
**PLAN UPRAVLJANJA
SPOMENIČKIM
KOMPLEKSOM
LAZARETI 2016.-2020.**

**Grad Dubrovnik
Upravni odjel za kulturu i baštinu**

**Institut za razvoj i međunarodne
odnose – IRMO**

Zagreb, prosinac 2015.

IRMO

Distribucija

Ograničena – članovi projektnog tima, Grad Dubrovnik

Autori

Ana Žuvela, Daniela Angelina Jelinčić, Sanja Tišma, Veronika Šulić

Sadržaj

Sažetak.....	5
Opis lokaliteta.....	6
Analiza lokacije – opće informacije	6
Znanost: okolina – klima, hidrologija, geologija i geomorfologija, tlo – opis kontekstualnih datosti.	7
Kultura: antropologija, etnografija, povijest	8
Ljudski utjecaji: vlasništvo i trenutno korištenje.....	10
Ekonomski izazovi i turizam.....	11
Upravljačka struktura	12
Prva razina upravljanja – vlasnik: Grad Dubrovnik.....	12
Druga razina upravljanja – očuvanje hrvatske kulturne baštine: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske.....	12
Treća razina upravljanja – korisnici prostora Lazareta.....	13
Prijedlog prikladne uporabe s analizom troškova i koristi	14
Primjeri slične prakse namjene prostora u kulturno-umjetničke svrhe.....	14
Strani primjeri prakse	14
Domaći primjeri prakse	16
Prijedlog prikladne uporabe za Lazarete	19
Prijedlog namjene čitavog prostora Lazareta.....	19
Prijedlog kulturno-umjetničkog odnosno društvenog programa/sadržaja prostora Lazareta	20
Potencijalna publika	21
Značaj za Dubrovnik odnosno potencijali za promociju Hrvatske.....	22
Financijska procjena potreba	22
Prijedlog organizacijske strukture	23
Prijedlog upravljačke strukture	24
Analiza troškova i koristi.....	28
Ocjena isplativosti predloženih modela	33
Strategija upravljanja.....	33
Cilj Plana upravljanja spomeničkim kompleksom Lazareti.....	33
Vizija upravljanja	35
Misija Lazareta.....	35
Ciljevi upravljanja spomeničkim kompleksom Lazareti.....	35
Akcijski plan	37
Mehanizmi zaštite i obnove	41
Arhitektonski integritet utilitarnosti	41
Intervencije u obnovama.....	41
Nedostaci obnove.....	45
Monitoring i održavanje	45

Projektna dokumentacija	46
Edukacija, informiranje i izgradnja javne svijesti.....	47
Poruke u edukaciji	47
Mediji komunikacije i ciljne skupine.....	47
Načini, metode i didaktička sredstva edukacije	48
Ljudski resursi i edukacija	49
Resursi	49
Održivo korištenje i vizija za budućnost	51
Literatura	55
Annex – Prijedlog kriterija za dodjelu prostora Lazareta u komercijalne svrhe.....	57

Sažetak

Plan upravljanja spomeničkim kompleksom Lazareti izrađen je za potrebe Grada Dubrovnika s ciljem osiguravanja zaštite samog kompleksa uz njegovo održivo korištenje. Planu su prethodila dva izvještaja, „Projekt urbane revitalizacije kulturno-spomeničke cjeline Lazareta“ (I. i II. faza) koji su analizirali stanje kompleksa, moduse kao i evaluaciju korištenja prostora (I. faza), odnosno donijeli prijedlog konceptualne namjene prostora Lazareta (II. faza).

