

---

# Strategija razvoja kulture Grada Dubrovnika

---

2015. – 2025.

---

**Izrađivač: Institut za razvoj i  
međunarodne odnose – IRMO,  
Zagreb**

**Naručitelj: Grad Dubrovnik, Upravni odjel za  
kulturu i baštinu**

Prosinac 2014.

---

# IRMO

## Oznaka dokumenta

Konačni nacrt za raspravu na sjednici Gradskog vijeća

## Distribucija

Grad Dubrovnik – Upravni odjel za kulturu i baštinu

## Povijest dokumenta

Rev.	Datum	Promjene	Autor(i)
1.0	Prosinac 2014.		Nina Obuljen Koržinek, Ana Žuvela, Daniela Angelina Jelinčić, Marijo Polić

## Sadržaj

1.	Uvod .....	5
2.	Analiza i ocjena stanja .....	8
2.1.	Povijesni razvoj.....	8
2.2.	Geografski položaj, stanovništvo Grada Dubrovnika te prostorne karakteristike i ograničenja .....	9
2.3.	Normativni okvir: nacionalni i lokalni .....	11
2.4.	Upravljanje kulturom na lokalnoj razini /Upravljanje kulturom grada .....	13
2.5.	Kulturna baština i kulturna infrastruktura .....	17
2.6.	Pregled kulturnog sektora: glavni dionici .....	23
2.7.	Pregled kulturnog sektora: projekti i programi .....	26
2.8.	Pregled kulturnog sektora: financiranje .....	31
2.9.	Pristup i sudjelovanje u kulturi .....	41
2.10.	Međunarodna kulturna suradnja .....	45
2.11.	Odnos kulture s ostalim sektorima .....	48
2.11.1.	Kultura i obrazovanje .....	48
2.11.2.	Kultura i turizam .....	50
2.11.3.	Kultura i poduzetništvo .....	55
3.	SWOT analiza .....	58
4.	Strateške odrednice razvoja kulture Grada Dubrovnika .....	63
4.1.	Vizija razvoja kulture .....	63
4.2.	Strateški ciljevi razvoja kulture.....	64
4.3.	Preporuke za akcijski plan .....	66
5.	Provedba strategije i praćenje provedbe .....	75
6.	Korištena literatura .....	76

## Popis tablica

Tablica 1. Popis kulturnih dobara (područje Grada Dubrovnika) .....	18
Tablica 2. Institucije u kulture kojima je osnivač Grad Dubrovnik .....	23
Tablica 3. Broj zaposlenih u ustanovama u kulturi kojima je osnivač Grad Dubrovnik.....	24
Tablica 4. Struktura zaposlenih u ustanovama u kulturi kojima je osnivač Grad Dubrovnik .....	24
Tablica 5. Proračun Grada Dubrovnika, iznos i udio kulture u ukupnom proračunu .....	31
Tablica 6. Proračun za kulturu Grada Dubrovnika: udjeli po tipu korisnika .....	32
Tablica 7. Proračun za kulturu Grada Dubrovnika: udjeli po tipu korisnika i djelatnostima .....	34
Tablica 8. Proračun za kulturu Grada Dubrovnika: pregled po djelatnostima .....	34
Tablica 9. Udio kulture u ukupnom proračunu .....	36
Tablica 10. Prihodi proračuna Grada Dubrovnika od javnih kulturnih resursa .....	38
Tablica 11. Prihodi institucionalnog kulturnog sektora Grada Dubrovnika iz državnog proračuna.....	38
Tablica 12. Sudjelovanje organizacija iz Dubrovnika u Programu EU Kultura 2007-2013.....	39
Tablica 13. Broj posjetitelja/korisnika u javnim ustanovama u kulturi .....	41
Tablica 14. Broj korisnika Dubrovačkih knjižnica.....	41
Tablica 15. Dolasci i noćenja turista – usporedba 2004. i 2013. godine .....	50
Tablica 16. Broj registriranih tvrtki u području kulturnih/kreativnih djelatnosti u Gradu Dubrovniku	55
Tablica 17. Broj registriranih tvrtki u području kulturnih/kreativnih djelatnosti u Dubrovačko- neretvanskoj županiji .....	55
Tablica 18. SWOT Analiza .....	59
Tablica 19. Strateški ciljevi, podciljevi i mjere .....	64
Tablica 20. Prijedlog aktivnosti i projekata za Akcijski plan .....	67

## 1. Uvod

Dokument **Strategije razvoja kulture Grada Dubrovnika** izrađen je tijekom 2014. godine za naručitelja Grad Dubrovnik, Upravni odjel za kulturu i baštinu. Za potrebe izrade Strategije Grad Dubrovnik imenovao je Radnu skupinu u kojoj su sudjelovali predstavnici javnih ustanova u kulturi, predstavnici izvaninstitucionalnog kulturnog sektora, Sveučilišta, Dubrovačko-neretvanske županije, Turističke zajednice grada Dubrovnika, Dubrovačke biskupije i različitih službi i ureda Grada Dubrovnika. U procesu izrade Strategije održane su tri radionice: „SWOT analiza sektora kulture grada Dubrovnika“ (22. svibnja), „Određivanje vizije, ciljeva i prioriteta“ (23. svibnja), „Prijedlozi projekata i aktivnosti za Akcijski plan“ (16. rujna).

Ovaj dokument donosi analizu i ocjenu stanja u području kulture u Gradu Dubrovniku. Kroz interaktivnu raspravu na radionici održanoj 22. svibnja 2014. godine izrađena je SWOT analiza kojom su ustanovljene ključne snage i ključne slabosti te resursi i potencijali važni za budući razvoj kulture, ali i ograničenja i prepreke koje ugrožavaju kulturni razvoj. Na temelju SWOT analize na radionici 23. svibnja zajednički su određeni vizija, strateški ciljevi i prioriteti te mjere razvoja kulture u Gradu Dubrovniku. Na posljednjoj radionici za izradu Strategije održanoj 16. rujna predložene su konkretne aktivnosti za ostvarenje postavljenih ciljeva formulirane kao prijedlog za izradu Akcijskog plana.

Strategija kulturnog razvoja Grada Dubrovnika bavi se primarno kulturnim i umjetničkim stvaralaštvom i proizvodnjom što uključuje i kreativne industrije i kulturni turizam, zaštitom i očuvanjem kulturnih dobara te upravljanjem kulturnim dobrima. Posebna važnost pridana je interakciji kulture s drugim područjima (obrazovanje, turizam, poduzetništvo, prostorno uređenje i urbano planiranje, komunalno gospodarstvo itd.) s naglaskom na kontinuitet u budućem održivom korištenju kulturnih resursa kako bi se sačuvala sve vrijednosti koje Grad Dubrovnik posjeduje. Na taj način kultura je shvaćena kao jedna od osnovnih poluga njegova razvoja što proizlazi već iz same činjenice da je njegova povijesna jezgra uvrštena 1979. godine na UNESCO-ov popis svjetske kulturne i prirodne baštine, pa se i razvoj Grada promatra s tog polazišta. Istodobno, naglasak se stavlja na razvoj samoga sektora kulture koji se (pre)često koristi kao instrument općeg razvoja, zanemarujući potrebu kulturnog razvoja te posebno zanemarujući ulogu kulture u osiguranju kvalitete života svih građana.

U izradi analize stanja korišteni su dostupni dokumenti i podaci Grada Dubrovnika, Dubrovačko-neretvanske županije i Ministarstva kulture RH koji se odnose na financiranje kulture. Prikupljeni su dostupni podaci pojedinih ustanova i organizacija vezano uz financiranje i posjećenost institucija i programa. Analizirani su postojeći strateški dokumenti te podaci turističkog, obrazovnog i ostalih sektora relevantnih za područje obuhvata Strategije. Posebno su analizirani podaci prikupljeni na radionicama organiziranim u sklopu procesa izrade Strategije kao i podaci prikupljeni u polustrukturiranim intervjuima s ključnim dionicima<sup>1</sup>. Na kraju svakog poglavlja iznesena je ocjena stanja koja se odnosi na pojedino poglavlje i koja je grafički odvojena od ostatka teksta.

### **Polazišta**

Priodređivanju obuhvata Strategije polazi se od potrebe uključivanja kako onih područja na koja izravno utječe lokalna kulturna politika, tako i onih područja koja su blisko povezana s kulturnom politikom te na nju izravno ili neizravno utječu. U tom smislu Strategija u središte interesa stavlja područja kulturne baštine uključujući materijalnu i nematerijalnu kulturnu baštinu te kulturno

---

<sup>1</sup> Organizirane su radionice s pedesetak sudionika, a proces konzultacija obuhvatio je i 24 dubinska intervjua s dionicima u sektoru kulture, baštine, turizma, gospodarstva, javne uprave te vjerskih zajednica i civilnog sektora.

stvaralaštvo ili ono što se kolokvijalno naziva *živom kulturom*. Strategija također razmatra neke aspekte kulturnog turizma, urbanizma i prostornog uređenja te odnosa kulture i obrazovanja odnosno kulture i poduzetništva. Strategija se posebno bavi pitanjima upravljanja kulturom na razini lokalne zajednice te na razini dionika unutar institucionalnog i izvaninstitucionalnog sektora. Poseban naglasak stavljen je na pitanja participacije ili sudjelovanja u kulturi.

Strategija razvoja kulture Grada Dubrovnika 2015. – 2025. usklađena je s postojećim nacionalnim, županijskim i lokalnim strateškim dokumentima. Na nacionalnoj razini usklađena je s dvamaključnim strateškim dokumentima: Strategijom zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011. – 2015. i Strateškim planom Ministarstva kulture RH 2014. – 2016.

Na županijskoj razini usklađena je s Razvojnom strategijom Dubrovačko-neretvanske županije 2011. – 2014., Strategijom razvoja turizma Dubrovačko-neretvanske županije i Akcijskim planom za održivo korištenje prirodne i kulturne baštine Dubrovačko-neretvanske županije u funkciji lokalnog razvoja.

Na lokalnoj razini usklađena je s Programom razvoja Grada Dubrovnika do 2020. godine, koji je Gradsko vijeće Grada Dubrovnika usvojilo 1. kolovoza 2007. godine. Taj strateški dokument samo se fragmentarno dotiče područja kulture. U njemu je vizija razvoja Dubrovnika definirana kroz „očuvanje izvornih vrijednosti i naslijeđenu kulturnu i spomeničku baštinu kroz pravilno gospodarenje prostorom, javnim dobrima i komunalnim gospodarstvom. Grad Dubrovnik će svim svojim građanima osigurati kontinuirano poboljšanje kvalitete uvjeta života i rada kroz niz mjera u socijalnoj i zdravstvenoj skrbi, **kulturnim** i sportskim djelatnostima te obrazovanju“. Isti dokument postavlja razvoj Dubrovnika kroz četiri strateška cilja od koji su dva, posredno ili neposredno, povezana s kulturom: prvi se tiče očuvanja i održivog korištenja kulturne i prirodne baštine, a drugi razvoja ljudskih resursa, poboljšanja kvalitete života te unaprjeđenja društvene infrastrukture. Dodatno se može vidjeti posredna, ali i neposredna veza s prvopostavljenim ciljem razvoja Grada koji se želi postići kroz konkurentno gospodarstvo; budući da je najvažnija gospodarska grana Dubrovnika turizam, a on se realno naslanja upravo na kulturne resurse (osobito baštinu), može se zaključiti kako je kultura gotovo temelj razvoja Grada.

### **Zašto Strategija?**

U nedostatku jasno artikulirane kulturne politike kako na nacionalnoj tako i na lokalnim razinama, strateški planovi i kulturne strategije gradova i županija postaju ključni dokumenti kojima se određuju dugoročni ciljevi i smjernice kulturnog razvoja. Integralno značenje (i značaj) kulture i umjetnosti tradicionalno zauzima središnju poziciju u životu društvenih zajednica definirajući glavne karakteristike identiteta, a u današnjem globaliziranom svijetu gradovi pomno planiraju i stvaraju mogućnosti interakcije mjesta i kulture. Kulturnim planiranjem ostvaruju se dodatne (g)lokalne vrijednosti koje služe kao temelj društveno-ekonomskog napretka, međunarodne prepoznatljivosti i konkurentnosti. Brojni su primjeri gradova koji su uložili znatne napore i postigli uspjeh u procesima svoje reimaginacije i repositioniranja afirmirajući kulturnu dimenziju razvoja. Posljedično, strategije razvoja kulture postale su putokazi za pronalazak rješenja opstanka, funkcioniranja i planskog razvoja gradova. Kulturna dimenzija *razvoja* više nije periferno pitanje podređeno političkim interesima i javnoj sferi, ona je prepoznata kao nezaobilazna komponenta ekonomske i socijalne politike.

U tom smislu, strategija razvoja kulture treba omogućiti lokalnim vlastima i kulturnim djelatnicima sadržajno poboljšati i ojačati kulturne i socijalne kapacitete grada te stvoriti perspektive za suvremenu kulturnu afirmaciju zajednice. Strateškim se stoga nameće pitanje tumačenja značenja i značaja kulture; „kultura-cilj“ ili „kultura-sredstvo“. Postavlja se i pitanje treba li planiranje diskursa o kulturi razviti u

razmišljanje o planiranju razvoja šire društvene zajednice, a pitanje kulture nametnuti kao pitanje kvalitete života i razvojnih težnji u zajednici.

U Dubrovniku, gradu koji je definiran kulturno-povijesnim naslijeđem, koji posjeduje velike kulturne resurse po kojima je globalno prepoznatljiv, kulturno planiranje postavlja se kao izazovan i zahtjevan zadatak. Određivanje uloge kulture i kulturnog razvoja u gradu u kojem je čitavo gospodarstvo ovisno o kulturnoj baštini i očuvanoj prirodi i okolišu nužno poziva na raspravu o tome jesu li ta dva dinamična i razvojna značenja međusobno povezana. U nacionalnom strateškom dokumentu *Hrvatska u 21. stoljeću* istaknuto je da „strogo odvajanje kulture zbog kulture, na jednoj, i kulture radi ekonomskih i političkih ciljeva, na drugoj strani, vodi u slijepu ulicu. Valjalo bi na više mjesta izbrisati granicu između elitne, tradicijske i masovne kulture te načiniti prohodne putove od umjetničkih djela, ponajprije domaće proizvodnje...” (Katunarić, Cvjetičanin, 2003:15).

Dubrovnik je relativno mala sredina iznimno velikih kulturnih resursa – od količine i vrijednosti naslijeđenih kulturnih dobara, do snažnog kulturnog sektora koji prihoduje značajna sredstva gradskom proračunu iz kojeg se većinom financira. U takvim okolnostima, kao najveći izazov u promišljanju razvojnih perspektiva nameće se ideja održivog razvoja, poticanja suvremenog kulturnog stvaralaštva, inovativnih i kreativnih načina prezentacije i interpretacije naslijeđenog, kulturna autonomija i emancipacija, uspostavljanje participativnog načina upravljanja kulturom te, kao najvažnija točka, pomak od percepcije kulture isključivo kroz ulogu stvaranja prihoda iskorištavanjem kulturnih dobara. Koncept kulture kao sredstva u Dubrovniku je doveden do egzemplarne razine, stoga cilj strateškog planiranja kulturnog razvoja nije povećanje prepoznatljivosti Grada kao specifičnog kulturnog proizvoda, primarno usmjerenog privlačenju investitora i podizanju turističke potrošnje, nego i drugih potreba i vrijednosti, konačno kvalitete života cijele sredine: „Kulturu ne bi valjalo predstavljati jedino kroz koncerte i izložbe, posjete muzejima, prodaju suvenira ili razgledavanja starih dijelova grada. Kultura se predstavlja i izgledom sredine koja privlači prijatelje i partnere, a tjera špekulante“ (*Hrvatska u 21. stoljeću*, 2003:15).

Zahtjevi održivog kulturnog razvoja pozivaju na strateško planiranje u kojem se imperativi poduzetništva stavljaju u ravnotežu s analitički iskazanim i dokazanim potrebama u razvoju kulture, u kojem se traže i ističu lokalne specifičnosti i različitosti, u kojem se rehabilitira dimenzija zaigranosti grada, ne kao umjetno iskustvo stvoreno za konzumaciju i komercijalnu proizvodnju, nego kao istinski izraz kreativnosti i procesa samotraženja, ponovnog otkrića. Na taj način kultura postaje ne samo odrazom društva, zrcalom njegove povijesti već i važnim elementom njegove produkcijske snage u sadašnjosti i budućnosti. Održivi razvoj se, u kontekstu Dubrovnika, može bolje razumjeti kroz definiciju „neodrživog razvitka“, koji „sve više opterećuje prirodni okoliš i postojeće kapacitete infrastrukture i naseljenog prostora, kod razmjerno malobrojnih potiče užitek u novoprodučenim ili starim vrijednostima, a istodobno putem sustava natjecanja na nejednakoj osnovi za ekonomske i druge resurse povećava suparništvo, sukobe i općenito odbojnost među ljudima, kako pojedincima tako i malim i većim skupinama...” (*Hrvatska u 21. stoljeću*, 2003:16).

## 2. Analiza i ocjena stanja

### 2.1. Povijesni razvoj

Identitet Dubrovnika i bogato povijesno naslijeđe na kojem se temelji današnji razvoj Grada i velikog dijela Dubrovačko-neretvanske županije stvarani su kroz višestoljetnu povijest tog prostora. Iako se dugo smatralo kako je Dubrovnik nastao u 7. stoljeću nakon što su izbjeglice iz rimskoga grada Epidauruma, današnjeg Cavtata, bježeći pred Slavenima i Avarima na otočiću osnovali naselje Laus, arheološka istraživanja na području povijesne jezgre ispod današnje katedrale svjedoče kako je i u ranijim razdobljima na tome području moralo postojati naselje s većim brojem stanovnika.

Stvaranje države započelo je već u 10. i 11. stoljeću, a to je razdoblje obilježio početak izgradnje obrambenih fortifikacija grada i postupno širenje vlasti na okolna područja. Zlatnim dobom Dubrovačke Republike smatra se razdoblje od 15. do kraja 16. stoljeća kada je na vrhuncu dubrovačka trgovina. U tom razdoblju zaokružuje se fortifikacijski sustav povijesne jezgre, grade se važni fortifikacijski i gospodarski objekti na širem području Dubrovačke Republike, u samome gradu izgrađeni su vodovod i kanalizacija te najvažniji javni objekti, osnivaju se škole i nastaju važne biblioteke. Dubrovnik je jedno od najvažnijih trgovačkih središta na istočnoj obali Jadrana, a svoju neovisnost duguje ponajprije spretnoj i uspješnoj diplomaciji. Potres 1667. godine uzrokovao je velika razaranja te političku i gospodarsku stagnaciju od kojih se Dubrovnik oporavljao cijelo stoljeće. Krajem 18. stoljeća Dubrovačka Republika uspjela je obnoviti mornaricu i trgovinu, ali je daljnji razvoj prekinut gubitkom neovisnosti 1806. godine kada je Napoleonova vojska okupirala Dubrovnik. Kraj devetnaestog i turbulentno dvadeseto stoljeće Dubrovnik preživljava kao i ostali krajevi ovoga dijela Europe, mijenjajući državne zajednice od Austro-Ugarske do Jugoslavije. Važno je napomenuti kako ni Prvi ni Drugi svjetski rat samom području Dubrovnika nisu donijeli veća razaranja te kako je kulturno-povijesna baština ostala gotovo neoštećena. Najveća razaranja Dubrovnik je doživio početkom devedesetih godina kada je, kao i mnogi drugi dijelovi Republike Hrvatske, bio izložen agresiji srpsko-crnogorske vojske te kada su uništeni ili oštećeni mnogi kulturno-povijesni spomenici te bogata etnografska baština. Kraj dvadesetog i početak dvadeset prvog stoljeća obilježava razdoblje obnove kulturno-povijesne baštine te redefiniranja razvojnih ciljeva prostora Grada i Županije.

Povijesni razvoj prostora i bogata kulturna povijest temeljni su resursi na kojima Dubrovnik temelji svoj današnji razvoj, a posebno razvoj turizma kao osnovne gospodarske grane. Dubrovnik se predstavlja kao turistički grad bogate i očuvane kulturne baštine te je i zbog toga iznimno važno budući razvoj planirati na način da se gospodarskim iskorištavanjem ne ugrožava materijalna i nematerijalna kulturna baština. Kulturno-povijesna vrijednost Grada Dubrovnika i velikog dijela Dubrovačko-neretvanske županije iznimna je, no bez odgovornog upravljanja tim najvrednijim resursom postoji realan rizik da se kulturno-povijesna vrijednost i posebnost ugrozi prevelikom i neprimjerenom eksploatacijom. U gotovo svakom razdoblju dubrovačke povijesti taj se jedinstveni prostor obogaćivao novim kreacijama materijalne i nematerijalne kulture koje su zajednički oblikovali ono što Dubrovnik baštini danas i na čemu gradi svoj razvoj. Danas u Dubrovniku postoji očit nerazmjer između ekonomskog iskorištavanja naslijeđene kulturne materijalne i duhovne kulture i ulaganja u suvremeno umjetničko i kreativno stvaranje što se detaljno razmatra u sljedećim poglavljima Strategije. Takav razvoj ugrožava očuvanje kulturne i prirodne baštine, a uz to ne potiče suvremeno stvaralaštvo u različitim područjima kulture.



Teritorij Dubrovačke Republike, koji danas obuhvaća velik dio Dubrovačko-neretvanske županije, razvijao se usporedno sa samim Dubrovnikom stvarajući tako jedinstven kulturno-povijesni prostor koji i danas obilježavaju spomenici iznimne vrijednosti.

### Ocjena stanja

Bez obzira na današnju upravnu podjelu povijesnog prostora Dubrovačke Republike, održivi kulturni razvoj Grada Dubrovnika mora se planirati u komunikaciji s prostorom koji ga okružuje kako bi se očuvao povijesni kontinuitet, ali i kako bi šire područje aktivno sudjelovalo u kulturnom životu Grada: pridonoseći procesu stvaranja ili sudjelujući u kulturnom životu kao publika.

## 2.2. Geografski položaj, stanovništvo Grada Dubrovnika te prostorne karakteristike i ograničenja

Geografski položaj Dubrovnika ključan je za razumijevanje specifičnih izazova u planiranju različitih javnih politika pa tako i u lokalnoj i regionalnoj kulturnoj politici. Dubrovnik se nalazi na krajnjem jugu Hrvatske i administrativno je sjedište Dubrovačko-neretvanske županije, koja u kopnenom dijelu graniči s BiH i Crnom Gorom. Južni dio Dubrovačko-neretvanske županije jedini je kopneni prostor Republike Hrvatske fizički odvojen od ostatka države. **Takav geografski položaj i prometna izoliranost predstavljaju problem pri planiranju kulturnog razvoja te znatno logistički i financijski otežavaju mobilnost umjetnika i participaciju građana u kulturnom životu.**



Izvor: <http://www.dubrovnik.in/hr/geografski-položaj.htm>

Administrativni obuhvat Grada obuhvaća površinu od 144,32 km<sup>2</sup> (8,3% površine Županije). Ukupno obuhvaća 32 gradska naselja: Bosanka, Brsečine, Čajkovića, Čajkovići, Donje Obuljeno, Dubravica, Dubrovnik, Gornje Obuljeno, Gromača, Kliševo, Knežica, Koločep, Komolac, Lopud, Lozica, Ljubač, Mokošica, Mravinjac, Mrčevo, Nova Mokošica, Orašac, Osojnik, Petrovo Selo, Pobrežje, Prijedor, Rožat, Suđurađ, Sustjepan, Šipanska Luka, Šumet, Tršteno, Zaton s pripadajućim morem.

Prema popisu iz 2011. godine Dubrovnik ima 42.615 stanovnika, za razliku od 43.770 stanovnika prema popisu iz 2001. (Socijalna slika Grada Dubrovnika 2013: 8). Broj stanovnika smanjio se posljednjih deset godina za 2,58%. Tendencija smanjenja broja stanovnika na dubrovačkom području posljedica je negativnih demografskih trendova (negativnog prirodnog prirasta i iseljavanja stanovništva). U tom je razdoblju pad broja stanovnika zabilježen u samom Gradu Dubrovniku, ali i u prigradskim ruralnim naseljima (npr. Mrčevici, Čajkovici, Novoj Mokošici, Osojniku) te osobito u naseljima na otocima. Od ukupno 42.615 stanovnika prema posljednjem popisu stanovništva 28.434 ih živi u Dubrovniku, a u ostalim naseljima ukupno 14.181<sup>2</sup>.

Većina stanovnika Dubrovnika ima završenu srednju školu (55,1%), a u usporedbi s nacionalnom obrazovnom strukturom stanovništva ima nešto povoljniju sliku (manje je osoba bez školske spreme, a više onih sa završenom srednjom školom, stručnim i sveučilišnim studijem). Što se tiče strukture stanovništva prema narodnosti, Dubrovnik je izrazito homogena zajednica s čak 90,34% Hrvata. Od nacionalnih manjina najzastupljeniji su Bošnjaci sa 3,52% te nacionalna manjina Srba sa 2,73%. Najmanje zastupljene nacionalne manjine su Bugari, Rumunji, Turci i Austrijanci (Socijalna slika Grada Dubrovnika 2013: 18).

Nezaposlenost u Dubrovniku postoji i iznosi 5,5%, ali se bilježi njen pad. Najviše zaposlenih zabilježeno je u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (2376 osoba), potom u djelatnosti trgovine na veliko i malo (Socijalna slika Grada Dubrovnika 2013: 29) što govori o usmjerenosti građana Grada Dubrovnika turističkom poslovanju.

Grad je izrazito raspršen uključujući stanovništvo na otocima, a nove se urbane sredine stvaraju u prigradskim naseljima, na prilazima Gradu, npr. u Mokošici ili Župi dubrovačkoj, koja je administrativno zasebna općina ali njeno stanovništvo većinski gravitira Gradu. Dubrovački gradski kotar u Rijeci dubrovačkoj, Mokošica (Stara i Nova) prema popisu stanovništva iz 2011. godine broji 7985 stanovnika i smatra se jednim od najgušće naseljenih gradskih kotara u Hrvatskoj<sup>3</sup>. Taj stanovništvom bogat dio Dubrovnika gospodarski je nerazvijen te služi gotovo isključivo kao stambena zona, „spavaonica“ stanovnika koji pretežno rade na užem području Grada. U Mokošici je 2009. otvoren prvi javni kulturni sadržaj – ogranak Dubrovačkih knjižnica, odnosno ogranak Narodne knjižnice Grad. 2014. godine u organizaciji Kinematografa i Upravnog odjela za kulturu i baštinu potaknut je projekt Coolturno ljetno u sklopu kojeg je organiziran niz kulturnih događanja programski uglavnom usmjerenih djeci i mladima.

S druge strane, broj stanovnika u povijesnoj jezgri u kojoj se događa većina kulturnih programa u stalnom je padu. Iako ne postoje točni podaci, procjenjuje se da se posljednjih deset godina broj stanovnika unutar zidina nastavio smanjivati te da sada broji između 1500 i 1800 stanovnika mahom starije životne dobi. Grad unutar zidina ostao je centrom kulturne ponude, pa se tako većina kulturnih ustanova, poput Dubrovačkih muzeja, Dubrovačkih knjižnica, Dubrovačkih ljetnih igara, Kazališta Marina Držića, Kinematografa Dubrovnik, Prirodoslovnog muzeja, Doma Marina Držića te sakralnih objekata koji nude kulturni sadržaj (Franjevački samostan, Dominikanski samostan, Dubrovačka katedrala, crkva svetog Vlaha) nalazi u „povijesnoj jezgri“. Na taj način „povijesna jezgra“ zadržava nominalni status središta Grada, no upitna je funkcionalnost prostora unutar zidina u kontekstu urbanog života, sadržaja i razvoja. Temeljem prikupljenih podataka nameće se pitanje je li potrebno razvijati kulturnu infrastrukturu i u ostalim dijelovima Grada. Na što bi u to slučaju, osim knjižnica, trebalo staviti naglasak? Može li grad s relativno malo stanovništva promišljati o stavljanju u funkciju

<sup>2</sup>Preuzeto s mrežnog izvora <http://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/censuslogo.htm>

<sup>3</sup> Preuzeto 21.8.2014. s mrežnog izvora <http://hr.wikipedia.org/wiki/Moko%C5%A1ica>

nekog tipa kulturnih centara ili problem treba rješavati aktivnijim mjerama lokalne kulturne politike koje će omogućivati dostupnost programa, ali i mobilnost programa i mobilnost publike?

#### Ocjena stanja

**Geografski položaj Dubrovnika u odnosu na ostatak Republike Hrvatske, ali i geostrateški položaj Dubrovnika kao jedinog kopnenog dijela Europske unije koji je odvojen od EU-a, uvelike utječe na kulturni razvoj i dinamiku kulturne razmjene. Geografski položaj Dubrovnika za posljedicu ima brojne poteškoće pri organiziranju razmjene umjetnika i kulturnih programa s ostatkom Hrvatske što se prvenstveno odnosi na visoke financijske troškove zbog loše prometne povezanosti. Opisana prostorna raspršenost Grada izazov je za lokalnu kulturnu politiku, koja se do sada nije sustavno bavila pitanjem kako svim građanima Grada osigurati određenu razinu dostupnosti kulturnih programa, a posebno se to odnosi na stanovništvo na otocima i u udaljenim naseljima.**

### 2.3. Normativni okvir: nacionalni i lokalni

Nacionalna kulturna politika uvelike utječe na lokalne kulturne politike, napose u dijelu legislative i financiranja te pri određivanju stručnih i umjetničkih standarda i kriterija.

**Zakon o ustanovama** (NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08), **Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi** (NN 96/01) i **Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi** (NN 47/90, 27/93, 38/09) opći su propisi koji definiraju normativni okvir u pogledu financiranja kulture i upravljanja javnim sektorom. Zakon o ustanovama posebno je važan za oblikovanje lokalne kulturne politike jer utvrđuje odgovornost osnivača za upravljanje i financiranje ustanova u kulturi. Zakon o kulturnim vijećima (NN 48/04, 44/09, 68/13) definira obvezu gradova da osnivaju kulturna vijeća<sup>4</sup>.

