

Smjernice za uspostavu sudioničkog upravljanja na primjeru Centra za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade Zadar

Zadar, Studeni 2020.

Naručitelj:

Grad Zadar;
Upravni odjel za EU fondove

Autori/ce:

Ana Žuvela
Željka Tonković
Krešimir Krolo



1. UVOD

Dokument smjernica za uspostavu sudioničkog upravljanja na primjeru Centra za mlade, odnosno Centra za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade Zadar nastao je unutar propozicija projekta ZadrugArt koji se (primarno) bavi stvaranjem i osiguravanjem pretpostavki za nadilaženje neadekvatnih uvjeta rada nezavisne kulture scene u gradu Zadru. Nesustavna i nedosljedna podrška lokalne kulturne politike nezavisnoj kulturnoj sceni u prethodnom periodu od skoro dva desetljeća nije pružila dostatne uvjete i poticaje za razvoj i afirmaciju suvremenog kulturno- umjetničkog stvaralaštva kao prepoznatljivog elementa zadarske kulture i identiteta, a posebno se negativno odrazilo na demokratičnost, otvorenost i uključivost procesa upravljanja kulturom na lokalnoj razini. Projekt ZadrugArt se svojom osnovnom svrhom i planom provedbe bavi ovim pitanjima kroz ideju uvođenja modela sudioničkog upravljanja u kulturi u planiranju i upravljanju Centrom za kulturu koji je trenutno u izgradnji. Rješavanju problema manjka institucionalne podrške, financijskih sredstava i nepostojanja adekvatnog prostora za rad organizacija civilnog društva u kulturi koje spadaju pod identifikaciju nezavisne kulture scene pristupa se s realizacijom izgradnje prostora – Centra za mlade, odnosno Centra za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade (dalje u tekstu Centar). No, izgradnja i aktivacija Centra ne odnosi se samo na ostvarenje fizičkih pretpostavki funkcioniranja, tj. osiguravanja fizičkog prostora, već se projektom predviđa jačanje kapaciteta i potencijala nezavisne kulturne scene kao i uspostava nužno potrebne suradnje između civilnog i javnog sektora temeljem sudioničkog upravljanja u kulturi. Projekt ZadrugArt financiran je sredstvima Europskog socijalnog fonda kroz program „Kultura u centru“ kojim se promiče i potiče sudioničko upravljanje u kulturi u smjeru raspodjele ovlasti upravljanja javnim resursima između javnih i civilnih aktera. U hrvatskom kontekstu, razvoj civilno-javnog partnerstva pratimo u primjerima specifične tipologije kulturnih centara, tzv. društveno-kulturnih centara (u nastavku teksta: DKC) koji su mahom posvećeni suvremenom kulturno-umjetničkom stvaralaštvu, progresivnim oblicima građanskog djelovanja, društveno-kulturnim inovacijama posebno u domeni upravljanja, planiranja i zagovaranja zaokreta prema uravnoteženijim pristupima u raspolaganju javnim dobrima.

Sukladno tome, realizacija Centra za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade Zadar odvija se u dvama paralelnim procesima izgradnje objekta Centra na zadarskoj Voštarnici te na izgradnji odnosa, komunikacije, suradnje i partnerstva prvo između samih civilnih aktera, a potom između civilnih i javnih partnera. Na ovaj način se uspostavi Centra pristupa cjelovito i sveobuhvatno u cilju stvaranja izvorišta novog obliča i nadogradnje zadarske kulture.

Ovaj dokument se ne bavi fizičkim aspektima gradnje Centra, nego se ciljano koncentrira na mogućnosti uspostave sudioničkog upravljanja u kulturi koje će biti središnja osovina sustava upravljanja budućim Centrom, ali i iskorak u lokalnoj kulturnoj politici, pogotovo u smislu demokratizacije i legitimiteta procesa donošenja odluka u kulturi Zadra. Metodologija koja se koristila pri izradi dokumenta je amalgam znanstvenog i stručnog pristupa u analizi i planiranju javnih politika, poglavito kulturne politike te uključuje sudjelovanje i konzultacije s ključnim akterima kao preduvjet čitavog procesa. Utoliko je ovaj dokument rezultat rada stručnjaka koji su potpisani kao njegovi autori, no sam sadržaj dokumenta je deriviran iz niza radionica s akterima civilnog

sektora i nezavisne kulturne scene, formalnim i neformalnim diskusijama s predstavnicima javnog sektora i nezavisne kulture scene, kao i iz istraživanja koja su informirala čitav proces te iz analize dokumenata javne politike koji se odnose i imaju utjecaj na osnivanje Centra i njegovo buduće funkcioniranje. U tom smislu, ovaj dokument je rezultat:- provedenog sociološkog istraživanja koje se sastojalo od kvantitativnog i kvalitativnog dijela, a kojim su ispitane kulturne potrebe mladih na području grada Zadra te potrebe i mišljenja predstavnika organizacija civilnog društva o budućem Centru. Kvalitativni dio istraživanja uključivao je devet fokus grupa u kojima je sudjelovalo 60 predstavnika kulturnog i civilnog sektora, dok je u anketnom istraživanju kulturnih potreba mladih u Zadru sudjelovalo preko 2000 ispitanika;- pet održanih radionica o ključnim odrednicama, konceptima, teorijskim konstruktima koji formiraju specifično područje sudioničkog upravljanja s posebnim fokusom na sudioničko upravljanje u kulturi uz pregled praksi sudioničkog upravljanja iz nacionalnog i međunarodnog okruženja.

Na radionicama su sudjelovali predstavnice/ci civilnog sektora iz područja kulture i društvenih djelatnosti te predstavnici javne uprave i javnih institucija u kulturi;

- konzultacija s konzorcijem partnera na projektu ZadrugArt;
- konzultacija s radnom skupinom za izradu smjernica koja je sačinjena od predstavnika javnog i kulturnog sektora grada Zadra; i
- analize dokumenata lokalne i nacionalne kulturne politike i drugih javnih politika koje su povezane i/ili imaju utjecaj na uspostavu sudioničkog upravljanja u kulturi na primjeru Centra.

2. OD CENTRA ZA MLADE DO CENTRA ZA SUVREMENU KULTURU, UMJETNOST I MLADE

Nedostatak adekvatnog prostora za rad organizacija civilnog društva u kulturi problem je zadarskog kulturnog sektora koji izravno utječe na prepoznatljivost i vidljivost nezavisne kulturne scene i suvremene kulturne produkcije. Premda se tek s4projektom ZadrugArt otvara mogućnost sustavnog otklanjanja ovog nedostatka, sama ideja o osnivanju centra nije nova. Međutim, ono što je specifičnost zadarskog slučaja je povezivanje dviju inicijativa unutar istoga prostora, odnosno zgrade bivših spavaonica u kompleksu vojarnje na Voštarnici. S jedne strane, taj je prostor inicijalno bio zamišljen kao centar koji će okupljati udruge, organizacije i inicijative mladih kao i stručne udruge koje provode različite programe za mlade. S druge strane, istodobno je trebao omogućiti proširenje Gradske knjižnice Zadar koja se od svibnja 1999. nalazi u susjednoj zgradi (tzv. Pitomački klub) unutar istog kompleksa bivše vojarnje. Kao što navodi Rogoznica (2014.), Gradska knjižnica Zadar je 2003.godine po prvi put iznijela zahtjev za proširenjem na susjednu zgradu, dok se ideja o osnivanju Centra za mlade prvi put spominje 2004. godine, kada je u izdanju Gradske knjižnice Zadar objavljena knjiga Zlatka Miliše i suradnika „Zašto Zadru treba Centar za mlade“. Te je godine na istu temu organiziran okrugli stol u Gradskoj knjižnici Zadar koji je okupio veći broj sudionika civilnog i kulturnog sektora. Nedugo poslije uslijedila je i akcija „Deogradizacija i lančana reakcija“ u kojoj je uklonjena ograda između knjižnice i zgrade budućeg centra, a koja je ometala pješačku komunikaciju unutar bivšeg vojnog

kompleksa, što je poseban problem predstavljalo učenicima obližnje Obrtničke škole Gojka Matuline. Pet godina kasnije, 2009. godine, u knjižnici je predstavljen arhitektonski plan Mladena Nižića kojim je predviđeno proširenje knjižnice na približno 1000 m², a koje bi obuhvaćalo dio prizemlja zgrade budućeg Centra za mlade (oko 800 m²) i tzv. topli prolaz između dviju zgrada (oko 200 m²) (Masar, 2009; Rogoznica, 2014).

Još od objavljivanja publikacije „Zašto Zadru treba Centar za mlade“ potrebu osnivanja takvog centra u javnosti je najviše podržavao Zlatko Miliša, zadarski sveučilišni profesor, političar i prvi predsjednik udruge CINAZ (Centar za izvannastavne i izvanškolske aktivnosti) koja je i danas aktivna. Pozivajući se na Nacionalni program djelovanja za mlade, a kojim se jedinicama lokalne samouprave preporuča osnivanje višenamjenskih centara za mlade, Miliša i suradnici su u spomenutoj publikaciji predstavili rezultate anketnog istraživanja na uzorku od 319 učenika i studenata Sveučilišta u Zadru. Osim rezultata anketnog istraživanja, publikacija donosi i pregled radionica u organizaciji udruge CINAZ koje su zamišljene kao okosnica djelovanja budućeg centra za mlade. Kako se navodi u toj publikaciji, centar bi u svojim aktivnostima bio usmjeren na „zdravu populaciju mladih, dakle na učenike, prvenstveno srednjoškolce, ali i sedme i osme razrede osnovnih škola“ (Miliša i suradnici, 2004: 36). Pritom bi se glavni ciljevi djelovanja centra odnosili na osmišljeno korištenje slobodnog vremena, rad s nadarenim učenicima, promicanje umjetničkog odgoja, poticanje odgovornog roditeljstva, razvoj međunarodne suradnje i educiranje studenata za rad sa srednjoškolcima. Uloga kreativnih i kulturno-umjetničkih sadržaja je unutar tog programa ponajprije pedagoške naravi te u funkciji tzv. preventivnog djelovanja. Kao dodatni argument u prilog osnivanju centra za mlade u toj je publikaciji istaknuta činjenica da je zgrada Doma hrvatske mladeži, nekadašnjeg Omladinskog doma, izgubila svoju primarnu funkciju.

Istraživanja koja su se provodila nakon istraživanja Miliše i suradnika (2004) ukazala su, međutim, na probleme i izazove koji nisu u skladu s njihovim zaključcima. Materijal koji se ovdje predstavlja sačinjava ekstrakciju najvažnijih spoznaja iz višerazličitih istraživanja provedenih na području grada Zadra i okolice (Tonković, Krolo, Marčelić, 2014; Krolo, Marčelić, Tonković, 2016; Krolo, Marčelić, Tonković, 2018; Tonković i Krolo, 2019; Tonković i Krolo, 2020; Tonković, Krolo, Marčelić, 2020) s posebnim naglaskom na recentno istraživanje koje je provedeno za potrebe projekta ZadruArt (Tonković i Krolo, 2019; Tonković i Krolo, 2020). Kvantitativnim dijelom istraživanja mapirane su kulturne preferencije i potrebe mladih te njihovi stavovi i očekivanja koja su vezana za sadržaje u budućem Centru i upravljanje tim Centrom. Kvalitativni dio istraživanja proveden je kroz fokus grupe u kojima je sudjelovalo više od 60 predstavnika zadarskih udruga i organizacija civilnog društva i nezavisne kulture. Na temelju tih istraživanja, a u svrhu priprema smjernica za uspostavu upravljačkog modela, predstaviti će se najvažniji zaključci vezani za poželjne modele upravljanja iz perspektive različitih podskupina mladih, te najvažniji zaključci koji upućuju na kapacitete, resurse i stanje zadarske civilne i nezavisne kulturne scene.

