni prema različitim korisnicima i proizvodnji različitih programa. Oni mogu biti usmjereni prvenstveno na susjedstvo u kojem djeluju, poput Centra za kulturu Trešnjevka i Centra KNAP, prema specifičnom umjetničkom području kao što je Zagrebački plesni centar ili i susjedstvu i specifičnom području kulturnog djelovanja poput Pogona. No, to nisu jedine posebnosti kulturnih centara jer izvan Zagreba postoji još čitav niz nijansi u djelovanju inicijativâ koje se kreću u smjeru osnivanja kulturnih centara odnosno, još češće, društveno-kulturnih centara. Budući da u manjim sredinama profiliranje nije toliko izraženo kao u većim gradovima, ove inicijative odgovaraju na puno širi dijapazon potreba zajednica u kojima djeluju. Prilikom izgradnje pravnog okvira za djelovanje kulturnih centara svakako bi trebalo voditi računa o ovim posebnostima.

Ukoliko dođe do inicijacije procesa stvaranja takvog pravnog okvira – a nadamo se da hoće – jedno od ključnih pitanja svakako će biti određivanje načina upravljanja. Sudioničkom upravljanju, odnosno nekom obliku zajedničkog upravljanja javne uprave kao vlasnika prostora i lokalne zajednice kao korisnika prostora, teže gotovo sve inicijative u Hrvatskoj. Sudjelovanje korisnika u upravljanju i u ovakvim se ograničenim uvjetima pokazuje izrazito efikasnim u smislu aktiviranja infrastrukture kroz realizaciju programskih aktivnosti, ali i pravičnim u smislu raspodjele prostornih resursa između različitih korisnika. Tu činjenicu prihvaća sve više lokalnih uprava, o čemu svjedoče i brojni projekti u kojima se razvijaju partnerstva između lokalnih uprava i organizacija civilnog društva radi razvoja sudioničkog upravljanja kulturnom infrastrukturom. Ta je tendencija zamjetna iako se i dalje radi o projektnim partnerstvima, dakle partnerstvima ograničenima i vremenom i djelokrugom. U tome je, naravno, bitnu ulogu odigralo i Ministarstvo kulture koje je za takav tip projekata namijenilo financijska sredstva iz fondova Europske unije. Izazov formalnog određivanja sudioničkog upravljanja nalazi se u činjenici da već sada prepoznajemo različite oblike i razine suradnje u upravljanju. Svi oni doprinose demokratizaciji upravljanja, ali istovremeno kroz formalizaciju određenog klijentističkog odnosa omogućuju i iskrivljavanje izvorne namjere te suradnje. Stoga je izrazito važno pronaći pravu mjeru između propisanih procedura koje onemogućuju pogodovanje privatnom interesu i potrebe za uvažavanjem različitih društvenih konteksta u kojima na-

staju kulturni, društveni ili društveno-kulturni centri. Pretjerana normiranost može onemogućiti njihovo nastajanje i djelovanje, a odsustvo normi može otvoriti prostor zloupotrebama.

86

Istraživanje modela sudioničkog upravljanja u šest zagrebačkih kulturnih centara paradigmatički je opis stanja ne samo postojećih kulturnih centara nego i brojnih inicijativa za osnivanje sličnih centara. Poput likova u Pirandellovoj drami, i ovi centri trebaju pravni okvir koji će odgovarati njihovim životima. Iako nisu disfunkcionalni poput Pirandellovih likova, u postojećem pravnom okviru ovi centri djeluju kao anomalija, kao da žive neku svoju stvarnost koja ne odgovara scenariju po kojem se odigrava život ostatka kulturnog sustava. Važno je ponoviti ono što je Ana Žuvela u svom tekstu iscrpno obrazložila, a to je da za kulturnim centrima postoji snažna potreba. Ta je potreba prisutna već desetljećima i čini mi se ključnim uskoro na nju odgovoriti, i to ne samo kroz neposredne odgovore što su primjeri centara obuhvaćeni ovom studijom te brojni drugi primjeri, nego i kroz normativni odgovor koji će unaprijediti mogućnosti tih neposrednih odgovora na postojeće i buduće potrebe.