Lokalne kulturne politike, a posebno djelatnost pojedinih institucija, rukovode se **pojedinačnim sektorskim propisima u pojedinim djelatnostima kao što su arhivi, knjižnice, muzeji, kazališta i glazbeno-scenska djelatnost, audiovizualna djelatnost, zaštita i očuvanje kulturnih dobara**. Posebno treba istaknuti važnost **Zakona o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara** (NN 69/99., 151/03., 157/03., 100/04., 87/09., 88/10., 61/11., 25/12., 136/12. i 157/13.), između ostalog zbog toga što se njime uređuje naplata spomeničke rente, koja u slučaju Dubrovnika predstavlja značajan prihod lokalnog proračuna. **Zakon o obnovi ugrožene spomeničke cjeline Dubrovnika** (NN 21/86, 26/93, 33/89, 128/99, 19/14) donesen je radi osiguranja posebnih uvjeta za trajno očuvanje i obnovu povijesno-kulturnih dobara te otklanjanja uzroka ugrožavanja njegovih spomeničkih vrijednosti što se posebno odnosilo na zaštitu od potresa. To je jedinstven zakon jer nijedan drugi lokalitet u Republici Hrvatskoj nije na sličan način istaknut donošenjem posebnog zakona<sup>5</sup>. **Konvencija o zaštiti svjetske kulturne i prirodne baštine** (NN, Međunarodni ugovori 12/93) još je jedan poseban propis važan za oblikovanje lokalne kulturne politike, a posebno u svjetlu potrebe žurnog donošenja Plana upravljanja povijesnom jezgrom za što je UNESCO odredio rok do veljače 2016. godine.

<sup>4</sup>U sljedećem poglavlju o upravljanju kulturom detaljnije se razmatra odluka Grada Dubrovnika o ukidanju kulturnih vijeća po pojedinim područjima i osnivanju jedinstvenog kulturnog vijeća.

<sup>5</sup> U razdoblju finalizacije teksta Strategije Ustavni sud ukinuo je jedan članak Izmjena i dopuna ovoga Zakona što za posljedicu ima potrebu rebalansa gradskog proračuna, ali i donosi određene probleme u definiranju statusa i funkcioniranja Zavoda za obnovu Dubrovnika, ustanove ustrojene tim Zakonom.

Među posebne propise ubraja se i **Pravilnik o organiziranju, financiranju i donošenju programa festivala Dubrovačke ljetne igre** (NN 58/11) kojim se uređuje djelovanje toga nacionalnog festivala.

Djelovanje svih kulturnih subjekata Grada usklađeno je s nacionalnim zakonodavnim okvirima, ovisno o tipu organizacije i vrsti aktivnosti (javna ustanova, udruga u kulturi, samostalan umjetnik), a javne ustanove u kulturi i dodatno se samoreguliraju statutima i unutarnjim pravilnicima. Referentni regulativni okvir za izvaninstitucionalni sektor su **Zakon o udrugama** (NN 74/14), **Zakon o Nacionalnoj zakladi za razvoj civilnog društva** (NN 173/03), koji nije specifično vezan za područje kulture te **Zakon o Zakladi Kultura nova** (NN 90/11).

Gradovi kao jedinice lokalne samouprave u Hrvatskoj imaju vitalnu ulogu u stvaranju lokalnih kulturnih politika s obzirom na to da su, sukladno nacionalnoj zakonskoj regulativi, predstavnička tijela gradova osnivači i vlasnici javnih ustanova u kulturi, a gradski proračuni glavni izvori javnih sredstava za financiranje cjelokupnog lokalnog kulturnog sektora. Zakonodavni okvir kojim se regulira polje kulture na lokalnim razinama dodjeljuje gradovima autonomnost upravljanja lokalnim kulturnim sektorom, poglavito javnim ustanovama u kulturi kojima je jedinica lokalne samouprave osnivač.

Osnovni akt kojim se definira lokalna kulturna proizvodnja, tj. kulturne aktivnosti koje sufinancira i podržava Grad Dubrovnik jest **Program javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika**. Ostali akti kojima se izravno uređuje područje kulture na lokalnoj razini su **Odluka o osnivanju kulturnog vijeća Grada Dubrovnika**<sup>6</sup>, **Pravilnik o postupku donošenja Programa javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika**<sup>7</sup> te **Kriteriji Kulturnog vijeća za vrednovanje javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika**<sup>8</sup>. Akti koji se odnose na područje kulture a nisu izravno vezani za Upravni odjel za kulturu i baštinu Grada Dubrovnika su **Prostorni plan uređenja Grada Dubrovnika** i **Generalni urbanistički plan Grada Dubrovnika**<sup>9</sup>, **Urbanistički planovi uređenja i detaljni planovi uređenja Grada Dubrovnika**<sup>10</sup>, **Odluka o komunalnom redu Grada Dubrovnika**<sup>11</sup>, **Odluka o zakupu javnih površina**<sup>12</sup>, **Odluka o zakupuposlovnog prostora**<sup>13</sup>, **Odluka o visini spomeničke rente Grada Dubrovnika**<sup>14</sup> te **Odluka o davanju u najam stanova u vlasništvu Grada Dubrovnika socijalno ugroženim osobama i osobama slabijeg imovnog stanja**<sup>15</sup>.

Temeljem članka 48. Zakona o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 33/01., 129/05., 109/07., 125/08. i 36/09.) i članka 41. i 42. Statuta Grada Dubrovnika (*Službeni glasnik Grada Dubrovnika* broj 4/09., 6/10, 3/11. i 14/12.), gradonačelnik Grada Dubrovnika može samostalno donositi važnije zaključke i akte u području kulture poput npr. Zaključka o davanju suglasnosti Ambasada Filmu d.o.o. Dubrovnik za korištenje javnih površina bez plaćanja naknade u svrhu snimanja igrane serije „Igra prijestolja“, Zaključak o određivanju cijene Dubrovačke kartice za 2014. godinu,

<sup>6</sup> Preuzeto 23.6.2014. s mrežnog izvora [https://www.dubrovnik.hr/odjel\\_za\\_kulturu.php?id=3462](https://www.dubrovnik.hr/odjel_za_kulturu.php?id=3462)

<sup>7</sup> Preuzeto 23.6.2014. s mrežnog izvora [https://www.dubrovnik.hr/odjel\\_za\\_kulturu.php?id=3462](https://www.dubrovnik.hr/odjel_za_kulturu.php?id=3462)

<sup>8</sup> Preuzeto 23.6.2014. s mrežnog izvora [https://www.dubrovnik.hr/odjel\\_za\\_kulturu.php?id=3462](https://www.dubrovnik.hr/odjel_za_kulturu.php?id=3462)

<sup>9</sup> Preuzeto 23.6.2014. s mrežnog izvora [http://www.dubrovnik.hr/odjel\\_za\\_urbanizam\\_prostorno\\_planiranje.php?id=3095](http://www.dubrovnik.hr/odjel_za_urbanizam_prostorno_planiranje.php?id=3095)

<sup>10</sup> Preuzeto 12.8.2014. s mrežnog izvora [http://www.dubrovnik.hr/odjel\\_za\\_urbanizam\\_prostorno\\_planiranje.php?id=3095](http://www.dubrovnik.hr/odjel_za_urbanizam_prostorno_planiranje.php?id=3095)

<sup>11</sup> Preuzeto 23.6.2014. s mrežnog izvora [http://www.dubrovnik.hr/data/1264772036\\_361\\_m.pdf](http://www.dubrovnik.hr/data/1264772036_361_m.pdf)

<sup>12</sup> Preuzeto 12.8.2014. s mrežnog izvora [http://www.dubrovnik.hr/odjel\\_za\\_gospodarenje\\_nekretninama.php?id=210](http://www.dubrovnik.hr/odjel_za_gospodarenje_nekretninama.php?id=210)

<sup>13</sup> Preuzeto 12.8.2014. s mrežnog izvora [http://www.dubrovnik.hr/odjel\\_za\\_gospodarenje\\_nekretninama.php?id=210](http://www.dubrovnik.hr/odjel_za_gospodarenje_nekretninama.php?id=210)

<sup>14</sup> Preuzeto 27.11.2014. s mrežnog izvora [https://www.dubrovnik.hr/novost\\_gradsko\\_vijece.php?id=4300](https://www.dubrovnik.hr/novost_gradsko_vijece.php?id=4300)

<sup>15</sup> Preuzeto 12.8.2014. s mrežnog izvora [http://www.dubrovnik.hr/odjel\\_za\\_urbanizam\\_prostorno\\_planiranje.php?id=3095](http://www.dubrovnik.hr/odjel_za_urbanizam_prostorno_planiranje.php?id=3095)

Pravilnik o standardima za osobe koje obavljaju djelatnosti na javnim površinama u Povijesnoj jezgri Grada Dubrovnika i kontaktnim zonama (Pile-Ploče)<sup>16</sup>, Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o gospodarenju tvrđavom Revelin te imenovanja članova upravnih vijeća kulturnih ustanova ondje gdje posebnim zakonom nije drugačije određeno.

#### Ocjena stanja

**Iako Grad ne može utjecati na nacionalni normativni okvir nego mora provoditi odredbe pojedinih propisa, postoji prostor u kojem primjena pojedinih odredaba zakona može biti učinkovitija, proces donošenja odluka i akata na lokalnoj razini može postati stručniji i transparentniji i u taj se proces može uključiti što veći broj zainteresiranih dionika i šire zainteresirane javnosti. Normativni okvir koji definira obveze osnivača vezano uz javne ustanove u kulturi u većini hrvatskih gradova, pa tako i u Dubrovniku, uvelike utječe na proračun jedinica lokalne samouprave koje trebaju ispuniti zakonske obveze financiranja javnih ustanova.**

#### 2.4. Upravljanje kulturom na lokalnoj razini /Upravljanje kulturom grada

Izvršna vlast na lokalnoj razini podrazumijeva gradonačelnika, njegove zamjenike te gradsku upravu, koju čine gradski uredi ili odjeli, ovisno o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji rada pojedine lokalne administracije. Grad Dubrovnik osnovao je samostalni Upravni odjel za kulturu 2009. godine (do tada je odsjek za kulturu bio sastavni dio Upravnog odjela za društvene djelatnosti), koji se 2010. godine preimenovao u Upravni odjel za kulturu i baštinu.

Osnovni model upravljanja lokalnim kulturnim sektorom ne razlikuje se znatnije od nacionalne razine, a uključuje interakciju triju glavnih razina: zakonodavnog/predstavničkog tijela, izvršnog tijela/vlasti, savjetodavnih tijela te kulturnog sektora. Predstavničko tijelo, **Gradsko vijeće Grada Dubrovnika**, donosi glavne normativne akte te provodi odredbe nacionalnih zakona u kulturi koji propisuju način funkcioniranja kulturnih ustanova na lokalnim razinama. Tako Gradsko vijeće osniva javne ustanove u kulturi, donosi prethodne suglasnosti na statute ustanova te imenuje i razrješava predstavnike Grada u tijelima javnih ustanova i ustanova kojih je osnivač Grad. Valja naglasiti da u Dubrovniku djeluju javne ustanove u kulturi na koje predstavničko tijelo Grada Dubrovnika ne polaže isključiva osnivačka prava<sup>17</sup>.

Javnim ustanovama u kulturi kojima je osnivač ili vlasnik Grad Dubrovnik upravljaju upravna vijeća sastavljena od tri ili pet članova, od kojih većinu imenuju predstavnička tijela osnivača ili vlasnika iz reda uglednih kulturnih i umjetničkih djelatnika, a ostale članove iz svojih redova biraju stručni djelatnici tih ustanova, odnosno umjetničko osoblje, ako posebnim zakonom nije određeno drukčije. Gradsko vijeće imenuje ravnatelje javnih ustanova u kulturi kao i dirigenta Simfonijskog orkestra na prijedlog upravnih vijeća ustanova i po pribavljenom mišljenju stručnog, odnosno umjetničkog osoblja tih ustanova te nadležnog Kulturnog vijeća.

<sup>16</sup> Preuzeto 23.7.2014. s mrežnog izvora [http://www.dubrovnik.hr/akti\\_gradonacelnika.php](http://www.dubrovnik.hr/akti_gradonacelnika.php)

<sup>17</sup> Npr. u Zavodu za obnovu Dubrovnika Grad je jedan od suosnivača, uz državu i Županiju. U slučaju Dubrovačkih ljetnih igara Grad je osnivač ustanove koja organizira Festival, ali intendanta manifestacije imenuje ministar kulture RH. Republika Hrvatska osnivač je npr. Državnog arhiva u čijem sastavu djeluje Državni arhiv u Dubrovniku, Zavoda za povijesne znanosti HAZU ili Hrvatskoga restauratorskog zavoda u okviru kojega djeluje Restauratorski odjel Dubrovnik.

Gradsko vijeće donosi godišnji program javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika kojima se utvrđuju „aktivnosti, poslovi i djelatnosti u kulturi od značaja za Grad Dubrovnik, kao i za njegovu promociju na svim razinama međugradske, međužupanijske i međunarodne suradnje“ (Program javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika za 2014. godinu)<sup>18</sup>. Program javnih potreba u kulturi rezultat je prijedloga i stručne prosudbe članova Kulturnog vijeća Grada Dubrovnika o programima koji su se javili na javni Poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika za sufinanciranje sredstvima proračuna Grada Dubrovnika.

Temeljem članka 6. Zakona o kulturnim vijećima (NN 48/04, 44/09 i 68/13) te Statuta Grada Dubrovnika Gradsko vijeće imenuje članove **Kulturnih vijeća Grada Dubrovnika** prema rezultatima provedenog javnog poziva ustanovama i udrugama iz područja umjetnosti i kulture da podnesu pisane i obrazložene prijedloge osoba za imenovanje članova Vijeća s područja kulture i umjetnosti kojima se bave. Do 2009. godine u Dubrovniku je odluke donosilo jedinstveno kulturno vijeće, a nakon promjene lokalne vlasti osnovano je pet kulturnih vijeća sa po pet članova što je bilo prihvaćeno kao iskorak prema transparentnom, razumljivom i stručno utemeljenom procesu donošenja odluka u kulturi. **Pritom, mora se istaknuti da je odabir članova kulturnih vijeća Grada Dubrovnika gotovo uvijek do sada bio ograničen na osobe koje žive i rade u Dubrovniku čime je onemogućena šira kultura razmjena, suradnja te poželjan utjecaj i pogled „izvana“.** U studenom 2013. godine Gradsko vijeće Grada Dubrovnika donijelo je Odluku o osnivanju Kulturnog vijeća Grada Dubrovnika čime se broj kulturnih vijeća smanjio sa pet na jedno, a broj uključenih predstavnika kulturnog sektora u procese donošenja odluka u kulturi sa dvadeset i pet na sedam. Tim potezom predstavničkog tijela reducirana je uloga kulturnih vijeća koja su, u hrvatskoj kulturnoj politici, važan dio mehanizma upravljanja kulturnim sektorom u smislu profesionalizacije, decentralizacije ovlasti, utjecaja čimbenika kulture na kulturno polje te depolitizacije procesa donošenja odluka u kulturi. Također, smanjenjem broja kulturnih vijeća ograničio se participativni okvir u lokalnom kulturnom planiranju, suzio se zakonski omogućeni prostor dijaloga između predstavničkog i izvršnog tijela vlasti s kulturnim sektorom te je cjelokupni razvoj sustava upravljanja lokalnom kulturom vraćen unatrag.

Aktualno Kulturno vijeće Grada Dubrovnika djeluje sukladno **Pravilniku o postupku donošenja Programa javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika**<sup>19</sup> kojim se uređuju rokovi, kriteriji te postupak izrade i donošenja Programa javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika za koji se sredstva osiguravaju u proračunu Grada Dubrovnika kao i način praćenja korištenja dodijeljenih sredstava. Pravilnik sadrži ljestvicu bodova kojima se ocjenjuju kulturni programi prijavljeni za sufinanciranje iz sredstava proračun Grada Dubrovnika (*Postupak izrade i donošenja programa*), a zaseban dokument Kriterija Kulturnog vijeća za vrednovanje javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika<sup>20</sup> donosi narativne kategorije prema kojima se dodjeljuju bodovi u postupku ocjenjivanja.

S obzirom na političku heterogenost sastava predstavničkog tijela nerijetko se odluke vezane uz kulturni sektor donose temeljem političkog interesa i volje umjesto da temelje na evaluaciji, realnim potrebama i ciljevima razvoja u samom kulturnom sektoru. Ova pretpostavka potvrđuje se u razgovorima s glavnim dionicima upravljanja i predstavnicima kulturnog sektora, koji ističu problem visoke razine politizacije umjesto promocije stručnosti. U situaciji kada su osobe koje vode kulturne ustanove politički postavljene, opravdano je postaviti pitanje hoće li imati hrabrosti iznositi vlastite

---

<sup>18</sup> Preuzeto 23.6.2014. s mrežnog izvora [https://www.dubrovnik.hr/odjel\\_za\\_kulturu.php?id=8818](https://www.dubrovnik.hr/odjel_za_kulturu.php?id=8818)

<sup>19</sup> Preuzeto 19.11.2014. s mrežnog izvora [http://www.dubrovnik.hr/odjel\\_za\\_kulturu.php?id=9200](http://www.dubrovnik.hr/odjel_za_kulturu.php?id=9200)

<sup>20</sup> Preuzeto 19.11.2014. s mrežnog izvora [http://www.dubrovnik.hr/odjel\\_za\\_kulturu.php?id=9199](http://www.dubrovnik.hr/odjel_za_kulturu.php?id=9199)

stavove te se stručnim argumentima suprotstavljati odlukama koje nameće lokalna vlast<sup>21</sup> bez obzira na to o kojim se osobama i kojoj vlasti radi.

Sukladno Zakonu o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 19/13) i Statutu Grada Dubrovnika **gradonačelnik** imenuje i razrješava predstavnike Grada u tijelima javnih ustanova i ustanova kojih je osnivač Grad, ako posebnim zakonom nije drugačije određeno što se u području kulture odnosi na muzejske ustanove. Gradonačelnik uz to odlučuje o stjecanju i otuđenju pokretnina i nekretnina i raspolaganju ostalom imovinom Grada (u visini pojedinačne vrijednosti do najviše 1.000.000,00 kuna) te upravlja pokretninama i nekretninama u vlasništvu jedinice lokalne samouprave kao i njenim prihodima i rashodima. Ta zakonska ovlast ima velik utjecaj na upravljanje prostornim resursima, posebno onima koji su zaštićena kulturna dobra ili onima koji mogu imati ili bi mogli imati kulturnu namjenu<sup>22</sup>.

Gradonačelnik Grada Dubrovnika ima **dva zamjenika, zamjenika za kulturu i društvene djelatnosti** te zamjenika gradonačelnika za komunalne poslove i gospodarstvo. Zamjenici su zaduženi za obavljanje određenih poslova iz svojega djelokruga, no sukladno Članku 47. Statuta Grada Dubrovnika gradonačelnik može obavljanje određenih poslova iz svojega djelokruga povjeriti zamjenicima, ali mu time ne prestaje odgovornost za njihovo obavljanje. Stoga se uloga zamjenika gradonačelnika može tumačiti kao logističko-savjetodavna potpora gradonačelniku.

Operativno, najbliži kontakt lokalne administracije s kulturnim sektorom ima **Upravni odjel za kulturu i baštinu (UOKB)**. UOKB na čelu s pročelnikom/icom obavlja poslove u vezi s redovitim funkcioniranjem sustava kulture koji uključuju financiranje, praćenje osmišljavanje i provođenje kulturnih programa, analize i evaluaciju programa, projekata i manifestacija. UOKB prati i usklađuje aktivnosti u zaštiti kulturnih dobara u sklopu ovlasti Grada Dubrovnika te surađuje s ustanovama i institucijama iz područja zaštite i očuvanja kulturnih dobara, kao i s uredima UNESCO-a. UOKB radi i na izdavanju preporuka i potrebnih suglasnosti za izvođenje pojedinih kulturnih programa<sup>23</sup>.

Prema opisu djelokruga rada, Upravni odjel za kulturu i baštinu ključna je točka u upravljanju kulturnim sektorom Grada Dubrovnika. Uz osnovni opseg djelatnosti, Upravni odjel za kulturu i baštinu aktivan je u uspostavi međunarodne kulturne suradnje, odnosa s izvaninstitucionalnom kulturnom scenom te ima važnu ulogu u pokretanju strateških pomaka u kulturi Grada, poput izrade ovoga strateškog dokumenta i/ili koordiniranja procesa pripreme kandidature Dubrovnika za Europsku prijestolnicu kulture 2020. godine. S obzirom na širok dijapazon djelatnosti te immanentnu kompleksnost područja kulture, Upravni odjel za kulturu i baštinu ima potrebu dodatnog kapacitiranja odgovarajućim stručnjacima i osiguravanja autonomne, politički neuvjetovane komunikacije i suradnje s kulturnim sektorom. Slijedom toga, Upravni odjel za kulturu i baštinu Grada Dubrovnika ima velik potencijal postati jedan od glavnih punktova budućeg kulturnog razvoja Dubrovnika.

Budući da se opći razvoj Grada Dubrovnika uvelike oslanja na kulturu, pojedina razvojna pitanja moraju se rješavati u suradnji s drugim gradskim administrativnim odjelima odnosno institucijama. Prvenstveno su to pitanja vezana uz ostale društvene djelatnosti te turizam, prostorno uređenje/urbano planiranje odnosno poduzetništvo. **Upravni odjel za obrazovanje, sport, socijalnu**

---

<sup>21</sup> Od ukupno 33 člana upravnih vijeća gradskih kulturnih ustanova, 23 osobe članovi su političkih stranaka, a ostalih 10 predstavnici zaposlenika ustanova.

<sup>22</sup> U tekstu Strategije razmatra se promjena namjene zaštićenih fortifikacijskih objekata poput tvrđave Revelin i potencijali koji se otvaraju u procesu određivanja detaljne namjene prostora spomeničkog kompleksa Lazareti.

<sup>23</sup> Preuzeto 23.6.2014. s mrežnog izvora [https://www.dubrovnik.hr/odjel\\_za\\_kulturu.php?id=33](https://www.dubrovnik.hr/odjel_za_kulturu.php?id=33)

**skrb i civilno društvo** važan je partner u provedbi različitih aktivnosti umjetničkog i kulturnog obrazovanja te u financiranju udruga civilnoga društva koje se bave područjima kulture i baštine. Poslove vezane uz turizam i poduzetništvo obavlja **Upravni odjel za poduzetništvo, turizam i more**. Turizam je najvažnija gospodarska grana Grada Dubrovnika na što se naslanja i poduzetništvo odnosno obrtništvo. Kako je najveća turistička koncentracija upravo u staroj gradskoj jezgri, spomeniku nulte kategorije, više je nego očita poveznica turizma, poduzetništva i kulture.

**Upravni odjel za urbanizam, prostorno planiranje i zaštitu okoliša** obavlja upravne, stručne i administrativne poslove iz područja urbanizma, prostornog planiranja i zaštite okoliša, a budući da je povijesna jezgra Dubrovnika UNESCO-ov spomenik svjetske kulturne baštine, poslovi vezani uz prostorno planiranje i urbanizam nužno moraju uzeti u obzir posebnost kulturnog i baštinskog sektora. To uključuje i prostor izvan gradske jezgre –ne samo zbog statusa UNESCO-ovog spomenika što uključuje i prostor oko stare gradske jezgre, već i zato što je prostor oko nje još jedini potencijalni preostali prostor širenja Grada za njegove stanovnike. Stoga su razvoj kulture i razvoj poduzetništva, turizma i urbanog planiranja međusobno usko povezani, pa se može reći kako su na razini gradskog administrativnog upravljanja ključni institucionalni odjeli upravo **Upravni odjel za kulturu i baštinu, Upravni odjel za poduzetništvo, turizam i more** te **Upravni odjel za urbanizam, prostorno planiranje i zaštitu okoliša**.

Iako se kroz svoje promotivne aktivnosti **Turistička zajednica grada Dubrovnika (TZGD)** uvelike naslanja na kulturu (znamenitosti, povijesna jezgra, kulturna baština, sakralni objekti, autohtoni suveniri, tradicionalni proizvodi, tradicionalni nakit itd.), ona nema specijalizirane programe podrške za taj sektor (kao što ima za ruralni i kongresni turizam te kružna putovanja). TZGD bi trebao preuzeti aktivniju ulogu u planiranju turističkog razvoja kao organizacija destinacijskog menadžmenta (DMO) radi profiliranja posjetitelja, diversifikacije (kulturno-)turističkog proizvoda, geografskog planiranja/premještanja ponude te svim aspektima upravljanja proizvodom/posjetiteljima. Stoga je uloga TZGD-a jedna od ključnih upravo u upravljanju povijesnom jezgrom, ali i širim područjem Dubrovnika u smislu razvoja turizma odnosno budućeg kulturnog turizma.

**Razvojna agencija grada Dubrovnika d.o.o. (DURA)** pruža potporu pripremi i provedbi domaćih i međunarodnih projekata od ekonomskog, društvenog i kulturnog značaja za razvoj Grada Dubrovnika. Iako DURA nije specijalizirana za područje kulture, u sklopu projekata koje provodi svoje mjesto nalaze i kulturni projekti (npr. poduzetnički inkubator „Tvornica ideja“, EUPLETT program, usmjeren na urbano planiranje u svrhu osnaživanja lokalne zajednice u mreži "pobratimljenih" gradova, a djelomice se tiče i stjecanja kulturnih kompetencija). UZ DURA-u, važnu ulogu u potpori razvoju projekata ima i **Županijska razvojna agencija DUNEA**.

Uz pitanja korištenja gradskih prostora te sredstava gradskog proračuna, izvaninstitucionalni sektor ostvaruje suradnju s gradskom upravom kroz **Vijeće civilnog društva Grada Dubrovnika**. Misija Vijeća jest promicati doprinos civilnog društva održivom razvoju zajednice, poticati aktivnu participaciju građana te stvarati povoljno okruženje za rad civilnog društva. Propisani broj i sastav Vijeća civilnog društva predviđa jednog od ukupno jedanaest članova vijeća iz područja kulture. U svom dosadašnjem radu Vijeće nije djelovalo ni interveniralo svojim savjetodavnim kapacitetom u području lokalne kulture.

Osim Vijeća civilnog društva, gradonačelnik Grada Dubrovnika imenovao je savjetodavno tijelo sastavljeno od arhitekata i urbanista koje je pod nazivom **Povjerenstvo za lijepo** djelovalo do siječnja 2014. godine. Djelovanje tog tijela zamišljeno je da bi se arhitektonski i urbanistički ocijenili zahvati u



prostoru. Prema novom Zakonu o prostornom uređenju (NN 153/13), koji je na snazi od početka 2014. godine, Gradsko vijeće može radi osiguranja vrsnoće izgrađenog prostora, ako za to postoje potreba i novac u proračunu, osnovati Povjerenstvo za ocjenu arhitektonske uspješnosti.

Ne treba zanemariti važnu ulogu udruga građana i zaklada (npr. **Društvo prijatelja dubrovačke starine, Zaklada Blaga djela**) u očuvanju kulturne baštine, planiranju prostornog uređenja Grada, brigu o životu građana Dubrovnika što sve pridonosi ukupnoj slici Grada i životu u njemu.

#### Ocjena stanja

U upravljanju kulturnim sektorom sudjeluje velik broj dionika čije su ovlasti i djelokrug uglavnom uređeni nacionalnim propisima. Upravljanje u kulturi na lokalnoj razini obuhvaća međudjelovanje i suprotstavljanje političkih tijela (Gradsko vijeće) i kulturnog sektora uz medijaciju savjetodavnih tijela (Kulturnog vijeća Grada Dubrovnika) i upravne administrativne jedinice (Upravni odjel za kulturu i baštinu). Međudjelovanje se prvenstveno odnosi na ona tijela, institucije i organizacije koje imaju status javnih ustanova koje su osnivačkim pravima vezane uz jedinicu lokalne samouprave, tj. za Grad. Odnos Grada s izvaninstitucionalnim organizacijama u kulturi artikulira se putem pružanja potpore kroz sufinanciranje programa proračunskim sredstvima ili ustupanjem gradskog prostora na korištenje bez naknade, za dugoročni rad izvaninstitucionalne organizacije, samostalnog umjetnika ili privatne tvrtke ili za kratkoročnu realizaciju programa.

Vezano uz način upravljanja kulturnim sektorom na lokalnoj razini može se ocijeniti kako često podliježe prekomjernoj politizaciji potpomognutoj tj. omogućenoj zakonskim ovlastima gradskog vijeća i gradonačelnika. Treba međutim naglasiti kako postoje mehanizmi koji osiguravaju demokratizaciju procesa upravljanja te uključivanje stručnih aktera u analizu, planiranje, tijek i praćenje implementacije odluka u kulturi – od reduciranog Kulturnog vijeća do Vijeća civilnog društva Grada Dubrovnika i Povjerenstva za ocjenu arhitektonske uspješnosti. Pitanje koje ostaje otvoreno jest koliko se postojeći mehanizmi stavljaju u funkciju tj. koliko se koriste za stvaranje što šireg participativnog obuhvata u upravljanju kulturom Grada čime bi se razvojne perspektive deblokirale od političkih utjecaja i zadobile suverenu, samostalnu formu i kredibilitet. U promišljanju budućeg razvoja kulture kao jednog od pokretača ukupnog razvoja nužno je razmotriti postojeće hrvatske i europske primjere dobre prakse i modele koji afirmiraju demokričan, participativni i stručni pristup upravljanju. Treba razmotriti pokretanje programa edukacije dionika koji sudjeluju u procesima odlučivanja uz postupno uvođenje evaluacije u svim dijelovima lokalnog kulturnog sustava.

#### 2.5. Kulturna baština i kulturna infrastruktura

Jedno od osnovnih obilježja cjelokupnog prostora Grada Dubrovnika jest iznimna gustoća kulturne baštine. Većina kulturnih institucija djeluje u prostorima koji su zaštićena kulturna dobra, a jednako se tako većina programa događa u prostorima koja su kulturna dobra ili dijelovi zaštićenih kulturno-povijesnih cjelina. Posljedično, ne samo institucije u čijem je djelokrugu zaštita kulturne baštine (Konzervatorski odjel, Hrvatski restauratorski zavod, Zavod za obnovu Dubrovnika, Državni arhiv, muzeji i knjižnice) nego i sve ostale kulturne institucije kao nositelji ili korisnici kulturnih dobara sudjeluju u njihovom održavanju i upravljanju.