U kvantitativnom dijelu istraživanja provedenog u proljeće 2019. godine za potrebe projekta ZadruArt ustanovljeno je nekoliko specifičnih i potencijalno ključnih distinkcija između srednjoškolaca, studenata i šire populacije mladih. Primjerice,

srednjoškolska populacija ima slabo razvijenu predodžbu o svrsi i funkciji DKC-a, a iz čega onda proizlazi i razumijevanje prostora kao prostora koji je prvenstveno usmjeren na neki oblik izvan nastavnih aktivnosti, odnosno „produženog školskog boravka“. Razlog ovakvoj diskrepanciji treba potražiti i u nedostatnoj komunikaciji lokalne administracije o ciljevima projekta, slabije razvijenim građanskim kompetencijama i kulturi srednjoškolaca, te činjenici da se kroz javne politike i javne rasprave u posljednjih desetak godina skoro isključivo govorilo kroz pojam Centra za mlade. Međutim, i taj pojam je nedovoljno jasan srednjoškolcima što je ustanovljeno kroz nekoliko fokus grupa provedenih u različitim programskim usmjerenjima (gimnazije i strukovne škole) u 2018. godini, u jednom od istraživanja koja su prethodila projektu ZadrugArt.¹

No, ovdje treba izdvojiti pak činjenicu kako je zabilježena distinkcija između srednjoškolaca koji iskazuju potrebu za suvremenim kreativno-umjetničkim sadržajima u lokalnoj zajednici, i srednjoškolaca koji u prosjeku pokazuju manje interesa za kulturno stvaralaštvo i edukacije, ali koji su istovremeno više zainteresirani za zabavne i revijalne sadržaje u budućem centru. Riječ je o podacima za koje se može slobodno ustvrditi da predstavljaju jasan obrazac distinkcije među srednjoškolskom populacijom (Tonković, Krolo i Marčelić 2014; Marčelić, Tonković i Krolo 2015; Krolo, Marčelić i Tonković, 2016; Krolo, Marčelić i Tonković, 2018). S druge strane, također je nužno naglasiti da podskupina srednjoškolaca zainteresirana za kreativno i kulturno stvaralaštvo, iako manjinska, suštinski predstavlja potencijalno ključni resurs u generiranju kulturne scene u gradu. Naime, upravo je kod ove skupine srednjoškolaca po pitanju upravljanja najviše vidljiva sklonost prema udrugama mladih te stručnjacima koji rade s mladima. Nadalje, prioritetom smatraju mogućnost okupljanja i aktivnosti izvan političkih pritisaka, a što je vidljivo u nesklonosti prema predstavnicima javne uprave kao onima kojima bi trebalo povjeriti upravljanje Centrom (Tonković i Krolo, 2019). Dakle, iako postoje nejasnoće u percepciji funkcije i svrhe Centra, učenici i učenice srednjih škola žele prostor koji je javan, autonoman te koji otvara prostor kreativnom izražavanju, a što je u skladu s programskim konceptom i okvirom projekta Centra za kulturu.

Pogled na studentsku populaciju ukazuje na slične obrasce, iako postoji nekoliko specifičnih razlika koje ovdje treba naglasiti. Studentska populacija nije dovoljno prepoznata u javnim politikama i strateškim okvirima, obrađenima u tekstu ovog dokumenta, kao jedan od važnih nositelja razvoja grada. Međutim, podaci prikupljeni anketnim istraživanjem u sklopu ZadrugArt projekta pokazuju na postojanje nerealiziranog potencijala koji se može aktivirati ukoliko se otvori prostor uključivanju studentske populacije u aktivnosti oko Centra. Studenti i studentice koji su sudjelovali u anketnom istraživanju kroz svoje odgovore su naglašavali važnost simbioze civilne i nezavisne scene, otpor prema uplitanju političkih aktera i javne uprave u program i upravljanje Centrom, ali i jasniju predodžbu djelovanja Centra unutar umjetničko-kreativnih i edukativnih okvira (Tonković i Krolo, 2019). S druge strane, predstavnici studentskih udruga i organizacija koje su sudjelovale u fokus grupama iskazivali su skeptičan stav prema budućem Centru i nezainteresiranost za sudjelovanje u

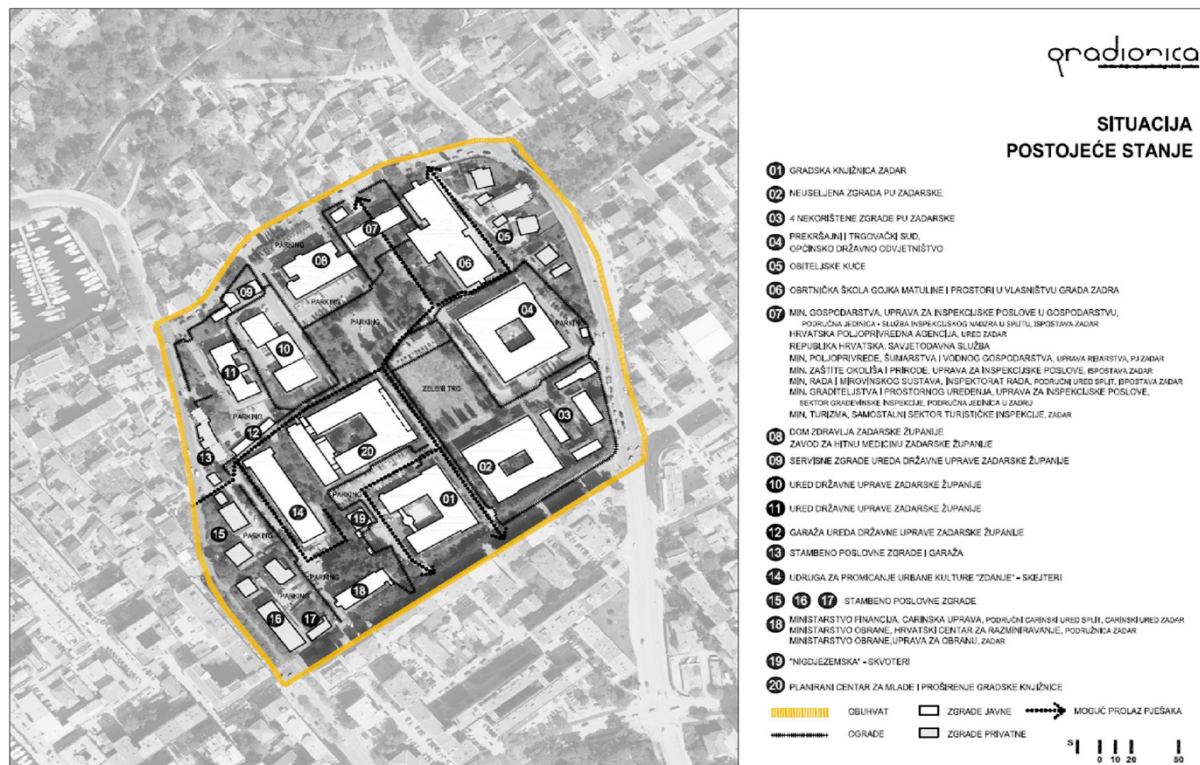
¹ U svim provedenim fokus grupama, učenici srednjih škola ili nisu nikad čuli ili jako malo znaju o projektu Centra za mlade, kako u smislu njegove budućeg koncepcije, tako i u okviru prostornog historijata.

upravljačkim strukturama Centra. U tom su pogledu predstavnici studentskih udruga i organizacija usporedivi s većim brojem predstavnika udruga civilne i kulturne scene koji su se također ogradili od mogućeg aktivnijeg angažmana u upravljanju Centrom za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade. Drugim riječima, unatoč potencijalu koji postoji na civilnoj, kulturnoj i studentskoj sceni, nužno je istaknuti i potencijalni problem slabe spremnosti na sudjelovanje u upravljačkom i nadzornom segmentu sa strane civilnih aktera, a što može potencijalno oslabiti snagu javno-civilnog partnerstva. Istodobno, valja svakako istaknuti primjetni porast podrške akterima iz nezavisne kulturne scene i ideji konzorcija kojeg bi sačinjavali dionici civilnog, nezavisnog i javnog sektora kao mogućeg upravljačkog modela kako raste dob ispitanika i kod onih dijelova populacije mladih koji su iznad prosječno motivirani i zainteresirani za program i cjelokupni koncept DKC-a.⁷ Upravo se iz podataka šire populacije mladih primjećuje sve veća sklonost akterima iz nezavisne kulture, kao i konzorciju, no još jednom valja istaknuti kako je svim skupinama mladih zajedničko to što ne žele prostor koji je definiran političkim i komercijalnim interesima. Dakle, vidljivo je kako mladi koji su društveno i kulturno aktivniji daju prednost upravljačkoj platformi koju bi sačinjavali predstavnici civilne i nezavisne kulturne scene. Također, iz provedenog istraživanja vidljivo je kako mladi imaju istaknutu građansku i društvenu svijest. Riječ je o resursu koji nije nužno samo generator budućih sadržaja i aktivnosti centra, već se iz njega mogu generirati i upravljački potencijali centra. Drugim riječima, budući centar bi trebao težiti nekom obliku hibridnosti između društvenih i kulturnih sadržaja, te bi u tom smislu i upravljački model trebao reflektirati strukturnu ambivalentnost publike koja je ovdje primjetna. Pozivajući se pritom na programski okvir same projektne prijave, jedna od smjernica koja se može iz ovoga izvući jest nužnost da se nedovoljno afirmirani društveni status suvremenog i nezavisnog kulturnog stvaralaštva osnaži upravljačkim modelom u kojem će akteri nezavisne kulturne scene dobiti artikulirani glas i ravnopravni položaj unutar kulturnog sustava.

Pogled na kvalitativni dio istraživanja (Tonković i Krolo, 2020) upućuje na sličan zaključak. Prije svega, rezultati istraživanja pokazuju da većina sudionika nezavisne kulturne scene nije suglasna s nazivom Centar za mlade zbog potencijalnog isključivanja drugih dobnih skupina. Osim toga, dio sugovornika smatra kako se kroz naziv Centar za mlade provlači konotacija "paternalističkog" i „nadzornog“ elementa te da to potencijalno narušava temeljnu ideju DKC-a kao prostora slobode i kulturne autonomije. Akteri nezavisne kulturne scene ističu kako je smisao suvremene kulturne proizvodnje takav da često propituje ustaljene vrijednosne i kulturno-umjetničke norme. Istodobno, istraživanje je pokazalo kako na civilnoj i kulturnoj sceni grada postoje različita očekivanja od budućeg Centra. Dakle, od iznimne je važnosti pronalazak modela upravljanja i definiranja programskih osnova rada Centra koje polaze od pretpostavke međusobnog uvažavanja i razumijevanja aktera na civilnoj sceni. Bez obzira na međusobne razlike, iz rezultata kvalitativnog istraživanja vidljivo je kako su akteri civilne i kulturne scene suglasni po pitanju programske autonomije budućeg centra. Kao što je prethodno istaknuto, premda je većina udruga i organizacija zainteresirana za korištenje prostornih kapaciteta u budućem Centru, spremnost na preuzimanje odgovornosti kroz aktivno sudjelovanje u upravljačkim strukturama izostaje kod većine aktera na sceni.