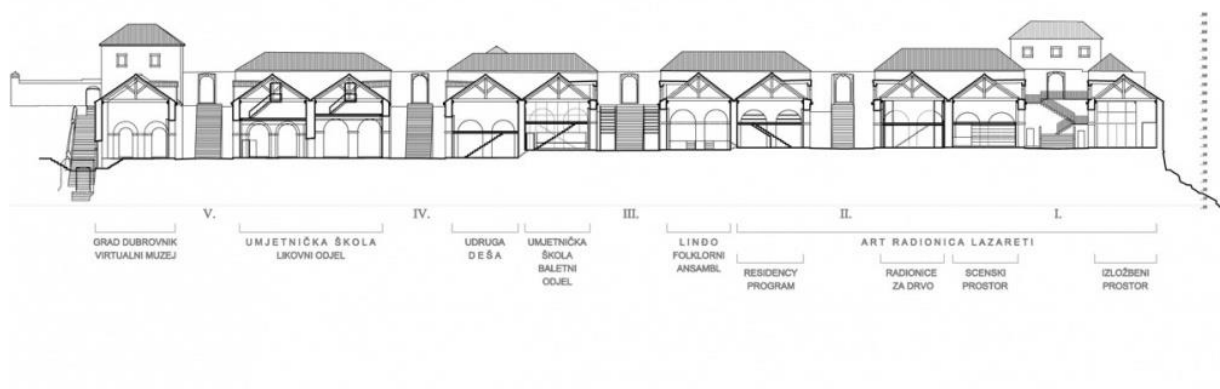
Ovaj Plan sadrži opis lokaliteta i upravljačke strukture spomeničkog kompleksa Lazareti, kao i prijedlog njegove prikladne uporabe za što su kao temelj u analizi poslužili domaći i strani primjeri slične prakse. Za istu je napravljena i analiza troškova i koristi što daje dodatnu vrijednost u odlučivanju o stvarnoj budućoj namjeni. Strategija upravljanja lokalitetom odnosi se prvenstveno na mehanizme zaštite kompleksa, a onda i njegovo korištenje od strane lokalne zajednice i posjetitelja. Nakon analize problema i potreba upravljanja lokalitetom, predložen je akcijski plan za razdoblje 2016.-2020. Posebna važnost dana je edukaciji, informiranju i izgradnji javne svijesti o značenju spomeničkog kompleksa Lazareti, kako u povijesnom, tako i u suvremenom smislu, za lokalno stanovništvo te za posjetitelje odnosno korisnike. Naglasak je stavljen na kontinuitet u održavanju i održivom budućem korištenju lokaliteta kako bi se sačuvale sve vrijednosti koje kompleks posjeduje. U tom smislu, analizirani su i upravljački resursi kako bi se osigurala održivost kompleksa te su dani inovativni prijedlozi za daljnje upravljanje, a prema načelima Agende 21¹.

¹Agenda 21 je dokument usvojen od strane vlada 182 zemlje na konferenciji Ujedinjenih naroda o okolišu i razvoju (UNCED), odnosno na Summit-u u Rio de Janeiru 1992. godine. Kao logički nastavak u području turizma, WTO i WCTT 1996. su zajednički usvojili dokument pod imenom Agenda 21 za turističku privredu. Cilj ovoga dokumenta je da pomogne vladinim institucijama nadležnim za turizam, nacionalnim turističkim organizacijama, poslovnim udruženjima i poduzećima u području turizma da ostvare svoje potencijale u cilju dostizanja održivog razvoja na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Opis lokaliteta

Analiza lokacije – opće informacije

Karantenski sklop Lazareta smješten je na Pločama, na istočnoj strani dubrovačke gradske jezgre. Postavljen je tako da čini bitan dio urbanističkog sklopa gradske luke s okolnim utverdama, a predstavlja jedan od najznačajnijih spomenika zdravstvene kulture u Republici Hrvatskoj (sredinom 14. stoljeća donesena prva odluka o utemeljenju karantene u povijesti europskog zdravstva vjerojatno potaknuta pandemijom kuge). Jedna je od rijetkih potpuno sačuvanih karantenskih građevina i jedina je takva na europskom dijelu Mediterana. To je jednostavna građevina, visoka jednu etažu, a duga preko sto metara i izvana donekle sličij gradskim zidinama. Sklop Lazareta sastoji se od pet jednako organiziranih odjeljenja od po dvije zgrade i dvorišta među njima, tj. od deset dvorana (lađa) između kojih se nalazi pet unutarnjih dvorišta (tzv. badžafera), s dvjema kućicama na kat na ulazu i kraju lazareta. Pri tom su tri istočna odjeljenja nešto duža od ostalih. Svako od njih podijeljeno je u tri dijela koje se sastoji od dvorišta i dvije izdužene pravokutne lađe. Sa sjeverne strane je visok ogradni zid, a s južne se pruža niz manjih zgrada (Baće i Viđen, 2013).