U registru kulturnih dobara RH<sup>24</sup> na području Grada Dubrovnika uključujući sam Grad i 20 okolnih naselja nalaze se upisana **403 kulturna dobra**.

**Tablica 1. Popis kulturnih dobara (područje Grada Dubrovnika)**

<b>Nepokretna kulturna dobra</b>	Kulturno-povijesne cjeline	<b>3</b>
	Pojedinačna	<b>221</b>
	kulturni krajolik	<b>1</b>
<b>Pokretna kulturna dobra</b>	Pojedinačna	<b>125</b>
	Zbirke	<b>45</b>
	muzejska građa	<b>6</b>
<b>Nematerijalna kulturna dobra</b>		<b>2</b>

Izvor: Registar kulturnih dobara RH

Radi se o kulturnim dobrima od nacionalnog značaja, preventivno zaštićenim kulturnim dobrima i zaštićenim kulturnim dobrima.

Obveze vlasnika i nositelja vezano uz čuvanje i brigu o kulturnoj baštini uređene su posebnim zakonima (vidi poglavlje 2.2. *Normativni okvir*), pa je primarna uloga lokalne samouprave osigurati, u njezinu djelokrugu, da se zakonske norme i temeljni principi zaštite i očuvanja kulturnih dobara dosljedno provode.

Komercijalno iskorištavanje kulturne baštine važan je izvor prihoda lokalnog proračuna, a istodobno održavanje i obnova kulturne baštine djelatnost je u koju se ulažu znatna javna i privatna sredstva (vidi poglavlje 2. 8. *Financiranje*).

Pitanje održivog upravljanja kulturnom baštinom ključno je pitanje u definiranju strategije budućeg razvoja Dubrovnika što nadilazi relativno usko područje lokalne kulturne politike<sup>25</sup>. Grad Dubrovnik nema jasno artikuliranu politiku i kriterije za upravljanje kulturnim dobrima u vlasništvu Grada, ne postoji politika ili plan stjecanja nekretnina koje su ujedno kulturna dobra kao ni smjernice za izradu planova upravljanja i gospodarenja kulturnim dobrima.

U tom kontekstu posebno je osjetljivo pitanje održivog upravljanja „povijesnom jezgrom“, koja pred navalom turističke industrije te s naglim rastom cijena na tržištu nekretnina prolazi tranziciju iz urbanog, živog organizma u statičan, umrtvljen spomenički kompleks čija je funkcija svedena na obavljanje uslužnih djelatnosti u turizmu, ugostiteljstvo i smještajne kapacitete.

Problematika stanja „povijesne jezgre“ nadišla je status lokalnog pitanja, pa se tako u lipnju 2014. godine na 38. sastanku UNESCO-ovog Odbora za Svjetsku baštinu u Dohi raspravljalo o Dubrovniku, poglavito o utjecaju gradnje golf *resorta* na Srđu, broja brodova kružnih putovanja i turista na zaštićenu spomeničku cjelinu. Od Republike Hrvatske kao članice Konvencije zatražena je dostava Studije o

<sup>24</sup><http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=31>

<sup>25</sup> Zavod za prostorno uređenje Dubrovačko-neretvanske županije sudjeluje u prekograničnom EU projektu „Baština – pokretač razvoja“ ([www.bastina.eu](http://www.bastina.eu)) u sklopu kojega su izrađene studije o mogućnostima primjene novih metodologija na zaštiti i upravljanju prirodnim i kulturnom baštinom. S obzirom na široki spektar tema obrađenih u navedenim studijama, iste bi mogle biti izrazito zanimljive kao podloge u procesu planiranja upravljanja kulturnom baštinom te u procesu izrade najavljenog Plana upravljanja starom gradskom jezgrom.

utjecaju na spomeničku baštinu projekta<sup>26</sup> na Srđu prije nego što počne bilo kakva gradnja, kao i **Plan u upravljanja povijesnom jezgrom s osobitim osvrtom na razvoj turizma i utjecaj brodova za kružna putovanja**. U razgovorima s predstavnicima lokalne i županijske vlasti, vjerskih zajednica i predstavnika kulturnog i turističkog sektora ističu se jedinstveni stavovi da se stanje unutar zidina mora hitno riješiti putem donošenja **Plana upravljanja (ili drugog akta prostornog planiranja sukladno nacionalnim propisima)** koji će detaljno propisati namjenu prostora, odnos komercijalne i javne funkcije itd. Potrebno je planirati programe urbane regeneracije kojima će se zadržati i poticati kultura življenja, razmotriti mogućnost kupnje nekretnina kako bi se u Grad vraćali stanovnici i javni sadržaji, uvesti poticajne mjere za žitelje Grada te voditi računa da se osigura održivo korištenje baštine i javnih prostora. Plan upravljanja mora biti suradnički projekt utemeljen na interdisciplinarnom pristupu i uključivanju svih interesnih i stručnih dionika – od stanovnika „povijesne jezgre“ do konzervatora, arhitekata, sociologa, predstavnika vjerskih skupina itd.

Problem ograničenih prostornih resursa ne odnosi se samo na povijesnu jezgru. Dubrovnik je zbog geografskog položaja i strme konfiguracije terena područje ograničenih prostornih resursa. Ovisnost o monogospodarstvu turizma posljedica je radikalnog pada proizvodnje na dubrovačkom području<sup>27</sup> čime se koncentrirao pritisak na ekonomsku eksploataciju prostora. Unatoč padu broja stanovnika u posljednjih nekoliko desetljeća, dubrovački prostor obilježen je planovima za velike građevinske tzv. *developerske* zahvate, mahom namijenjene sekundarnom stanovanju (apartmani, hoteli, hosteli) i ostalim oblicima komercijalne djelatnosti. Jedan od najkontroverznijih prostornih planova donesenih u Republici Hrvatskoj u posljednje vrijeme svakako je Urbanistički plan uređenja sportsko-rekreacijskog centra s golf igralištem i turističkim naseljem Bosanka sjever i Bosanka jug.

Vezano uz sužavanje raspoloživih slobodnih prostora oko Grada, javni prostor unutar Grada rapidno se sužava s naglašenom artikulacijom vrijednosti javnog prostora po isključivo tržišnoj logici. Da je problem nestanka javnog prostora na području Grada postao gorući potvrđuje činjenica da je većina sugovornika s kojima su obavljene stručne konzultacije potrebne za izradu analize stanja posebno istaknula „alarmantnu situaciju“ u prekomjernom korištenju javnih površina i mišljenje da je „došlo do krajnje točke iskorištavanja baštine“ te da se „preostali javni prostor grada stalno sužava i iscrpljuje“. Dubrovnik je grad koji pripada mediteranskom stilu života i svoju najveću prostornu vrijednost nosi upravo u promišljenom urbanizmu gdje se privatni prostor širi *prostorom između* te se formira jedinstven javni prostor koji služi kao ekstenzija privatnog životnog habitusa. Narušavanjem jedinstvenosti te funkcionalnosti javnog prostora Dubrovnik ugrožava svoje osnovno obilježje ambijentalnosti koje čini grad i koje služi kao platforma društvenog razvoja zajednice te koje je, naposljetku, temeljno poprište kulturnog života Grada od svakodnevne kulturne razmjene do produkcija Dubrovačkih ljetnih igara i ostalih manifestacija.

Pitanje prostornih resursa ističe se kao jedan od osnovnih problema vezano uz osiguravanje adekvatne infrastrukture: kulturne ustanove i izvaninstitucionalne organizacije nemaju dostatne prostore u kojima bi se mogla osigurati optimalna priprema i realizacija kulturnih sadržaja. Nadalje, velikim ustanovama poput Dubrovačkih muzeja nedostaje prostor za pohranu i deponiranje muzejske građe, Arheološki muzej i Muzej suvremene povijesti nemaju prostor za stalni postav, Dubrovački simfonijski

---

<sup>26</sup> HIA – Heritage Impact Assessment: [http://www.icomos.org/world\\_heritage/HIA\\_20110201.pdf](http://www.icomos.org/world_heritage/HIA_20110201.pdf)

<sup>27</sup> Dubrovačko gospodarstvo je od polovine prošlog stoljeća oslonjena na turizam, no na dubrovačkom području djelovao je i niz uspješnih tvrtki od, na primjer, Dubravke – tvornice boja i lakova, Radeljevića – tvornice za proizvodnju ulja, TUP-a – tvornice ugljenogرافitnih proizvoda, do ICT tvrtke COMBIS i brodarata Atlantske povidbe d.d.

orkestar nema adekvatno riješen prostor za koncertne izvedbe, Dubrovačke knjižnice nalaze se u objektu unutar zidina koji je u procesu povrata imovine vraćen prvotnim vlasnicima prostora čime proračun Knjižnica može postati biti dodatno opterećen visokim troškom najma. Problem osiguravanja adekvatnih prostora za rad i produkciju kulture kao i za čuvanje kulturnih artefakata uvelike utječe na načine upravljanja kulturnim ustanovama i organizacijama s obzirom na to da je prostor jedan od preduvjeta samofinanciranja, odnosno ostvarivanja vlastitih prihoda prodajom ulaznica za kulturne sadržaje, davanjem prostora u najam, komplementarnim komercijalnim djelatnostima u prostoru (npr. muzejska suvenirnica, prostorije za bar ili klub itd.).

Budući da je prostor Dubrovnika u proteklom desetljeću hipertrofirao u svojoj materijalnoj vrijednosti, broj raspoloživih prostora za javnu kulturnu namjenu atrofira te se pojavljuju privatno-javni hibridi poput tvrđave Revelin, tj. Culture Cluba Revelin, kojim se pokušalo objediniti dijametralno suprotne kulturne sadržaje na jednom mjestu – od arheološke zbirke Dubrovačkih muzeja, koncertnog prostora Dubrovačkog simfonijskog orkestra do noćnog, visokokomercijalnog disko-kluba, restorana, prostora za povremena događanja te noćnog kluba sa sadržajem za odrasle. Na mikrorazini, tvrđava Revelin primjer je današnje paradigme upravljanja prostorima kulture u Dubrovniku – pokušaji amalgamacije različitih vrsta kulturne ponude u javnu cjelinu s komercijalnim mandatom, a da pritom nije postignut konsenzus stručnih tijela, gradske uprave, korisnika prostora te predstavnika kulture Grada u obliku partikularnih, mikroplanova upravljanja pojedinim spomeničkim objektima ili kompleksom.

Uz tvrđavu Revelin drugi velik cjelovito obnovljen jest prostor Lazareta, koji će biti u cijelosti stavljen u funkciju kulturnog razvoja. Tijekom 2010. godine Povjerenstvo za Lazarete, koje je bilo sačinjeno od predstavnika gradske uprave, korisnika prostora u Lazaretima, predsjednika Kulturnih vijeća te stručnjaka u području arhitekture, povijesti umjetnosti i kulturne politike na svojim je sjednicama raspravljalo o budućoj namjeni prostora Lazareta te odgovarajućem modusu upravljanja. U međuvremenu je taj prostor identificiran kao ključan infrastrukturni razvojni projekt čija će se konačna namjena i programski sadržaji planirati i razviti kroz projekt pripreme kandidature Dubrovnika za Europsku prijestolnicu kulture vodeći računa o izvedbeno-produkcijskim potrebama i mogućnostima, kao i potrebi osiguranja prostora za razvoj kulturnih i kreativnih industrija, ali i potrebe uspostave socio-kulturnog centra u najužem središtu grada.

Pozitivan su primjer stavljanja javnih prostora u funkciju razvoja kulture ustupanje prostora u spomeničkom kompleksu Lazareta na dugoročno korištenje suvremenoj umjetničkoj organizaciji Art radionici Lazareti, Studentskom teatru Lero, humanitarnoj i mirotvornoj organizaciji DEŠA – Dubrovnik te kontinuiran napor Grada da osigura besplatne prostore za djelovanje cijelog niza nevladinih udruga. Uz njih u Lazaretima prostore koristi i gradska Ustanova Lindo, ali pod drugačijim uvjetima u odnosu na dionike izvaninstitucionalnog sektora. Trenutačno se razmatra model kojim bi se veći dio prostora Lazareta dao na upravljanje Dubrovačkim ljetnim igrama.

Istodobno nužno je uspostaviti jasne kriterije vezano uz *ad hoc* ustupanje javnih prostora i površina. To je vidljivo na primjeru tvrtke Embassy Films kojoj je za potrebe snimanja holivudskog visokobudžetnog serijala „Igre prijestolja“ dano na korištenje dio javnih površina i nekretnina bez naknade, uz istovremenu naplatu zakupaparkinga i drugih površina po visokim cijenama iz čega je Grad ostvario značajne izravne prihode.

Među prioritete obnove kulturnih prostora Grad Dubrovnik uvrstio je sanaciju Atrija Kneževog dvora, završetak radova na novoj zgradi Arhiva, kupnju i obnovu dubrovačkih ljetnikovaca te obnovu tvrđave Imperial. Također, Grad Dubrovnik najavljuje dokapitalizaciju resursa spomeničke baštine u obliku

kupnje ljetnikovaca u Rijeci dubrovačkoj. Revitalizacija ljetnikovaca, tj. promišljanje ljetnikovaca kao novih prostora kulture, započela je nakon prve značajne privatne investicije u obnovu kulturne baštine u Republici Hrvatskoj kada je Zaklada Batahovina, koju su osnovali nasljednici obitelji Kaboga, uložila u obnovu ljetnikovca Bunić Kaboga 3 milijuna eura. Ljetnikovac je otvoren 2013. godine; jednim dijelom koristi ga Hrvatski restauratorski zavod, a drugim Zaklada Batahovina za organizaciju različitih kulturnih događaja. Planira se obnova tvrđave Imperial na Srđu u kojoj je smješten Muzej Domovinskog rata koju bi trebao, temeljem koncesijskog ugovora, obnoviti i dijelom staviti u javnu namjenu investitor projekta golfa na Srđu tvrtka „Razvoj golf, d.o.o.“.

Uz bogatu materijalnu baštinu te iznimno vrijedne, a ograničene prostorne resurse, nekoliko fenomena upisano je na popis nematerijalne kulturne baštine. Festa Svetog Vlaha upisana je na UNESCO-v reprezentativni popis nematerijalne kulturne baštine<sup>28</sup>. Klapsko pjevanje koje se njeguje ne samo u Dubrovniku nego i uzduž čitave obale, isto tako je upisano na UNESCO-v reprezentativni popis nematerijalne kulturne baštine<sup>29</sup>. Dubrovački govor i Dubrovačko-primorski ples linđo upisani su na Nacionalnu listu nematerijalnih kulturnih dobara<sup>30</sup>.

#### Ocjena stanja

**Problemi s kojima se suočava Dubrovnik zajednički su mnogim povijesnim gradovima u Europi i na Mediteranu zbog čega je potrebno okrenuti se čvršćoj suradnji sa sličnim europskim gradovima te pronaći primjere dobre prakse u planiranju projekata urbane regeneracije. Gustoća kulturne baštine za Grad i za građane predstavlja velik trošak, no istodobno je osnovni resurs za daljnji razvoj turizma kao dominantne gospodarske grane. Zamjetno je kako Grad ne pristupa pitanjima obnove, zaštite i gospodarskog korištenja baštine na sustavnačin i da se donose brojne *ad hoc* odluke. Uz to, na lokalnoj razini ne postoji plan koji bi uključivao sustav mjera za održivo gospodarsko korištenje kulturne baštine. Najavljena izrada Plana upravljanja starom gradskom jezgrom može postati točka preokreta u pristupu planiranju i upravljanju kulturnom baštinom, za što je preduvjet da se u njegovu izradu uključe najbolji stručnjaci, ali i široka javnost te da se proces izrade Plana temelji na načelu participativnosti.**

**Uz posebnu skrb o povijesnoj jezgri i kontaktnoj zoni, koje su upisane na UNESCO-ov popis, Grad u ovom trenutku nema jasne srednjoročne i dugoročne planove o upravljanju kulturnim dobrima što bi trebalo uključivati određivanje gradskih potreba vezano uz javnu namjenu te stavljanje ostalih kulturnih dobara u režim gospodarskog korištenja. Stavljanje u funkciju zapuštenih i neiskorištenih kulturnih dobara ključno je kako bi se osigurala obnova i čuvanje kulturne baštine. Jedan je od primjera obnovljeni prostor Lazareta čija će se detaljna kulturna namjena definirati u procesu pripreme kandidature Dubrovnika za Europsku prijestolnicu kulture. Taj proces otvara brojne mogućnosti za intenziviranje suradnje i uključivanje međunarodnih stručnjaka u rješavanje problema i traženje razvojnih modela i za druge spomenike kulture, a koji će odgovarati specifičnim potrebama i izazovima Grada Dubrovnika.**

**Skrb o pokretnoj kulturnoj baštini i nematerijalnoj kulturnoj baštini primarno je u nadležnosti Ministarstva kulture, koje propisuje standarde i usvaja mjere zaštite. Ipak, na razini Grada a osobito u suradnji s ključnim dionicima (Konzervatorski odjel, Državni arhiv, muzeji, knjižnice, samostanske zbirke i knjižnice te nositelji nematerijalne kulturne baštine) Grad bi se trebao aktivnije postaviti pri**

<sup>28</sup>Preuzeto s mrežnog izvora 28.11.2014. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=5230>

<sup>29</sup>Preuzeto s mrežnog izvora 28.11.2014 <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=8296>

<sup>30</sup>Preuzeto s mrežnog izvora 28.11.2014 <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=3650>

formuliranju određenih politika ili smjernica koje će uključiti i skrb o ovom dijelu kulturne baštine. U tom smislu postoji prostor za pokretanje projekata potpore na lokalnoj razini (posebno digitalizacija, nove tehnologije, prezentacija kulturne baštine itd.) kako bi se unaprijedila zaštita i prezentacija pokretne i nematerijalne kulturne baštine.

Relativno velik broj javnih prostora stavljen je u funkciju kulture, no analiza stanja pokazuje kako niz kulturnih institucija još uvijek nema adekvatne prostore i uvjete za rad. Većina prostora nalazi se u povijesnoj jezgri, a malo ili nimalo ulaže se u razvoj prostora kulture u ostalim dijelovima Grada, u prigradskim naseljima i na otocima. Inicijativa postupnog stjecanja vlasništva nad ljetnikovcima trebala bi biti u funkciji planiranja kulturnog razvoja, pa bi u tom smislu bilo potrebno izraditi sveobuhvatan plan obnove, izgradnje i prenamjene prostora koji će uzeti u obzir potrebe Grada za otvaranjem novih prostora kulture i prostora druge društvene namjene, potrebe lokalnog stanovništva i mogućnost razvoja kulturnoturističkih proizvoda i sadržaja. Usvajanje višegodišnjih planova razvoja kojima bi se utvrdila i buduća namjena pojedinih kulturnih dobara otvorilo bi mogućnost prijave za sredstva iz fondova EU-a čime bi se znatno rasteretio lokalni proračun.

## 2.6. Pregled kulturnog sektora: glavni dionici

Za grad od 42.600 stanovnika, u Dubrovniku djelujeveliki broj kulturnih institucija što uključuje deset javnih ustanova kojima je osnivač Grad Dubrovnik, tri ustanove kojima je osnivač država ili su zajednički osnivač Grad, država i Županija, stotinjak udruga iz područja kulture te velik broj samostalnih umjetnika (među kojima je osamdesetak članova HDLU-a Dubrovnik). Mapiranje kulturnog sektora oslanja se na podatke kojima raspolaže gradska uprava, odnosno na broj korisnika proračuna za kulturu Grada Dubrovnika, stoga se broj udruga i samostalnih umjetnika mora uzeti kao procjena stvarnog stanja koje je zasigurno uvećano onim pravnim i fizičkim subjektima koji djeluju u Dubrovniku, a nisu obuhvaćeni izvještajima lokalne administracije o kulturnoj djelatnosti.

Kulturni sektor Grada Dubrovnika segmentiran je na dva registra, institucionalni i izvaninstitucionalni (odnosno, proračunski korisnici i korisnici proračuna) te prema pojedinim kulturnim djelatnostima.

**Tablica 2. Institucije u kulturi kojima je osnivač Grad Dubrovnik**

Ustanove u kulturi Grada Dubrovnika	
1.	Dubrovačke ljetne igre
2.	Dubrovačke knjižnice
3.	Dubrovački muzeji
4.	Dubrovački simfonijski orkestar
5.	Folklorni ansambl Lindo
6.	Javna ustanova Prirodoslovni muzej Dubrovnik
7.	Kazalište Marina Držića
8.	Kinematografi Dubrovnik
9.	Umjetnička galerija Dubrovnik
10.	Ustanova u kulturi Dom Marina Držića

*Izvor: Grad Dubrovnik, srpanj 2014.*

Dodatno, institucionalni kulturni sektor čine ustanove kojima je osnivač Republika Hrvatska, Županijska skupština Dubrovačko-neretvanske županije i one čija osnivačka prava dijele država i Grad. To su Državni arhiv u Dubrovniku, Hrvatski restauratorski zavod, Restauratorski odjel Dubrovnik, Zavod za obnovu Dubrovnika, Zavod za prostorno uređenje Dubrovačko-neretvanske županije, Konzervatorski odjel Ministarstva kulture u Dubrovniku te Zavod za povijesne znanosti HAZU.

U nastavku su prikazani podaci o broju zaposlenih u ustanovama kojima je osnivač Grad Dubrovnik uključujući i Zavod za obnovu Dubrovnika, koji je za vrijeme procesa izrade Strategije postao gradska ustanova.

**Tablica 3. Broj zaposlenih u ustanovama u kulturi kojima je osnivač Grad Dubrovnik**

	Ukupno financiranje ustanove (broj ustanova – uključen i Zavod za obnovu Dubrovnika)	Broj zaposlenih u ustanovama
2009.	11	281
2010.	11	283
2011.	11	289
2012.	11	295
2013.	11	297

Izvor: Grad Dubrovnik, studeni 2014.

STRUKTURA ZAPOSLENIH u 10 ustanova u kulturi kojima je osnivač Grad Dubrovnik prema podacima iz 2013. godine.

**Tablica 4. Struktura zaposlenih u ustanovama u kulturi kojima je osnivač Grad Dubrovnik**

Stručni djelatnici	50%
Tehničko osoblje	36%
Administrativno osoblje	14%

Izvor: Grad Dubrovnik, studeni 2014.

Kulturni sektor Dubrovnika je, osim podjele na institucionalni i izvaninstitucionalni sektor, razvrstan prema kulturnim djelatnostima:

- glazbeno-scenska djelatnost
- muzejsko-galerijska djelatnost
- knjižnično-izdavačka djelatnost
- filmska djelatnost i nove medijske kulture
- zaštita i očuvanje kulturnih dobara.

**Glazbeno-scenska djelatnost** obuhvaća ustanove Dubrovačke ljetne igre, Folklorni ansambl Lindo, Dubrovački simfonijski orkestar, Kazalište Marina Držića te 45 izvaninstitucionalnih organizacija/udruga i samostalnih umjetnika/fizičkih osoba. **Muzejsko-galerijska djelatnost** obuhvaća ustanove Dubrovački muzeji Dubrovnik, Umjetnička galerija Dubrovnik, Prirodoslovni muzej, Dom Marina Držića te 23 izvaninstitucionalne organizacije/udruga i samostalna umjetnika/fizičkih osoba. **Knjižnično-izdavačka djelatnost** uključuje ustanovu Dubrovačke knjižnice te 21 izvaninstitucionalnu organizaciju/udrugu i samostalne umjetnike/fizičke osobe. **Filmska djelatnost** obuhvaća ustanovu Kinematografi Dubrovnik, koja upravlja s 4 dvorane te 13 izvaninstitucionalnih organizacija/udruga i samostalnih umjetnika/fizičkih osoba. **Djelatnost zaštite i očuvanja kulturne baštine** obuhvaća ustanovu Zavod za obnovu Dubrovnika čiji je Grad Dubrovnik jedan od suosnivača, te stoga ima obvezu sufinanciranja usvojenog godišnjeg programa obnove, plaća djelatnika i materijalnih troškova



ustanove te 9 državnih ustanova, izvaninstitucionalnih organizacija/udruga i samostalnih umjetnika/fizičkih osoba i Dubrovačku biskupiju.

Prema popisu s mrežnih stranica Grada Dubrovnika, u Dubrovniku djeluje **stotinjak udruga u kulturi**. Broj i pregled naziva udruga govori o raznolikosti kulturnih aktivnosti – npr. Udruga Video "Star Wars", Udruga Dubrovački primorski svatovi, Eko centar "Zeleno sunce", Gradska glazba i Art radionica Lazareti. U Dubrovniku su aktivne regionalne i lokalne organizacije nacionalnih strukovnih udruga poput Društva arhitekata Dubrovnik i Hrvatskog društva likovnih umjetnika Dubrovnik te ogranaka nacionalnih institucija i mreža poput Hrvatske matice iseljenika, Hrvatskog kulturnog društva Napredak i Matice hrvatske. U kontekstu održavanja kontinuirane međunarodne suradnje i odnosa, u Dubrovniku djeluje Francuska alijansa Dubrovnik, osnovana kao Udruga hrvatsko-francuskog prijateljstva, Hrvatsko-austrijsko društvo Dubrovnik, Slovensko kulturno društvo Lipa, Društvo prijatelja Armenije, Hrvatsko-rusko društvo „Umjetnost bez granica“, Društvo crnogorsko - hrvatskog prijateljstva Dubrovačko neretvanske županije te Kulturno društvo Bošnjaka Preporod.

Dubrovnik je dom organizacije Društva prijatelja dubrovačkih starina (DPDS), organizacije civilnog društva čiji je rad podcrtan u Strategiji zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011. – 2015. godine kao model dobre prakse održivog korištenja kulturne baštine. Uz DPDS kao primjer tradicionalnog dubrovačkog društva građana koje štiti, obnavlja te prenosi iskustvo skrbi o baštini na nove generacije, Zaklada Blagog djela – Opera pia zadržava povijesnu ulogu socijalne skrbi gospodarenjem i oplemenjivanjem imovine (mahom objekata u zaštićenoj zoni „povijesne jezgre“) koju su Dubrovčani ostavljali za blaga djela.

U Dubrovniku je djelovala druga privatna ustanova u kulturi u Republici Hrvatskoj „Julian Rachlin & prijatelji“, osnovana 2007. godine i operativno aktivna do 2010. uz produkcijsku potporu agencije Dubrovnik PartneR d.o.o. u realizaciji festivala „Julian Rachlin&Friends“<sup>31</sup>.

Među važne dionike kulturnog života treba ubrojiti i obrazovni sektor, posebno Umjetničku školu, Sveučilište u Dubrovniku i ostale visokoškolske ustanove čiji rad je detaljnije obrazložen u poglavlju Kultura i obrazovanje.

**Vjerske organizacije** važni su dionici u kulturi Grada Dubrovnika. Katolička crkva posjeduje značajne kulturne resurse od crkvenih objekata Franjevačkog samostana i Dominikanskog samostana s neprocjenjivim samostanskim prostorima, crkvama, bibliotekama, arhivima te muzejskim zbirkama do crkve svetog Vlaha, zaštitnika Dubrovnika i Dubrovačke katedrale, stolne crkve Dubrovačke biskupije u kojoj se nalazi riznica sa 132 relikvije svetaca koje datiraju od 11. do 19. st.

Uz Katoličku crkvu, u „povijesnog jezgri“ Dubrovnika nalaze se židovska sinagoga i muzej. Dubrovačka sinagoga druga je najstarija sinagoga u Europi te najstarija sefardska sinagoga na svijetu.

Srpska pravoslavna crkva u Dubrovniku ima crkvu sv. Blagovijesti i muzej ikona, u gradu unutar zidina. Srpska pravoslavna crkva također posjeduje određen broj nekretnina unutar zidina – u jednoj od njih smještena je Narodna knjižnica Dubrovačkih knjižnica. U zidinama i Islamska zajednica ima svoje prostorije, koje se sastoje između ostalog od mesdžida–molitvenog prostora, knjižnice i kluba za mlade.

---

<sup>31</sup> Djelovanje privatnog kulturnog sektora detaljnije je objašnjeno u nastavku ovoga dokumenta u poglavlju „Kultura i poduzetništvo“.

U javnom sektoru kulture Grada Dubrovnika stalno je zaposleno 297 osoba.<sup>32</sup>, Većina aktivnosti i projekata udruga provodi se volonterski, a samo mali broj udruga ima zaposlene djelatnike<sup>33</sup>.

#### Ocjena stanja

**Grad Dubrovnik ima izrazito mnogo kulturnih institucija u odnosu na broj stanovnika u čemu se ne može usporediti ni s kojim drugim gradom u Hrvatskoj. Postojanje tih institucija dio je tradicije, predstavlja značajan potencijal za kulturni razvoj i doprinosi bogatstvu kulturnog života Grada, no istodobnoznatno opterećuje gradski proračun te doprinosi izrazitoj neravnoteži između institucionalnog i izvaninstitucionalnog sektora u korist prvoga. Istodobno u Gradu djeluje relativno velik broj udruga i organizacija civilnog društva,pa je potrebno postojeće resurse bolje koordinirati i iskoristiti kako bi postali pokretači kulturnog razvoja.**

**Razvidan je trend kontinuiranog rasta broja zaposlenih u javnim ustanovama bez planovazapošljavanja u kojima bi se obrazložile potrebe za novim zapošljavanjima s obzirom na razvojne ciljeve pojedine ustanove.**

#### 2.7.Pregled kulturnog sektora: projekti i programi

Projekti i programi kulturnog sektora Grada Dubrovnika kao takvi rijetko se valoriziraju temeljem kvalitetne prezentacije i interpretacije, dosega i pravca umjetničke inovativnosti kao i uvođenja novih umjetničkih praksi u kulturne programe Grada kojima bi se omogućila dostupnost lokalnoj publici novih suvremenih pravaca u kulturnom razvoju. U isto vrijeme, kulturni programi Grada Dubrovnika jasan su odraz implicitne lokalne kulturne politike, pristupa upravljanju kulturom, odnosa lokalnih vlasti i zajednice prema kulturi te, konačno, uloge kulture u Dubrovniku. Kulturni programi sinteza su sposobnosti, ambicije, želje, vještine i znanja kulturnog sektora u promišljanju i izvođenju umjetnosti kao i u uspostavi čvrstog odnosa s publikom/zajednicom.