3. POZICIONIRANJE CENTRA: PROSTORNI I DRUŠTVENO KULTURNI OKOLIŠ

Zgrada u kojoj je predviđeno djelovanje Centra dio je kompleksa bivše vojarne u Ulici Stjepana Radića u gradskoj četvrti Voštarnica. Cijeli kompleks bivše vojarne, nastao u razdoblju talijanske uprave između Prvog i Drugog svjetskog rata, obuhvaća 19 zgrada smještenih na ukupno 5,60 hektara (Rogoznica, 2014: 139-141). Većina tih zgrada, posebno one koje su orijentirane prema prometnicama koje okružuju nekadašnji vojni kompleks, danas ima javnu i društvenu namjenu, što je omogućeno Prostornim planovima (Generalni urbanistički plan Grada Zadra – GUP, od 2008. godine Prostorni plan uređenja Grada Zadra – PPUG). U neposrednom okruženju budućeg Centra nalaze se, osim Gradske knjižnice Zadar, Obrtnička škola Gojka Matuline, Dom zdravlja i Služba za hitnu medicinsku pomoć, Ured državne uprave, Trgovački i Prekršajni sud u Zadru te zgrada koja je dodijeljena Policijskoj upravi Zadarske županije. Osim navedenih primjera prenamjene bivših vojnih nekretnina uz grade s pretežitim javnim i društvenim sadržajima, u neposrednom susjedstvu Centra nalaze se jedan od najvažnijih aktera nezavisne kulturne scene grada: Autonomni kulturni centar Nigdjezemska, pored kojeg se nalazi i skate-park. Riječ je o objektima koji su nastali zahvaljujući skvotiranju i volonterskom radu aktera nezavisne scene. Premda ne postoje precizniji podaci, temeljem javno dostupnog programa na Facebook stranici Nigdjezemske, utvrđeno je kako je u 2019. godini održano 47 programa, od kojih se većina odnosila na koncerte. Zbog velikog broja aktivnih korisnika (16.510 u 2019. godini), brojnih događanja i posjetitelja, Gradska knjižnica Zadar predstavlja središnje mjesto cijele Voštarnice, ali i kulturnog života grada. Prema dostupnim podacima, u 2019. godini u knjižnici je održano 1420 događanja te se procjenjuje da je na njima sudjelovalo oko 26.980 posjetitelja. Iako se ne nalazi unutar kompleksa bivše vojarne, ovdje valja spomenuti i trećeg važnog aktera na kulturnoj sceni koji se nalazi u relativnoj blizini novog Centra za kulturu, a to je nezavisni kulturni centar Knjigozemska koji aktivno koristi nekoliko udruga nezavisne kulture te samostalni umjetnici. Uvidom u javno dostupni program na Facebook stranici Knjigozemske, utvrđeno je kako je u 2019. godini održan 41 program, uključujući predavanja, projekcije filmova, izložbe, radionice i koncerte. Gledajući širi prostorni kontekst Voštarnice, može se konstatirati da će budućí Centar zajedno s proširenjem Gradske knjižnice Zadar imati iznimnu ulogu ne samo unutar ove gradske četvrti koja broji između 3000 i 3500 stanovnika nego i cijelog grada.



Slika 1. Položaj Centra unutar kompleksa bivše vojarne (izvor: Grad Zadar)

4. O BUDUĆEM CENTRU – PERIMETRI PROSTORA I DJELOVANJA

Na temelju rezultata kvalitativnog istraživanja u kojem je sudjelovalo preko šezdeset predstavnika udruga i organizacija, održanih radionica i konzultacija s radnom skupinom, identificirane su prostorne potrebe izvaninstitucionalnog i nezavisnog kulturnog sektora u Zadru koje bi se mogle barem dijelom zadovoljiti u prostoru novog Centra za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade. Prije svega, budući Centar bi trebao zadovoljiti potrebe udruga i organizacija koje djeluju u području scensko izvedbenih umjetnosti, a kojima su potrebni prostori za održavanje izvedbi, radionica i drugih aktivnosti. S druge strane, tek je manji dio predstavnika udruga i organizacija iskazao potrebu za korištenjem stalnog uredskog prostora, premda je on nekim udrugama neophodan. Rezultati istraživanja također su pokazali da su za razvoj kulturne i civilne scene od ključne važnosti sljedeći prostorni resursi: adekvatni scensko-izvedbeni prostori, prostori za radionice, multimedijalna dvorana, izložbeno-galerijski prostor, klupski prostor, dvorana za filmske projekcije i kino tečnu djelatnost. Pored toga, poželjno je da se u sklopu budućeg Centra osigura prostor tzv. Dnevnog boravka koji bi omogućio druženje i razmjenu ideja. Ukupna neto površina Centra obuhvatit će 4096,59 m², od čega na sam Centar otpada 3081,42 m² odnosno 75%,10 dok je proširenje Gradske knjižnice Zadar planirano na ukupnoj neto površini od 955,29 m² (25%). Projektom je u prizemlju zgrade predviđena središnja dvorana sviše od 300 sjedala te nekoliko manjih dvorana, dok su na katu planirani manji uredski prostori i nekoliko većih prostorija prikladnih za održavanje sastanaka, radionica i sličnih aktivnosti. Polazeći od rezultata provedenog istraživanja i radionica može se zaključiti kako će implementacija modela sudioničkog upravljanja predstavljati poseban izazov za aktere kulturne scene, premda su u novijoj povijesti djelovanja postojali pokušaji

uspostavljanja zajedničkih platformi radi upravljanja zajedničkim prostorom (kino Pobjeda, kazalište lutaka Jazine). Unatoč tome, budući Centar bi uz pažljivo planiranje i odgovorno upravljanje mogao zadovoljiti veći dio prostornih potreba organizacija nezavisne i izvaninstitucionalne kulture.

5. KULTURA GRADA ZADRA: PREGLED SEKTORA I UPRAVLJANJA

U pregledu kulture grada Zadra, ovaj dokument se neće baviti punim opsegom kulture koji obuhvaća raspon od kulturne baštine do specifičnih oblika kulturnih djelatnosti te srodnih grana poput kulturnog turizma, obrazovanja itd., nego će se koncentrirati na karakteristike kulture grada Zadra koje su relevantne za izradu smjernica sudioničkog upravljanja Centrom. To uključuje letimični uvid u stanje lokalne kulture unutar kojeg će se pozicionirati Centar što uključuje temeljni okvir lokalnog kulturnog sektora i načine upravljanja lokalnim kulturnim sektorom.

Vezano za temeljni okvir lokalnog kulturnog sektora, u Zadru djeluje 13 javnih ustanova u kulturi od kojih su 4 u vlasništvu Grada Zadra: Gradska knjižnica Zadar; Znanstvena knjižnica Zadar; Koncertni ured Zadar i Hrvatsko narodno kazalište. Ostale ustanove su u vlasništvu Zadarske županije (Kazalište lutaka Zadar i Narodni muzej) i Ministarstva kulture Republike Hrvatske (Arheološki muzej, Muzej antičkog stakla, Zavod za povijesne znanosti HAZU, Državni arhiv, Međunarodni centar za podvodnu arheologiju).

Kulturni sektor grada Zadra čine i organizacije civilnog društva koje djeluju u polju kulture (udruge i umjetničke organizacije), samostalni umjetnici i fizički i pravni subjekti koji se bave kulturnim i kreativnim industrijama. U polju kulture je aktivno 118 organizacija civilnog društva s najvećom razinom zastupljenosti u djelatnostima kulturne baštine i izvedbenim umjetnostima (kazalište, ples, glazba) što čini udjel od 15% u sveukupnom broju organizacija civilnog društva u Zadru. U Zadarskoj županiji djeluje 150 poslovnih subjekata u području kulturnih i kreativnih industrija, a koji čine temeljnu racionalizaciju za osnivanje Centra kreativnih industrija koji bi se trebao oformiti u Zadru. Rad Centra kreativnih industrija planira se organizirati po modelu poduzetničkog inkubatora kojim se pruža ciljana podrška za poticanje i razvoj malog poduzetništva u kreativnim industrijama te je kao takav komplementaran konceptu Centra za kulturu koji će, sukladno propozicijama projekta ZadrugaArt, služiti kao mjesto strukturne podrške za razvoj izvaninstitucionalnog neprofitnog kulturnog i umjetničkog stvaralaštva.

Polje kulture grada Zadra uvelike čine brojni programi u kulturi koje proizvodi lokalni kulturni sektor, ali i međunarodni i nacionalni producenti kulturi koji održavaju svoje programe na zadarskom području. Grad Zadar s 20.365.288,19 kn (podatak za 2019. godinu) financira 384 programa u kulturi od čega 63,3% pripada institucionalnoj, a 36,7% izvaninstitucionalnoj kulturno-umjetničkoj produkciji. Udjel proračuna za kulturu u ukupnom proračunu Grada Zadra je 4,8%. Taj udjel se progresivno povećavao tijekom zadnje četiri godine, te s time ukazuje na tendenciju rasta. Upravljanje kulturom

u gradu Zadru provodi se sukladno zakonskim osnovama koje su propisane s nacionalne razine, a koje ističu primarnu ulogu predstavničkog tijela lokalne administracije u donošenju krovnih ili 'kapitalnih' odluka u kulturi poput osnivanja novih ustanova, donošenja statuta ustanova, imenovanja upravnih tijela i ravnateljica/a, donošenje proračuna kulture, programa javnih potreba u kulturi Grada Zadra itd. Izvršna razina vlasti podrazumijeva gradonačelnika koji, sukladno Zakonu o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17) te Članku 36. Statuta Grada Zadra iz 2018. „upravlja nekretninama, pokretninama i imovinskim pravima u vlasništvu Grada“ i „imenuje i razrješava predstavnike Grada Zadra u tijelima javnih ustanova i drugih pravnih osoba kojih je Grad Zadar osnivač, osim ako posebnim zakonom nije drugačije određeno“. Administrativna razina upravljanja u kulturi u Zadru se provodi kroz rad Upravnog odjela za kulturu i šport, ali određenim dijelom i kroz druge odjele koji sudjeluju u izradi i realizaciji kapitalnih projekata u kulturi poput Upravnog odjela za EU fondove koji administrira i vodi projekt ZadrugArt.