Slika bočnog presjeka Lazareta iz 2013. godine, autora dr.sc. Željka Pekovića, s ucrtanom namjenom kakva je tada bila planirana.²

Nakon prestanka potrebe za prvotnom karantenskom funkcijom, kompleks je imao različite funkcije (skladišta, klaonice, konjušnica, tržnica, ugostiteljski izabavnisadržaji) no nikad nije ponovno zaživio kao jedinstvena cjelina. Zbog svog povijesnog značaja te očuvanosti baštine predstavlja potencijalno izuzetno vrijedan kulturni turistički resurs grada Dubrovnika. Kao nepokretno pojedinačno kulturno dobro, spomenik kulture Lazareti upisan je i u Registar kulturnih dobara Ministarstva kulture Republike Hrvatske što predstavlja njegov kulturni i povijesni značaj. Također, Lazareti se nalaze u obuhvatu prostora povijesne jezgre koji je od 1979. godine uvršten u UNESCO-ov registar Svjetske kulturne baštine. Pored samih Lazareta, tu je i

²Preuzeto u studenom 2015. s mrežnog izvora <http://www.dulist.hr/kako-ce-ubuduće-izgledati-lazareti/30720/>

cijeliniz drugih kulturnih i turističkih resursa i atrakcija koje se nalaze u gradu Dubrovniku, a upisane su u Registar kulturnih dobara Republike Hrvatske što uvećava njegov kulturni, povijesni, društveni, estetski, a onda i gospodarski odnosnoturistički potencijal.



Znanost: okolina – klima, hidrologija, geologija i geomorfologija, tlo – opis kontekstualnih datosti

Dubrovnik karakterizira blaga mediteranska klima s toplim i sušnim ljetima i ugodnim zimama. Ima više od 250 sunčanih dana u godini, s prosječnom godišnjom temperaturom od 17° C, dok je prosječna temperatura u zimskim mjesecima 9° C, a ljetna prosječna temperatura oko 26° C. Sezona kupanja u moru traje od travnja do listopada. Salinitet mora iznosi 38 promila³.

Zbog dužine dana i prevage vedrog vremena insolacija je najduža tijekom ljeta. U godini je 250 sunčanih dana, a 109 kišnih od kojih je 14 u tijeku ljeta. Karakteristični vjetrovi su bura (vjetar puše od sjevera k jugu), jugo (topli vjetar koji donosi kišu puše s juga k sjeveru), maestral (sjeverozapadni vjetar koji puše s mora na kopno u priobalju u ljetnim mjesecima), šilok (jugoistočni vjetar).

Godišnje je najveća izmjerena količina oborina u studenom mjesecu s prosječnom količinom od 198 mm. Smještaj kompleksa Lazareta na samoj morskoj obali doprinose izloženosti južnim i jugoistočnim vjetrovima koji s pomoću jakih morskih valova donose slanu na zidove kompleksa i time razaraju materijalnu strukturu građevine. Stijenje u neposrednoj blizini kompleksa je vapnenačkog podrijetla, a sklop Lazareta građen je na kamenom živcu. Sa zapadne strane Lazareta smješten je park s mediteranskim biljem planika, oleandri i pinusa.

³ Podaci preuzeti u srpnju 2016. s mrežnog izvora <http://www.dubrovnik.in/hr/klima.htm>