Kulturni programi utvrđuju se Programom javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika. Program javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika usmjeren je na zaštitu umjetničkog nasljeđa i baštine, poštovanje tradicionalnih umjetničkih izraza, ali i na afirmaciju nezavisne kulturne scene i različitih kulturnih inovacija. Ostvaruje se u suradnji javnog i privatnog sektora, u partnerstvu Grada Dubrovnika i kulturnih udruga, samostalnih umjetnika, umjetničkih obrta i ostalih kulturnih institucija na svim poljima kulturnog djelovanja<sup>34</sup>. Svi kulturni programi uvršteni u Program javnih potreba u kulturi prošli su ocjenu Kulturnog vijeća nadležnih za pojedine djelatnosti kulture u kojima se program ostvaruje.

<sup>32</sup> Podatak se odnosi na stanje u 2013. godini, prema tablici 3. Podatak ne uključuje ostale zaposlene u javnom sektoru u ustanovama kojima Grad nije jedini osnivač (Konzervatorski odjel Ministarstva kulture i Državni arhiv u Dubrovniku)

<sup>33</sup> Na anketno pitanje o broju zaposlenih u udrugama od 100 udruga odgovorilo je njih osam, a od njih samo su dvije udruge odgovorile kako imaju zaposlene osobe.

<sup>34</sup>Preuzeto 21. 8. 2014. s mrežnog izvora [https://www.dubrovnik.hr/odjel\\_za\\_kulturu.php?id=8818](https://www.dubrovnik.hr/odjel_za_kulturu.php?id=8818)

Odrednice **Programa javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika za 2014.** godinu po pojedinim djelatnostima i segmentima kulturne ponude su sljedeće:

- glazbena i glazbeno-scenska djelatnost: prezentiranje najboljih djela domaće i svjetske dramske, glazbene i folklorne baštine, održavanje kvalitetne cjelogodišnje kulturne ponude, organiziranje tradicionalnih i novih festivala i kulturnih manifestacija, intenziviranje međunarodne kulturne suradnje;
- muzejsko-galerijska i likovna djelatnost: očuvanje, popunjavanje, restauracija te prezentacija visokovrijednog muzejskog i spomeničkog opusa, retrospektivna predstavljanja značajnih hrvatskih likovnih autora, predstavljanje međunarodno važnih izložbi te afirmacija suvremenih dubrovačkih likovnih autora;
- knjižnično-izdavačka djelatnost: povećana izdavačka aktivnost, jačanje lokalne književne scene, stalno opremanje Dubrovačkih knjižnica Dubrovnik, nastavak redovite nabave i obrade knjižnične građe, preventivna zaštita građe u Narodnoj i Znanstvenoj knjižnici, nastavljanje projekata međunarodne kulturne suradnje;
- djelatnost filma, kinematografa i novih medijskih kultura: podupiranje nositelja te djelatnosti u Dubrovniku, Dubrovačkih kinematografa te filmskih projekata i projekata novih medijskih kultura od značaja za Grad, s posebnim naglaskom na stvaralaštvo mladih;
- djelatnost zaštite i očuvanja kulturnih dobara: sufinanciranje programa Zavoda za obnovu te sudjelovanje u manjim restauratorskim zahvatima na nepokretnim i pokretnim spomenicima kulture te i podupiranje rada udruga civilnog društva koje se bave zaštitom nematerijalne kulturne baštine;
- poticanje stvaralaštva amaterskih udruga,i
- podržavanje i poticanje kulturnih programa na otocima i rubnim područjima Grada.

Program javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika realizira se kroz programsko djelovanje i aktivnosti svih aktera kulturnog sektora. Javne ustanove u kulturi svoje programe određuju i realiziraju prema zadanoj ustrojbenoj djelatnosti te čine okosnicu lokalne kulturne produkcije, kako u tradiciji stvaranja kulturnih programa tako i u njihovim razvojnim vizijama.

**Kazalište Marina Držića (KMD)** jedina je profesionalna kazališna kuća u Dubrovačko-neretvanskoj županiji i dužna je zadovoljiti kazališne potrebe cijelog pučanstva na prostoru gdje djeluje vodeći računa o različitim kazališnim ukusima i dobi posjetitelja. Ta kazališna ustanova sa stalnim umjetničkim ansamblom izvodi vlastite produkcije te surađuje s drugim kazališnim ustanovama i kazališnim skupinama u obliku gostujućih produkcija.

**Dubrovački simfonijski orkestar** profesionalni je glazbeni orkestar Grada Dubrovnika i glavni nositelj glazbenih zbivanja u Dubrovniku. U svojem programskom radu ima velike prepreke poput nedostatka prostora za izvedbe i probe, nedovoljnog broja glazbenika u ansamblu te nedostatka umjetničkog voditelja ustanove. Ipak, Dubrovački simfonijski orkestar uspijeva zadržati uhodan ritam tjednih koncerata, od veljače do svibnja jedanput na tjedan, a tijekom svibnja, lipnja, rujna i listopada dva puta na tjedan, utorkom i petkom.

**Folklorni ansambl (FA) Linđo** specifična je javna ustanova čiji program nose amateri koji izravno postaju dionicima očuvanja i razvoja svjesnosti te edukacije o kulturnoj baštini. Linđo godišnje održiviše od sto nastupa. Posebna briga posvećuje se očuvanju kulturne baštine te uključivanju što većeg broja djece i mladih u folklorne aktivnosti kroz projekt "Linđovo blago". Uz to FA Linđo organizator je Međunarodnog znanstvenog interdisciplinarnog simpozija "Hrvatska folklorna i etnografska baština, u

svjetlu dubrovačke i svjetske turističke sadašnjosti" (FEB), koji se od 2011. godine održava u Dubrovniku.

**Prirodoslovni muzej Dubrovnik** otvoren je za javnost 2009. godine kao nasljednik Dubrovačkog domorodnog muzeja osnovanog daleke 1872. godine. Predškolska i školska dob su u središtu programskog planiranja Prirodoslovnog muzeja, a njegova vizija teži statusu referentne ustanove u mreži hrvatskih prirodoslovnih muzeja koja će svojim utjecajem aktivno sudjelovati u kreiranju i unaprjeđivanju muzejske prakse i postavljati temelje izvrsnosti u načinu upravljanja javnom muzejskom ustanovom uz povezivanje s drugim znanstvenim institucijama te punu participaciju građana i javnosti.

Za razliku od Prirodoslovnog muzeja, koji je svojim ustrojem koncentriran na jedno područje muzejske djelatnosti, **Dubrovački muzeji** su složena muzejska ustanova u čijem se sastavu nalazi pet specijaliziranih muzeja/ustrojbenih jedinica bez pravne osobnosti: **Kulturno-povijesni muzej, Pomorski muzej, Etnografski muzej, Arheološki muzej i Muzej suvremene povijesti**. Iako su muzeji obvezni imati stalan postav, dva ih muzeja Dubrovačkih muzeja, Arheološki muzej i Muzej suvremene povijesti, zbog nedostatka prostora nemaju. Dubrovački muzeji bave se skupljanjem, čuvanjem, istraživanjem, stručnom i znanstvenom obradom, dokumentiranjem te trajnim zaštićivanjem kulturne i povijesne baštine Dubrovnika i dubrovačkog područja te njezinim neposrednim prezentiranjem javnosti na stalnim i povremenim izložbama. Razvoj programa Dubrovačkih muzeja uvelike ograničavaju neadekvatni izložbeni prostori.

**Umjetnička galerija Dubrovnik** uz središnji galerijski prostor ima u svojem sastavu Galeriju Dulčić Masle Pultika i Atelier Pultika. Posljednjih desetak godina Galerija je uz djelatnost prezentacije dubrovačkih slikara i autora iz svojeg fundusa održala niz zanimljivih međunarodnih projekata te realizirala izložbe u suradnji s drugim hrvatskim muzejima i galerijama (npr. MMSU Rijeka ili Moderna galerija Zagreb).

**Dom Marina Držića** najmlađa je ustanova u kulturi Grada Dubrovnika čije je programsko usmjerenje posvećeno životu i djelu velikana hrvatske komediografije. Dom Marina Držića zamišljen je kao mjesto sjećanja na dubrovačkog renesansnog književnika i koncipiran kao posebna sinteza svih iskustava iz područja kazališne znanosti, scenografije i kostimografije, konceptualne umjetnosti i informatike. U svojoj ukupnosti Dom Marina Držića postoji kao kazališni muzej i znanstveno-dokumentaristički institut, izložbeni prostor, kulturni i turistički doživljaj jednog segmenta dubrovačke prošlosti.

**Dubrovačke knjižnice** sastoje se od dvije ustrojbene jedinice: **Znanstvene i Narodne knjižnice**. Narodna knjižnica Grad obavlja funkciju matične knjižnice za područje Dubrovačko-neretvanske županije. U prostorijama Knjižnice redovito se održavaju kulturne aktivnosti i radionice što je još jedan doprinos unaprjeđivanju kulturnog života u Gradu.

**Kinematografi Dubrovnik** čine nezaobilazan dio kulturne ponude Grada Dubrovnika, kako za lokalno stanovništvo, tako i za posjetitelje. Zbog specifičnosti prostornih uvjeta Kinematografi Dubrovnik nastoje pomiriti kulturnu i komercijalnu programsku koncepciju u prostorima unutar „povijesne jezgre“ kojima Ustanova raspolaže. Stoga ta ustanova uspješno održava ravnotežu između prikazivanja komercijalnih filmova i nezavisnih filmova visoke umjetničke kvalitete (prije svega europske, a onda i svjetske produkcije). Kinematografi Dubrovnik dio su lanca Europa cinemas. Na godinu se u dubrovačkim kinodvoranama održi u prosjeku oko tisuću kinopredstava, odnosno prikaže se u prosjeku oko dvjesto različitih naslova.

**Dubrovačke ljetne igre** kao gradska ustanova u kulturi obavljaju poslove produkcije i organizacije nacionalnog kazališnog i glazbeno-scenskog ljetnog festivala. Uz svoju prvenstvenu zadaću i djelatnosti, Dubrovačke ljetne igre priređuju glazbene, dramske, operne, baletne, literarne, likovne, filmske i ostale kulturne priredbe i manifestacije u zemlji i inozemstvu, izdaju knjige, nosače zvuka itd. Jedan od najvećih izazova odnosi se na očuvanju tradicije ambijentalnosti u situaciji prevelike i nekontrolirane komercijalizacije preostalih javnih prostora koji su se tradicionalno koristili kao izvedbeni prostori Grada. Uz vlastiti program, Ljetne igre sudjeluju kao producent i partner u organizaciji niza kulturnih događanja u Gradu Dubrovniku. Dubrovačke ljetne igre središnja su produkcijska ustanova u Gradu koja ima potencijal razvoja i produkcije visokokvalitetnih umjetničkih programa tijekom cijele godine, ne samo dva ljetna mjeseca za vrijeme trajanja Festivala. Zbog iznimnih ljudskih kapaciteta i iskustva organizacije i sudjelovanja u međunarodnim programima, Grad Dubrovnik zadužio je ustanovu Dubrovačke ljetne igre za koordinaciju pripreme kandidature Dubrovnika za Europsku prijestolnicu kulture.

Osim redovnih programskih djelatnosti gradskih kulturnih ustanova, u Dubrovniku se održava velik broj kulturnih manifestacija i događanja te programa koji su dio godišnjih aktivnosti pojedinih organizacija i udruga. Upravni odjel za kulturu i baštinu Grada Dubrovnika na svojim je internetskim stranicama objavio popis glazbenih, izložbenih, filmskih i kazališnih manifestacija od značaja za Grad Dubrovnik. Kriteriji prema kojima određena manifestacija, događanje i/ili program postaje od „značaja za Grad Dubrovnik“ ne postoje, niti se odabir manifestacija od značaja za Grad obavlja prema nekom uvriježenom modelu, načinu, procesu ili proceduri. Bez obzira na to, na popis značajnih kulturnih manifestacija Grada Dubrovnika uvršteni su: Festa sv. Vlaha; koncertni ciklus "Dubrovački glazbeni salon"; Dani frankofonije u Dubrovniku; "Dani kršćanske kulture"; Festival izvorne klapske pjesme "AKLAPELA"; "Glazbeni festival Park Orsula"; Glazbeni festival "Ana u Gradu"; "Le Petit Festival du Théâtre"; filmski program "Okusi drugačije kino u Slavici"; "Kalamota Art Festival"; Festival opernih arija "Hommage Tino Pattiera"; "Ljetna škola filma Šipan"; glazbeni festival "Dubrovnik u pozno ljeto"; Manifestacija "Najbolji u baštini / The Best in Heritage"; ; Festival filmskog stvaralaštva djece i mladih DUFF; "Dubrovnik International Photo Salon – DIPS" i Festival "Treće uho".

Tu su i još neke kulturne manifestacije/događanja/programe koji također čine kulturnu ponudu Dubrovnika: glazbeni i scenski programi u sklopu festivala "Lopudsko ljeto"; "Ljetna kazališna radionica – Play Držić! Venera i Adon"; Dubrovnik Wine & Jazz Festival, koji se održava u rujnu; godišnji programi zbora Amorette, Dubrovačkog komornog zbora i mješovitog zbora „Libertas“; ciklus koncerata Glazbene radionice Sorgo; godišnji kazališni program Studentskog teatra Lero; ljetna škola akademije LAUS; godišnji program Gradske glazbe Dubrovnik; godišnji glazbeno-scenski program Art radionice Lazareti; godišnji program Umjetničke organizacije Studio / Let 777; godišnji izložbeni program Umjetničke udruge Sebastian art; godišnji program galerije Flora Hrvatskog društva likovnih umjetnika Dubrovnik te godišnji program Foto kluba "Marin Getaldić".

Dubrovačka kulturna produkcija obuhvaća i velik broj programa u knjižnično-izdavačkoj djelatnosti – od godišnjeg izdavačkog programa Zavoda za povijesne znanosti HAZU i Matice hrvatske – Ogranka Dubrovnik do umjetničkih knjiga Art radionice Lazareti. Programi zaštite i očuvanja kulturnih dobara sežu od redovnih djelatnosti Zavoda za obnovu Dubrovnika do godišnjeg programa Hrvatskog restauratorskog zavoda, izložbe Konzervatorskog odjela u Dubrovniku, godišnjeg programa Društva dubrovačkih trombunjera i simpozija Hrvatske udruge povijesnih gradova.

S obzirom na količinu programa koji se svake godine produciraju, posebno na programsku saturaciju tijekom ljetnih mjeseci koja se nerijetko očituje kaotičnim preklapanjima programa, dubrovačka gradska uprava pristupila je konceptu kreiranja kulturnog kalendara Grada Dubrovnika s jasno profiliranim kulturnim manifestacijama i njihovom distribucijom na cijelu godinu. Kalendar je dostupan na internetskim stranicama *dubrovnik-events.com* na kojima se mogu dobiti informacije o kulturnim programima u Dubrovniku uz mogućnost prijave kulturnog programa za uvrštavanje u kalendar.

#### Ocjena stanja

Kad bi se kulturna produkcija grada ocjenjivala isključivo temeljem broju programa i sadržaja, Dubrovnik bi u odnosu na broj stanovnika bio hrvatski grad s najviše različitih kulturnih programa. Ipak, valja upozoriti na to da se mnogi programi ponavljaju iz godine u godinu s istom razinom financiranja te da nisu jasni kriteriji temeljem kojih brojni programi zadovoljavaju ciljeve postavljene u Programu javnih potreba u kulturi. Zamjetan je naglasak na klasičnim umjetničkim formama i sadržajima u odnosu na otvaranje prostora suvremenim umjetničkim izričajima i novim praksama.

Očit je problem nemogućnost adekvatnog odgovora na dva izazova – jedan je pritisak sve veće komercijalizacije i stvaranje sadržaja koji bi se ponudili prvenstveno turistima, a drugi potreba zadovoljavanja javnih potreba u kulturi i što šire participacije građana svih naraštaja i društvenih slojeva u kulturnom životu. Bez obzira na to hoće li neki kulturni sadržaj biti primarno ponuđen turistima ili domaćim posjetiteljima, lokalna kulturna politika trebala bi prvenstveno poticati izvrsnost, inovativnost i kvalitetu bez kojih nema održivog lokalnog kulturnog razvoja, a ni razvoja kvalitetnog sadržaja za turiste.

Europski trend *festivalizacije* vidljiv je u Hrvatskoj posljednjih petnaestak godina, a nije zaobišao ni Dubrovnik. Uz Dubrovačke ljetne igre, najstariji hrvatski nacionalni festival koji, poput ostalih nacionalnih festivala, mora raditi na jasnijem umjetničkom profiliranju kako bi odgovorio izazovima današnjeg vremena, lokalna kulturna politika trebala bi se odrediti prema fenomenu pokretanja novih festivala, posebno onih koji su primarno okrenuti turistima. Stoga je nužno odrediti jasne kriterije za potporu takvim događanjima.

S obzirom na velik broj programa te relativno velik broj institucija u odnosu na veličinu Dubrovnika, očekivala bi se mnogo bolja koordinacija i otvaranje novih prostora suradnje različitih institucija, predstavnika neovisnog sektora i samostalnih umjetnika. Iz pregleda aktivnosti pojedinih institucija i udruga stječe se dojam da takva koordinacija potpuno izostaje, osim u dijelu logističke potpore koju primarno pružaju Dubrovačke ljetne igre, kazalište, orkestar ili muzeji te vlasnici prostora koji se koriste za javnu namjenu (npr. Katolička crkva).

## 2.8. Pregled kulturnog sektora: financiranje

Grad Dubrovnik već godinama drži vodeće mjesto u izdvajanju za kulturu na nacionalnoj razini. Tako se 2013. godine u Dubrovniku iz lokalnog proračuna izdvojilo za kulturu 13,6%, dok je nacionalni prosjek gradskih izdvajanja za kulturu od 5,6 do 10%. Najveći udio u gradskom proračunu kultura je ostvarila 2010. godine 17,1% ukupnog proračuna Grada. U apsolutnim iznosima, izdvajanja za kulturu u proračunu Grada Dubrovnika povećala su se posljednjih pet godina za gotovo 23.000.000 kn<sup>35</sup>.

Gradovi su u Hrvatskoj glavni izvori financiranja kulturnog sektora. Iz gradskih proračuna za kulturu izdvaja se u prosjeku 6,18%; na razini države izdvajanja su mnogo manja<sup>36</sup>. Prema podacima Ministarstva kulture, u 2011. godini udio gradova u ukupnom iznosu bio je 51% (Grad Zagreb i svi drugi gradovi), Ministarstva kulture 41%, a županija i općina po 4%. Udio kulture u BDP-u iznosio je 0,69%; u 2011. za kulturu je po stanovniku izdvojeno 545 kuna odnosno 72 eura (Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, 2012.).

**Tablica 5. Proračun Grada Dubrovnika, iznos i udio kulture u ukupnom proračunu**

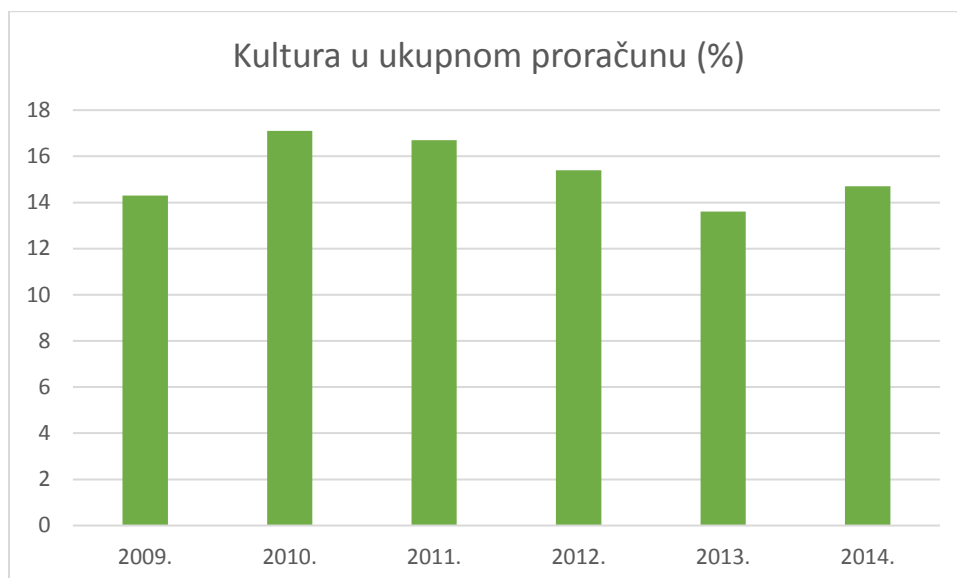
	Ukupni iznos proračuna Grada Dubrovnika	Iznos proračuna za kulturu	Kultura u ukupnom proračunu (postotak)
2009.	284.835.906	40.654.895	14,3%
2010.	271.955.010	46.516.783	17,1%
2011.	284.003.317	47.471.873	16,7%
2012.	325.666.904	50.112.851	15,4%
2013.	374.281.516	50.973.117	13,6%
2014.	429.930.000	63.323.000	14,7%

Izvor: Grad Dubrovnik, studeni 2014.

<sup>35</sup>Trend povećanja proračunskih izdvajanja bio je najavljen i u službeno usvojenim projekcijama za razdoblje do 2016. godine: planirana izdvajanja sredstava za 2014. – 2016. godine iznosila su: za 2014. godinu 63.323.000 kn, za 2015. godinu 86.000.000 kn i za 2016. godinu 86.000.000 kn. Te projekcije, međutim, bit će revidirane u skladu sa smanjenjem prihoda od poreza na dobit te još uvijek neizvjesnim prihodima iz nekih drugih izvora (npr. koncesija za korištenje žičare ili prihod od ulaznica na gradske zidine).

<sup>36</sup>Godine 2014. proračun Ministarstva kulture iznosi 0,49% državnog proračuna, najmanje u posljednjih 25 godina. Europski standard trebao bi biti oko 1% državnog proračuna ili više što je Hrvatska dosegla prije petnaestak godina.

Graf 1.



Uz financiranje ustanova i ostalih (udruga, samostalnih umjetnika itd.) iz proračuna za kulturu financiraju se i **druge aktivnosti**, npr. kapitalna investicija Državnog arhiva, projekt Zavoda za povijesne znanosti HAZU „Stanovništvo Dubrovnika“, naknade članovima kulturnih vijeća, neki neklasificirani projekti međunarodne suradnje itd. Ukupno sufinanciranje **izvaninstitucionalne kulture (udruga, privatnih osoba, tvrtki, samostalnih umjetnika itd.) iznosi oko 6%**. Usprkos činjenici da u postotnom i apsolutnom iznosu proračun za kulturu posljednjih pet godina raste, uočen je trend postupnog pada udjela izvaninstitucionalnog sektora u odnosu na financiranje ustanova protekle tri godine.

Tablica 6. Proračun za kulturu Grada Dubrovnika: udjeli po tipu korisnika

	Iznos proračuna za kulturu	Ukupno financiranje (ustanove) <sup>37</sup>	%	Ukupno financiranje (ostali)	%	Ukupno ostali rashodi <sup>38</sup>
2009.	40.654.895	35.089.486	86	3.478.773	8,56	2.086.636
2010.	46.516.783	40.065.879	86	3.696.411	7,95	2.754.493
2011.	47.471.873	41.482.378	87	3.965.047	8,35	2.024.448
2012.	50.112.851	41.906.669	84	3.628.742	7,24	4.577.440
2013.	50.973.117	42.710.408	84	3.372.052	6,62	4.890.657
2014.	63.323.000	55.854.200	88	3.668.000	5,79	3.800.800

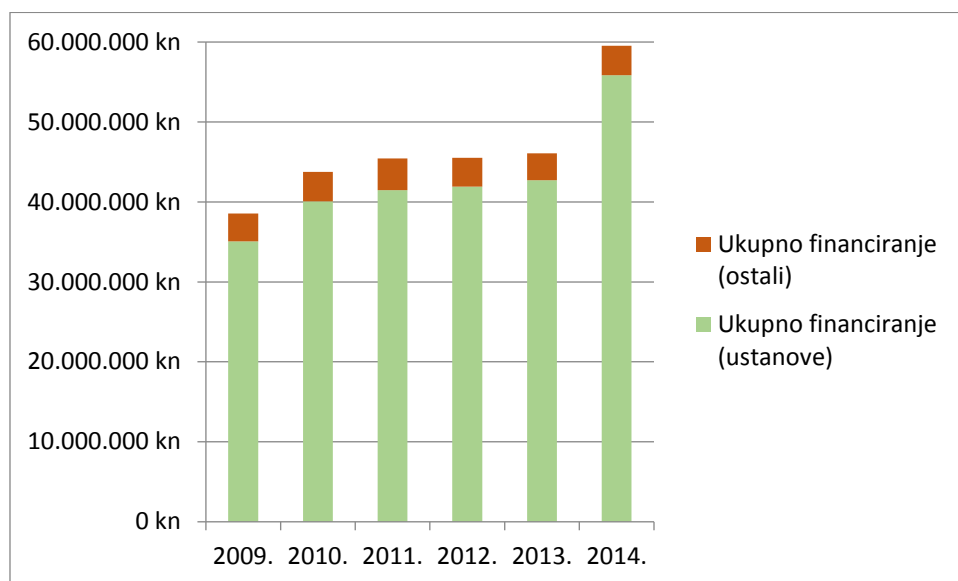
Izvor: Grad Dubrovnik, studeni 2014.

<sup>37</sup> Među ovim rashodima nalazi se i dio kapitalnih investicija iako tu nisu uključeni iznosi koji se odnose na obnovu kompleksa Lazareta (financirano kreditom), te neke druge investicijske projekte.

<sup>38</sup> „Ostali rashodi“ uključuju projekt Dubrovačke kartice, organizaciju dočeka Nove godine, međunarodnu suradnju, opće rashode Odjela (najveći dio odnosi se na naknade članovima Kulturnog vijeća) te u 2014. godini troškove pripreme kandidature Dubrovnika za Europsku prijestolnicu kulture.



Graf 2.



Lokalni kulturni sektor u Dubrovniku financira se temeljem **godišnjeg programa javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika**. Program javnih potreba u kulturi za 2014. godinu uključuje:

- redovnu djelatnost ustanova u kulturi kojima je Grad Dubrovnik osnivač
- programe kulturnih akcija i manifestacija od značaja za Grad Dubrovnik
- podupiranje velikog broja aktivnih udruga civilnog društva
- programe međunarodne kulturne suradnje
- poticanje pojedinaca, društava i drugih organizacija kulture na kreativno stvaralaštvo u glazbenoj i glazbeno-scenskoj, likovnoj i muzejsko-galerijskoj, knjižnično-izdavačkoj, filmskoj djelatnosti, kinematografiji i novim medijskim kulturama, kao i u programima zaštite i očuvanja kulturnih dobara<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Preuzeto 23.6.2014. s mrežnog izvora [https://www.dubrovnik.hr/odjel\\_za\\_kulturu.php?id=8818](https://www.dubrovnik.hr/odjel_za_kulturu.php?id=8818)

**Tablica 7. Proračun za kulturu Grada Dubrovnika: udjeli po tipu korisnika i djelatnostima**

	Proračun za kulturu	Financiranje ustanova	Zaštita i očuvanje kulturnih dobara	Program javnih potreba u kulturi (osim programa zaštite i očuvanja kulturnih dobara)
2009.	40.654.895	35.089.486	1.849.343	3.418.773
2010.	46.516.782	40.065.879	2.519.571	3.606.611
2011.	47.471.873	41.482.378	2.679.153	3.855.047
2012.	50.112.851	41.906.669	4.212.400	3.580.100
2013.	50.973.117	42.710.408	3.247.165	3.296.052
2014.	63.323.000	55.854.200	4.570.300	3.421.500

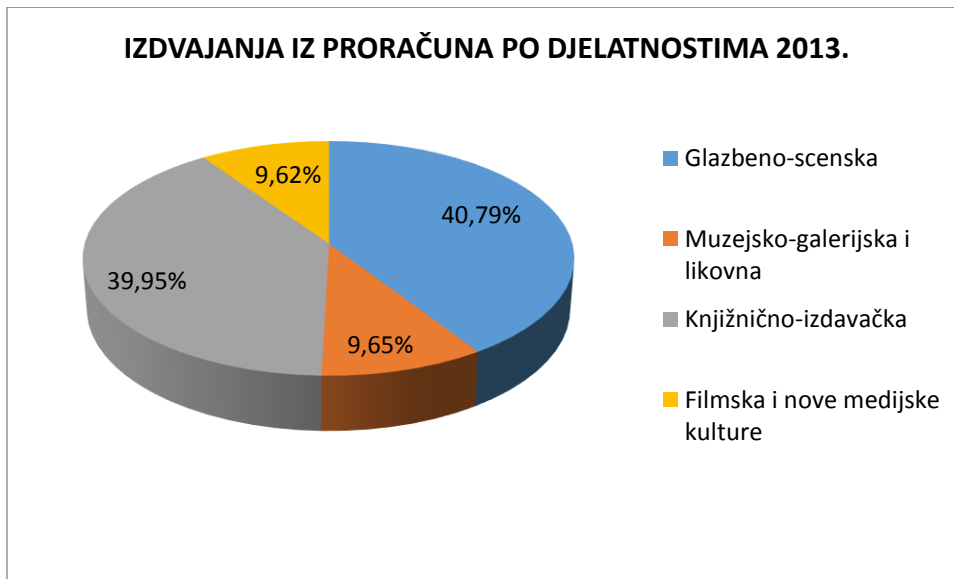
Izvor: Grad Dubrovnik, studeni 2014.

**Tablica 8. Proračun za kulturu Grada Dubrovnika: pregled po djelatnostima**

IZDVAJANJA IZ PRORAČUNA ZA PROGRAM JAVNIH POTREBA U KULTURI (izvaninstitucionalni sektor) – PO DJELATNOSTIMA					
	Glazbeno-scenska	Muzejsko-galerijska i likovna	Knjižnično-izdavačka	Filmska i nove medijske kulture	Ukupno
2009.	1.902.619	643.863	653.629	218.662	3.418.773
2010.	2.014.997	293.085	910.009	388.520	3.606.611
2011.	1.974.585	324.544	1.245.318	310.600	3.855.047
2012.	1.571.683	256.656	1.368.308	297.000	3.493.647
2013.	1.344.350	317.952	1.316.750	317.000	3.296.052
2014.	1.316.000	421.500	1.338.000	346.000	3.421.500

Izvor: Grad Dubrovnik, studeni 2014.