U procesima upravljanja u kulturi grada Zadra, sudjeluje i Kulturno vijeće Grada Zadra sa savjetodavnim kapacitetom. S obzirom na broj stanovnika Zadra (75.062 prema podacima DZS-a iz 2011.) koji premašuje zakonski kriterij za osnivanja kulturnih vijeća (gradovi preko 30.000 stanovnika) kako je propisano Zakonom o kulturnim vijećima (NN 48/04, NN 44/09, NN 68/13) te na veličinu kulturnog sektora, ali i kulturni identitet, značaj i potencijal grada Zadra, minimiziranje mogućnosti što šire uključenosti i demokratičnosti djelovanja kulturnih vijeća je negativni faktor u postavkama lokalnog upravljanja kulturom. Lokalna uprava je prepoznala ovaj problem te je u 2019. godini povećala broj članova jedinstvenog Kulturnog vijeća s pet na sedam članova. Sukladno tome, za očekivati je da će se u dolazećem periodu donijeti odluka o uspostavi većeg broja kulturnih vijeća kako bi se mogao uključiti veći broj kulturnih aktera u procese donošenja odluka u kulturi što je ujedno i važan korak prema afirmaciji sudioničkog modela upravljanja. U međuvremenu je Planom za razvoj kulture predviđeno osnivanje Savjeta za provedbu Plana razvoja kulture koji će brojati petnaest članova savjeta predstavnika javnih, civilnih i privatnih sektora povezanih s realizacijom Plana i općim razvojem kulture grada Zadra.²

6. OKVIR JAVNIH POLITIKA SUDIONIČKO UPRAVLJANJE CENTROM – PREGLED ZAKONODAVNOG OKVIRA I KLJUČNIH DOKUMENATA

Sudioničko upravljanje u kulturi se u Hrvatskoj razvija u zadnjem desetljeću kao novi smjer formalnog oblika upravljanja kojim se pokušavaju premostiti i nadomjestiti

² Kao što je navedeno u Planu za razvoj kulture: „Da bi se osigurala participativnost svih skupina (javnog, privatnog i civilnog sektora) u kulturi, predlaže se sljedeći sastav Savjeta: gradonačelnik Grada Zadra, predsjednik Savjeta; pročelnik/ca UO-a za kulturu i šport Grada Zadra; pročelnik/ca UO-a za EU fondove; 1 predstavnik/ca Agencije za razvoj Zadarske županije ZADRA NOVA; 1 predstavnik Savjeta mladih Grada Zadra; 1 predstavnik/ca mjesnih odbora otoka s područja Grada Zadra; 1 predstavnik/ca javnih gradskih ustanova u kulturi; 1 predstavnik/ca privatnog sektora ukulturi; 2 predstavnika/ce civilnog sektora u kulturi (jedno profesionalno i jedno amatersko udruženje); 1 predstavnik/ca Sveučilišta u Zadru (tematski povezan s područjem kulture); 1 predstavnik/ca obrazovnog sektora na području kulture; 1 predstavnik/ca kulturnih manjina; 1 predstavnik/ca Turističke zajednice grada Zadra; 1 predstavnik/ca osoba s invaliditetom. Uloga Savjeta je savjetodavna u praćenju provedbe Plana i usklađivanju s eventualnim promjenama, koje bi osigurala nastavak njegove provedbe; UO za kulturu i šport Grada Zadra je tijelo koje će operativno koordinirati radom Savjeta, a jedanput godišnje podnositi će izvještaj o provedbi Plana Gradskom vijeću Grada Zadra; izvještaji su temelj za mjerenje rezultata provedbe Plana“ (Tišma i Jelinić, 2019:75).

kronični deficiti u demokratičnosti, adaptabilnosti, legitimitetu i dugoročnoj održivosti konvencionalnih modela upravljanja rukovođenih mahom političkim interesima i kontrolom. Ova tradicija upravljanja kulturnim sektorom i procesima u kulturnom polju rezultirala je prekomjernim razinama institucionalizacije i politizacije kulturnog sektora što je dovelo do krize legitimiteta kulturnog sektora (Zlataar, 2001.; Višnić, 2008.; Obuljen i Žuvela Bušnja, 2008; Mišković, Vidović, i Žuvela, 2015.; Vidović, 2018.; Žuvela, 2020.), ali i pitanja svrhe i cilja ulaganja javnih resursa u kulturu. Jedan od popularnih odgovora kulturne politike na ove probleme je sudjelovanje u kulturi koje se tiče povećanja broja publike i njene diversifikacije. No, opravdavanje i obrazlaganje ulaganja u kulturu kvantificiranjem broja posjetitelja i posljedičnim financijskim učincima dokida skretanje pozornosti i bavljenje najpotentnijim aspektom kulturnog djelovanja a koji se tiče, između ostalog, društvene transformacije, osnaživanja građana, afirmacije različitosti, otvaranja prostora za drugačije i anticipacije novog. Poticanjem sudjelovanja zajednice u procesima donošenja odluka u kulturi i dijeljenjem odgovornosti i prava oko upravljanja javnim resursima u kulturi, razvijaju se potencijali uravnoteženog, pristupačnijeg i adekvatnijeg razvoja kulture, a s time i čitave zajednice. Načela i prakse sudioničkog upravljanja u kulturi omogućuju i potiču upravo realizaciju takvog pristupa razvoju koji se odmiče od rastakao jedinog mjerljivog kriterija prema kriteriju društvenog blagostanja (well-being) i kolektivno ujednačenog boljitka. U prilog tome svjedoče brojni dokumenti na nadnacionalnoj razini, mahom tijela Europske Unije i UNESCO-a³ koji sudioničko upravljanje promiču kroz niz akata čime se osigurava i amplificira temeljno ljudsko pravo sudjelovanja u kulturnom životu zajednice kako je artikulirano u Općoj deklaraciji o ljudskim pravima Ujedinjenih naroda iz 1948. Sukladno tome, perspektive za sudioničko upravljanje trebaju biti omogućene u svim suvremenim demokratskim sustavima u kulturi, a u cilju što većeg povezivanja između sustava, aktera koji taj sustav čine i građana.

6.1. Nacionalna razina

Zakonodavni okvir kulturne politike ne prepoznaje centre za kulturu kao i sudioničko upravljanje u kulturi u eksplicitnom obliku. Drugim riječima, centri za kulturu isudioničko upravljanje nisu navedeni niti jasno artikulirani u niti jednom zakonskomaktu sukladno kojem bi se te kategorije regulirale u osnivanju i praksi. Naprotiv, kulturni centri se osnivaju i obavljaju svoju djelatnosti temeljem općih zakona poput Zakona o ustanovama (NN 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08, 127/19), Zakona o upravljanju javnim ustanovama u kulturi (NN 96/01, 98/19) i Zakona o financiranju javnih potreba u kulturi (NN, broj 47/90, 27/93 i 38/09). Sudioničko upravljanje u kulturi je, u smislu značenja i prateće prakse te sintagme, za sada nepoznanica unutar zakonskih okvira u kulturi Republike Hrvatske. Međutim, postojeći primjeri sudioničkog upravljanja u kulturi poput Hrvatske knjižnice za slijepe⁴, Histrionskog doma⁵, Centra

³ Neki od ključnih dokumenata uključuju *Faro konvenciju (2005.)*, *UNESCO Konvenciju o zaštiti i promicanju raznolikosti kulturnih izričaja (2005.)*, *Zaključke Vijeća Europske unije o kulturnom naslijeđu kao strateškom resursu za održivu Europu (2014.)* te *Zaključke Vijeća Europske unije o participativnom upravljanju kulturnom baštinom (2014.)*.

⁴ Više informacija o Hrvatskoj knjižnici za slijepe dostupno je na mrežnoj poveznici <https://www.hkzasl.hr/o-knjiznici/povijest> (20.05.2020.).

⁵ Više informacija o Histrionskom domu dostupno je na mrežnoj poveznici <https://histrion.hr/> (20.05.2020.).

za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na Holokaust⁶ te Pogona – Zagrebačkog centra za nezavisnu kulturu i mlade⁷ ukazuju na mogućnost suosnivanja i funkcioniranja tzv. mješovitih ili hibridnih javnih ustanova u kulturi temeljem spomenutog Zakona o ustanovama koji u Članku 12. predviđa mogućnost osnivanja ustanove od strane više osnivača, tj. jedinica lokalna samouprave i fizičke i pravne osobe. Kako Zakon nalaže, akt o osnivanju takve ustanove donosi se u obliku ugovora o osnivanju ustanove kojim se uređuju međusobna prava i obveze osnivača. Slične propozicije za sudioničko upravljanje su predviđene recentnim Zakonom o muzejima (NN 61/18) i Zakonom o knjižnicama (NN 17/19). U Zakonu o muzejima je Člankom 17. predviđena mogućnost osnivanja javnog muzeja od strane javnog tijela (Republika Hrvatska, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave) te fizička i pravna osoba, a međusobna prava i obveze osnivača uređuju se ugovorom, jednako kao u propozicijama Zakona o ustanovama. Slična formulacija mogućnosti za uspostavu sudioničkog upravljanja temeljem suosnivanja ustanove nalazi se u Članku 9. Zakona o knjižnicama kojim se predviđa mogućnost zajedničkog osnivanja javne knjižnice od strane više osnivača čiji se odnosi, međusobna prava o obveze uređuju aktom o osnivanju.

Sudioničko upravljanje u kulturi se tiče zakonskih propisa koji su van područja kulture poput Zakona o udrugama (NN 74/14 i 70/17 – pročišćeni tekst, 98/19) kojim se regulira rad organizacija civilnog društva te mogućnosti njihovog udruživanja i zajedničkog djelovanja u savezu, zajednici, mreži i/ili koordinaciji. Mogućnost sudioničkog upravljanja nalazimo u Zakonu o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19) koji u Članku 68. navodi da se u javno trgovačko društvo mogu udružiti dvije ili više osoba zbog trajnog obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom te da član društva može biti svaka fizička ili pravna osoba. Trgovačka društva nisu uobičajen pravni oblik kojeg susrećemo u kulturi, no u zadnjem periodu nalazimo nekoliko važnih i zanimljivih primjera javnih trgovačkih društva u kulturi poput javnog trgovačkog društva RIJEKA 2020 d.o.o. kojeg su zajednički osnovali Grad Rijeka i Primorsko-goranska županija, sa svrhom provođenja projekta Europska prijestolnice kulture za 2020. godinu u Republici Hrvatskoj ili Dubrovačke baštine d.o.o. kojeg je osnovao Grad Dubrovnik za upravljanje spomeničkim objektima na dubrovačkom području, uključujući spomenički kompleks Lazareta u kojem je smješten jedan od prvih hrvatskih neformalnih centara za suvremenu umjetnost i kulturu predvođen organizacijom civilnog društva u kulturi Art radionicom Lazareti.

Sudioničko upravljanje u kulturi može se ostvariti i kroz su-osnivanje javne zaklade sukladno propozicijama Zakonu o zakladama i fondacijama (NN 36/95 i 64/01). Zakladu mogu osnovati domaća ili strana fizička ili pravna osoba koje donose akt o osnivanju kojim se određena imovina (npr. novu zgradu Centra za kulturu) namjenjuje određenoj zakladnoj svrsi (npr. razvoju suvremene kulture i umjetnosti, razvoju malih poduzeća u području kreativnih i kulturnih industrija). U slučaju osnivanja zaklade, imovina se trajno namjenjuje zakladnoj svrsi određenoj aktom o osnivanju javne

⁶ Više informacija o Centru za promicanje tolerancije i očuvanje sjećanja na Holokaust dostupno je na mrežnoj poveznici <https://www.centartolerancije.hr/o-nama> (20.05.2020.).