87

IMPRESSUM

STUDIJ SLUČAJA I PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE: ANALIZA MODELA PARTICIPATIVNOG UPRAVLJANJA U KULTURI U GRADU ZAGREBU

— Skupina autora

NAKLADNICI

Kurziv – Platforma za pitanja
kulture, medija i društva
Ulica baruna Trenka 11,
HR-10000 Zagreb
T/F +385 1 78 98 732
kurziv.platforma@gmail.com,
www.kulturpunkt.hr

Savez udruga Operacija grad
Ulica baruna Trenka 11,
HR-10000 Zagreb
T/F +385 1 78 98 732
operacijagrad@gmail.com,
www.operacijagrad.net

ISTRAŽIVAČKI I AUTORSKI TIM

Ana Žuvela, Davor Mišković,
Hana Sirovica, Katarina Pavić

IZVRŠNE UREDNICE

Marija Krnić i Matija Mrakovčić

LEKTURA

Vlasta Paulić

OBLIKOVANJE

Petra Milički

PISMA

Kazimir Text, Favorit Pro

PAPIR

Munken Lynx

TISAK

Tiskara Zelina

NAKLADA

500 kom

Zagreb, studeni 2020.

CIP zapis je dostupan u računalnome
katalogu Nacionalne i sveučilišne
knjižnice u Zagrebu pod brojem
001080849.

KURZIV ISBN 978-953-57307-8-1

SU OG ISBN 978-953-49262-1-5

Publikacija je nastala u sklopu projekta
Svi za Pogon – Pogon za sve! koji ima za
cilj unaprijediti postojeći model upravljanja
Pogonom uključujući u obrazovne,
istraživačke, kulturne i promotivne aktivnosti
sve one koji Pogonom upravljaju i/ili ga
koriste. Ukupna vrijednost projekta iznosi
2.467.903,51 HRK, a Europska unija je
kroz Europski socijalni fond sufinancirala
projekt u iznosu od 2.097.717,98 HRK.

Nositelj projekta je Savez udruga Operacija
grad, a uz POGON – Zagrebački centar za
nezavisnu kulturu i mlade, na projektu kao
partneri sudjeluju Grad Zagreb i Kurziv –
Platforma za pitanja kulture, medija
i društva. Projekt se provodio od
1. prosinca 2018. do 30. studenog 2020.

Sadržaj publikacije isključiva je odgovornost
Saveza udruga Operacija grad.

Za više informacija o EU fondovima posjetite
web stranicu Ministarstva regionalnoga
razvoja i fondova Europske unije
www.strukturfondovi.hr

**ANA ŽUVELA
DAVOR MIŠKOVIĆ
HANA SIROVICA
KATARINA PAVIĆ**

Studij slučaja pod nazivom “Praksa bez pravnog okvira”, analiza je različitih modela participativnog upravljanja u kulturi u gradu Zagrebu koja ima u fokusu 6 ustanova u kulturi (Centar za kulturu Treševka, Centar KNAP, Zagrebački plesni centar, Pogon – Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade, Centar za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na holokaust, Centar za kulturu Histrionski dom) i donosi preporuke za unaprjeđenje kvalitetnih i održivih modela sudioničkog upravljanja. Analitički tim za provedbu istraživanja sastavljen je od autorica i autora te metodologinja i metodologa Ane Žuvele, Hane Sirovice, Katarine Pavić i Davora Miškovića, a metoda istraživanja podijeljena na desk research (podaci dostupni na internetskim stranicama te u objavljenoj literaturi) i kvalitativnu analizu programskog i financijskog poslovanja kulturnih centara (kroz anonimne intervjuje s osobama upoznatim s radom i/ili odgovornim za rad centara). Za potrebe istraživanja autorice i autor izradile su metodologiju analize te protokol, a svi su intervjuirani sugovornici potpisali informirane pristanke o sudjelovanju u istraživanju. Na taj način napravljeni su pregled i analiza oblika sudioničkog upravljanja u Zagrebu u posljednjih 20 godina te preporuke za unaprjeđenje tog modela.