Graf 3.



Programi se tijekom godina nisu znatnije mijenjali niti su pri sastavljanju i donošenju utjecali na nova usmjerenja lokalne kulturne produkcije, međunarodne suradnje i razvoja kulturnog stvaralaštva. Svejedno, za svaku godinu Program donosi, točnije ponavlja, okvirne principe, tj. logičku podlogu prema kojoj se Program konstruira. Tako je npr. poseban naglasak Programa za 2014. godinu stavljen na kreiranje, poticanje i podržavanje projekata koji su u funkciji prerastanja Dubrovnika u poželjno cjelogodišnje kulturno, a time i turističko odredište pod pretpostavkom da će uklapanje kulturnih djelatnosti u turističku ponudu Grada stvoriti njezinu razlikovnu osobinu, proširiti ponudu na dosad manje posjećena mjesta i u konačnici produljiti turističku sezonu.

Kao temeljni ciljevi Programa javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika za svaku od proteklih pet godina godinu navedeni su:

- jačanje lokalne kulturne produkcije,
- podizanje razine kulturne ponude u svim gradskim kulturnim ustanovama,
- približavanje kulturnog proizvoda Grada Dubrovnika najširem građanstvu,
- donošenje poslovnih planova svih javnih ustanova u kulturi kojima je osnivač Grad Dubrovnik, usmjerenih prije svega usklađivanju repertoarne politike s potrebama građana i posjetitelja Dubrovnika, kao i kreiranju projekata koji će povećati samofinanciranje.

Kao osnivač i vlasnik, Grad Dubrovnik je obavezan financirati plaće i troškove za zaposlene u javnim ustanovama i osigurati sredstva za rad ustanova te održavanje i opremanje prostora koje one koriste. To zakonski regulirano uređenje odnosa dodatno je učvršćeno Kolektivnim ugovorom za zaposlene u ustanovama kulture Grada Dubrovnika koji je gradonačelnik Grada Dubrovnika sklopio s Hrvatskim sindikatom djelatnika u kulturi 2012. godine<sup>40</sup>. **U uvjetima duboke financijske krize, plaće djelatnika u kulturi (javnih ustanova u kulturi) nisu se smanjivale, nije se smanjivao broj radnih mjesta, broj organizacija koje djeluju u kulturi kao ni broj kulturnih programa.**

Grad Dubrovnik uz to preko svojih nadležnih odjela sufinancira rad brojnih udruga i kulturnih manifestacija pružajući im mogućnost besplatnog korištenja gradskih prostora kako bi realizirali svoje umjetničke programe (Program javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika za 2014. godinu). Također,

<sup>40</sup> Preuzeto 23. kolovoza 2014. s mrežnog izvora [https://www.dubrovnik.hr/odjel\\_za\\_kulturu.php?id=3462](https://www.dubrovnik.hr/odjel_za_kulturu.php?id=3462)

neke su organizacije civilnog društva korisnice proračuna s pozicije Upravnog odjela za urbanizam, prostorno planiranje i zaštitu okoliša i Upravnog odjela za obrazovanje, sport, socijalnu skrb i civilno društvo (surađuju s oba odjela).

**Tablica 9. Udio kulture u ukupnom proračunu**

	Ukupan iznos proračuna	Iznos proračuna za kulturu	Kultura u ukupnom proračunu (postotak)
2013.	374.281.516	50.973.117	13,6%
<b>2014.</b>	<b>429.930.000</b>	<b>63.323.000</b>	<b>14,7%</b>

Izvor: Grad Dubrovnik, studeni 2014.

Proračun za kulturu za 2014. godinu ukupno je uvećan za 12.349.883 kune u odnosu na prethodnu godinu.

Proračun za 2014. godinu bio je inicijalno uvećan za 33 milijuna kuna u odnosu na 2013. godinu<sup>41</sup>. Dva najvažnija razloga planiranog povećanja odnosila su se na očekivanje povećanog prihoda od gradskih zidina i promjena načina financiranja muzejskih ustanova. Naime, povećanje rashoda od 20 milijuna kuna planiralo se temeljem najave da će u 2014. godini Grad Dubrovnik preuzeti upravljanje gradskim zidinama, pa su na tom projektu planirane donacije u iznosu od 20 milijuna kuna u svrhu obnove kulturne baštine, a sukladno ostvarenju očekivanih prihoda od ulaznica na gradske zidine<sup>42</sup>. Temeljem Ugovora o upravljanju i gospodarenju gradskim zidinama koji je Gradsko vijeće Grada Dubrovnika sklopilo s Društvom prijatelja dubrovačke starine u prosincu 2010. godine prihod od ulaznica na gradske zidine dijeli se na jednake dijelove (50:50) između Grada i Društva. Nakon obračuna PDV-a, DPDS dio gradskih prihoda uplaćuje Gradu Dubrovniku na kraju svakog mjeseca. Za ilustraciju, sredstva od ulaznica na zidine iznosila su u 2013. godini 51.848.317kn. Sukladno članku 36. Zakona o obnovi ugrožene spomeničke cjeline Dubrovnika (NN 19/14),<sup>43</sup> koji je do konačne odluke Ustavnog suda suspendiran, svi prihodi od upravljanja zidinama trebali su pripasti Gradu Dubrovniku čime bi se prihodi proračuna znatno uvećali osobito s obzirom natrend povećanja broja posjetitelja zidina. Uz trend povećanja broja posjetitelja te veću cijenu ulaznice<sup>44</sup> može se očekivati da će prihodi od zidina i dalje rasti. Izmjenama Zakona o obnovi ugrožene spomeničke cjeline Dubrovnika Grad je preuzeo dodatne obveze vezano uz sufinanciranje programa obnove i plaća zaposlenika Zavoda za obnovu Dubrovnika u visini osnivačkog udjela.

Drugi važan razlog za povećanje rashoda razdjela Kultura jest promjena načina financiranja muzejskih ustanova kojima je osnivač Grad Dubrovnik. Naime, prihod koji ustanove Dubrovački muzeji, Umjetnička galerija Dubrovnik, Dom Marina Držića i Prirodoslovni muzej Dubrovnik ostvare prodajom

<sup>41</sup>Prije rebalansa usvojenog na Gradskom vijeću 5. prosinca 2014. godine u proračunu za 2014. godinu bilo je planirano uvećanje od 33 milijuna kuna.

<sup>42</sup>Navedeni problemi riješeni su rebalansom proračuna.

<sup>43</sup>Članak 36. predviđa raskidanje ugovora Grada s Društvom prijatelja dubrovačke starine o upravljanju i gospodarenju dubrovačkim gradskim zidinama slijedom čega bi ukupni prihodi od naplate ulaznica postali dijelom gradskog proračuna.

<sup>44</sup>Dubrovačke zidine obišlo je prvih šest mjeseci 2014. godine 311 tisuća posjetitelja, 8 posto više nego u istom razdoblju prošle godine.

ulaznica od 2014. godine redovito se uplaćuje u proračun Grada Dubrovnika. Pri donošenju te odluke Grad se pozvao na Zakon o proračunu, te je tu odredbu uredio Odlukom o izvršenju Proračuna Grada Dubrovnika za 2014. godinu. Primjenom Odluke većina vlastitih prihoda navedenih ustanova postala je prihod proračuna, pa se i rashodi koje su do sada ustanove iz njih financirale od 2014. godine financiraju iz gradskog proračuna. Očekivani prihod od ulaznica u navedene muzejske ustanove u 2014. godini iznosi 11 milijuna kuna, pa su za toliko povećani i rashodi proračuna na pozicijama tih ustanova. U obrazloženju Odluke rečeno je kako „za navedene muzejske ustanove ovo ne znači promjenu iznosa ukupnih prihoda nego samo promjenu izvora financiranja te neće utjecati na izvršenje programa“<sup>45</sup>.

Ulaz u muzeje, kao i sve ostale javne ustanove u kulturi te i ulaz na dubrovačke zidine omogućen je po sniženoj zbirnoj cijeni **Dubrovačkom karticom**. Dubrovačka kartica je projekt koji je Upravni odjel za kulturu i baštinu započeo 2010. godine, a u tri godine realizacije projekta ostvaren je prihod od 4.494.724kn. Budući da rashodovna strana tog projekta u proračunu iznosi 2.600.000kn, Dubrovačka kartica ostvarila je cca 2 milijuna kuna prihoda. Iako točna statistika o broju posjetitelja nije dostupna, Grad Dubrovnik je objavio kako mnoge ustanove imaju više posjetiteljanego prije uvođenja Dubrovačke kartice. Podatci Dubrovačkih muzeja pokazuju da je ukupan prihod od ulaznica (pojedinačnih i grupnih) koji su Dubrovački muzeji ostvarili u 2010. godini iznosio 8.841.707 kuna, što je u usporedbi sa 2009. godinom, kad je taj prihod iznosio 7.456.119 kuna povećanje od 18,58%. Razvidno je dakle da implementacija Dubrovačke kartice, jedinstvene ulaznice u sve kulturne ustanove kojima je osnivač Grad Dubrovnik, nije utjecala na smanjenje vlastitih prihoda ustanova u kulturi, naprotiv stvorilo je dodatnu vrijednost i prihod koji do tada gradski proračun nije imao, a koji je odlukom Gradskog vijeća prihod Odjela za kulturu. I u godinama koje su slijedile prihodi Muzeja od ulaznica nisu se smanjivali; rasli su, a stalno raste i broj posjetitelja Dubrovačkih muzeja i ostalih muzeja/galerija.

Osim što je primjer najvećih izdvajanja javnih proračunskih sredstava za kulturu na razini Hrvatske, Dubrovnik je ujedno grad u kojem se ostvaruju **iznimno visoki prihodi od kulture**. Na primjer, u 2013. godini u proračun Grada Dubrovnika prihodovano je 71.933.103kn ostvarenih gospodarskim korištenjem javnih resursa kulturne baštine<sup>46</sup>, točnije proračun Grada Dubrovnika ostvario je oko 30% više prihoda od kulture nego što je u kulturu uložio. Navedeni ostvareni prihodi samo od javnih kulturnih resursa čine 26,15% sveukupnog proračuna Grada u 2013. godini.

---

<sup>45</sup> Preuzeto iz dokumenta *Obrazloženje Proračuna Upravnog odjela za kulturu i baštinu Grada Dubrovnika za razdoblje 2014.–2016. godine*.

<sup>46</sup> Odnosi se na prihode javnih ustanova u kulturi (ulaznice i najam prostora), spomeničku rentu, najam javnih površina unutar zaštićene spomeničke zone, najam gradskih prostora unutar zaštićene spomeničke zone, prihode Dubrovačke kartice, najam i postotak prihoda Revelina te ukupan prihod od ulaznica na zidine.

**Tablica 10. Prihodi proračuna Grada Dubrovnika od javnih kulturnih resursa**

	Javne ustanove (ulaznice i najam prostora)	Spomenička renta	Najam javnih površina (unutar zone zaštite UNESCO-a	Najam gradskih prostora u zoni zaštite UNESCO-a (komercijalna namjena)	Dubrovačka kartica	Revelin (najam prostora i postotak prihoda)	Društvo prijatelja dubrovačke starine (50% prihoda od zidina)
2009.		3.798.151,51	3.236.861	11.542.141		627.900,00	
2010.	11.301.617	4.289.667,49	4.060.674	12.863.766		970.469,00	18.780.572,81
2011.	10.190.220	6.058.153,55	4.680.331	14.210.414		1.961.457,00	18.301.325,73
2012.	10.519.936	4.382.644,31	5.609.896	16.645.995	3.087.897,80	2.355.232,73	29.864.936,00
2013.	10.251.713	4.490.517,54	6.265.194	18.452.546	4.494.724,27	2.054.250,60	25.924.158,68

Izvor: Grad Dubrovnik, studeni 2014.; autori

Kulturni sektor Grada Dubrovnika oslanja se, osim gradskog proračuna, i na druge izvore sufinanciranja vlastite djelatnosti. Najčešće naveden izvor dodatnih sredstava je **državni proračun** (poglavito Ministarstvo kulture Republike Hrvatske i Dubrovačko-neretvanska županija), koji je dubrovačke javne ustanove u kulturi u 2013. godini sufinancirao s 5.960.893kn uz kapitalne donacije Zavodu za obnovu Dubrovnika, koje su u 2013. godini iznosile 4.278.000kn

**Tablica 11. Prihodi institucionalnog kulturnog sektora Grada Dubrovnika iz državnog proračuna**

	Prihodi ustanova u kulturi Grada Dubrovnika iz državnog proračuna	Kapitalne donacije Zavodu za obnovu Dubrovnika
2009.	6.329.996	3.700.000
2010.	6.329.344	3.450.000
2011.	6.412.856	5.600.000
2012.	5.895.333	5.600.000
2013.	5.960.893	4.278.000

Izvor: Grad Dubrovnik, studeni 2014.

Analiza razine sufinanciranja gradskih javnih ustanova posljednjih deset godina upućuje na trend smanjenja prihoda ustanova iz državnog proračuna; iznimka je Prirodoslovni muzej, koji jedini bilježi rast državne donacije<sup>47</sup>.

Dodatno, kulturni sektor prihoduje sredstva iz **dviju nacionalnih zaklada** koje, sukladno svojem programu i ustroju, financiraju mahom izvaninstitucionalni kulturni sektor. **Zaklada Kultura novadjeluje** od 2011. godine i promiče razvoj civilnog društva u Republici Hrvatskoj na području

<sup>47</sup> Raspon iznosa sredstava iz državnog proračuna je širok, ovisno o ustanovi koja se sufinancira. Tako je FA Lindo u 2013. ostvario 50.000 kn iz državnog proračuna, Dubrovačke knjižnice 679.368 kn, a Ljetne igre 4.655.000 kn premda je financiranje Ljetnih igara propisano posebnim podzakonskim aktom (Pravilnik o organiziranju, financiranju i donošenju programa festivala Dubrovačke ljetne igre (NN 58/11, dostupan na mrežnim stranicama <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=79>, kojim se točno utvrđuje koji se dio programa financira iz državnog, a koji iz gradskog i županijskog proračuna).

suvremene kulture i umjetnosti. Zaklada dodjeljuje nepovratna financijska sredstva putem javnog poziva za program podrške. Do sada se iz Dubrovnika na natječaj prijavila samo jedna organizacija i prijavom je osigurala 190.000kn sredstava za razvoj svojih aktivnosti<sup>48</sup>. **Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva** djeluje od 2006. godine i dodjeljuje financijske potpore udrugama. Prema podacima godišnjih izvještaja Zaklade<sup>49</sup>, posljednjih pet godina (2009. – 2013.) pet udruga koje se primarno i/ili sekundarno bave kulturnom djelatnosti (KINOOKUS, Humanitarna i mirotvorna organizacija DEŠA – Dubrovnik, Europski dom Dubrovnik, Art Radionica Lazareti i Slovensko kulturno društvo Lipa) dobile su sredstva Zaklade i to u kategorijama Institucionalna podrška stabilizaciji i/ili razvoju udruge i Demokratizacija i razvoj civilnog društva aktivnim sudjelovanjem u društvenim procesima. U tom su razdoblju udruge iz Dubrovnika ostvarile cca 2.632.727kn iz sredstava Nacionalne zaklade.

Vezano uz **europske fondove**, primjetno je kako je u Dubrovniku izostao aktivniji angažman samog Grada i Dubrovačke razvojne agencije, ali i kulturnih institucija, udruga i pojedinaca u prijavi projekata. Podaci Kulturne kontaktne točke pokazuju da su u razdoblju od 2007. do 2014. godine institucije i udruge s područja Grada Dubrovnika sudjelovale u samo četiri projekta financirana kroz program **Kultura 2007 – 2013**<sup>50</sup>. Na prvom roku za novi program Kreativna Europa (2014.–2020.) nije bilo prijava s područja Grada Dubrovnika.

**Tablica 12. Sudjelovanje organizacija iz Dubrovnika u Programu EU Kultura 2007-2013**

Naziv organizacije	Sveučilište u Dubrovniku	Udruga za očuvanje Dubrovnika	Matica hrvatska, Dubrovnik	Ratna fotografija d.o.o.
<b>Naziv projekta</b>	Arhitektura u 20. stoljeću u europskim zemljama	Baština bez granica	Aux confit de l'Humanisme Musical – Monde Slave et Culture Méditerranéenne	Open the Shutters – Photographing Conflict and Division
<b>Status</b>	Suorganizator	Suorganizator	Suorganizator	Suorganizator
<b>Tip projekta</b>	Kratkoročna suradnja	Kratkoročna suradnja	Kratkoročna suradnja	Kratkoročna suradnja
<b>Ukupna vrijednost projekta</b>	424.000 EUR	390.233,48 EUR	338.411,77 EUR	352.844 EUR
<b>Realizacija</b>	Projekt ukinut	Projekt završen 2010.	Projekt završen 2012.	Projekt završen 2013.

Izvor: Kulturna kontaktna točka Ministarstva kulture RH, listopad 2014.

Uz navedeno, treba spomenuti kako su **Dubrovački kinematografi** dio **mreže Europa Cinemas**,<sup>51</sup> koja se financira iz sredstava programa **MEDIA** kroz koju se subvencionira distribucija europskih filmova u nezavisnim kinima. Dubrovačke knjižnice bile su nositelj s hrvatske strane projekta *Dubrovnik i Kotor* –

<sup>48</sup> Radi se o Art radionici Lazareti, kojoj je iz Programa podrške za 2012. godinu odobreno 100.000kn za program ARL – nezavisni kulturni i društveni centar – Protuotrov, a 2013. godini 90.000kn za program ARL 2014 – U srcu sezone / Grad je mrtav. Živio grad. Podaci o imenu organizacije, nazivima programa te odobrenim iznosima dobiveni su od Zaklade Kultura nova.

<sup>49</sup> Preuzeto 23.06.2014. s mrežnog izvora

<http://zaklada.civilnodrustvo.hr/category/101/subcategory/114/3594>

<sup>50</sup> U tablici su prikazana ukupna sredstva projekta, ali podatke o udjelu hrvatskih partnera nije moguće dobiti.

<sup>51</sup> [http://www.europa-cinemas.org/en/Network/Network-Cinemas/\(cinema\\_id\)/1031/\(cinema\)/Kino+Sloboda](http://www.europa-cinemas.org/en/Network/Network-Cinemas/(cinema_id)/1031/(cinema)/Kino+Sloboda)

*Gradovi i knjige* koji je trajao od prosinca 2010. do prosinca 2011. godine. Riječ je o prvom projektu iz kulture na području Grada Dubrovnika koji je financirala Europska unija iz sredstava odobrenih za prekogranični program Hrvatska – Crna Gora u okviru instrumenata za predpristupnu podršku (IPA).

#### Ocjena stanja

Dubrovnik karakteriziraju visoka gradska izdvajanja, ali i visoki prihodi gradskog proračuna od kulture uz visoku centralizaciju odlučivanja o financiranju kulture. Karakteristična je i visoka oslonjenost svih čimbenika na gradsko financiranje te se uočava trend smanjenja udjela financiranja iz drugih izvora (npr. Ministarstvo kulture) i gotovo nikakva prisutnost financiranja iz međunarodnih fondova (posebno fondova EU-a). Podaci o financiranju iz privatnih izvora nisu dostupni.

Tek se moraju razmotriti efekti Izmjena i dopuna zakona o obnovi ugrožene spomeničke cjeline temeljem kojeg je Grad preuzeo troškove financiranja Zavoda za obnovu Dubrovnika, a da nije ostvario planirane prihode od promjene načina upravljanja zidinama.

Postojeće stanje u kojem izrazito velik postotak sredstava odlazi za financiranje javnih ustanova u kulturi više je posljedica nacionalnog zakonodavnog okvira nego odluka koje se donose na lokalnoj razini. Zakonski definiran položaj zaposlenika javnih ustanova u kulturi dodatno je učvršćen kolektivnim ugovorom. Istodobno, izvaninstitucionalni sektor zastupljen je s oko 6% s tim da se postotni udio i apsolutni iznos potpora izvaninstitucionalnom sektoru kontinuirano postupno smanjujućime se narušava ravnoteža unutar samog kulturnog sektora i izvaninstitucionalni sektor dovodi se u nepravednu poziciju naspram institucionalnog.

Vežano uz najavljene velike kapitalne investicije u području kulture (npr. kupnja ljetnikovaca i slično) te uz prije opisane probleme rješavanje prostornih problema niza kulturnih ustanova bilo bi potrebno uskladiti najavljene planove s višegodišnjim proračunskim projekcijama kako bi se osiguralo racionalno i transparentno planiranje i upravljanje dijelom gradskog proračuna namijenjenog velikim investicijskim projektima u području kulture.



## 2.9. Pristup i sudjelovanje u kulturi

### Posjećenost kulturnih institucija, manifestacija i programa

Grad Dubrovnik sustavno ne prikuplja i ne objavljuje javno podatke o broju posjetitelja svih kulturnih institucija, manifestacija i programa. Dostupni su podaci koji se odnose na ustanove u kulturi:

**Tablica 13. Broj posjetitelja/korisnika u javnim ustanovama u kulturi**

	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
FA Lindo	15.909	17.175	17.019	20.560	20.668
Gradsko kazalište Marina Držića	6.567	13.291	15.818	12.573	9.846
Dubrovačke ljetne igre <sup>52</sup>	cca 60.000	cca 60.000	cca 60.000	cca 60.000	cca 65.000
Dubrovački muzeji	329.951	345.138	385.421	388.750	381.014
Umjetnička galerija	9.273	18.692	14.599	25.473	19.064
Prirodoslovni muzej	2.909	9.370	12.022	12.746	16.160
Dubrovački simfonijski orkestar	10.300	10.900	14.100	11.100	15.300
Kinematografi Dubrovnik	55.183	54.918	58.145	53.876	55.002
Dom Marina Držića	1.926	7.280	14.692	16.334	21.309

Izvor: Grad Dubrovnik, rujan 2014.

Dubrovačke knjižnice iskazale su broj posudbi – u gotovo svim slučajevima riječ je o domaćim korisnicima jer nemaju posebnih programa za turiste

**Tablica 14. Broj korisnika Dubrovačkih knjižnica**

	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Dubrovačke knjižnice	218.467	268.832	251.468	290.566	298.082

<sup>52</sup> Dubrovačke ljetne igre dostavile su okviran broj posjetitelja jer osim programa za koje se ulaznice prodaju, održava se i velik broj besplatnih događanja te velik broj izvedaba na otvorenom kojima ne prisustvuje isključivo publika koja je kupila ulaznicu.

*Izvor: Grad Dubrovnik, rujan 2014.*

### **Programi poticanja sudjelovanja u kulturi**

Grad Dubrovnik različitim mjerama potiče sudjelovanje građana u kulturi. **Za stanovnike povijesne jezgre Dubrovnika** na snazi su mjere besplatnog korištenja usluga Kazališta Marina Držića, Dubrovačkih knjižnica, Kinematografa Dubrovnik i Dubrovačkog simfonijskog orkestra. Tom je mjerom Grad Dubrovnik omogućio češće i pristupačnije posjećivanje dubrovačkih kulturnih ustanova poboljšavajući na taj način društveni i kulturni život stanovnika povijesne gradske jezgre.

Osim navedenih mjera na snazi je i **Studentska kulturna kartica**. Ona redovnim studentima Dubrovačkog sveučilišta i ACMT-a omogućuje besplatno korištenje usluga Dubrovačkih knjižnica, Kinematografa Dubrovnik, FA Lindo, Umjetničke galerije Dubrovnik, Dubrovačkih muzeja, Dubrovačkog simfonijskog orkestra, Kazališta Marina Držića i Društva prijatelja dubrovačkih starina. Ta odluka Grada Dubrovnika jedna je od mjera kojima gradska uprava nastoji pridonijeti razvoju visokoškolskog obrazovanja, poboljšanju studentskog standarda, boljoj integraciji studentske populacije u kulturni život Grada te intenzivnijem razvitku Dubrovnika kao sveučilišnog grada.

**Svi građani Dubrovnika** uz predočenje građanskog pokaza Gradskog prijevoznog poduzeća Libertas mogu ostvariti znatne uštede pri posjeti dubrovačkim kulturnim ustanovama. Tako uz predočenje računa kupnje građanskog pokaza građani Dubrovnika ulaznice za kino "Slobodu", koncerte Dubrovačkog simfonijskog orkestra i predstave Kazališta Marina Držića, plaćaju samo deset kuna. Treba istaknuti kako se radi o ograničenom broju ulaznica za svaki pojedini kazališni, kino i glazbeni program.

Važno je istaknuti da je za sve građane Dubrovnika besplatan ulaz u Umjetničku galeriju, Dom Marina Držića, Dubrovačke zidine i sve Dubrovačke muzeje te redovne nastupe Lindo.

Većina ustanova u kulturi razvija programe za poticanje sudjelovanja u kulturi uglavnom organizirajući različite edukativne programe namijenjene djeci vrtićke dobi te učenicima osnovnih i srednjih škola. Dubrovački simfonijski orkestar organizira edukativne koncerte za mlađu publiku. Tijekom 2014. godine održano je sedam edukativnih koncerata, a planira se održati još dva koncerta namijenjena učenicima osnovnih i srednjih škola s oko 200 posjetitelja po koncertu. Dubrovački muzeji organiziraju stručna vodstva po stalnom postavu i povremenim izložbama, predavanja i radionice namijenjene primarno učenicima osnovnih i srednjih škola, igraonice i likovne radionice. Na godišnjoj razini Dubrovački muzeji organiziraju dvjestotinjak pojedinačnih programa sa stručnim vodstvom. Dom Marina Držića također u svojem radu posebnu pažnju posvećuje pedagoškoj djelatnosti i edukaciji djece kroz iskustveno doživljajno učenje. Edukativne radionice osmišljene su kako bi se polaznicima približio život renesansnog Dubrovnika, posebice život i djelo Marina Držića, ujedno potičući njihovu kreativnost i znatiželju. Prirodoslovni muzej organizira programe "Nastava u Prirodoslovnom muzeju" koji muzejske aktivnosti povezuju s nastavnim planom i programom biologije za osnovne i srednje škole. Dubrovačke knjižnice redovito provode programe poticanja čitanja, a posebno obilježavaju Međunarodni dan pismenosti i Tjedan cjeloživotnog učenja te se uključuju u nacionalno obilježavanje Mjeseca hrvatske knjige organizacijom posebnih programa.

Kinematografi Dubrovnik svake godine organiziraju sedamdesetak programa koji uključuju filmski forum mladih, kreativne i edukativne radionice (radionice animiranog filma, dokumentarnog filma i filmske kritike), projekt Lektira na platnu, projekt Djeca susreću umjetnost itd.

Folklorni ansambl Linđo u projektu „Linđovo blago“ organizira prezentacije tradicijskih instrumenata i učenje osnovnih plesnih koraka kroz igre s djecom u vrtićima i školama te edukacijom posebno prilagođenom djeci. U planu je izrada malih nošnji za nastupe u vrtićima i školama, na završnim svečanostima i priredbama tijekom školske godine. Tim je projektom FA Linđo jedina ustanova u Dubrovniku koja je svojim edukacijskim programima ušla u vrtiće i niže razrede osnovnih dubrovačkih škola kako bi potaknula njegovanje izvornih oblika kulturne baštine od najranije dobi.

Osim ustanova u kulturi, edukativne programe organiziraju brojne udruge. Art radionica Lazareti organizira projekt Urbanistička početnica, edukativno-informativni projekt koji se sastoji od dva segmenta – radionice za učenike srednjih škola te javnih prezentacija i predavanja za širu javnost. Projekt se bavi osnovnim pitanjima urbaniteta, percepcijom prostora, arhitekture i dizajna u javnim prostorima i načinima na koji se oni oblikuju, pogotovo pod utjecajima ekonomskog/turističkog pritiska i ubrzanog izgrađivanja i iskorištavanja okoliša. Pritom je cilj educirati i osvijestiti mlade, ali i sve zainteresirane, o urbanizmu, prostornom planiranju i gospodarenju prostorom. Projekt se prema tom modelu nastavlja u Dubrovniku i Splitu. U programu aktivno sudjeluju učenici Umjetničke škole Luke Sorkočevića, Opće gimnazije Dubrovnik i Udruge Luža, a od 2013. godine uključeni su i partneri iz Splita, Rijeke, Karlovca i Zagreba. Društvo arhitekata Dubrovnik, prema inicijativi međunarodnog krovnog udruženja arhitekata, organizira Malu školu arhitekture koja se provodi od ožujka 2011. godine. Na četiri ciklusa radionica sudjelovalo je više od 500 djece predškolskog i školskog uzrasta.

Fotoklub Marin Getaldić organizira radionice i fotomaraton za učenike osnovnih škola s područja Dubrovačko-neretvanske županije. Udruga Aster Kulturno društvo Dubrovnik organizira edukacijske programe lutkarstva, produkt dizajna, osnova animacije. Niz udruga najavio je pokretanje edukativnih projekata u sljedećoj godini, pa tako HDLU planira u 2015. godini organizirati 20 likovnih radionica za djecu različite dobi koje će voditi članovi HDLU-a kao i petodnevne radionice animacije za djecu od sedme do trinaeste godine tijekom školskih uskrasnih praznika 2015. godine. Udruga AVCD, koja se bavi edukacijom djece i mladih o filmskoj umjetnosti, planira četiri filmske radionice u suradnji s dubrovačkim osnovnim školama.

Svi opisani programi besplatni su za sve sudionike. Niz ustanova (npr. Dubrovački muzeji, Dom Marina Držića) uključuje u organizaciju edukativnih programa vanjske suradnike ili surađuju s udrugama (npr. radionica Sorgo, udruga AVCD itd.).

Znatno je manje programa namijenjeno mladima te posebno široj populaciji, osobama starije životne dobi ili marginaliziranim skupinama. Art radionica Lazareti organizira edukacijske programe i radionice plesa i pokreta, kreativne radionice, predavanja te urbanističku početnicu; a sve nabrojeno namijenjeno je kako djeci i mladima, tako i široj populaciji zainteresiranih za kreativne radionice.