⁷ Više informacija o Pogonu – Zagrebačkog centra za nezavisnu kulturu i mlade dostupno je na mrežnoj poveznici <https://www.pogon.hr/o-nama/tko-smo/> (20.05.2020.).

zaklade, tj. imovina zaklade može se koristiti samo za ostvarivanje svrhe zbog koje je zaklada osnovana. U sva tri primjera pravnog statusa, tj. regulacije sudioničkog upravljanja u kulturi, naglasak je na ulozi predstavničkog tijela jedinice lokalne samouprave koje osniva javne ustanove, ustanove, trgovačka društva i druge pravne osobe za obavljanje gospodarskih, društvenih, komunalnih i drugih djelatnosti od interesa za Grad. No, premda to zakonski okvir ne ističe, su-osnivanje nove pravne osobe temeljem zajedničkog akta kojim se uređuje¹⁵ dijeljenje prava i odgovornosti oko upravljanja javnim resursom u kulturi stavlja fokusna "drugu stranu", odnosno aktere iz civilnog društva i njihove kapacitete koji su neizostavni i ključni segment jednadžbe sudioničkog upravljanja u kulturi. S obzirom na to da je sudioničko upravljanje izrazito kontekstualno i ovisno o lokalnim situacijama, uvjetima i prilikama, nedostatak precizne artikulacije sudioničkog upravljanja na nacionalnoj razini krovnih zakona se može tumačiti kao svojevrsna prednost, iako to ne umanjuje potrebu za regulativnom notom kojom bi se, makar okvirno, riješilo funkcioniranje kulturnih centara, a onda i fleksibilni modeli upravljanja i funkcioniranja koji bi se prilagođavali lokalnom kontekstu.

Na sektor kulture zadnje desetljeće i više, značajno utječu javne politike poput onih vezanih za područja turizma, javne uprave, urbanog planiranja, obrazovanja i dr. U kontekstu sudioničkog upravljanja, upravo instrumenti drugih javnih politika imaju velik (većinom suzbijajući) utjecaj na upravljanje u kulturi. Spomenuti ćemo samo Zakon o vlasništvu i drugom stvarnim pravima (NN 91/96, 68/98, 137/99, 22/00, 73/00, 129/00, 114/01, 79/06, 141/06, 146/08, 38/09, 153/09, 143/12, 152/14) koji ograničava davanje prostora u javnom na korištenje izvaninstitucionalnim akterima na period dulji od 5 godina, ili Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17) koji daje autokratske ovlasti gradonačelnicima u upravljanju nekretninama i pokretninama jedinica lokalne samouprave, kao i autoritet da samostalno imenuju i razrješuju članove upravnih vijeća u javnim institucijama u kulturi u kojima posebnim zakonom nije drugačije određeno.

6.2. Lokalna razina

Iz područja lokalne kulturne politike, smjernice za uspostavu sudioničkog upravljanja u CKZ usklađene su s nacrtom Plana razvoja kulture grada Zadra 2019. – 2026. te dokumentom Kreativni Zadar 2020 – Okvir za kreativni razvoj grada Zadra do 2020. koji je nastao kao rezultat procesa prijave Zadra za Europsku prijestolnicu kulture 2020. Osim ova dva službena dokumenta, smjernice za uspostavu sudioničkog upravljanja naslanjaju se na Strategiju razvoja nezavisnog kulturnog sektora Grada Zadra iz 2013. godine. Dodatno se ovaj dokument referira i na dvije strategije tzv. općeg djelokruga: Strategija razvoja grada Zadra 2013. – 2020. i Strategiju razvoja urbanog područja Zadra 2014. – 2020.

Kreativni Zadar 2020 donosi pregled društveno-kulturnog okruženja grada Zadra koje se rapidno mijenja pod pritiscima turisti fikacije grada i potencijalnog otuđenja¹⁶ zajednice od vlastitih (javnih) kulturnih resursa. U takvom kontekstu, kako razvoj kulture u drugim obalnim gradovima Hrvatske pokazuje, lokalna kultura dolazi

u opasnost od ornamentalizacije, retraditionalizacije i hinjene autentičnosti na uštrb vibrantnog, dinamičnog i endogenog suvremenog kulturnog stvaralaštva što je podcrtano u dokumentu Kreativni Zadar 2020 kroz sezonalnost kulturnih događanja i nedovoljnu uključenost građana u lokalni kulturni život. Istaknut je nedostatak adekvatne infrastrukture u obliku prostora za izvedbene umjetnosti i mlade čije se rješenje vidi u prilici aktivacije vojnih i industrijskih postrojenja u centru grada. Problem nedostatka infrastrukture i rješenje problema kroz revitalizaciju bivših vojnih i industrijskih objekata je sintetiziran u urbanoj obnovi koja je postavljena kao prvi od pet stupova nadogradnje kulturne scene grada Zadra, ali i ostalim stupovima poput uključenosti, poštovanja i dijeljenja. Izgradnjom i aktivacijom Centra temeljem sudioničkog upravljanja u kulturi se navedeni stupovi operacionaliziraju dovodeći uloženi napor i trud u procesima konceptualizacije razvoja zadarske kulture za potrebe prijave Zadra za EPK 2020. do točke realizacije time potvrđujući dosljednost u lokalnom planiranju kulturnog razvoja.

Plan razvoja kulture grada Zadra (dalje u tekstu Plan) u uvodnim poglavljima analiziranja donosi pregled infrastrukture u kulturi u kojem se ističe problem prostora zarad udruga u kulturi te se navodi Centar za mlade uz rekonstrukciju Gradske knjižnice Zadar. Plan iznosi podatke o ustupanju gradskih prostora za 80 udruga po povoljnim uvjetima korištenja, no nije istaknuto koji profil udruga koristi prostor i za koje svrhe i oblike kulturno-umjetničkog djelovanja. Izgradnja Centra za mlade ističe se kao rješenje dugogodišnjeg problema nedostatka prostora za udruge aktivne u kulturno-umjetničkom stvaralaštvu. Plan podcrtava Strategiju razvoja nezavisnog kulturnog sektora u svojstvu prvog i jedinog dokumenta koji se bavi razvojem nezavisne kulturne scene grada Zadra u kontekstu novih lokalnih vrijednosti i kulturnih identiteta (Tonković i Pepić, 2013). Izrada tog dokumenta bila je potaknuta djelovanjem suradničke platforme "Okret potpora" koja je 2013. godine okupila osam zadarskih udruga i umjetničkih organizacija, a čije je djelovanje financijski podržala Zaklada Kultura nova. Premda je riječ o dokumentu koji nikada nije formalno usvojen, u njemu je izložena analiza stanja nezavisnog i izvaninstitucionalnog kulturnog sektora u Zadru, pri čemu su zasebno obrađena pojedina područja unutar suvremenog kulturnog stvaralaštva. Strategija posebno podcrtava nekoliko ključnih nedostataka nezavisne kulturne scene u Zadru, a to su nedostatak adekvatnih prostornih resursa, nedostatna financijska potpora, ali i organizacijska potkapacitiranost većine udruga i organizacija nezavisne kulture u Zadru. Stoga se kao tri ključna cilja u Strategiji izdvajaju razvoj produkcijskih uvjeta, jačanje organizacijskih kapaciteta te povećanje programske kvalitete i prepoznatljivosti scene u nacionalnom i međunarodnom kontekstu. Važna ocjena stanja u zadarskoj kulturi odnosi se na nedovoljno prepoznavanje kulture u lokalnoj zajednici i nedostatak jasne vizije kulturnog razvoja grada uza promišljanje sveobuhvatnog razvoja kulture kao pokretača lokalnog društvenog i gospodarskog razvoja (Jelinčić i Tišma, 2019). U domeni upravljanja, nacrt strateškog dokumenta u kulturi eksplicitno navodi preporuku za praćenje europskih trendova u uspostavi sudioničkog upravljanja u kulturi te predlaganje novih načina kako to ostvariti u cilju demokratizacije procesa upravljanja kulturom. U tom smislu, Plan ističe problem nedovoljno razvijene suradnje „donositelja odluka i neovisnih stručnih tijela Grada Zadra te drugih relevantnih dionika s ciljem demokratizacije razvoja kulture“ te potrebu za razvojem mehanizama „koji osiguravaju demokratizaciju u upravljanju kulturom, a temeljem primjera dobre prakse koji promoviraju participativni i stručni pristup

upravljanju kulturom“ kao i potrebu za razvojem zajedničkih projekata koji potiču razvoj kulture temeljem suvremenih pristupa kulturnoj politici (Jelinčić i Tišma, 2019:28).

U području financiranja kulture, u Planu se iz tablice 25. zapaža rast prihoda civilnog sektora, određena razina ovisnosti o lokalnom proračunu, ali i tendencija prema diversifikaciji izvora financiranja (Jelinčić i Tišma, 2019:51). Dapače, u zadarskom kulturnom sektoru se komparacijom prihoda javnog kulturnog sektora i prihoda civilnog sektora bilježi veća aktivnost organizacija civilnog sektora u diversifikaciji izvora sredstava od javnih institucija (Jelinčić i Tišma, 2019: 48-52) . Tu se posebno ističe zastupljenost broja organizacija civilnog društva iz suvremenog plesa i pokretana natječajima Ministarstva kulture, kao i financijska ostvarenja nekolicine organizacija civilnog društva koje premašuju iznose od 400.000kn u razdoblju od 2014. do 2018., a koje su aktivno uključene u procese uspostave sudioničkog upravljanja u kulturi na primjeru Centra (npr. Teatro VeRRdi, Plesna udruga Gesta, Igrajmo se) (Jelinčić i Tišma, 2019:52). Ovi podaci korespondiraju i analizi aktivnosti civilnih organizacija u kulturnoj participaciji gdje su najzastupljenije udruge izvedbenih umjetnosti za koje je „registrirana je ukupno 61 udruga, od kojih je 25 udruga registriralo samo ovu kulturnu djelatnost“ (Jelinčić i Tišma, 2019:59). Međutim, puni potencijali odnosa organizacija civilnog društva s publikom su otežani s nedostatkom strukturne podrške, uključujući adekvatni prostor za rad i produkciju, ali i nedostatne financijske kapacitete i partnerstva s javnim akterima. Plan stoga navodi da treba revidirati dosadašnje oblike institucionalne potpore, ali i osmisliti nove oblike potpore s obzirom da je „u kontekstu jačanja kulturne participacije važna i uključenost nezavisnih kulturnih organizacija u planiranje kulturnih politika Grada“ (Jelinčić i Tišma, 2019:60). U tom smislu su navedene potrebe razvoja participativnog modela su-kreiranja kulturnih sadržaja i odlučivanja u kulturi, osuvremenjivanje kulturnih programa te „razvoj projekata koji potiču suradnju i suvremeno stvaralaštvo“ (Jelinčić i Tišma, 2019:61-62). Ove potrebe su adresirane ik roz dva od tri glavna strateška cilja razvoja lokalne kulture – osnaživanje kulturno-umjetničkog stvaralaštva i osiguravanje adekvatne prostorne, kadrovske, financijske i tehnološke infrastrukture i kapaciteta za kulturno djelovanje (Jelinčić i Tišma, 2019:78). Kako je navedeno u Akcijskom planu, kroz prioritet osiguravanja infrastrukturne i tehnološke podrške razvoju kulture te mjeru unapređenja upravljanja kulturnom i komunalnom infrastrukturom za potrebe razvoja kulture očekuje se provođenje projekta Modela upravljanja Centrom.

Osim Plana razvoja kulture grada Zadra koji je netom usvojen od strane lokalnog predstavničkog tijela, u Zadru su na snazi dva strateška dokumenta – Strategija razvoja grada Zadra 2013. – 2020. i Strategija razvoja urbanog područja Zadra 2014.– 2020. Oba dokumenta nemaju veći značaj za smjernice za uspostavu sudioničkog upravljanja u kulturi na primjeru Centra. Naime, Strategija razvoja grada Zadra 2013. – 2020. kulturu spominje u kontekstu glavnih faktora na kojima se temelje suvremeni turistički trendovi te se fokusira na kreativne industrije kao generatora lokalnog razvoja koji se temelji na komercijalizaciji umjetnosti i kulture. U dijelu strateškog dokumenta koji se odnosi na kulturne djelatnosti strategija stavlja razvoj lokalnog kulturnog života u ovisni odnos prema javnim ustanovama u kulturi. Oba ta pristupa lokalnom kulturnom razvoju su neusklađena sa suvremenim tendencijama u kulturnom razvoju koje se odmiču od tipoloških razvojnih pravaca kreativnih gradova i reprezentiranja lokalne

kulture kroz institucionalnu prizmu. Međutim, Strategija razvoja grada Zadra 2013. – 2020. donosi i ocjenu nedostatne komunikacije i umreženosti kulturnih aktera u Zadru te potrebu za „podizanje razine svijesti o kulturi grada i motiviranje građana za sudjelovanje u kulturnom životu grada“, a što se izravno uvezuje s nastojanjima za uspostavu Centra za kulturu na principima i praksi sudioničkog upravljanja u kulturi.