Kultura: antropologija, etnografija, povijest

Kompleks Lazareta smješten je istočno od gradskog ulaza Ploče, a vizualno svojim monumentalnim korpusom čini predgrađe gradske luke i njenog fortifikacijsko obrambenog sklopa. Lazareti predstavljaju vrhunski spomenik arhitektonske i zdravstvene kulture sačuvan do danas. Izgrađeni su na morskoj obali koja razvedenim stijanjem anulira direktne udare valova na zide građevine. Građeni su u nizu od pet dvostrukih visokih dvorana s unutrašnjim dvorištima bađoferima, dok svaka lađa ima zasebno prizemnu kuću kojoj je ulaz s gornje razine odnosno interne komunikacije odijeljene od nekadašnjeg karavanskog puta visokim zidom definiranim 1784. godine koji je u središtu imao vrata toliko visoka da je i konjanik mogao proći kroz njih⁴. U ravnini sjevernog pročelja Lazareta je visoki zid s ulazima za svako dvorište koji imaju polukružni nadvoj. Južni zidovi lađa (dvorana) nemaju otvora prema moru, osim kružnog kamenog odvoda za otpadne vode, a u bađoferima (dvorištima) na središnjem dijelu južnoga zida prema moru nalaze se otvori velikih dimenzija koji su vjerojatno služili za utovar robe s brodova. Pokrov svih lađa i kuća izveden je kupom kanalicom s razlikom da su lađe pokrivene na tri vode s nekoliko krovnih prozora belvederskog tipa (ovisno o dužini lađe), a kuće prizemnice su pokrivene na četiri vode i visinom dominiraju iznad krovništa lađa koji na njihovom južnom zidu završava. U središnjem dijelu svakoga bađafera je kameno stubište koje spaja visinsku gornju zonu ulaznog dijela sa donjim dijelom dvorišta. Lađe su rastvorne prema dvorištima sa šest ili pet zidanih kamenih lukova i središnjim stupovima. Lađe su raspoređene u parovima, a svaki par (dvije lađe) spojene su međusobno s otvorima u zidu tako da se može uspostaviti donja linearna komunikacija kroz sve lađe. Kompleks Lazareta je građen u dvije faze s tim da je gradnja započela na istočnom dijelu i prilagođavala se terenu, pa tako imamo tri para duljih lađa izgrađenih do 1630. godine i dva para nešto kraćih lađa izgrađenih do 1648. godine. Svaka dvorana (lađa) odijeljena je zidom u začelnom sjevernom dijelu s dva zidana kamena luka i središnjim stubom, a u tom dijelu ima uspostavljeni montažni međukat sa sedreno križnim svodovima. Iz arhivske građe izdvajamo nazive za pojedine lazarete i pomoćne građevine, pa tako imamo *Lazzaretto della cera* (Lazaret za vosak), *Cassucia del Corriere* (kurirova kućica), *Bagjaferdetto na gustirni*, *BagjafersottoJemini*, *Bagjaverdetto na smokvi*. Južno vanjsko zidno platno koje omeđuje kompleks Lazareta perforirano je jedino otvorima unutrašnjih dvorišta, istočno zidno platno je puno i stepenasto se spušta tako da slijedi teren nad kojim je izgrađeno, dok je zapadno recentno otvoreno na vanjsko stubište komunikacije s stjenovitom obalom Komarde.

Dubrovnik je svoj gospodarski napredak temeljio na trgovini koja je okupljala veliki broj stranih putnika i trgovaca s ciljem trgovanja različitih roba iz udaljenih krajeva koji su bili i potencijalni prenositelji svakojakih zaraznih bolesti. Brojnim zakonskim mjerama nastojalo se sustavno i promišljeno djelovati na sprječavanju širenja zaraze. Prvu uredbu donosi Veliko vijeće 23. srpnja 1377. godine koja glasi: "Veniens de locispestiferisonintretRegusinumveldistrictum " odnosno; "Došljacima iz kužnih mjesta zabranjuje se ulaz u Dubrovnik ili okolice". Došljaci su tako ispočetka morali prije ulaska u grad boraviti 30 dana, a kasnije i 40 dana (po tom je broju karantena i dobila ime *quaranta*, lat. četrdeset), na za to određenim mjestima, da bi se vidjelo hoće li se kod njih razviti bolest.

Ukoliko bi kuga ipak prodrila na područje Republike, ali ne i u sam Grad, tada su se vrata Grada zatvarala i ulaz u Grad bio je onemogućen bilo kome iz okolice gdje je harala kuga, pod prijetnjom smrću. Ukoliko bi se kuga javila prvo u Gradu, stanovništvo bi se iselilo iz Grada, a grad bi čuvalo 10 patricija dok epidemija ne bi prošla. Onaj za koga bi se otkrilo da je unio kugu u Grad, bio bi najoštrije kažnjen bez

⁴Danas je ogradni zid Lazareta "utopljen" u cestu sa sjeverne strane, a vrh zazidanih vrata s lučnim nadvojem nazire se u građi.