Fotoklub Marin Getaldić organizira program “Fotomaraton” za sve građane bez obzira na dobte tečajeve osnove fotografije, također za široku populaciju.

Dubrovački simfonijski orkestar pokreće program "Spomenar"—ciklus koncerata na kojima će sudjelovati umjetnici koji su već surađivali s Orkestrom te koncert na dar građanima u subotu u podne. U suradnji s Culture Club Revelin Orkestar planira pokrenuti posebne programe kako bi se približio mlađim naraštajima.

Kinematografi Dubrovnik organiziraju programe posebno namijenjenim mladima i studentima (Okusi drugačije kino: dokumentarni program), ali i programe prijenosa operno-baletnog programa namijenjene Umjetničkoj školi Luka Sorkočević i široj populaciji.

Dubrovačke knjižnice jedine su izvijestile o programima namijenjenima osjetljivim skupinama. Njihov program „Marginalci bez margina" namijenjen je građanima slabijeg imovnog stanja i nezaposlenima i drugim ugroženim društvenim skupinama. Gradska knjižnica provodi i programe namijenjene osobama treće životne dobi. Projekt "Nemirni umirovljenici" uključuje besplatne informatičke radionice za umirovljenike, a aktivnosti se namjeravaju proširiti na dostavu knjiga u domove za starije i nemoćne, besplatne likovne i informatičke radionice za osobe starije dobi, predavanja, izložbe. Knjižnice su u studenom 2013. godine pokrenule Klub čitatelja koji jedanput na tjedan okuplja svoje članove na razgovor o pročitanim knjigama.

Uz programe privlačenja publike važni su i oni koji uključuju aktivno sudjelovanje građana uglavnom kroz različite amaterske aktivnosti. Mogućnost aktivnog amaterskog bavljenja različitim područjima kulture i umjetnosti ostvaruje se kroz Folklorni ansambl Linđo, Studentski teatar Lero, Amatersku družinu Kolarin, niz zborova (Zbor Libertas, Dubrovački komorni zbor, Amorete, crkveni i dječji zborovi), Limenu glazbu Dubrovnik, brojne klape, kulturno-umjetnička društva, Fotoklub Marin Getaldić, Društvo „Baština“ i DULU, Dubrovačku udrugu likovnih umjetnika koja organizira izložbe amaterskih likovnih umjetnika. Zanimljivo je i Društvo dubrovačkih pisaca koje objavljuje knjige amaterskih pisaca.

#### **Ocjena stanja**

**Slično kao u ostalim gradovima, ali i na državnoj razini, očit je nedostatak odgovarajućih statistika o kulturnoj participaciji bez čega nije moguće osigurati adekvatno planiranje i evaluaciju. To se posebno odnosi na mjere koje uvodi Grad Dubrovnik kako bi potaknuo građane na posjet kulturnim institucijama i programima.**

**Vidljivo je da su programi poticanja participacije usmjereni prvenstveno na djecu i učenike; vrlo malo programa bavi se mladima, a programa koji bi se bavili privlačenjem starije publike te pojedinih ranjivih skupina gotovo nema. U Dubrovniku neprestano raste broj studenata; sve je više mladih koji žive u Dubrovniku cijele godine i koji bi trebali biti jedna od ciljanih publika, a iz ponuđenih programa ne vidi se da se njihovo sudjelovanje u kulturi (bilo da se osmišljavaju programi posebno zanimljivi toj populaciji ili da se omogućuje njihova aktivna participacija) ikako potiče.**

**Programi privlačenja publike uključuju uglavnom klasične programe (radionice i sl.). Nema podataka o aktivnijem pristupu privlačenju publike putem društvenih mreža, ulaganja u nove tehnologije i slično.**

**Nameće se potreba da se na gradskoj razini tim pitanjima pristupi sustavno te da se osmisle ciljane mjere kojima bi se aktivnije poticalo sudjelovanje u kulturi što bi trebalo uključiti financijske mjere i programe edukacije za djelatnike u kulturi kako bi se upoznali s europskim trendovima i pokrenuli nove programe za razvoj publike i poticanje participacije – i to ne samo one namijenjene djeci.**

## 2.10. Međunarodna kulturna suradnja

Analizirani programi međunarodne kulturne suradnje uključuju suradnju Grada Dubrovnika s drugim gradovima ili mrežama, programsku suradnju ustanova, izvaninstitucionalnog sektora, udruga i pojedinaca te posebne programe međunarodne suradnje koji se odvijaju u Dubrovniku ili u koje su uključeni partneri iz Dubrovnika.

Grad Dubrovnik međunarodnu suradnju, koja uključuje i kulturnu suradnju, ostvaruje s ukupno 11 gradova prijatelja. Grad Dubrovnik sklopio je sporazum s jednim hrvatskim gradom – Vukovarom, a ostali sporazumi sklopljeni su s europskim gradovima (Ravenna, Ragusa i Venecija, Italija; Graz, Austrija; Helsingborg, Švedska; Bad Homburg, Njemačka; Sarajevo, BiH; Rueil-Malmaison, Francuska), američkim (Monterey) odnosno azijskim gradovima (Sanya, Kina). Većina sporazuma o suradnji novijeg je datuma, a najstariji datira još iz 1967. godine. Neki od njih izrazito su usmjereni na kulturnu suradnju, npr. sporazum s Rueil-Malmaisonom, koji uključuje niz izložaba, koncerata, predstava, predavanja i promocija radi boljeg uzajamnog poznavanja i razumijevanja hrvatskog i francuskog naroda, građana Dubrovnika i Rueil-Malmeisona.

Grad Dubrovnik osnovao je u travnju 2011. Hrvatsku udrugu povijesnih gradova, koja sada ima 20 članova, a po uzoru na organizaciju Heritage Europe. Grad Dubrovnik član je nekoliko međunarodnih mreža i organizacija koje se bave kulturom ili imaju doticaja s kulturnim projektima:

- European Walled Towns – EWT
- Europa Nostra
- MedCities
- OWHC – Organization of World Heritage Cities
- Forum jadransko-jonskih gradova
- ICCN Inter City Intangible Cultural Cooperation Network.

Programi međunarodne kulturne suradnje ustanova, izvaninstitucionalnog sektora, udruga i pojedinaca sufinanciraju se iz sredstava gradskog i državnog proračuna. Grad Dubrovnik ne iskazuje posebno financiranje međunarodne kulture suradnje, već podatke o financiranju prikazuje u sklopu pojedinih programskih djelatnosti.

Ministarstvo kulture zasebno iskazuje programska sredstva osigurana za programe međunarodne kulturne suradnje, a pregled dostupan na mrežnim stranicama Ministarstva uključuje sredstva za financiranje mobilnosti (npr. gostovanja, sudjelovanja na konferencijama i slično) te sredstva za financiranje programa koji se provode u Republici Hrvatskoj s naglašenom međunarodnom dimenzijom (npr. konferencije, pojedini festivali, rezidencijalni programi itd.).

Posljednjih pet godina Ministarstvo kulture sufinancira na godinu okvirno 5 do 10 programa koji se odnose na korisnike iz Dubrovnika ili programe koji se provode u Dubrovniku. Razina potpore u analiziranim godinama kreće se oko 150.000 kuna na godinu. Prema podacima Ministarstva kulture, međunarodna kulturna suradnja ustanova i organizacija u kulturi uključivala je posljednjih pet godina:

- gostovanja Dubrovačkog simfonijskog orkestra (Italija 2014., Austrija 2012. i Indonezija 2010. godine)
- gostovanja Kazališta Marina Držića i Studentskog teatra „Lero“ (2010. godine u Pečuhu u okviru Europske prijestolnice kulture)
- postavljanje izložbe Dubrovačkih muzeja „Ruđer Bošković – Hrvatska slavi svoga genija povodom 300. obljetnice rođenja“ (Pariz, 2011.).

Ostali programi međunarodne kulturne suradnje uključivali su uglavnom pojedinačna gostovanja umjetnika ili sudjelovanje stručnjaka u kulturi na različitim skupovima i konferencijama u inozemstvu.

Iz Programa financiranja javnih potreba u kulturi grada Dubrovnika – međunarodna kulturna suradnja financiraju se različite aktivnosti koje se mogu svrstati u nekoliko kategorija:

- financiranje međunarodnih gostovanja dubrovačkih umjetnika, organizacija i institucija
- financiranje međunarodnih gostovanja amaterskih ansambala i
- međunarodne manifestacije odnosno manifestacije i festivali s inozemnim gostima koje se zbivaju u Dubrovniku na što odlazi najveći postotak odobrenih sredstava.

Najznačajniji kontinuirani programi međunarodne kulturne suradnje koje financiraju Ministarstvo kulture i Grad Dubrovnik odnose se na suradnju **Art radionice Lazareti** kroz suradnički rezidencijalni program razmjene umjetnika između Dubrovnika i Frankfurta te suradnju **Studija Let 777** na uspostavi programa razmjene rezidencija s Kanadom. U suradnji s Francuskom alijansom provodili su se i programi rezidencija francuskih pisaca u Dubrovniku.

Upravo taj oblik suradnje nudi značajne mogućnosti za promociju Dubrovnika kroz kulturu i za kulturnu publiku te za osvježavanje pogleda odnosno usavršavanje dubrovačkih umjetnika boravkom u inozemstvu i stvaranjem u interkulturalnom okruženju. Upravo takav oblik suradnje može dovesti do novih pogleda na stanje u kulturi Grada Dubrovnika, a posljedično i do inovativnih pristupa kulturi, razvoja novih kulturnih proizvoda i usluga te razvoja publike.

Uz programe dubrovačkih umjetnika, organizacija i ustanova Ministarstvo kulture redovito financira međunarodne programe koji se provode u Dubrovniku, na primjer manifestaciju Najbolji u baštini (The Best in Heritage), koju organizira Europska udruga za baštinu i koja svake godine u rujnu okupi u Dubrovniku najuspješnije ravnatelje muzeja i kustose koji predstavljaju uspješne projekte pokretanja novih muzeja ili novih stalnih muzejskih postava.

Važno je napomenuti da neke velike međunarodne manifestacije, npr. Dubrovačke ljetne igre, programska sredstva Ministarstva kulture ne ostvaruju kroz program međunarodne kulturne suradnje nego kroz program potpore glazbeno-scenskim djelatnostima, pa stoga gostovanja stranih umjetnika u Hrvatskoj odnosno u Dubrovniku nisu obuhvaćena kroz prikupljene podatke o financiranju međunarodne kulturne suradnje. Također, pojedini zapaženi programi međunarodne suradnje nisu sufinancirani javnim sredstvima te se stoga sustavno ne mogu pratiti u službenim podacima kao što je npr. gostovanje dubrovačke suvremene likovne scene u Beogradu (Srbija) 2014. godine, izložba likovne umjetnice Tine Gverović u Tate Modern (London, Engleska) u studenom 2013 godine i sl.

U poglavlju o financiranju izneseni su podaci o sudjelovanju partnera s područja Grada Dubrovnika u europskim projektima koji pokazuju kako je, s obzirom na veličinu kulturnog sektora, do sada zabrinjavajuće malo institucija i udruga s dubrovačkog područja povuklo sredstva iz europskih programa.

Razvojna agencija Grada Dubrovnika (DURA) provodi tzv. EUPLETT projekt urbanog planiranja u svrhu osnaživanja lokalne zajednice u mreži pobratimljenih gradova kojeg je cilj dijalogom građana i demokratskim procesima razviti snažnu, dinamičnu i dugotrajnu mrežu pobratimljenih gradova ujedinenih u zajedničkom stvaranju održivog urbanog planiranja. Dio projekta usmjeren je na povećanje kompetencija u europskom urbanom planiranju s tri aspekta: sudjelovanje javnosti, usluga/kultura/umjetnosti i dizajna/prostornog planiranja.

Grad Dubrovnik donio je odluku o kandidaturi Dubrovnika za Europsku prijestolnicu kulture 2020. godine. Taj proces trebao bi, među ostalim, dovesti i do poticanja međunarodne kulturne suradnje što će uključiti kako institucionalni tako i izvaninstitucionalni sektor.

#### **Ocjena stanja**

Iako se kroz velike manifestacije, a tu se posebno misli na Dubrovačke ljetne igre, u ljetnim mjesecima u Dubrovniku ostvaruju gostovanja brojnih međunarodnih umjetnika, očito je da ustanove, izvaninstitucionalni sektor i umjetnici pojedinci ostvaruju vrlo malo programa mobilnosti ili međunarodnih gostovanja. Želi li se pojačati prisutnost dubrovačkih umjetnika u ostatku Hrvatske, ali i poticati mobilnost umjetnika i kulturnih djelatnika, potrebno je usvojiti dodatne kriterije u sklopu Programa financiranja javnih potreba u kulturi koji će stimulirati i nagraditi one koji uspostave programe međunarodne kulturne suradnje.

Najavljena kandidatura Dubrovnika za Europsku prijestolnicu kulture prilika je da se ti negativni trendovi preokrenu te da se jačanjem kapaciteta i različitim oblicima potpore dubrovački umjetnici i kulturni djelatnici potaknu na aktivniju međunarodnu kulturnu suradnju i sudjelovanje u međunarodnim programima financiranim iz europskih programa i drugih međunarodnih izvora.

## 2.11. Odnos kulture s ostalim sektorima

### 2.11.1. Kultura i obrazovanje

U području umjetničkog obrazovanja, u Dubrovniku djeluje Umjetnička škola Luka Sorkočević u kojoj se održavaju programi glazbenog i likovnog obrazovanja. Prema posljednjim javno dostupnim podacima na mrežnoj stranici te škole u 2010. godini bila su upisana 53 odjeljenja s ukupno 710 polaznika i učenika, a zaposleno je 87 djelatnika.

Nastava se održava većinom u prostorijama Umjetničke škole u staroj gradskoj jezgri. Nastava stručnog dijela predmeta likovne škole održava se u prostorima Sveučilišnog kampusa u Dubrovniku. U osnovnoj školi u Cavtatu održava se dislocirana nastava za polaznike Pripremno-početnog tečaja teza učenike od 1. do 4. razreda Osnovne glazbene škole. U Područnom odjeljenju Umjetničke škole Luke Sorkočevića Dubrovnik u Korčuli, u prostorima Osnovne škole Petra Kanavelića, održava se nastava za učenike od prvog do 6. razreda Osnovne glazbene škole.

U području visokog obrazovanja Sveučilište u Dubrovniku obrazuje studente u području restauracije i konzervacije na za to posebno osnovanom Odjelu. Na studiju Konzervacije djeluje pet smjerova (drvo, papir, tekstil, metal, keramika). Radi se o novom studiju koji bi se trebao širiti na još neke specijalizacije poput restauracije kamena. Na istom Sveučilištu u okviru odjela komunikologije odvija se studijski program Mediji i kultura društva. Od 2015. godine pokreće se i novi preddiplomski studij Povijest Jadrana i Mediterana. Pri Međunarodnom sveučilištu u Dubrovniku (DIU Libertas) postoji preddiplomski studij glume. Za 2014. godinu bilo je najavljeno pokretanje Akademije vizualnih i glazbenih umjetnosti Sveučilišta u Dubrovniku, no prema dostupnim podacima za sada je pokretanje tog studija u mirovanju.

Međunarodno središte hrvatskih sveučilišta (MSHS) i Interuniverzitetski centar (IUC) dvije su institucije koje djeluju u istoj zgradi. Organiziraju različite programe usavršavanja, seminare i konferencije koji često obuhvaćaju i područje kulture i kulturnih politika kao i šire kulturološke teme. Kroz te dvije institucije potiče se međusveučilišna suradnja na međunarodnoj razini iako njihovi programi nisu izravno upućeni lokalnom stanovništvu i stručnjacima nego široj hrvatskoj i međunarodnoj znanstvenoj zajednici.

Uz navedene institucionalne dionike koji sudjeluju u formalnom obrazovanju, postoji i cijeli niz programa u obrazovnim ili kulturnim institucijama te organizacijama i udrugama koje promiču kulturno i umjetničko obrazovanje. Gradski Upravni odjel za obrazovanje, sport, socijalnu skrb i civilno društvo kroz *Poziv za predlaganje programa i projekata javnih potreba u predškolskom odgoju, osnovnom, srednjem i visokom školstvu Grada Dubrovnika* i *Poziv za predlaganje programa i projekata u skrbi o djeci i mladima Grada Dubrovnika* iz proračuna Grada Dubrovnika financira i one projekte koji u svojoj osnovi imaju razvoj kreativnosti i umjetničkog stvaralaštva djece i mladih kroz rad udruga ili kroz izvannastavne aktivnosti u školama koje provode same škole i udruge u suradnji sa školama. Neposredno djeluje i savjetodavno s udrugama mladih i za mlade koje se bave umjetničkim stvaralaštvom mladih odnosno kroz projekt Forum mladih<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Kroz izvedbu programa Mladi i Grad skupa, oblik neposrednog rada gradske uprave s djecom i mladima u razvoju njihove kreativnosti kao uvjeta za zdrav razvoj, što se postiže u suradnji s udrugama, ustanovama i pojedincima koji djeluju u području umjetnosti i tehničke kulture. Projekt se sastoji od niza manifestacija koje djeluju na podizanju kvalitete života mladih tako da dobiju priliku pokazati javnosti svoj kreativni rad.



Zanimljiv je primjer bilateralne suradnje između Gimnazije Dubrovnik i Liceo Galileo iz Firence s ciljem razmjene znanja i suradnje između učenika i nastavnog osoblja dviju škola na proučavanju zajedničkog renesansnog kulturnog nasljeđe Dubrovnik i Firence kroz život i rad Marina Držića koji je živio i djelovao u oba grada. Poseban je naglasak na europskoj kulturnoj i jezičnoj raznolikosti obaju gradova. Proučavanje renesansnog nasljeđa implementirano je u nastavne predmete povijesti, likovne umjetnosti, glazbenog odgoja, hrvatskog jezika i književnosti, vjeronauka i talijanskog jezika. S ciljem isticanja europske raznolikosti, učenike se želi potaknuti na razvijanje vještina potrebnih za daljnji osobni razvoj i buduća zaposlenja. Suradnja također pomaže nastavnicima u njihovu profesionalnom razvoju preko primjera dobre prakse i uspostavljanjem suradnje s kolegama iz Italije. Planirana su dva posjeta, prvi je bio u studenom ove godine kada je 25 učenika Gimnazije Dubrovnik boravilo u Firenci na period od tjedan dana. Uzvratni posjet učenika Liceo Galileo planira se krajem travnja i početkom svibnja 2015. godine također na tjedan dana. Učenici bi posjetili Dom Marina Držića u Dubrovniku, a na kraju projektnog ciklusa izdali bi rječnik talijanskih riječi korištenih u to doba u Dubrovniku. Gimnazija Dubrovnik sudjeluje u projektu Moderne galerije Zagreb 10 škola 10 umjetnika, u projektu Europski mostovi, te u nizu projekata u okviru UNESCO-ve mreže ASP škola s posebnim fokusom na kulturnu baštinu.

#### **Ocjena stanja**

**Preduvjeti za osnovno i srednjoškolsko umjetničko obrazovanje u području glazbe i likovne umjetnosti u Dubrovniku su zadovoljavajući. Iako postoji samo jedna za to specijalizirana umjetnička škola, ona ima prilično velike kapacitete što je vidljivo i u dislociranoj nastavi u Cavtatu i Korčuli čime njen društveni i umjetnički značaj prelazi teritorijalne granice Dubrovnik. Visokoškolsko obrazovanje u tom području zasad ne postoji, a planira se osnivanje Akademije vizualnih i glazbenih umjetnosti Sveučilišta u Dubrovniku. Pri istom Sveučilištu danas djeluju dva studija iz područja kulture: u području baštine studij restauracije i konzervacije, a u području komunikacija studij medija i kulture društva. Iako je za Dubrovnik kao grad baštine studij restauracije i konzervacije posebno važan, na studiju nedostaje ključni smjer koji bi bio izrazito potreban Dubrovniku – studij restauracije kamena. Mogućnosti zapošljavanja diplomiranih restauratora, unatoč bogatoj baštini Dubrovnik odnosno Hrvatske, trenutačno su vrlo male, pa bi Grad zajedno s partnerima (Hrvatski restauratorski zavod, Sveučilište i ostali) trebao aktivnije pristupiti osmišljavanju projekata koji tu djelatnost aktivnije poticali.**

**Općenito govoreći, pokretanjem novih studija Dubrovnik je dobio preduvjete, ali ne i stvarne uvjete, da postane sveučilišni grad jer je u gradu okrenutom turizmu teško osigurati nužnu infrastrukturu primjerenu studentskom standardu. Unatoč tome, studenti predstavljaju važnu kulturnu publiku, a uz to mogli bi biti aktivnije angažirani i u području kulturnog menadžmenta u kulturnim ustanovama/organizacijama u njihovoj suradnji sa Sveučilištem što dosad nije bila značajnije zabilježena praksa.**

**Pojedine kulturne ustanove/organizacije aktivno su međutim uključene u neformalne obrazovne programe u području kulture uglavnom za mlađu populaciju. One tako znatno utječu na prijenos i razvoj kulturnog identiteta Dubrovnik, a posredno i na razvoj vlastite publike.**

### 2.11.2. Kultura i turizam

Dubrovnik je poznato svjetsko turističko središte što može zahvaliti položajem na UNESCO-ovoj listi svjetske baštine, specifičnoj kulturnoj i turističkoj tradiciji tepovijesnom naslijeđu. Dubrovnik ima najveći nacionalni indeks kulture kao motivacije za putovanja u pojedinu destinaciju: turista koji putuju u Dubrovnik radi kulture ima 26%, dok je nacionalni prosjek u 2007. bio 10% (*TOMAS Ljeto 2007.*). Prema podacima iz 2010. godine (*TOMAS Ljeto 2010.*) kulturna baština postaje sve značajniji element u izboru Dubrovnika kao destinacije (2004. tek je 30% posjetitelja odabiralo destinaciju radi ovog kriterija, a 2010. više od 61,5%).

Redovito praćenje dolazaka/noćenja turista bilježi rekordne turističke rezultate koje je Dubrovnik ostvario u 2014. godini<sup>54</sup>, a pored toga rekordi su u 2013. postignuti i zahvaljujući brodovima na kružnim putovanjima i turističkom proizvodu koji je vezan uz masovni turizam. Tako je te godine u Dubrovniku ostvareno ukupno 855.169 dolazaka odnosno 3.099.942 noćenja. Od toga je svega 6% (48.952) domaćih turista i izrazita je prevaga stranih turista (94% ili 806.217). Ukupan broj dolazaka u 2014. godini tako je više nego dvostruko veći nego 2004. godine (kada je Dubrovnik posjetilo 386.673 turista). Sukladno tome od 2004. do 2014. za gotovo 52 % povećao se broj noćenja. Ta činjenica upućuje na žurnu potrebu za strateškim promišljanjem koje treba odrediti jasne smjernice upravljanja turističkom industrijom s obzirom na to da se u deset godina broj dolazaka odnosno noćenja turista izrazito povećao.

**Tablica 15. Dolasci i noćenja turista – usporedba 2004. i 2014. godine**

	Dolasci	Noćenja
2004.	386.673	1.601.583
2014.	855.169	3.099.942

Izvor: HGK, ŽKD, 2014.

Samo područje grada Dubrovnika<sup>55</sup> iz godine u godinu ostvaruje najviše turističkih dolazaka/noćenja naspram ostalim okolnim turističkim područjima<sup>56</sup> (npr. u 2013. godini ostvarilo je 89% turističkih dolazaka odnosno 84% noćenja), a Dubrovnik je u 2013. godini ostvario i gotovo 62% turističkih dolazaka čitave Dubrovačko-neretvanske županije iz čega je vidljiv fokus upravo na ovom gradu kao turističkom resursu.

U strukturi dolazaka posebno mjesto imaju organizirane ture i kružna putovanja. Dubrovnik je naime u 2013. godini imao 711 uplovljavanja brodova na kružnim putovanjima s 1.074.442 putnika koji u „povijesnoj jezgri“ ostaju samo jedan dan (točnije, nekoliko sati) i ne ulaze u osnovne podatke o broju dolazaka/noćenja turista što dodatno opterećuje stari dio grada i omasovljuje posjet. U usporedbi s prethodnim godinama vidljiv je znatan porast kružnog turizma; u samo 12 godina porastao je gotovo pet puta (u 2001. godini iznosio je 205.095, a u 2013. godini 950.791 turista). „Ne postoji plansko upravljanje razvojem kružnog turizma na području Grada Dubrovnika što se manifestira dnevnim opterećenošću postojećih kapaciteta povijesne gradske jezgre, stihijskim razvojem masovnog turizma i ubrzanom prostorno-ekonomskom transformacijom grada“ (Baćac, Demonja, Tišma 2014: 19). „Ture i kružna putovanja imaju potencijal na tržištu potražnje, ali zahtijevaju jačanje upravljanja

<sup>54</sup>Podaci za 2014. godinu odnose se za razdoblje od siječnja do početka prosinca 2014. godine.

<sup>55</sup> Tzv. razred A, ali ne računajući Koločep, Lopud, Orašac i Šipansku luku.

<sup>56</sup> Naspram razredima B (Suđurađ, Trsteno, Zaton), C (Brsečine, Komolac, Lozica, Mokošica, Rožat, Sustjepan) i D (Bosanka, Čajkovića, Čajkovići, Donje Obuljeno, Gromača, Mrčevo, Pobrežje, Prijedor, Sv. Andrija).

destinacijom“ (*Strategija razvoja turizma Dubrovačko-neretvanske županije: tržišna i situacijska analiza 2011.*: 101). Sadržaji za posjetitelje na kružnim putovanjima svedeni su na razgledavanje grada Dubrovnika i obilazak okolice što pojedinim kulturnim programima predstavlja značajnu publiku koja se generira na samoj činjenici postojanja tog tržišta, ali ne i njegovim planskim upravljanjem. Treba ipak reći da je u 2014. broj turista na kružnim putovanjima pao za 17% ili gotovo 170.000 što je pozitivno za rasterećenje povijesne jezgre.

To još uvijek predstavlja dodatan teret za područje Dubrovnika, a naročito za „povijesnu jezgru“, koja se bez planske dokumentacije i regulacije namjene i načina uporabe prostora pretjerano iskorištava za potrebe komercijalnih uslužnih djelatnosti mahom usmjerenih na brzu zaradu od turističke industrije.

Pored preopterećenosti „povijesne jezgre“, „nagli razvoj kruzing turizma doveo je do ubrzanja procesa pretvaranja Starog grada u zonu sekundarnog življenja i sezonski turistički distrikt, pojačao sukob poslovnih misija interesnih skupina i dodatno naglasio neadekvatan upravljački mehanizam turističkim sustavom“ (*Strategija razvoja turizma Dubrovačko-neretvanske županije: tržišna i situacijska analiza 2011.*: 108). Takav razvoj već sada ozbiljno narušava pa čak i ugrožava život u gradskoj jezgri kako za stanovništvo Dubrovnika tako i u postojećem i potencijalnom smislu materijalnog oštećivanja baštine s obzirom na to da kapacitet gradske jezgre više nije u stanju nositi toliko korisnika. Još 2007. godine Institut za turizam izračunao je u sklopu Studije održivog razvoja kruzing turizma u Hrvatskoj da je najveći održivi istodoban prihvat posjetitelja s kruzera u Dubrovniku 4000 što predstavlja broj kruzing gostiju koji su u posjetu destinaciji u danom trenutku, a najveći je održiv dnevni prihvat posjetitelja s kruzera 7000. Najintenzivniji pritisak je u kolovozu s dnevnim opterećenjima kada je zabilježeno i do 13.000 putnika i 10 ticanja u jednom danu<sup>57</sup> (Carić 2011: 77-78). Dakle, to je najveći broj posjetitelja s kruzera, a kada se tome pribroje i ostali turisti koji posjećuju gradsku jezgru, broj daleko nadilazi njenu nosivost. Pozitivan razvoj međutim leži u činjenici da broj ticanja kruzera odnosno broj putnika s kruzera pokazuje tendenciju pada<sup>58</sup>. Turistička zajednica ni na koji način ne upravlja segmentom posjetitelja s kruzera. Ponuda prema turistima s kruzera odvija se uglavnom posredstvom agencija tako da je primarni proizvod koji se nudi razgled stare gradske jezgre.

Prema broju ležajeva, kapaciteti Dubrovnika najveći su u hotelima (u 2013. godini 12.274 ležaja ili 38,5%), a slijedi privatni smještaj (10.345 ležajeva ili 32,5%). Nešto veći broj ležajeva nudi se i u charter smještaju (3089 ležajeva ili 9,7% u 2013.), na plovilima (2420 ili 7,6%) odnosno u kampovima (1143 ili 3,6%). Ukupan je broj ležajeva dakle 31.876 ili 75% ukupnog broja stanovnika Dubrovnika (42.615). Popunjenost je smještajnih kapaciteta cca 25% na razini cijele godine. Iako su napori u produljivanju sezone urodili plodom, Dubrovnik je još uvijek izrazito sezonska destinacija (ožujak do studeni, ali s

---

<sup>57</sup> Od citiranog istraživanja do danas dogodile su se situacije kada je u jednom danu Dubrovnik posjetilo i više od 15.000 turista s kruzera (npr. izvor Poslovni dnevnik <http://www.poslovni.hr/hrvatska/prihodi-od-kruzera-manji-za-34-mil-eura-270798>).