Strategija razvoja urbanog područja Zadra 2014. – 2020. navodi potrebu za dodatnim ulaganjima u kulturi i to posebno u objekte koji će prihvatiti posjetitelje i građane te u kojima će se pružiti podrška organizaciji kulturnih događanja tijekom cijele godine. Gradnja Centra za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade s uvođenjem sudjelovanja i dijeljenja ovlasti kao temeljnog principa upravljanja je komplementarna preporukama oba strateška dokumenta na način da objedinjuje uspostavu komunikacije i umreženosti između kulturnih aktera, uključivanje građana i posjetitelja s ulaganjem u objekt koji će biti mjestom kulturnih događanja tijekom čitave godine.

7. MOGUĆI MODELI UPRAVLJANJA CENTROM ZA SUVREMENU KULTURU, UMJETNOST I MLADE ZADAR

Mogućnosti ili opcije modela upravljanja Centrom za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade temeljem sudioničkog upravljanja u kulturi definiraju se sukladno zakonskim pretpostavkama, postojećim praksama potrebama i kapacitetima koji su zastupljeni u specifičnom slučaju na kojeg se model primjenjuje. Prema tim osnovnim kategorijama te u skladu s analitičkom pregledom konteksta koji je prethodno predstavljen u tekstu ovog dokumenta, u slučaju Centra mogu se razmatrati tri opcije za uspostavu sudioničkog upravljanja. Prva opcija je ustrojstvo javne ustanove (u kulturi), druga opcija je trgovačko društvo, a treća opcija je javna zaklada. Sukladno dosadašnjim konzultacijama s glavnim akterima uključenim u proces uspostave sudioničkog upravljanja Centrom te osvrćući se na primjere postojećih praksi u Republici Hrvatskoj, ovaj će dokument u središte pozornosti staviti model javne ustanove.

Pravni oblik javne ustanove nalazi se u samoj srži kulturnog sustava. Hrvatska kulturna politika postavljena je na način da daje prioritet opstanku, radu i razvoju javnih ustanova u kulturi. Za razliku od civilnih i privatnih aktera u kulturnom sustavu, javne ustanove zadržavaju stabilnost funkcioniranja kroz osigurane materijalne i programske troškove, uključujući infrastrukturu i kapitalne zahvate. Važno je naglasiti da javne ustanove nemaju zakonsko ograničenje korištenja javnih prostornih resursa poput drugih aktera u kulturi kojima je korištenje prostora u javnom vlasništvu ograničeno na pet godina uz obavezno provođenje javnog natječaja za dodjelu korištenja prostora. Ovo su samo neki od glavnih razloga zbog čega su postojeći primjeri sudioničkog upravljanja u kulturi uspostavljeni upravo na primjerima mješovitih ili hibridnih javnih ustanova. Kao što je već navedeno u ovom dokumentu, u Hrvatskoj nalazimo četiri primjera mješovitih javnih ustanova u polju kulture, od kojih je primjer Pogona – Zagrebačkog centra za nezavisnu kulturu i mlade najbliži temeljnim načelima sudioničkog upravljanja kao tipologiji društveno-kulturnog centra(DKC-a) koji kombinira elemente stvaralaštva suvremene umjetnosti i kulture s dimenzijom kulture mladih i društvenog angažmana zajednice.

Javna ustanova u kulturi je kompatibilna s ljestvicom modela sudioničkog upravljanja kako ih klasificira Dea Vidović (2015.), a tiču se uspostave različitih razina odnosa u civilno-javnom partnerstvu. Kao što Vidović navodi, svaki model podrazumijeva definiranje seta pravila te raspodjelu odgovornosti i prava između uključenih partnera (Vidović, 2015.). Ljestvica modela uključuje:

1. Model hibridizacije – zajedničko osnivanje i upravljanje novom zajedničkom ustanovom i javnim prostornim resursom od strane suosnivača i suupravljača civilnog i javnog sektora.
2. Model zajedničkog upravljanja – „formiranje zajedničkog tijela upravljanja javnim resursom u kojemu je jednak broj predstavnika javnog i civilnog sektora“ (Vidović, 2015:63).⁸
3. Model suradničkog upravljanja – uspostava partnerstva između javne ustanove s civilnim organizacijama u kulturi u svrhu zajedničkog korištenja i suupravljanja prostorom koji je u nadležnosti javne ustanove.⁹
4. Model proširene suradnje – partnerstvo koje se temelji na davanju javnog prostornog resursa/infrastrukture na upravljanje i korištenje civilnom sektoru u kulturi na određeno vrijeme uz minimalne ili bez naknade te uz obavezu javnog sektora da „pokriva dio materijalnih troškova korištenja infrastrukture, a civilni sektor osigurava javnu namjenu (kulturnu i društvenu) prostornog resursa“ (Vidović, 2015:63).
5. Model nove javne kulture – promjena/pomak u sustavu iz postojećih centraliziranih i politiziranih procesa upravljanja prema demokratičnim i otvorenim postavkama i praksama upravljanja što uključuje sudjelovanje predstavnika civilnog sektora i građana u kulturi u svim razinama upravljanja u kulturi – od kulturnih vijeća do upravnih vijeća javnih ustanova u kulturi.

U slučaju Centra za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade, od navedenih pet modela, sukladno provedenom procesu analize i konzultacija, ovaj će dokument istaknuti mogućnosti modela hibridizacije i modela proširene suradnje kao dva modela koja odgovaraju postavkama lokalne kulturne politike, mogućnostima, potrebama i aspiracijama lokalnih kulturnih aktera koji će sutra biti nositelji predloženih modela upravljanja.

Model hibridizacije odnosi se na zajedničko osnivanje javne ustanove od strane civilnog i javnog sektora čime se formira civilno-javno/javno-civilno partnerstvo. Osnovni okvir partnerstva definira se prema propozicijama Zakona o ustanovama, a detaljnije se uređuje ugovorom o osnivanju mješovite ili hibridne ustanove. Mješovitost, odnosno

⁸ Primjer modela zajedničkog upravljanja je, na nacionalnoj razini, društveni centar Karlo Rojc u Puli. Okvir zajedničkog upravljanja je stvoren i dalje se održava kroz formiranje zajedničkog koordinacijskog tijela, Vijeća Rojca, koje je sastavljeno od predstavnika organizacija civilnog društva koje koriste prostor Centra i predstavnika Grada Pule kao vlasnika prostora i partnera u realizaciji sudioničkog pristupa u upravljanju Centrom.

⁹ Primjer modela suradničkog upravljanja je, na nacionalnoj razini, Dom mladih Split. Prostorom Dom mladih Split upravlja gradska javna ustanova u kulturi Multimedijalni kulturni centar u suradnji s Platformom Doma mladih koja zastupa interese nezavisne kulturne scene u gradu Splitu okupljenojoko prostora Doma mladih.

hibridnost se odnosi na jednake udjele predstavnika iz javnog i civilnog sektora u upravljačkim strukturama i procesima koji se odnose na zajedničku ustanovu i resurse.

Konkretno, to znači sljedeće: sukladno Zakonu o upravljanju javnim ustanovama u kulturi, javnom ustanovom u kulturi upravlja Upravno vijeće. Upravno vijeće može imati od tri do pet članova. U cilju osiguravanja sudioničkih načela civilno-javnog partnerstva u upravljanju Centrom te zadovoljavanju zakonskih propozicija, upravno vijeće Centra bi brojalo pet članova Upravnog vijeća po sljedećem načinu odabira:

- dva člana Upravnog vijeća imenuju se iz redova organizacija civilnog društva iz područja nezavisne kulture scene koji su u svom dosadašnjem radu doprinijeli razvoju Centra te imaju dokazane organizacijske, kulturno-umjetničke kapacitete za sudjelovanje u upravljanju Centrom;
- dva člana Upravnog vijeća imenuju se od predstavnika kulturnog sektora i/ili javne administracije grada Zadra a koji su u svom dosadašnjem radu doprinijeli razvoju Centra te posjeduju dostatna znanja o modelu sudioničkog upravljanja;
- jedan član Upravnog vijeća se imenuje iz redova zaposlenika Centra.

Dva člana Upravnog vijeća iz redova organizacija civilnog društva koja zastupaju interese civilnog sektora trebala bi biti predložena u svojstvu predstavnika organizacija koje imaju više od pet godina dokazanog djelovanja na području grada Zadra; dokazano iskustvo nacionalnih i međunarodnih kulturnih suradnji; te dokazano iskustvo u prikupljanju i ostvarivanju financijskih prihoda mimo lokalnog javnog proračuna. Pod organizacije civilnog društva se podrazumijevaju udruge u kulturi (uključujući strukovne udruge iz polja kulture) i umjetničke organizacije. Samostalni umjetnici mogu sudjelovati kao predstavnici civilnog sektora na način da ih predloži organizacija civilnog društva.

Dva člana koji su predstavnici kulturnog sektora trebali bi biti predstavnici kulturnog i umjetničkog života koji su vezani za zadarsku kulturnu scenu te imaju dokazano iskustvo doprinosa razvoju kulture i kulturnog stvaralaštva grada Zadra. Ovo uključuje mogućnost sudjelovanja osoba koje ne borave stalno u Zadru, ali kontinuirano djeluju u Zadru i svojim radom ostvaruju pomake u lokalnoj kulturi prema njenoj većoj prepoznatljivosti, dinamičnosti, umrežavanju i razvoju kvalitete suvremenog kulturno-umjetničkog stvaralaštva. Također, predstavnici javnog sektora u upravnom vijeću Centra mogu biti djelatnici Gradske knjižnice Zadar s obzirom nato da će Gradske knjižnice Zadar dijeliti zgradu s Centra. Predstavnici Gradske knjižnice Zadar trebaju biti uključeni i u dodatno tijelo u strukturi upravljanja, to je Programsko vijeće.

Programsko vijeće funkcionira na razini stručnog vijeća s djelokrugom rada koji se odnosi na dugoročno i kratkoročno planiranje, praćenje i evaluaciju programske okosnice djelovanja Centra. Sukladno propozicijama sudioničkog upravljanja, ali i temeljnog okvira djelovanja Programskog vijeća kao i zakonskih parametara o osnivanju stručnih vijeća, Programsko vijeće je sastavljeno je od predstavnika sektora koji su produkcijski zastupljeni u programu Centra, tj. koji su tzv. Proizvođači programa Centra. U skladu s time, Programsko vijeće je sastavljeno od sedam članova od kojih jedan član/ica predstavlja Gradsku knjižnicu Zadar te šest članova/ica po jedno od sljedećih područja koji su u srži programskih interesa Centra: kazalište; suvremeni ples;

vizualna umjetnost; multimedijalne umjetnosti; glazba; i društvene djelatnosti. Zbog zadržavanja sudioničkog aspekta u procesu upravljanja, Programsko vijeće ne imenuje ravnatelj, nego mješovito upravno vijeće vodeći pritom računa na usuglašavanje osnovnih usmjerenja djelovanja Centra (sudjelovanje, suvremeno kulturno i umjetničko stvaralaštvo) s odabirom članova Programskog vijeća. U cilju ostvarivanja što boljeg i čvršćeg povezivanja s neposrednim urbanim i društvenim kontekstom Centra te uključivanjem građana u rad i sukreiranje djelovanja Centra, Programsko vijeće treba razviti odnos sa susjedstvom kroz ustaljenu dinamiku godišnjih razgovora i sastanaka s predstavnicima građana kako bi se, na dugoročnoj osnovi, stvorili uvjeti za aktivno uključenje građana u upravljanje Centrom.