obzira na stalešku pripadnost. Karantena se isprva nalazila u Cavtatu, na obližnjim otocima Mrkanu, Bobari i Sv. Petru. Od 1430. godine lazaret se nalazio na Dančama ispred Dubrovnika, a kasnije na otoku Lokrumu preko puta Dubrovnika. Godine 1590. lazaret se gradi kraj vrata od Ploča, a njegovim proširenjem od 1627. do 1647. godine poprima čvrstu organizaciju i konačni izgled. Za cjelokupnu gradnju Lazareta utrošeno je iz republičke blagajne 17.293,58 zlatnih dukata. Konverzijom u današnji novac trošak bi iznosio 1.587.130,97 Eura⁵.

Karantena (Lazareti) u Dubrovniku djelovali su kao zdravstvena institucija u nadležnosti pet vlastelina *Officiali alla Sanità*, koji su primjenjivali izvanredne mjere nadzora nad kretanjem građana i stranaca na kopnu i moru. Samo upravljanje Lazaretima bilo je povjereno kapetanu Lazareta i njegovu zamjeniku koji su u vrijeme svoje nadležnosti stanovali u prostorima Lazareta. Sustavno su bilježene sve protuepidemijske mjere zdravstvene službe u posebnoj knjizi *Libro deli Signori Chazamorti*. U tu knjigu su zdravstveni službenici upisivali dolaske ljudi s kopna i mora zajedno s robom koju su dopremili, te pri dolasku jamčili da nisu prispjeli iz krajeva koji su zaraženi (Z. Blažina Tomić, 2007). U neposrednoj blizini Lazareta bio je smješten han gdje je stanovao osmanski emin koji je obavljao dužnosti za osmansku državu i štitio svoje podanike koji su se poslom zatekli u Republici i jedan dio vremena boravili u Lazaretima. Država je kontinuirano skrabila o održavanju Lazareta, a posljednji veći građevni zahvat zabilježen je u 1784. godini. U Pomorskom muzeju Dubrovačkih muzeja izloženi su artefakti alata za raskuživanje robe, te pojedine sanitetske odredbe.

Padom Dubrovačke Republike i francuskom okupacijom Lazareti se neko vrijeme koriste u vojne svrhe skladištenja, ali ubrzo se ponovo ukazuje potreba za uspostavljanjem zdravstvene službe i osniva se Zdravstveno povjerenstvo te se izdaje pravilnik o funkcioniranju Lazareta s njihovom izvornom namjenom unutar zdravstvene brige. U Lazaretima se izvorna funkcija zdravstvene institucije obavljala sve do 1872. godine. Ovu dataciju potvrđuje upotreba Lazareta za zbrinjavanje velikog broja izbjeglica iz dubrovačkog zaleđa za vrijeme Hercegovačkog ustanka tijekom 1875-1876. godine.

Građevni kompleks Lazareta bio zanimljiv inženjeru Lorenzu Vitelleschiju koji donosi njegov prvi nacrt iz 1827. godine. Vodeći se ovim nacrtom i najranijim fotografijama ne mogu se uočiti izmjene u građevnom sklopu Lazareta. Pod kraj 19. stoljeća kompleks se upotrebljava za skladištenje, a 1878. godine požarom je uništena jedna zgrada koja je ubrzo obnovljena i vraćena u funkciju skladišta, dok se prva dvorana i dvorište koriste za klaonicu.

Početak 20. stoljeća Lazareti su u vojnom posjedu (Vojni erar Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca), no Općina dubrovačka nastoji izvršiti zamjenu posjeda te ustupa sklop domobranske vojarne u Gružu za kompleks Lazareta. Kada općina preuzima Lazarete, izdaje natječaj za idejno rješenje obnove Lazareta koji su već tada u ruševnom stanju, te planira izgraditi hotelski kompleks, javno zimsko kupalište i tomu slično. Nekoliko je renomiranih tadašnjih arhitekata dalo različita rješenja. No, postupno se budi svijest o značenju Lazareta kao kulturno-povijesnoj vrijednosti i odustaje se od novogradnje, a Lazareti se šezdesetih godina 20. stoljeća obnavljaju. Od kraja sedamdesetih godina do početka devedesetih godina 20. stoljeća Lazareti su imali društveno- kulturnu, te turističko- ugostiteljsku namjenu. No,