<sup>58</sup> Naime, od 2011. do 2013. godine Dubrovnik je bilježio znatan porast ticanja brodova (u 2013. 553 u odnosu na 485 u 2011.) kao i golemo povećanje broja putnika (u 2013. 942.909 u odnosu na 704.725 u 2011.). Tako 2013. godinu obilježava znatan porast broja dolazaka brodova od 14%, povećanje putničkog kapaciteta brodova od 9%, porast popunjenosti brodova za 2%, a sve je to rezultiralo nelinearnim povećanjem broja putnika u odnosu na 2012. godinu od 27%. U 2014. godini, unatoč najmanjem broju ticanja u promatranom razdoblju (446), očekuje se oko 785.000 putnika (prilično pouzdan podatak temeljen na dosadašnjoj popunjenosti brodova) što je pad od 17% u odnosu na 2013., ali i porast od 5% u odnosu na 2012. Činjenica porasta broja putnika 2014. u odnosu na 2012., unatoč smanjenju broja ticanja brodova za 8%, rezultat je povećanja prosječnog putničkog kapaciteta brodova u odnosu na 2012. od 13%. 2015. godinu (koja je u ovom trenutku prilično poslovno oblikovana) obilježava prvi put pad prosječnog putničkog kapaciteta brodova za 3%. U 2015. godini, dakle, unatoč povećanju broja ticanja za 4% očekuje se broj putnika na razini 2014. godine ili neznatno veći.

izrazitim razlikama između predsezone/posezone i same sezone u korist srpnja i kolovoza). Pod uvjetom potpune popunjenosti, dakle, u Dubrovniku se u vrhu sezone samo broj ljudi koji noće na tom području povećava se za 75% što dodatno opterećuje boravak u staroj gradskoj jezgri. Rast turističke industrije se temelji na proizvodu sunca i mora zbog čega je izražena sezonalnost poslovanja pa je potrebno razmišljati o novim proizvodima izvan sezone koji će poboljšati popunjenost smještajnih kapaciteta. To je ujedno i prilika za razvoj kulture budući da se kulturnim sadržajima može obogatiti izvan sezonski period što doprinosi kako razvoju turizma tako i privlačenju nove publike za kulturu, ali ako je dobro planirano, može doprinijeti i poboljšanju kulturnog života građana Dubrovnika.

Većina turista koji noće u Dubrovniku odsjeda u hotelima (534.235 u 2013. godini) gdje se ostvaruje i najviše noćenja (1.818.882 u 2013. godini). Dubrovnik ima ukupno 9 hotela s 5 zvjezdica što ga čini hrvatskim turističkim odredištem s najviše kapaciteta u toj smještajnoj kategoriji. Iako je znatno manje turista u privatnom smještaju (137.690 odnosno 585.445 noćenja), ti su smještajni kapaciteti pokazali najveći brojčani iskorak u odnosu na 2012. godinu s porastom od 34% u broju turista odnosno 28% u broju noćenja. Iako hotelski smještaj od 2004. naovamo uvjerljivo preteže (u svim tim godinama oko 70% noćenja odnosi se na hotele), 2013. pokazuje pad smještaja u hotelima (udio od 63% naspram svim ostalim vrstama smještaja). Istodobno, prema nepotpunim podacima za 2014. godinu (do 11.8.2014.) vidljiv je izrazit porast (za 2558 kreveta) smještajnih kapaciteta u privatnom smještaju (14.495 u 2014. za razliku od 11.937 u 2013.). Gledamo li samo područje "povijesne jezgre", taj je porast najvidljiviji: broj kreveta bio je 2013. godine 8052, a u 2014. povećao se na 9901 što je razlika od 1849 kreveta. Taj trend upućuje na promjenu smjera prihodovanja građana Dubrovnika i sve veće oslanjanje na turizam kao relativno brz i lak izvor zarade za dubrovačke obitelji kao nositelje turističke smještajne ponude. To je vidljivo i kroz neplanske promjene i transformacije u namjeni prostora i razvoj poduzetništva okrenutog turističkom poslovanju odnosno prenamjenu javnih površina u prostore ugostiteljske djelatnosti te stambenih jedinica u smještajne kapacitete.

U pogledu geografske segmentacije, tradicionalno u Dubrovniku prednjače turisti iz Velike Britanije s petinom ukupnih turističkih noćenja ostvarenih u Gradu Dubrovniku. Prema mjestu odakle dolaze u 2014. slijede Amerikanci, Francuzi, Nijemci, Hrvati, Korejci, Japanci, Španjolci, Australci i Talijani. Osobit porast turističkog prometa u 2013. bilježi se sa skandinavskih tržišta, a vidljiv je i značajan uzlazni trend s tzv. dalekih tržišta (SAD, Japan, Južna Koreja, Australija, Kanada, Brazil). Upravo Dubrovnik kao destinacija ima emitivna tržišta koja su poznati i kao najbolji potrošači. Prosječno u Hrvatskoj oni troše kako slijedi: Britanci (126 € dnevno) i Rusi (118€), a slijede Francuzi (107 €). Talijani troše 67€, Austrijanci 63€, Nizozemci 63 €, a Nijemci 58€. S druge strane, prosječan posjetitelj Dubrovnika dnevno troši 138€, od čega 77% unutar smještajnog objekta<sup>59</sup>.

Turisti kojima je kultura primarna motivacija na putovanje u Hrvatsku izdvajaju na taj sektor 3,5 eura ili 13% ukupnih dnevnih izdataka što je značajno više od prosjeka hrvatskog turističkog tržišta (0,66€). Najbolji potrošači među turistima s primarno kulturnom motivacijom su posjetitelji muzeja i galerija što je značajan podatak za Dubrovnik koji svoju ponudu gotovo da i temelji na tim resursima. Treba napomenuti i kako kulturni turisti prikupljaju informacije o kulturnoj atrakciji ili događanju više od godinu dana unaprijed (46%) ili po dolasku u destinaciju (26%) (*TOMAS Ljeto 2007.*) pa je za dubrovačke kulturne programe u tom smislu nužno rano planiranje i bolja promidžba.

U demografskoj segmentaciji, prema dobi, većinu dubrovačkih turista 2014. godine svrstavamo u skupinu od 41 do 60 godina (284.792); slijedi dobna skupina starijih od 60 godina (210.176 turista). U

---

<sup>59</sup> Prikazani podaci ne uključuju turiste s kruzera.

dobi od 31 do 40 godina bilo je 147.062 turista, a u dobi od 21 do 30 godina njih 140.942 . Znatno je manje turista u dobnoj skupini od 13 do 20 godine (40.787) odnosno od 0-12 godina.

Već je rečeno kako područje Dubrovnika ostvaruje najviše dolazaka/noćenja u cijeloj Županiji, pa u skladu s tim ostvaruje i najveće prihode: 58% turističkog prometa i oko 70% ukupnog turističkog prihoda Županije (*Strategija razvoja turizma Dubrovačko-neretvanske županije: tržišna i situacijska analiza 2011: 38*).

Upravljanje turizmom grada Dubrovnika zbiva se na dvije razine: Upravni odjel za poduzetništvo, turizam i more obavlja upravne, stručne i administrativne poslove iz područja poduzetništva i turizma; Turistička zajednica grada Dubrovnika obavlja uobičajene djelatnosti iz djelokruga sustava turističkih zajednica koje su prvenstveno usmjerene na promidžbu. U tom smislu ona surađuje i s kulturnim sektorom što se očituje u planiranju i financiranju pojedinih kulturno-turističkih programa za što TZ izdvaja otprilike oko 2 milijuna kuna godišnje. U donošenju je novih Zakon o turističkim zajednicama koji će davanjem većih ovlasti turističkim zajednicama omogućiti njihovo aktivnije djelovanje na koordinaciji svih čimbenika koji sudjeluju u destinacijskom menadžmentu.

Za dio kulturnih institucija može se reći kako se naslanjaju na turističko tržište, pa je njihov prihod značajan. Samo prihodi od dubrovačkih zidina iznosili su u 2013. godini 51.848.317 kuna i svake godine rastu (24.074.346 kuna u 2006. što znači da su se u sedam godina praktički udvostručili!). Iako su podaci o participaciji u kulturi, a sukladno tome i prihodi od turizma u kulturi grada Dubrovnika krnji, a statistike o izravnom udjelu kulturnog turizma u ukupnom turističkom prihodu se ne vode, ne možemo prikazati jasnu sliku i trendove o doprinosu kulture u ukupnoj participaciji/prihodima. Vidljivo je, međutim, kako je odnos stranih posjetitelja naspram domaćih u jednom dijelu institucija u korist stranih posjetitelja, dakle turista pa se može pretpostaviti i značajan financijski prihod od turizma za kulturni sektor. Tako je npr. u 2013. okvirni odnos strani – domaći posjetitelji bio kako slijedi: Umjetnička galerija Dubrovnik 2,8:1, DMP 4,4:1, Prirodoslovni muzej Dubrovnik 1,8:1, Dubrovački muzeji 13:1. Dubrovačke ljetne igre imaju status kulturne ponude namijenjene kako domaćim (u 2013. 60%), tako i stranim (u 2013. 40%) turistima dok se kulturni program Linča gotovo u cijelosti (kontinuirano po godinama 98%) konzumira od strane turista. Izrazito domaća publika participira u programima Gradskog kazališta Marina Držića kao i Dubrovačkih knjižnica.

*Program razvoja Grada Dubrovnika do 2020. godine* postavio je buduće smjernice razvoja turizma Dubrovnika upravo na zaštiti, očuvanju i održavanju kulturno-povijesne baštine, a značaj pridaje i razvoju specifičnih oblika turizma i turističke ponude (M.I.C.E., kulturni, nautički, sportsko-rekreacijski) (Akrap et al. 2007: 136). Turizam u Dubrovniku, vidljivo se oslanja na kulturu pa ju je stoga potrebno i snažnije valorizirati.

“Treba upozoriti i na opasnost da Dubrovnik, predstavljen kao kulturno-povijesni turistički brand, ne postane samo atrakcija turistima-izletnicima iz cijenom dostupnijih destinacija u okruženju, u kojima vodeći turoperator pronađe bolji odnos vrijednosti za cijenu, što nosi sobom opasnost odljeva prihoda u te destinacije” (Akrap et al. 2007: 132). Istovremeno, to znači povećanje posjetitelja koji brojčano opterećuju područje grada, a prihodovno mu ne doprinose.

## Ocjena stanja

Dubrovnik svakako ima potencijal za razvoj kulturnog turizma koji cilja na posjetitelje s primarnom kulturnom motivacijom: materijalni i nematerijalni kulturni, ali i turistički resursi za to postoje, no nužno je u tom smislu razviti specifične kulturne proizvode visoke kvalitete te ih ponuditi izvan glavne turističke sezone. Time se postiže razvoj kulture, publike te kulturnog turizma, koji istovremeno ne opterećuje povijesnu jezgru grada obzirom da se radi o manjem broju posjetitelja veće platežne moći.

Kako bi se to postiglo, potrebno je ojačati ljudske i institucionalne kapacitete iz područja kulture (dodatna edukacija za kulturni menadžment, razvoj potrebne infrastrukture) te osigurati čvrstu suradnju sa sektorom turizma s ciljem sustavnog upravljanja kulturnim turizmom (npr. usklađivanje kalendara aktivnosti, prodaja ulaznica za turističko tržište, promocija kulture na turističkom tržištu itd.). Razvoj kulturnog turizma međutim ne rješava problem prekapacitiranosti stare gradske jezgre u ljetnim mjesecima. Kako bi se doskočilo tom problemu, nužno je izraditi jasnu strategiju upravljanja turizmom koja će regulirati broj posjetitelja (kao i broj brodova za kružna putovanja) s obzirom na nosivost stare gradske jezgre i prema čijim će se naputcima obavljati i samo upravljanje. Sukladno odluci Odbora za Svjetsku baštinu UNESCO-a Dubrovnik je obvezan izraditi Plan upravljanja starom jezgrom Dubrovnika prema UNESCO-ovoj metodologiji do veljače 2016. godine u kojem je potrebno poseban naglasak staviti na pitanje utjecaja kruzing turizma na kulturnu baštinu.

U tom smislu ciljana skupina trebaju biti turisti koji u Dubrovniku borave dulje i koji mogu postati glavni konzumenti kulturnog turizma. Postojeće kulturne sadržaje i proizvode potrebno je osuvremeniti te prilagoditi potrebama tržišta vodeći uvijek računa o potrebi poticanja programa zanimljivih građanima Dubrovnika i turistima. Uz programe i projekte temeljene na kulturnoj baštini, iznimno je važno poticati programe koji prezentiraju suvremenu umjetnost, ulagati u kreativnost te poticati razvoj kreativnih industrija s ciljem stvaranja suvremenih kvalitetnih i kreativnih proizvoda uključujući promociju prodaje i prezentacije hrvatskog dizajna te drugih proizvoda hrvatskih kreativnih industrija.

Također, predlaže se dodatna diversifikacija proizvoda koja će ciljati na premještanje dijela posjetitelja iz stare gradske jezgre u unutrašnjost, odnosno na manje posjećene lokalitete. Kulturni proizvod kojim bi se to moglo postići u ljetnim mjesecima kada je opterećenost gradske jezgre najveća mogao bi dijelom biti fokusiran i na popularnu kulturu.

### 2.11.3. Kultura i poduzetništvo

Nije moguće iskazati egzaktno podatke u području kulturnog poduzetništva s obzirom na vođenje podataka u nekoliko različitih izvora (HGK, HOK, Grad Dubrovnik) prema različitim metodologijama odnosno klasifikacijama. Uz to, neke su tvrtke registrirane ili za više djelatnosti, ne samo na svoje osnovno djelovanje, ili se mogu baviti i nečim drugim nezavisno za primarnu registraciju. Stoga ovdje iznosimo podatke iz različitih izvora, uz napomenu kako nedostaju podaci Hrvatske obrtničke komore. Prema podacima Hrvatske gospodarske komore, Županijska komora Dubrovnik, u Dubrovniku postoje ukupno 163 registrirana subjekta u kulturnom poduzetništvu. Konkretno prema kategorizaciji HGK-a, podaci o broju registriranih tvrtki su kako slijedi u Tablici 11.

**Tablica 16. Broj registriranih tvrtki u području kulturnih/kreativnih djelatnosti u Gradu Dubrovniku**

Izdavačka djelatnost	Proizvodnja filmova, videofilmova i TV programa	Ostale stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti (npr. fotografija)	Arhitektonska djelatnost	Kreativne, umjetničke i zabavne djelatnosti	Knjižnice, arhivi, muzeji i ostale kulturne djelatnosti
14	8	27	91	12	11

Izvor: HGK, ŽKD, 2014.

Usporedimo li te podatke s brojem registriranih tvrtki u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, broj tvrtki se povećava, ali je vidljivo da je većina registrirana upravo u Dubrovniku (Tablica 15). Nešto je veći broj tvrtki u arhitektonskim djelatnostima odnosno kategoriji knjižnica, muzeja, arhiva i ostalih kulturnih djelatnosti u Županiji u odnosu na sam Grad Dubrovnik.

**Tablica 17. Broj registriranih tvrtki u području kulturnih/kreativnih djelatnosti u Dubrovačko-neretvanskoj županiji**

Izdavačka djelatnost	Proizvodnja filmova, videofilmova i TV programa	Ostale stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti (npr. fotografija)	Arhitektonska djelatnost	Kreativne, umjetničke i zabavne djelatnosti	Knjižnice, arhivi, muzeji i ostale kulturne djelatnosti
21	10	47	192	17	23

Izvor: HGK, ŽKD, 2014.

Uz to treba spomenuti postojeće programe i inicijative koje je ove ili prethodnih godina financirao Upravni odjel za kulturu i baštinu. Tako u području glazbeno-scenske djelatnosti djeluju Glazbeni festival Park Orsula<sup>60</sup> (temelji se na društvenoj afirmaciji i objedinjenju sadašnjih vidikovaca – ugibališta uz magistralu i tog povijesnog lokaliteta te, dodatno, na stvaranju unikatne, ljetne, javne, scenske

<sup>60</sup> Organizator Festivala je udruga Ambient Croatia u suradnji s obrtom Tehno servis.

pozornice Dubrovnika); Bravo! Dubrovnik – Dubrovnik Wine & Jazz Festival 2014.<sup>61</sup> (festival vina i jaza promovira suradnju Dubrovačkog simfonijskog orkestra s američkim i europskim jazz glazbenicima); Festival "Ana u Gradu"<sup>62</sup> (festival predstavlja violončelisticu prepoznatljivog glazbenog stila Anu Rucner u dvojakoj ulozi klasične glazbenice i crossover instrumentalistice); Midsummer scene (kazališni projekt nastao u partnerstvu Grada Dubrovnika, Turističke zajednice Grada Dubrovnika, agencije Brilliant Events Dubrovnik i Honey-tongued Theatre Productions Ltd London, koji 450. obljetnicu Shakespearovog rođenja žele obilježiti i u Dubrovniku); Festival rane glazbe<sup>63</sup> i Camerata Ragusina<sup>64</sup>. U području muzejsko-galerijske i likovne djelatnosti treba spomenuti umjetničku organizaciju obrt Artur Sebastian Design (uglavnom galerijski izložbeni program), a u knjižnično-izdavačkoj djelatnosti Brunove knjigice d.o.o. s projektom „Dubrovnik za klince – Dubrovnik4Kids“ (edukativni projekt koji najmlađima pokušava približiti dubrovačku baštinu putem niza multimedijalnih aktivnosti). U području filma, kinematografije i nove medijske kulture projekt „Sjećanje Grada“ (projekt istraživanja, filmskog montiranja i javnog prikazivanja kinotečne i arhivske filmske i tiskane građe snimljene tijekom 20. stoljeća na najvažnijim trgovima i ulicama hrvatskih gradova) tvrtke Metafizika d.o.o.. Kao trgovačko društvo koje djeluje u okviru glazbeno-scenske djelatnosti, muzejsko-galerijske i likovne djelatnosti, knjižnično-izdavačke djelatnosti odnosno filma, kinematografije i nove medijske kulture treba spomenuti nakladničku kuću Verbum d.o.o. kao vodeću neovisnu inicijativu koja djeluje u području kršćanske kulture.

Od posebnih inicijativa treba istaknuti i poduzetnički inkubator „Tvornica ideja“ pri Razvojnoj agenciji grada Dubrovnika (DURA) kojem je svrha poticati poduzetnike početnike, okupljati ih na početku poslovanja i osposobljavati ih te pripremati u naredne tri godine za uspješno poslovanje<sup>65</sup>. Poduzetnički inkubator namijenjen je svim područjima poslovanja, a iz područja kulture trenutačno taj poticaj uživaju samo četiri tvrtke (arhitektura, grafički dizajn, IT). DURA pruža i dodatne poduzetničke usluge kroz druge projekte (npr. e-poslovanje, Start-up akademija u suradnji s HAMAG- BICRO-om, SMEPASS II – pružanje savjetodavnih usluga malom i srednjem poduzetništvu). S ciljem poticanja razvoja kreativnih industrija DURA je u listopadu 2014. godine potaknula održavanje Dana kreativnosti. Kao gradska agencija, planira organiziranje te manifestacije svake godine te postupno pokretanje programa mapiranja i poticanja kulturnog poduzetništva s posebnim naglaskom na poticanje razvoja kreativnih industrija. Svake godine organizira se i Start-up weekend (SWD) za sve one koji imaju samo poslovnu ideju na vrlo bazičnoj razini koju kroz to događanje, uz pomoć mentora, razrađuju i unapređuju. Korisnici SWD-a mogu biti i oni koji razvijaju ideju u području kulturnih industrija.

## Ocjena stanja

<sup>61</sup>Privatna ustanova, osnivač Michael Kissinger.

<sup>62</sup> Festival u organizaciji privatnog trgovačkog društva Dubrovnik Partner d.o.o.

<sup>63</sup> Organizator je koncertna agencija Illyria, registrirana kao zajednički obrt za usluge.

<sup>64</sup> Produkcijaska i event agencija registrirana kao trgovačko društvo.

<sup>65</sup> Inkubiranim poduzećima pruža se pomoć u obliku besplatnog poslovnog prostora, dostupnosti pravnih, računovodstvenih i marketinških usluga te programa edukacije i savjetodavne pomoći za pronalaženje financijskih sredstava kroz projekte.



Prema raspoloživim podacima o broju registriranih subjekata u kulturnom poduzetništvu teško je zaključiti radi li se o potencijalno značajnom broju tvrtki s obzirom na to da su podaci nepotpuni te se vode prema sustavu Nacionalne klasifikacije djelatnosti koja ne dopušta dublje analize. Vidljivo je međutim da je najviše tvrtki registrirano u području arhitekture (91), a iduća, prilično nedefinirana kategorija djelatnosti (Ostale stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti) broji 27 tvrtki. Tvrtki u ostalim djelatnostima osjetno je manje. Pored broja registriranih tvrtki u kulturnom poduzetništvu, nužno je provesti detaljnije analize njihovog poslovanja što pretpostavlja njihovo mapiranje. Podaci bi trebali uključiti broj tvrtki u pojedinom sektoru kulturnog poduzetništva, broj zaposlenih u tim tvrtkama, strukturu tvrtki, broj zaposlenih u tzv. kreativnim zanimanjima, prihode tih tvrtki odnosno prihode u kreativnim zanimanjima, broj i vrstu inovacija koje postižu i sl. Pojedinačne inicijative u kulturnom poduzetništvu postoje u obliku projekata, no oni nisu povezani u sustav koji bi mogao izjedriti jasnu kulturnu identifikaciju Grada na temelju kulturnih industrija ili značajnije pokrenuti ekonomsku obnovu temeljenu na kulturi. Jedini pokušaj stvaranja sustava vidljiv je kroz projekt poduzetničkog inkubatora "Tvornica ideja", za koji se zasad ne može reći da je polučio značajne pomake s obzirom da njegove usluge koristi vrlo malo tvrtki iz područja kulture.

Nove inicijative kao što su "Dani kulturnih/kreativnih industrija" i "Design Tourism Expo&Store" ocjenjuju se značajnim pokušajem stvaranja sustava u području kulturnih/kreativnih industrija s naglaskom na njihovu promociju, ali i izravnu prodaju. Posljednja je doživjela znatno zanimanje među turistima i solidan je temelj kako za suvremenu promociju Dubrovnika tako i za promociju nacionalnih dostignuća hrvatskih dizajnera. U tom smislu, to su značajni iskoraci u suvremenom kulturnom poslovanju u okruženju u kojem je većina kulturnih proizvoda i usluga još uvijek nedovoljno inovativna.

### **3. SWOT analiza**

Osnovni je cilj ovog strateškog dokumenta odrediti viziju za strategiju razvoja kulture Grada Dubrovnika, ustanoviti ključne razvojne prioritete u nadolazećem srednjoročnom razdoblju i pripremiti jasan akcijski plan koji će dati smjernice za budući razvoj sektora kulture kako bi se artikulirana vizija ostvarila. Kako bi se to postiglo, nužno je uspostaviti ravnotežu između očuvanja vrijednosti kulturne baštine kao najsnažnijeg resursa Grada Dubrovnika, kulturnog stvaralaštva, ali i njihovog razvoja i uporabe, odnosno razvoja čitavog područja Dubrovnika koji se temelji na kulturi kao jednom od najvećih razvojnih resursa, a prema načelima održivog razvoja. Stoga ovaj strateški dokument određuje viziju upravljanja kulturom, strateške i specifične ciljeve koji su detaljnije razrađeni Akcijskim planom (predloženi projekti, nositelji projekata, rokovi za implementaciju, financiranje projekata).

Dokument se temelji na postojećim podacima iz nacionalnih, regionalnih i lokalnih strateških dokumenata, znanstvenih i stručnih članaka, izvještaja, informacija te drugih bibliografskih jedinica. Smjernice na kojima se temelje prijedlozi strategije upravljanja rezultat su participativnog rada stručnjaka i lokalnih dionika u kulturi Grada. U tom procesu načinjena je i analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji sektora kulture Grada Dubrovnika. Rezultati te analize prikazani su kako slijedi:

**Tablica 18. SWOT Analiza**

Snage	Slabosti
<p><u>Resursi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bogata očuvana kulturno-povijesna baština – materijalna i nematerijalna (ljetnikovci; likovna baština XV. i XVI. st., moderna; Festa sv. Vlahu, klapsko pjevanje; književnost; bogata arhivska građa, jedan od najbogatijih arhiva na Mediteranu)</li> <li>- stara jezgra kao svjetski valorizirani primjer arhitektonsko-urbanističke cjeline (UNESCO-ov popis svjetske baštine)</li> <li>- privlačno mjesto međunarodnoj stručnoj javnosti za održavanje simpozija, konferencija, rezidencija i slično</li> </ul> <p><u>Kulturno stvaralaštvo i produkcija</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- raznolikost ponude kulturnih sadržaja te dobra razina dinamike kulturne produkcije institucionalnih programa</li> </ul> <p><u>Ljudski resursi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- velik broj formalno visokoobrazovanih ljudi u kulturnom sektoru</li> <li>- velik broj restauratora koje obrazuje Sveučilište u Dubrovniku</li> <li>- suradnja kulture s obrazovnim ustanovama svih razina</li> </ul>	<p><u>Resursi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak sustavnog pristupa i skrbi o kulturnoj baštini</li> <li>- nedostatna promocija reprezentativne i žive kulture</li> <li>- niska razina suradnje između javnih ustanova u kulturi s ostalim sektorima (gospodarstvo, turizam)</li> <li>- nedostatak suvremeno opremljenih prostora za čuvanje i prezentaciju baštine kao i radnih prostora za stručni kadar te nedostatak suvremeno opremljenih prostora i opreme za obavljanje restauratorske djelatnosti</li> </ul> <p><u>Kulturno stvaralaštvo i produkcija</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prekomjerna komercijalizacija gradske jezgre kojom se znatno umanjuju mogućnosti korištenja javnih površina i prostora tj. jedinstvenih ambijentalnih resursa za kulturno stvaralaštvo</li> <li>- previše posjetitelja što ugrožava spomeničku baštinu</li> <li>- prekomjerna sezonalnost, koja onemogućuje ujednačenu dinamiku kulturnih programa cijele godine</li> <li>- neravnoteža između potreba lokalnog stanovništva i interesa posjetitelja i turista u osmišljavanju kulturne ponude</li> <li>- gubitak lokalnog identiteta uslijed globalizacije i pritiska turističke industrije</li> </ul> <p><u>Ljudski resursi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- odljev stručnih ljudi iz kulturnog sektora</li> <li>- nedostatak inicijative, nekreativnost zaposlenih u kulturnom sektoru</li> <li>- manjak komunikacije i suradnje unutar i izvan kulturnog sektora</li> <li>- nepostojanje kontinuiranih programa za profesionalno usavršavanje i dodatno obrazovanje djelatnika u kulturi</li> </ul>

<p><u>Financiranje</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka izdvajanja za kulturu i potencijal za rast (proračun i drugi izvori)</li> <li>- komparativna prednost Grada Dubrovnika naspram ostalih gradova u državi u izdvajanju proračunskih sredstava za kulturu</li> <li>- multipliciranje uloge kulture kroz ostale gospodarske grane</li> </ul> <p><u>Publika</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- velik broj turista/posjetitelja u gradu zainteresiranih za kulturnu ponudu</li> <li>- vrlo brojna međunarodna publika</li> <li>- rad s djecom i mladima čime se osigurava prijenos tradicije, razvija kulturni i socijalno kapital i donekle razvija publika</li> </ul> <p><u>Kulturne institucije i infrastruktura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- duga i jaka tradicija djelovanja institucija u kulturi (arhiv, muzeji, orkestar, kazalište, DLJI, Lindo)</li> <li>- velik broj javnih ustanova u kulturi u odnosu na veličinu grada i broj stanovnika</li> <li>- velik broj aktivnih udruga u kulturi</li> </ul> <p><u>Prostor za kulturu</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- iznimna kulturno-povijesna vrijednost lokacija u kojima se prezentiraju kulturni sadržaji</li> </ul>	<p><u>Financiranje</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prevelika usmjerenost i ovisnost kulturnog sektora o gradskom proračunu/nedovoljna diversificiranost izvora financiranja za lokalni kulturni sektor</li> <li>- unutarnja neefikasnost institucionalnog sektora</li> </ul> <p><u>Publika</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedovoljna profiliranost turističkog tržišta u smislu kulturne publike</li> <li>- nepostojanje jasnog određenja Grada kao turističke destinacije (kulturnog, masovnog, elitnog itd. turizma)</li> <li>- preniska razina sudjelovanja lokalnog stanovništva u kulturnim programima</li> </ul> <p><u>Kulturne institucije i infrastruktura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- iznimno niska razina suvremenog umjetničkog stvaralaštva</li> <li>- nerazmjer nezavisnog i institucionalnog sektora</li> <li>- nedostatnost komunalne infrastrukture, posebice opskrbe električnom energijom za pokrivanje svih potreba unutar gradske jezgre</li> <li>- nedovoljno visoko postavljeni kriteriji kvalitete, niska ili osrednja kvaliteta proizvoda</li> </ul> <p><u>Prostor za kulturu</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prevelika koncentracija kulturnih programa na povijesnu jezgru</li> <li>- nedostatak planirane disperzije posjetitelja</li> <li>- otežan pristup kulturnim institucijama, nemogućnost pristupa osobama s posebnim potrebama</li> <li>- prostor neprimjeren za veće projekte</li> <li>- nedostatak veće multifunkcionalne dvorane/njihovo nepostojanje izvan povijesne jezgre</li> <li>- nemogućnost adaptiranja i uređenja prostora zbog propisanih uvjeta</li> <li>- prostori nisu u vlasništvu osnivača ni ustanova</li> </ul>
---	---

	<p><u>Prezentacija i interpretacija kulture</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak koordinacije i loša medijska zastupljenosti na razini cijelog sektora</li> <li>- nedovoljna zastupljenost stručnih profila u medijima</li> <li>- nedovoljno inovativna interpretacija kulture za posjetitelje</li> </ul> <p><u>Upravljanje razvojem kulture</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- percepcija lokalne uprave, turističkog sektora i dijela lokalnog stanovništva o kulturi isključivo kao resursuza turističko tržište/ percepcija kulturnog sektora kao dodatne uslužne djelatnosti grada</li> <li>- centralizacija upravljanja</li> <li>- nepostojanje strategije razvoja kulture na razini Grada</li> <li>- nepostojanje strateških planova većine institucija u kulturi zbog čega financiranje i upravljanje kadrovima često ne slijedi stvarne potrebe institucija</li> <li>- nedostatak kriterija za vrednovanje kulturnih programa, projekata/događaja</li> <li>- slaba suradnja gradske uprave i kulturnog sektora te nekoordiniranost institucija (nedostatak usklađenih planova manifestacija)</li> <li>- nedovoljna razina sunfinanciranja novih projekata i razvojnih programa</li> <li>- visoka razina politizacije odlučivanja u kulturnom sektoru</li> <li>- pretjerana komercijalizacija kulture</li> <li>- ukidanje kulturnih vijeća, nedovoljna participacija predstavnika kulturnog sektora u procesima donošenja odluka vezanih za kulturu</li> </ul>
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- korištenje fondova EU-a za razvoj kulture</li> <li>- korištenje međunarodnih i domaćih privatnih izvora (zaklade, fondovi, sponzorstva poduzeća i dr.)</li> <li>- iznalaženje i korištenje novih modela financiranja kulture</li> <li>- međunarodna suradnja i suradnja s drugim gradovima u projektima za prijenos znanja i vještina za razvoj kulture</li> <li>- suradnja s kulturnim djelatnicima koji žive izvan Dubrovnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prometna izoliranost grada</li> <li>- političke promjene koje uzrokuju diskontinuitet u planiranju i razvoju kulture</li> <li>- gospodarska kriza koja uzrokuje smanjenje prihoda u proračunu</li> <li>- ovisnost o turizmu kao monokulturi</li> <li>- rentijerstvo u većini područja (npr. turizam, kultura)</li> <li>- prevelik broj posjetitelja u povijesnoj jezgri</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- kandidatura i dobivanje titule Europske prijestolnice kulture 2020. godine</li> <li>- sinergija kulture s ostalim sektorima koji mogu osigurati razvoj samih sektora i Grada općenito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- smanjenje sredstava iz proračuna za kulturu</li> <li>- nepostojanje poreznih olakšica za donacije u kulturi</li> <li>- loša državna politika na području kulture (financije, kriteriji, strategija)</li> <li>- nedorečenost normativnog okvira i slabosti u njegovom provođenju (zakonodavni okvir u velikoj mjeri determinira organizacijski ustroj i distribuciju financijskih resursa institucionalnom kulturnom sektoru)</li> <li>- djelovanje lobija i provođenje projekata koji na neodrživ način iskorištavaju prostorne i baštinske resurse</li> </ul>
---	---

*Izvor: Autori, Radna skupina*

## 4. Strateške odrednice razvoja kulture Grada Dubrovnika

### 4.1. Vizija razvoja kulture

**Kultura Dubrovnik čini mjestom očuvanog kulturnog i tradicijskog identiteta, održivog korištenja i suvremene interpretacije kulturne baštine s vibrantnim razvojem novih umjetničkih i kulturnih sadržaja s kojima se građani i posjetitelji identificiraju, a na dobrobit svih građana i posjetitelja.**

Vizija je osmišljena temeljem identificiranih snaga, slabosti, prilika i prijetnji kako su prikazane u SWOT analizi. Vizija predstavlja okvir za definiranje ključnih strateških ciljeva i prioriteta razvoja kulture Grada Dubrovnika u sljedećem desetljeću promovirajući istovremeno brigu za očuvanje i održivo korištenje kulturne baštine i potrebu promicanja suvremenog stvaralaštva i poticanja kreativnosti.