Ovaj dokument ne može predložiti niti predvidjeti točnu unutarnju sistematizaciju, tj. organizacijsku strukturu ustanove Centra za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade s obzirom na to da ne postoji prethodno iskustvo na istom mjestu, niti postoji sličan primjer prakse u lokalnim okvirima. No, temeljem iskustava u drugim primjerima društveno-kulturnih centara u Hrvatskoj, može se očekivati da će Centar imati između pet i sedam zaposlenih osoba na kombinaciji punog i nepunog radnog vremena i to na sljedećim poslovima:

- ravnatelj/ica (osoba koja zastupa ustanovu i koordinira sve poslove u djelokrugu rada ustanove što obuhvaća upravljanjem prostorom programsko, financijsko, pravno i operativno funkcioniranje; odgovornost za poslovanje ustanove prema osnivačima/upravnom tijelu);
- suradnik/ica za kulturne programe (osoba koja koordinira konceptualiziranje, planiranje i realizaciju programa, potiče, održava i razvija međusektorsku, nacionalnu i međunarodnu kulturnu suradnju Centra);
- voditelj/ica tehničke službe (osoba koja je zadužena za tehničko održavanje, planiranje i funkcioniranje Centra);
- suradnik/ica za financije (osoba koja je zadužena za financijsko poslovanje Centra);
- suradnik/ica za razvoj projekata (osoba koja je zadužena za planiranje, vođenje i administriranje projekata na nacionalnoj i međunarodnoj razini);
- referent/ica za administrativne poslove.

Od dodatnih poslova koji se u perspektivi nameću kao važni za daljnji razvoj Centra su suradnik/ica za programe razvoja publike i edukaciju i suradnik/ica za odnose s javnošću. Model hibridizacije i uspostava ugovornog civilno-javnog partnerstva je puni oblik sudioničkog upravljanja u kulturi. Premda u Hrvatskoj pratimo uspješne primjere ovog modela, treba voditi računa o svim aspektima i elementima koji trebaju biti zadovoljeni da bi se pokrenuo civilno-javno partnerstvo koje se odnosi na korištenje javnih resursa – od prostora do financija. Upravo zbog društvene odgovornosti prema javnim dobrima, svi uključeni partneri trebaju pomno, razumno i iskreno provesti proces samo evaluacije i provjere vlastitih kapaciteta s kojima se uključuju u civilno-javno partnerstvo. Ovaj je proces potreban kako bi se provjerili i osigurali osnovni elementi za uspostavljanje DKC-a, a koji uključuju, između ostalog, organizirano civilno društvo, transparentnost i dostupnost informacija, zajedničko razumijevanje sudioničkog upravljanja, uzajamno poštovanje i suradnju, dostatne izvore financiranja te političku, profesionalnu i društvenu volju (Vidović, 2015). Drugim riječima, civilno-

javno partnerstvo ne smije biti cilj sam po sebi, pogotovo ukoliko će potencijalno donijeti više štete nego koristi za javne vrijednosti, sliku i razvojne potencijale lokalne kulture. Utoliko će se razmotriti i manje „intenzivan“ oblik civilno-javnog partnerstva – model proširene suradnje.

Model proširene suradnje bi na primjeru Centra za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade mogao funkcionirati kao svojevrsna međufaza ili pilot faza u kojoj bi se uspostavili konkretni odnosi između civilnih i javnih aktera, no bez međusobnog pravnog uvezivanja ugovorom o zajedničkom osnivanju novog pravnog subjekta. Proširena suradnja podrazumijeva ciljano davanje javne infrastrukture na korištenje organizacijama civilnog društva na određeno vrijeme i bez naknade. To bi u konkretnoj primjeni u slučaju Centra za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade značilo da se dio prostora Centra dodijeli na korištenje organizacijama civilnog društva temeljem javnog natječaja. Kako bi se osigurao fokus na suvremeno kulturno-umjetničko stvaralaštvo i zastupljenost nezavisne kulturne scene, propozicije natječaja za dodjelu prostora trebaju imati precizne kriterije koje se odnose upravo na te kategorije koje su deficitarne u kulturnom polju grada Zadra. Natječaj za dodjelu prostora Centra za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade bi stoga trebao biti usmjeren na dvije razine. Prva razina se odnosi na davanje prioriteta organizacijama civilnog društva u suvremenoj kulturi i umjetnosti koje svojim radom ostvaruju otklon od dominantnih praksi u kulturnoj produkciji na lokalnoj (i poželjno nacionalnoj) razini. Druga razina se odnosi na organizacije civilnog društva koje svojim radom doprinose društvenom razvoju, pokretanju promjena u lokalnoj zajednici, razvoju tolerancije, interkulturalizma i multikulturalizma, kulture mladih, društvene angažiranosti, uključenosti, socijalne jednakosti, obrazovanja i zdravlja. Sve organizacije civilnog društva koje koriste javnu infrastrukturu moraju uložiti napore da osiguraju slobodan pristup i dostupnost programima koji će se provoditi u Centru za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade. Ovo se posebno odnosi na ukidanje financijskih naknada za rekreativne i obrazovne programe, a zbog poštivanja javnog karaktera i mandata Centra. U duhu načela sudjelovanja, demokratičnosti, dostupnosti i otvorenosti, ovaj bi se pristup u ograničavanju komercijalnog djelovanja civilnih aktera u javnoj infrastrukturu koju koriste bez naknade trebao primjenjivati u svakom slučaju, svakom modelu i načinu upravljanja i korištenja prostora Centra za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade.

U sljedećem periodu od godine dana, koliko se predviđa rok za dovršenje izgradnje i uređenja Centra, za uspješnu uspostavu sudioničkog upravljanja u kulturi temeljem civilno-javnog partnerstva, potrebno je provesti određene procese kako bi se stvorili i osigurali uvjeti za opstanak i daljnji, što dugoročiji razvoj Centra na korist i dobrobit kako kulturne scene grada Zadra, tako i šire društvene zajednice. Proces koji slijedi treba obuhvatiti sljedeće faze ili korake u postupanju i radu prema uspostavi sudioničkog upravljanja u Centrom, a koji se tiču prvo organizacija civilnog društva, a potom i javne uprave:

- intenzivirano umrežavanje i učvršćivanje suradnje i partnerstva između aktera civilnog sektora;
- osnivanje neformalne platforme organizacija civilnog društva s primarnim fokusom na kulturu i umjetnost, potom na šira područja djelovanja poput kulture mladih, obrazovanje itd. (najkasnije do rujna/listopada 2020. godine);

- izrada unutarnjih akata platforme organizacija civilnog društva (pravilnik oradu platforme) kojima se definiraju kriteriji članstva platforme, statusi organizacija članica platforme (stalno i povremeno članstvo), načini osiguravanja protočnosti članstva i održavanja konceptualne ujednačenosti i dosljednosti, itd.(najkasnije do kraja tekuće 2020. godine);
- deliberacija i odlučivanje oko formalizacije statusa platforme organizacija civilnog društva, npr. osnivanje saveza udruga ili redefiniranje postojećeg saveza druga (najkasnije do kraja tekuće 2020. godine);
- planiranje proračuna za Centra za 2021. godinu s projekcijama za naredne tri godine (najkasnije do donošenja proračuna za 2021. godinu ili do prvog godišnjeg rebalansa u 2021. godini);
- deliberacija, konzultacije i otvoreno odlučivanje oko dovršetka gradnje Centra(konzultacije između civilnih i javnih aktera oko uređenja prostora, tehničkih postavki i opreme u prostoru, vanjskih prostora, itd.);
- zajednički proces izrade pravilnika o korištenju Centra. Ovo uključuje izradu detaljnih kriterija o korištenju prostora, namjeni pojedinih dijelova prostora, gospodarskim sadržajima koji će biti dostupni u prostoru itd.
- zajednički proces izrade Plana razvoja publike Centra;
- zajednički proces izrade strateškog plana Centra;

Dokumentacija koja će biti izvedena iz svakog pojedinačnog koraka u ovom procesu će se koristiti za informiranje i sastavljanje temeljnih dokumenata Centra (odluke o osnivanju Centra; ugovora o zajedničkom osnivanju Centra; statuta Centra; pravilnika o radu Centra). Stoga se predloženi koraci mogu smatrati pred-radnjama u osnivanju Centra te mogu služiti kao popis zadataka koje je potrebno napraviti u realizaciji zajedničkog cilja. Svi koraci u procesu uspostave sudioničkog upravljanja Centra moraju biti usklađeni s propozicijama i odredbama Plana za kulturni razvoj Grada Zadra te moraju voditi računa o širem obzoru demokratizacije i osuvremenjivanja lokalnog društvenog razvoja kao i učinaka koje će takav razvoj imati na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

8. POJMOVNIK

Kulturni centar: ideal kulturnog centra uključuje: a) polivalentne sociokulturne aktivnosti, otvorene raznim kategorijama publike; b) fleksibilnost, odgovaranje na promjenjive kulturne potrebe i zahtjeve lokalne zajednice i c) promicanje lokalnih aktivnosti, poticanje i razvoj suradnje/razmjene na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Kulturni centri povezujući su faktor između institucija i nezavisnog sektora te ispunjavu vakuum i duboke podjele unutar kulturnog sektora povezujući kulturni sektor s ostalim sektorima poput obrazovanja, itd. Sukladno opsegu i profilu aktivnosti koji se u njima provode, kulturni centri mogu se različito kategorizirati, kao npr. u umjetničke centre, centre za zajednicu ili društveno kulturne centre, između ostalog (Žuvela et al., 2015).

Kulturna politika: okvir (zakonodavna struktura) za usmjeravanje i razvoj kreativnosti u estetskom smislu i u kolektivnom načinu života. Kulturna politika ostvaruje se u sistematskim, regulatornim smjernicama, koje se primjenjuju na cjelokupni kulturni sektor kako bi svi akteri unutar sektora mogli ostvariti ciljeve svojih kulturnih djelatnosti.

Nositelji kulturne politike npr. u Hrvatskoj, osim tijela državne uprave, jesu regionalne i lokalne uprave kao i nevladine profitne i neprofitne organizacije te pojedinci (npr. samostalni umjetnici) koji se bave kulturom i umjetnošću u javnom životu (Žuvela, 2017).