⁵Dukat je zlatni novac, čije je kovanje počelo u Veneciji 1284. godine. Njegova težina je varirala kroz stoljeća da bi se od 1526. godine ustalila na 3,494 grama sve do pada Mletačke Republike. U Dubrovačkoj Republici dukat je bio srebrni novac koji se počeo kovati tek od 1723. godine, stoga se arhivski podaci o računima u zlatnim dukatima odnosi na mletački novac. Izračunom gramaže mletačkih zlatnika i pretvorbom u suvremenu cijenu grama zlata na tržištu dolazimo do izračuna od 1.587.130,97 eura. Uzete su srednje karatne vrijednosti zlata.

nakon Domovinskog rata dolazi do zastoja u komercijalnom korištenju Lazareta i ukazuje se potreba za ponovnom obnovom cjelokupnog kompleksa. Posljednja obnova započinje 2012. godine, a završava u još nepotpunom obliku tijekom 2015. godine.

Ljudski utjecaji: vlasništvo i trenutno korištenje

Grad Dubrovnik zadržava vlasnička prava i dužnosti nad kompleksom Lazareta, stoga i odgovornost za potpisivanje ugovora s korisnicima prostora te određivanje načina kako će se prostor koristiti. Iako je određen prema prostoru (broju lađa), profilima korisnika i tipovima aktivnosti koje se u prostoru odvijaju, temeljni imperativ i *etos* u korištenju prostora Lazareta je cjelovita polivalentnost i dostupnost prvenstveno između glavnih korisnika, ali i ostalih potencijalnih korisnika srodnih interesa i djelatnosti. Trenutno je tako prostor u spomeničkom kompleksu Lazareta prvenstveno kulturne odnosno društvene namjene: ustupljen je na dugoročno korištenje organizacijama civilnog društva: Art radionici Lazareti⁶, Studentskom teatru Lero te humanitarnoj i mirotvornoj organizaciji DEŠA – Dubrovnik. Uz njih, u Lazaretima prostore koristi i gradska Ustanova Folklorni ansambl Lindo.

Prostor Lazareta identificiran je 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 uspostavu društveno-kulturnog centra u najužem središtu grada te razvoj kulturnog i društvenog poduzetništva.

Unatoč vidljivom potencijalu, trenutna namjena spomenika kulture Lazareti nije na zadovoljavajući način valorizirana te zasad ne može na odgovarajući način i u potpunosti udovoljiti standardima suvremenog kulturnog stvaralaštva⁷ i društveno odgovornog kulturnog poduzetništva, a onda i potrebama diferenciranog/diversificiranog turističkog tržišta. U okviru kandidature Dubrovnika za Europsku prijestolnicu kulture, predviđene su takve namjene Lazareta koje moraju zadovoljiti visoke standarde kako bi takav spomenik kulture mogao imati značajnu ulogu u promjeni percepcije kulture kao značajnog razvojnog resursa što se očituje ne samo u segmentu kulture već i u obrazovanju, poduzetništvu, turizmu, znanosti itd. pa je Lazarete nužno značajnije pozicionirati kao razvojni resurs Grada, Županije, ali i šire.

Ekonomski izazovi i turizam

Grad Dubrovnik visoko je prepoznatljivo kulturno i turističko središte Hrvatske, a njegova povijesna jezgra upisana je na UNESCO-ov Popis svjetske baštine. 26% posjetitelja koji ovaj grad posjećuje motivirano je kulturnim znamenitostima i događanjima (Institut za turizam, 2007). Prema podacima iz

⁶Tijekom vremena, mijenjali su se brojni koncepti, ideje korištenja i vizije za razvoj Lazareta uz više ili manje konkretnog utjecaja na moduse uporabe i upravljanja. Krajem 1990.-ih godina vođeni su intenzivni pregovori udruge Art Radionica Lazareti (ARL) s Gradom Dubrovnikom u kojima se nudi koncept korištenja prostora Lazareta koji svojom kvalitetom odgovara razini suvremenih europskih kulturno-umjetničkih centara uz resurse za programski razvoj centra (rezidencijalni umjetnički centar, umjetničke škole itd.). Slijedom tog prijedloga, 2000. godine, Grad Dubrovnik sklapa s Art Radionicom Lazareti ugovor o dugoročnom korištenju prostora na period od 25 godina.