Vizija razvoja kulture razrađuje se kroz sljedeća **četiri strateška cilja**:

1. Održivo upravljati kulturnom baštinom, čuvati prostor i razvijati infrastrukturu za kulturne potrebe
2. Razvijati kulturno stvaralaštvo i jačati suvremenu kulturnu produkciju
3. Razvijati publiku, kulturne potrebe građana i posjetitelja Grada
4. Oblikovati i provoditi kulturnu politiku Grada.

Vizija i strateški ciljevi identificirani u ovoj Strategiji komplementarni su programskim smjernicama koje je tim za pripremu **kandidature Dubrovnika za Europsku prijestolnicu kulture 2020. godine** identificirao kao polazišne točke za razradu koncepta i programa Dubrovnika kao Europske prijestolnice kulture, a uključuju sljedeće teme:

- a) Preuzimanje (osvajanje) javnog prostora
- b) Oslobođanje kreativne energije – spoj tradicije i suvremenosti
- c) Reinvencija (redefiniranje) identiteta
- d) Ponovno povezivanje Dubrovnika s Europom i svijetom.

## 4.2. Strateški ciljevi razvoja kulture

Tablica 19. Strateški ciljevi, podciljevi i mjere

STRATEŠKI CILJEVI			
1.	2..	3.	4.
<b>ODRŽIVO UPRAVLJATI KULTURNOM BAŠTINOM, ČUVATI PROSTOR I RAZVIJATI INFRASTRUKTURU ZA KULTURNE POTREBE</b>	<b>RAZVIJATI KULTURNO STVARALAŠTVO I JAČATI SUVREMENU KULTURNU PRODUKCIJU</b>	<b>RAZVIJATI PUBLIKU, KULTURNE POTREBE GRAĐANA I POSJETITELJA GRADA</b>	<b>OBLIKOVATI I PROVODITI KULTURNU POLITIKU GRADA</b>
PODCILJEVI I MJERE			
<p><b><u>1.1. Jačati održivo korištenje materijalne i nematerijalne kulturne baštine</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pokrenuti i provoditi projekte urbane revitalizacije i regeneracije povijesne jezgre grada (obnova infrastrukture) i kulturne baštine u ostalim dijelovima Grada</li> <li>• promicati očuvanje i korištenje nematerijalne kulturne baštine i tradicionalne kulture življenja</li> </ul> <p><b><u>1.2. Unaprijediti upravljanje prostorom i korištenje prostornih resursa za potrebe razvoja kulture</u></b></p>	<p><b><u>2.1. Razvijati kulturno stvaralaštvo jednako zanimljivo građanima i turistima</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poticati razvoj postojećih i stvaranje inovativnih kvalitetnih kulturnih programa i projekata</li> <li>• poticati stvaralaštvo na temelju kulturne baštine i ulagati u suvremenu prezentaciju kulturne baštine</li> </ul> <p><b><u>2.2. Razvijati kulturno poduzetništvo, kulturne industrije i tradicijske obrte</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poticati razvoj poduzetništva u kulturi, posebno razvoj kreativnih industrija s</li> </ul>	<p><b><u>3.1. Poticati sudjelovanje publike u razvoju kulture</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sustavno provoditi projekte razvoja publike i razvoja edukativnih programa za mlade i druge ciljane skupine (građana i posjetitelja/turista ) o kulturi</li> <li>• unaprijediti informiranje o kulturi Grada (kvaliteta, pravodobnost, dostupnost informacija, tehnološke inovacije i informatizacija)</li> <li>• poticati kulturni i umjetnički amaterizam s ciljem aktivnog sudjelovanja građana u kulturnom životu</li> </ul>	<p><b><u>4.1. Unaprijediti upravljanje kulturom grada</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• unaprijediti planiranje, praćenje, provedbu i vrednovanje kulturnih programa i projekata</li> <li>• uspostaviti i razvijati ravnomjeran razvoj institucionalnog i izvaninstitucionalnog kulturnog stvaralaštva</li> <li>• osigurati i osnažiti participaciju predstavnika kulturnog sektora u procesima donošenja odluka</li> </ul> <p><b><u>4.2. Poticati razvoj ljudskih resursa u kulturi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• unaprijediti upravljanje ljudskim resursima u kulturi</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>planirati kulturni razvoj usklađujući potrebe povijesne jezgre i ostalih dijelova grada (prigradska naselja i otoci)</li> </ul> <p><b><u>1.3. Poboľjšati i postojeću i izgraditi novu kulturnu infrastrukturu</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>unaprijediti upravljanje kulturnom i komunalnom infrastrukturom za potrebe razvoja kulture</li> <li>obnavljati postojeće te izgraditi nove objekte koji odgovaraju suvremenim potrebama kulturnih djelatnosti i kulturnim interesima i potrebama građana i turista</li> <li>razvijati i učiniti dostupnom tehnološku infrastrukturu za razvoj kulture (uvođenje i korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija)</li> </ul>	<p>naglaskom na suvremenu arhitekturu i dizajn</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>promovirati suvremeno umjetničko oblikovanje i intervencije u javnim prostorima</li> <li>razvijati restauratorsku djelatnost s ciljem stvaranja međunarodnog centra izvrsnosti</li> </ul> <p><b><u>2.3. Osnaživati mobilnost i međunarodnu suradnju za razvoj stvaralaštva u kulturi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>poticati mobilnost dubrovačkih aktera u kulturi, umrežavanje i suradnju u okviru domaćih i međunarodnih projekata</li> <li>poticati programe koji u Dubrovnik dovode (izvedba i radionice/edukacija) najbolje svjetske i domaće umjetnike cijele godine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>poticati aktivnosti koje podižu i jačaju svijest i ponašanje građana i turista o kulturi Dubrovnika kao općem, zajedničkom dobru</li> </ul> <p><b><u>3.2. Razvijati projekte poticanja kulturnog turizma</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>razvijati kulturni turizam koji se, osim iskorištavanja kulturne baštine, temelji na kvalitetnom suvremenom umjetničkom stvaralaštvu</li> </ul>	<p>(zapošljavanje, razvoj karijere, uvjeti rada i dr.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>poticati stvaranje novih radnih mjesta kroz kulturno stvaralaštvo, razvoj kulturnih/kreativnih industrija i održivo korištenje kulturne baštine</li> </ul> <p><b><u>4.3. Unaprijediti financiranje razvoja kulture</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>osnažiti kapacitete aktera u kulturi za pronalaženje financijskih sredstava iz nacionalnih javnih i privatnih izvora te korištenjem fondova EU-a i drugih međunarodnih fondova</li> </ul>
--	--	--	---

Izvor: Autori, Radna skupina

#### 4.3.Preporuke za akcijski plan: popis aktivnosti za provedbu Strategije

Navedeni ciljevi razrađeni su u specifične ciljeve, mjere odnosno projekte obuhvaćene preporukama za Akcijski plan koje se navode u nastavku. Implementacija Akcijskog plana mora pratiti četiri faze sustava upravljanja:

1. planiranje
2. provedba
3. praćenje/vrednovanje provedbe
4. prilagođavanje.

Upravljanje kroz sve četiri faze osigurava kontinuirano poboljšanje i razvoj s ciljem zadovoljenja uočenih potreba.

Preduvjet za usvajanje detaljnog Akcijskog plana koji će uz konkretne projekte i aktivnosti utvrditi i razinu financiranja te pokazatelje uspješnosti jest usvajanje rebalansa Proračuna, donošenje Proračuna za sljedeću godinu te usvajanje revidiranih projekcija proračuna u skladu s najavama.

Gradonačelnik i Upravni odjel za kulturu i baštinu predložit će Gradskom vijeću Grada Dubrovnika usvajanje Akcijskog plana nakon što se ispune nabrojeni uvjeti.

Tablica 20. Prijedlog aktivnosti i projekata za Akcijski plan

Podciljevi	Mjera	Aktivnosti/projekti
<b>1.1. Jačati održivo korištenje materijalne i nematerijalne kulturne baštine</b>	1.1.1. Pokrenuti i provoditi projekte urbane revitalizacije i regeneracije povijesne jezgre grada (obnova infrastrukture) i kulturne baštine u ostalim dijelovima grada	<p>1.1.1.1. Plan upravljanja povijesnom jezgrom grada s posebnim naglaskom na čuvanje i definiranje namjene prostora kulture (definiranje namjene) (<u>nositelj</u>: Grad Dubrovnik)</p> <p>1.1.1.2. Projekti obnove i razvoja komunalne infrastrukture povijesne gradske jezgre (<u>nositelj</u>: Grad Dubrovnik)</p> <p>1.1.1.3. Projekt izrade smjernica za urbanu opremu (npr. klima uređaji, osvjetljenje i dr.) (<u>nositelj</u>: Grad Dubrovnik)</p> <p>1.1.1.4. Priprema projektne dokumentacije za financiranje prioritetnih projekata obnove kulturne baštine iz sredstava EU-a i drugih međunarodnih izvora (<u>nositelji</u>: Grad Dubrovnik, DURA, DUNEA, ZOD, KOMKD, DPDS, vlasnici pojedinih kulturnih dobara)</p>
	1.1.2. Promicati očuvanje i korištenje nematerijalne kulturne baštine i tradicionalne kulture življenja	1.1.2.1. Uspostava sustava poticaja za promicanje i očuvanje nematerijalne kulturne baštine (Program financiranja javnih potreba u kulturi)( <u>nositelj</u> : Grad Dubrovnik)
<b>1.2. Unaprijediti upravljanje prostorom i korištenje prostornih resursa za potrebe razvoja kulture</b>	1.2.1. Planirati kulturni razvoj usklađujući potrebe povijesne jezgre i ostalih dijelova grada (prigradska naselja i otoci)	<p>1.2.1.1. Mapiranje raspoloživih prostora te povezivanje s potrebama sektora kulture i ostalim javnim potrebama; uspostava sustava praćenja i evaluacije upravljanja prostorima (<u>Nositelj</u>: Grad Dubrovnik)</p> <p>1.2.1.2. Osnutak kulturnog centra u Lazaretima u okviru kandidature Dubrovnika za EPK (<u>Nositelj</u>: Grad Dubrovnik)</p> <p>1.2.1.3. Izrada sustava kriterija za korištenje prava prvokupa radi ostvarivanja javnih, socijalnih i kulturnih potreba građana (<u>nositelj</u>: Grad Dubrovnik)</p>

<b>1.3. Poboljšati postojeću i izgraditi novu kulturnu infrastrukturu</b>	1.3.1. Unaprijediti upravljanje kulturnom i komunalnom infrastrukturom za potrebe razvoja kulture	1.3.1.1. Uspostava kriterija za utvrđivanje namjene, dodjelu i korištenje prostora u zaštićenim cjelinama te pojedinačno zaštićenih kulturnih dobara ( <u>nositelj</u> : Grad Dubrovnik)
	1.3.2. Obnavljati postojeće te izgraditi nove objekte koji odgovaraju suvremenim potrebama kulturnih djelatnosti i kulturnim interesima i potrebama građana i turista	1.3.2.1. Desetogodišnji plan obnove, izgradnje, prenamjene pojedinih objekata kulture navedenih u analizi stanja (koncertna dvorana; izložbeni prostori, prostori za stalne postavne i depoi, smještaj knjižnice i otvaranje podružnica, kulturni centar u Mokošici i dr.) ( <u>nositelj</u> : Grad Dubrovnik)
	1.3.3. Razvijati i učiniti dostupnom tehnološku infrastrukturu za razvoj kulture (uvođenje i korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija)	1.3.3.1. Stvaranje i jačanje e-knjižnice, digitaliziranje građe i kupnja servera, skupni katalog svih knjižnica u Gradu ( <u>nositelj</u> : Gradska knjižnica)  1.3.3.2. Digitalizacija arhive svih ustanova ( <u>nositelji</u> : javne ustanove i ostali imatelji arhivskog građiva)  1.3.3.3. Tehnološka rješenja za razgledavanje Grada (npr. QR code i dr.)( <u>nositelji</u> : Grad Dubrovnik, TZ)
<b>2.1. Razvijati kulturno stvaralaštvo jednako zanimljivo građanima i turistima</b>	2.1.1. Poticati razvoj postojećih i stvaranje inovativnih kvalitetnih kulturnih programa i projekata	2.1.1.1. Uvođenje dodatnih kriterija financiranja kojima će se poticati stvaranje suvremenih kulturnih programa i projekata (poticanje kreativnosti, inovativnosti, domaće i međunarodne suradnje) ( <u>nositelj</u> : Grad Dubrovnik)  2.1.1.2. Stabilno osnovno financiranje ustanova ( <u>nositelj</u> : Grad Dubrovnik)  2.1.1.3. Sustav stimulativnog financiranja izvaninstitucionalne kulturne scene i suvremenog umjetničkog stvaralaštva ( <u>nositelj</u> : Grad Dubrovnik)

	<p>2.1.2. Poticati stvaralaštvo na temelju kulturne baštine i ulagati u suvremenu prezentaciju kulturne baštine</p>	<p>2.1.2.1. Uvođenje novih tehnologija, poticanje eksperimentalnih istraživačkih pristupa, implementacija suvremenih kustoskih praksi u prezentaciji stalnih postava muzeja i prezentaciji ostalih baštinskih resursa (<u>nositelj</u>: muzeji, baštinske ustanove, izvaninstitucionalni sektor, predstavnici kreativnih industrija)</p>
<p><b>2.2. Razvijati kulturno poduzetništvo, kulturne industrije i tradicijske obrte</b></p>	<p>2.2.1. Poticati razvoj poduzetništva u kulturi, posebno razvoj kreativnih industrija s naglaskom na suvremenu arhitekturu i dizajn</p>	<p>2.2.1.1. Projekt potpore za inovativnu produkciju i distribuciju kulturnih proizvoda (npr. projekt Dubrovačke knjižare – izložbeni i prodajni prostor svih dubrovačkih izdavača, knjižara u povijesnoj jezgri, svi naslovi o Dubrovniku, naslovi dubrovačkih autora i sl. iz Hrvatske i cijelog svijeta, antikvarijat, radionice dubrovačke književnosti, prijevod dubrovačkih djela, izrada suvenira, obrtničke inovacije itd. ) (<u>nositelj</u>: Grad Dubrovnik, DURA i novouspostavljeni lokalni klaster kreativnih industrija)</p> <p>2.2.1.2. Osiguravanje prostora u povijesnoj jezgri i drugim dijelovima grada pod posebnim uvjetima s ciljem otvaranja privatnih galerija, trgovina s hrvatskim dizajnom, tradicijskih obrta itd. (<u>nositelj</u>: Grad Dubrovnik)</p> <p>2.2.1.3. Plan promocije i izvoza proizvoda dubrovačkih i ostalih hrvatskih kulturnih/kreativnih industrija (<u>nositelji</u>: Gospodarska komora, obrtnička komora, lokalni klaster kreativnih industrija)</p> <p>2.2.1.4. Program i organizacija Dana kreativnosti (<u>nositelj</u>: DURA)</p>

		<p>2.2.1.5. Nastavak razvoja poduzetničkog inkubatora „Tvornica ideja“ (<u>nositelji</u>: Grad Dubrovnik, DURA)</p> <p>2.2.1.6. Osiguravanje prostora za razvoj kulturnih i kreativnih industrija u novom Kulturnom centru u Lazaretima (<u>nositelji</u>: Grad Dubrovnik, DURA)</p> <p>2.2.1.7. Uspostava lokalnog klastera kreativnih industrija, posebno glazbeno-scenskih umjetnosti(<u>nositelji</u>: predstavnici kreativnih industrija)</p>
	2.2.2. Promovirati suvremeno umjetničko oblikovanje i intervencije u javnim prostorima	<p>2.2.2.1. Inventarizacija odgovarajućih gradskih prostora i prioritiziranje lokacija za urbanu regeneraciju (<u>nositelj</u>: Grad Dubrovnik)</p> <p>2.2.2.2. Model za obvezno korištenje proizvoda/usluga KKI kod većih ulaganja u prostoru na području Grada (<u>nositelj</u>: Grad Dubrovnik)</p>
	2.2.3. Razvijati restauratorsku djelatnost s ciljem stvaranja međunarodnog centra izvrsnosti	<p>2.2.3.1. Plan razvoja i upravljanja restauratorskom djelatnošću na razini Grada Dubrovnika (<u>nositelji</u>: HRZ, Sveučilište u Dubrovniku, Grad Dubrovnik, DURA, DUNEA, javne ustanove i privatni poduzetnici/restauratori)</p> <p>2.2.3.2. Uspostava Centra kompetencija za konzervaciju i restauraciju (<u>nositelji</u>: HRZ, Sveučilište u Dubrovniku, Grad Dubrovnik, DUNEA, DURA, javne ustanove i privatni poduzetnici/restauratori)</p>
<b>2.3. Osnaživati mobilnost i međunarodnu suradnju</b>	2.3.1. Poticati mobilnost dubrovačkih aktera u kulturi, umrežavanje i suradnju u sklopu domaćih i međunarodnih projekata	2.3.1.1. Program javnih potreba u kulturi – posebni kriteriji ( <u>nositelj</u> : Grad Dubrovnik)

<b>za razvoj stvaralaštva u kulturi</b>		2.3.1.2. Kandidatura Dubrovnika za Europsku prijestolnicu kulture 2020 ( <u>nositelj</u> : Grad Dubrovnik)
	2.3.2. Poticati provedbu rezidencijalnih programa koji u Dubrovnik dovode (izvedba i radionice/edukacija) najbolje svjetske i domaće umjetnike tijekom cijele godine	2.3.2.1. Program uspostave rezidencijalnih programa kroz aktiviranje i iskorištavanje lokalnih smještajnih i produkcijskih kapaciteta te umrežavanje s europskim i svjetskim rezidencijalnim programima( <u>nositelji</u> : Grad Dubrovnik, javne ustanove, udruge, izvaninstitucionalni sektor)
<b>3.1. Poticati sudjelovanje publike u razvoju kulture</b>	3.1.1. Sustavno provoditi projekte razvoja publike i razvoja edukativnih programa za mlade i druge ciljane skupine (građana i posjetitelja/turista) o kulturi	3.1.1.1. Organiziranje gostovanja (a) iz grada prema širem izvangradskom području i prostoru županije odnosno b) kvalitetnih programa iz ostalih kulturnih centara u Dubrovniku) ( <u>nositelj</u> : UOKB i Županijski odjel za kulturu; kulturne ustanove/organizacije i UOKB)  3.1.1.2. Daljnji razvoj postojećih i pokretanje novih edukativnih programa za razvoj publike ( <u>nositelj</u> : kulturne ustanove/organizacije)  3.1.1.3. Uspostava lokalnog projekta po modelu „Ruksaka kulture“( <u>nositelji</u> : Grad Dubrovnik, Županija dubrovačko-neretvanska)
	3.1.2. Unaprijediti informiranje o kulturi Grada (kvaliteta, pravovremenost, dostupnost informacija, tehnološke inovacije i informatizacija)	3.1.2.1. Uspostava kulturno-informativnog centra – digitalizirani sustav prodaje ( <u>nositelj</u> : Kinematografi Dubrovnik)  3.1.2.2. Uspostava aktivnijeg informiranja i komunikacije s publikom putem društvenih mreža ( <u>nositelj</u> : kulturne ustanove/organizacije)  3.1.2.3. Uspostava učinkovite koordinacija u planiranju i pripremi kulturnih događanja (poboljšanje strukture kulturnog

		kalendara, planiranje najmanje godinu dana unaprijed) ( <u>nositelji</u> : TZ, poduzetnici, udruge, kulturne institucije/organizacije)
	3.1.3. Poticati kulturni i umjetnički amaterizam s ciljem aktivnog sudjelovanja građana u kulturnom životu	3.1.3.1. Sustavno osiguranje prostora i opreme za aktivno bavljenje kulturnim i umjetničkim amaterizmom te uspostava odgovarajućih kriterija u okviru Programa financiranja javnih potreba u kulturi ( <u>nositelj</u> : Grad Dubrovnik)  3.1.3.2. Trajna edukacija voditelja amaterskih programa ( <u>nositelj</u> : amaterska društva)
	3.1.4. Poticati aktivnosti koje podižu i jačaju svijest i ponašanje građana i turista o kulturi Dubrovnika kao općem, zajedničkom dobru	3.1.4.1. Projekti upoznavanja kulture Grada Dubrovnika (npr. specijalistička vođenja, prezentacije, sajmovi, interpretacijska događanja i sl.) ( <u>nositelj</u> : TZGD, UOKB)
<b>3.2. Razvijati projekte poticanja kulturnog turizma</b>	3.2.1. Razvijati kulturni turizam koji se osim iskorištavanje kulturne baštine, temelji na kvalitetnom suvremenom umjetničkom stvaralaštvu	3.2.1.1. Definiranje jasnih smjernica za razvoj kulture i kulturnog turizma u Strategiji razvoja turizma koja je u nastajanju ( <u>nositelj</u> : Grad Dubrovnik, TZGD)  3.2.1.2. Programi edukacije iz područja razvoja i upravljanja kulturno-turističkim proizvodima ( <u>nositelj</u> : TZGD)  3.2.1.3. Sustav kriterija za poticaje razvoja inovativnih kulturno-turističkih proizvoda ( <u>nositelj</u> : TZGD, Grad Dubrovnik)
<b>4.1. Unaprijediti upravljanje kulturom Grada</b>	4.1.1. Unaprijediti planiranje, praćenje, provedbu i vrednovanje kulturnih programa i projekata	4.1.1.1. Mapiranje kulturnih prostora Grada ( <u>nositelj</u> : UOKB)  4.1.1.2. Izrada i primjena sustava kriterija izvrsnosti (kvalitete) za kulturne programe i projekte ( <u>nositelj</u> : Kulturno vijeće uz javnu raspravu)  4.1.1.3. Izrada i primjena sustava osiguravanja institucijama u kulturi raspolaganje izvornim, vlastito prihodovanim sredstvima



		<p>(<u>nositelj</u>: Grad Dubrovnik)</p> <p>4.1.1.4. Uspostava redovite suradnje gradskih odjela u planiranju, pripremi, provedbi i organiziranju kulturnih programa i projekta (<u>nositelj</u>: Grad Dubrovnik)</p> <p>4.1.1.5. Uspostava koordinacije između aktera u kulturi, poduzetnika, gradske uprave i udruga (civilno društvo) te između kulturnih sektora(<u>nositelj</u>: Grad Dubrovnik)</p>
	4.1.2. Uspostaviti i razvijati ravnomjerni razvoj institucionalnog i izvaninstitucionalnog kulturnog stvaralaštva	4.1.2.1. Program financiranja javnih potreba u kulturi: uspostava sustava za bolje korištenje infrastrukturnih resursa, donošenje posebnih kriterija za financiranje( <u>nositelj</u> : Grad Dubrovnik)
	4.1.3. Osigurati i osnažiti participaciju predstavnika kulturnog sektora u procesima donošenja odluka	<p>4.1.3.1. Uspostava sektorskih kulturnih vijeća (<u>nositelj</u>: Grad Dubrovnik)</p> <p>4.1.3.2. Uspostava redovitih konzultacija sa sektorom kulture kroz redovite javne rasprave (<u>nositelj</u>: UOKB)</p>
<b>4.2. Poticati razvoj ljudskih resursa u kulturi</b>	4.2.1. Unaprijediti upravljanje ljudskim resursima u kulturi (zapošljavanje, razvoj karijere, uvjeti rada i dr.)	<p>4.2.1.1. Kontinuirana edukacija nositelja i aktera kulturnih aktivnosti (radionice, seminari itd.) (<u>nositelj</u>: Sveučilište u Dubrovniku s partnerima)</p> <p>4.2.1.2. Osiguravanje boljih uvjeta rada (<u>nositelj</u>: Grad Dubrovnik)</p> <p>4.2.1.3. Usvajanje dugoročnih planova zapošljavanja (nositelj: grad Dubrovnik, ustanove u kulturi)</p>
	4.2.2. Poticati stvaranje novih radnih mjesta kroz kulturno stvaralaštvo, razvoj kulturnih/kreativnih industrija i održivo korištenje kulturne baštine	4.2.2.1. Uspostava pilot projekta poticanja poduzetništva u kulturi na lokalnoj razini ( <u>nositelj</u> : Grad Dubrovnik)

<b>4.3. Unaprijediti financiranje razvoja kulture</b>	4.3.1. Osnažiti kapacitete aktera u kulturi za pronalaženje financijskih sredstava iz nacionalnih javnih i privatnih izvora te korištenjem fondova EU-a i drugih međunarodnih fondova	4.3.1.1. Edukacija kulturnih aktera za pronalaženje financijskih sredstava ( <u>nositelj</u> : DURA)  4.3.1.2. Izrada i provedba Pravilnika o sufinanciranju projekata uz međunarodnih fondova ( <u>nositelj</u> : Grad Dubrovnik)
---	---	--

*Izvor: Autori, Radna skupina*

## **5. Provedba strategije i praćenje provedbe**

Upravni odjel za kulturu i baštinu Grada Dubrovnika bit će zadužen za koordinaciju svih dionika provedbe Strategije. Gradsko vijeće Grada Dubrovnika će jednom godišnje staviti na dnevni red svoje sjednice izvještaj o provedbi Strategije.

Ovisno o rezultatima izvješća te o mogućim promjenama okruženja, značajnim promjenama proračuna ili zakonskim izmjenama koje bi rezultirale drugačijim ustrojem ili okvirom djelovanja u pojedinim područjima obuhvaćenima ovom Strategijom, gradonačelnik na prijedlog Upravnog odjela za kulturu Grada Dubrovnika može predložiti Gradskom vijeću Grada Dubrovnika izmjenu ili dopunu pojedinih ciljeva i mjera.

U slučaju provedbe nekih važnih strateških projekata, npr. mogući odabir Grada Dubrovnika kao Prijestolnice kulture 2020. godine, gradonačelnik na prijedlog Upravnog odjela za kulturu Grada Dubrovnika može predložiti odgovarajuće izmjene ili dopune Strategije.

## 6. Korištena literatura

- Akrap, Anđelko et al., 2007. *Program razvoja grada Dubrovnika do 2020. godine*. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
- Baćac, Robert; Demonja, Damir; Tišma, Sanja, 2014. InTourAct: Lokalni akcijski plan za integrirani i održivi turizam. Zagreb: Institut za razvoj i međunarodne odnose.
- Cvjetičanin, Biserka; Katunarić, Vjeran, ur. (2003). *Hrvatska u 21. stoljeću: Strategija kulturnog razvitka*, Zagreb: Ministarstvo kulture, Biblioteka Kulturni razvitak, Velika edicija, knjiga 3.
- Lorencin, Darko, 2014. *Turizam nam više neće ovisiti samo o blagdanima i suncu*. Jutarnji list, 29.6.2014.
- Strategija razvoja turizma Dubrovačko-neretvanske županije: tržišna i situacijska analiza*, 2011. Zagreb: Horwath HTL.
- Strateški plan Grada Dubrovnika za razdoblje 2014. – 2016.*, 2014. Zagreb: EKO-VET Proizvodnja d.o.o.
- TOMAS Ljeto 2010: Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*. Institut za turizam, 2010. Preuzeto 5.6.2014. s: <http://www.iztzg.hr/UserFiles/File/novosti/Tomas-Ljeto-2010-Prezentacija-HR-CROTOUR-23-03-2011.pdf>
- TOMAS Ljeto 2007: Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*. Institut za turizam, 2007. Preuzeto 5.6.2014. s: [http://www.iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Tomas/2007\\_Tomas-Ljeto\\_2007.pdf](http://www.iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Tomas/2007_Tomas-Ljeto_2007.pdf)
- Jelinčić, Daniela Angelina, 2009. *Abeceda kulturnog turizma*. Zagreb: Meandarmedia.
- Udruga socijalnih radnika Dubrovnika, 2013. *Socijalna slika grada*