Nezavisna kulturna scena: neprofitne organizacije civilnog društva, civilne neformalne inicijative i umjetničke organizacije koje kroz nove forme i načine rada ostvaruju izravno djelovanje u zajednici, ali i prepoznatljivost lokalnog kulturno umjetničkog rada na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Glavne karakteristike nezavisne kulture scene je otvorenost za participaciju, dinamičnost i fleksibilnost te djelovanje u "najrazličitijim područjima kulture i umjetnosti i njihovo međusobno kreativno povezivanje (suvremena umjetnost svih djelatnosti, popularna kultura, suvremene teorije, novi mediji i tehnologije, kultura mladih itd.), pri čemu je izrazito prisutna šira društvena osviještenost i orijentiranost na aktivizam (Višnić, 2008: 10).

Sudjelovanje: odnosi se na „kolektivne poduhvate koji oblikuju nešto veće u čemu svi uključeni mogu biti dijelom tog novog entiteta“ (Kelty, 2013:28). Uključuje dva osnovna pristupa: 'biti dijelom nečega' i 'dijeljenje moći/ovlasti'.

Sudioničko upravljanje: suodnos sistema i građana kroz dijeljenje prava i odgovornosti u upravljanju javnim resursima. Podrazumijeva uspon političke i društvene važnosti civilnog društva i nevladinih aktera koji otvaraju nove organizacijske prostore i preuzimaju javne aktivnosti „do takvog stupnja da ih neki smatraju rekonfiguriranjem javnog sektora“ (Fischer, 2006: 20). Sudioničko upravljanje omogućuje stvaranje novih vrijednosti, pravedniju distribuciju javnih resursa i dijeljenje odgovornosti u procesima donošenja odluka (Wampler i McNulty, 2011).

Upravljanje: pojam označava prijelaz s koncepta i prakse vlade i vladavine (eng. government) kao monolitnog oblika političkog upravljanja odozgo prema upravi i upravljanju (eng. governance) kojim se uključuje veći krug aktera u procese donošenja odluka čime se pokušava postići ravnoteža između pristupa odozgo s onim odozdo. Upravljanje se, prema tome, može tumačiti kao pristup u uspostavi horizontalnih oblika interakcije koji se temelji na raznolikim procesima s različitim polazištima, razinama i ulogama moći.

9. LITERATURA

- I. Fischer, F. (2006). Participatory Governance as Deliberative Empowerment. The Cultural politics of Discursive Space. *American Review of Public Administration*, 36(1):19-40.
- II. Jelinčić, D. i Tišma, S. (2019). Plan razvoja kulture grada Zadra 2019. – 2026. NACRT. Zagreb: Institut za razvoj i međunarodne odnose.
- III. Kelty, C.M. (2013). „From participation to power“, u: A. Delwiche & J. Henderson(ur.), *Participatory cultures handbook*. London, New York: Routledge, str. 22–32.

- IV. Krolo, K., Marcelić, S., Tonković, Ž. (2018). Izvještaj o rezultatima istraživanja kulturnih potreba mladih u Zadru. (neobjavljeni izvještaj istraživanja)
- V. Krolo, K., Marcelić, S. i Tonković, Ž. (2016). Roditeljski kulturni kapital kao odrednica kulturnih preferencija mladih. *Društvena istraživanja*, 25 (3): 329-351.
- VI. Marcelić, S., Tonković, Ž. i Krolo, K. (2015). „Glazbeni ukus i vrijednosne orijentacije mladih na primjeru srednjoškolaca u Zadarskoj županiji“, u: Radosavljević, D. (ur.) *Vrednosti i identitet – V. međunarodni naučni skup*. Novi Sad: Fakultet za pravne i poslovne studije dr. Lazar Vrkatić, str. 59-68.
- VII. Masar, M. (2009). *Gradska knjižnica Zadar 1949.-2009*. Zadar: Gradska knjižnica Zadar.
- VIII. Miliša, Z. i suradnici (2004). *Zašto Zadru treba centar za mlade?* Zadar: Gradska knjižnica Zadar.
- IX. Mišković, D., Vidović, D. i Žuvela, A. (2015). *Radna bilježnica za društveno-kulturne centre. Prema institucionalnom pluralizmu. Razvoj društveno-kulturnih centara*. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“.
- X. Obuljen, N. i Žuvela Bušnja, A. (2008). „Civilno društvo i proces donošenja odluka u hrvatskoj kulturnoj politici“. U: Peruško, Z. (ur.) *Kultura, mediji i civilno društvo*. Zagreb: Hrvatsko sociološko društvo i Naklada Jesenski i Turk. Str. 107-125.
- XI. Rogoznica, N. (2014). „Zadar: prenamjena na komad“, u: Kardov, K., Tabak, I. (ur.) *Kome propadaju bivše vojne nekretnine? Iskustva prenamjene u Hrvatskoj*. Zagreb: Centar za mirovne studije i Zavod za sociologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu, str.137-171.
- XII. Tonković, Ž., Krolo, K. (2020). *Prema društveno-kulturnom centru u Zadru: pogled iz perspektive organizacija civilnog društva*. (neobjavljeni izvještaj istraživanja)
- XIII. Tonković, Ž., Krolo, K. (2019). *Prema društveno-kulturnom centru u Zadru: kulturnepotrebe i očekivanja mladih*. (neobjavljeni izvještaj istraživanja)
- XIV. Tonković, Ž., Pepić, N. (2013). *Strategija razvoja nezavisnog kulturnog sektora grada Zadra*.
- XV. Tonković, Ž., Krolo, K., Marcelić, S. (2020). *Klasika, punk, cajke: Kulturni kapital i vrijednosti mladih u gradovima na jadranskoj obali*. Zadar/Zagreb: Sveučilište u Zadru, Hrvatska sveučilišna naklada.

- XVI. Tonković, Ž., Krolo, K. i Marčelić, S. (2014). Kulturna potrošnja i glazbene preferencije: razvoj tipologije na primjeru Zadra. *Revija za sociologiju*, 44 (3): 287-315.
- XVII. Vidović, D. (2015). „Priručnik: Uradi sam – DKC“, u: Mišković, D.; Vidović, D. i Žuvela, A. Radna bilježnica za društveno-kulturne centre. Prema institucionalnom pluralizmu. Razvoj društveno-kulturnih centara. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“, str.61-75.
- XVIII. Višnić, E. (2008). *Kulturne politike odozdo. Nezavisna kultura i nove suradničke prakse u Hrvatskoj*. Bukurešt: Policies for culture.
- XIX. Wampler, B. i McNulty, S. L. (2011). *Does Participatory Governance Matter? Exploring the Nature and Impact of Participatory Reforms*. Washington: Woodrow Wilson International Center for Scholars.
- XX. Zlatar, A. (2001). „Culture in Croatia during the transition period“. Eurozine.com. Preuzeto na mrežnom izvoru <http://www.eurozine.com/culture-in-croatia-during-the-transition-period/> (20.11.2020.).
- XXI. Žuvela, A. i sur. (2015). Plan upravljanja spomeničkim kompleksom Lazareti 2016. –2020. Preuzeto na mrežnom izvoru <https://www.bib.irb.hr/804906> (24.3.2020.).
- XXII. Žuvela, A. (2017). Pregled metodoloških pristupa u europskim istraživanjima kulturnih politika / An overview of methodological approaches in European cultural policy research. The CULPOL Issue Papers series. Preuzeto na mrežnom izvoru http://culpol.irmo.hr/wp-content/uploads/2017/07/Ana-Zuvela_tematski-dokumentfinal-2.pdf (23.3.2020.).
- XXIII. Žuvela, A. (2020). „Upravljanje u kulturi“. U: Vidović, D. i sur. *Analiza postojećeg stanja kulture u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Ministarstvo Republike Hrvatske. (u procesu objave).

Internetski izvori:

- XXIV. Kreativni Zadar 2020, Okvir za kreativni razvoj Grada Zadra do 2020. Preuzeto namrežnom izvoru http://www.gradzadar.hr/repos/doc/kreativni_zadar_2020.pdf(6.6.2020.).
- XXV. Ministarstvo kulture RH, Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi (NN, broj 47/90,27/93 i 38/09). Preuzeto na mrežnom izvoru https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1990_11_47_866.html (19.5.2020.).
- XXVI. Ministarstvo kulture RH, Zakona o ustanovama (NN 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08,127/19). Preuzeto na mrežnom izvoru

https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993_08_76_1548.html
(1.6.2020.)

- XXVII. Ministarstvo kulture RH, Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi (NN 96/01,98/19). Preuzeto na mrežnom izvoru https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_11_96_1611.html (21.5.2020.).
- XXVIII. Ministarstvo kulture RH, Zakon o kulturnim vijećima (NN 48/04, NN 44/09, NN68/13). Preuzeto na mrežnom izvoru https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004_04_48_1100.html (20.5.2020.).
- XXIX. Ministarstvo kulture RH, Zakon o muzejima (NN 61/18). Preuzeto na mrežnom izvoru https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_07_61_1267.html (14.5.2020.).
- XXX. Ministarstvo kulture RH, Zakonom o knjižnicama (NN 17/19). Preuzeto na mrežnom izvoru https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_10_98_1947.html (3.6.2020.).
- XXXI. Ministarstvo pravosuđa RH, Zakon o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99,121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13,110/15, 40/19). Preuzeto na mrežnom izvoru <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-otrgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima> (4.6.2020.).
- XXXII. Ministarstvo uprave RH, Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15,123/17). Preuzeto na mrežnom izvoru [https://www.zakon.hr/z/132/Zakon-o-lokalnoj-ipodru%C4%8Dnoj-\(regionalnoj\)-samoupravi](https://www.zakon.hr/z/132/Zakon-o-lokalnoj-ipodru%C4%8Dnoj-(regionalnoj)-samoupravi) (20.5.2020.).
- XXXIII. Ministarstvo uprave RH, Zakon o zakladama i fondacijama (NN 36/95 i 64/01).Preuzeto na mrežnom izvoru <https://www.zakon.hr/z/164/Zakon-o-zakladama-ifundacijama>(1.6.2020.).
- XXXIV. Ministarstvo uprave RH, Zakon o udrugama (NN 74/14 i 70/17 – pročišćeni tekst,98/19). Preuzeto na mrežnom izvoru https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_10_88_1496.html (4.6.2020.).
- XXXV. Ministarstvo uprave RH, Zakon o vlasništvu i drugom stvarnim pravima (NN 91/96,68/98, 137/99, 22/00, 73/00, 129/00, 114/01, 79/06, 141/06, 146/08, 38/09, 153/09, 143/12, 152/14). Preuzeto na mrežnom izvoru https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_81_1548.html (1.6.2020.).

- XXXVI. Grad Zadar, Statut Grada Zadra. Preuzeto na mrežnom izvoru <https://www.gradzadar.hr/statut-grada-zadra-86/> (27.5.2020.).
- XXXVII. Strategija razvoja grada Zadra 2013.-2020. (2013.). Zadar: Razvojna agencija Zadarske županije – ZADRA d.o.o. Preuzeto na mrežnom izvoru <http://www.gradzadar.hr/repos/doc/Strategija%20razvoja%20grada%20Zadra.pdf> (1.6.2020).
- XXXVIII. Strategiju razvoja urbanog područja Zadra 2014. – 2020. Preuzeto na mrežnom izvoru. <https://www.grad-zadar.hr/strategija-razvoja-urbanog-podrucja-zadra-2014--2020-985/> (1.6.2020).

Smjernice za uspostavu sudioničkog upravljanja na primjeru Centra za suvremenu kulturu, umjetnost i mlade Zadar

Zadar, Studeni 2020.

Naručitelj:

Grad Zadar;
Upravni odjel za EU fondove

Autori/ce:

Ana Žuvela
Željka Tonković
Krešimir Krolo



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
Zajednice udruga Centar nezavisne kulture.