⁷Značenja i definicije suvremenog kulturnog stvaralaštva u ovom tekstu nisu ograničena na specifične suvremene umjetničke prakse, izričaje ili estetsko-poetička opredjeljenja, pravce i žanrove. Suvremeno kulturno stvaralaštvo obuhvaća kulturne i umjetničke prakse koje nastaju u suvremenom, sadašnjem trenutku vremena te kao takve podrazumijevaju, između ostalog, suvremene standarde umjetničke produkcije u smislu tehnoloških i komunikacijskih mogućnosti i opreme u prostorima u kojima takva vrsta stvaralaštva nastaje i/ili izvodi.

2010. godine (Institut za turizam, 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 %).

U 2014. godini Dubrovnik je ostvario rekordne turističke rezultate: ostvareno je 863.801 dolazaka (povećanje od 12 % u odnosu na godinu prije) te 3.121.125 noćenja (porast od 9 % u odnosu na 2013.). Ukupan broj dolazaka u 2014. godini u usporedbi s 2004. godinom više je nego dvostruko veći (kada je Dubrovnik posjetilo 386.673 turista). Sukladno tome od 2004. do 2014. broj noćenja se povećao za gotovo 52 %. 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 (Obuljen Koržinek, Žuvela, Jelinčić i Polić, 2014). U tom smislu, Grad Dubrovnik naručio je od Sveučilišta u Dubrovniku izradu Strategije razvoja turizma Grada Dubrovnika koja bi se trebala usvojiti do kraja 2016. godine, a kojom bi se trebale donijeti mjere nužne za održivo planiranje razvoja turističke djelatnosti na području Dubrovnika.

Premda je veliki prostor spomeničkog kompleksa Lazareta u neposrednoj blizini globalno prepoznatljivih vizura povijesne jezgre Dubrovnika, Lazaret dosad nisu značajnije turistički valorizirani – kako u smjeru razvoja sadržaja koji bi zadovoljili potrebe specifičnih profila turista zainteresiranih za suvremeno stvaralaštvo (od suvremene umjetnosti do kreativnih industrija i kulturno-društvenog poduzetništva), tako i za djelomično rasterećenje turističkih tijekova koji stvaraju snažan pritisak na povijesnu gradsku jezgru. Dobna segmentacija tržišta u 2014. godini pokazuje najveći porast tržišta u dobnim skupinama od 21-30 (21 % u odnosu na 2013.), odnosno od 31-40 godina (15 %). Iako su i ostale dobre skupine zabilježile porast (od 41-60 godina 11 %, od 0-12 godina 10 %, od 13-20 godina 10 %, te preko 60 godina 8 %) porast tržišta u dobnim skupinama od 21-40 godina posebno je značajan za planiranje namjene prostora Lazareta (tržište u tim dobnim skupinama najboljekorespondira s ponudom suvremene kulture, kulturnih/kreativnih industrija povezanih s kulturnim poduzetništvom) (Poslovni dnevnik, 2015). Od turista koji borave u Hrvatskoj, najbolji potrošači u 2014. su bili Britanci (122 €), Rusi (99 €) i Francuzi (95 €)⁸, a Dubrovnik se može pohvaliti upravo s tim tržištima kao najbrojnijima (Britanci tradicionalno primarno tržište, slijede Francuzi dok Rusi fluktuiraju, no zadržavaju visoke pozicije). Uz odgovarajuću turističku ponudu, koja se jasno diferencira od postojećih dominantnih oblika turističkog sadržaja na području Grada s naglaskom na povijesnu jezgru, u Lazaretima postoje preduvjeti za otvaranje novih punktova tzv. žive kulture koji će odgovoriti na potrebe specifičnog profila posjetitelja, a samim time i doprinijeti rasterećenju koncentriranog pritiska na povijesni centar Grada. Kulturno-umjetnička namjena Lazareta, tako, uz potencijalno odgovarajuće kvalitetne sadržaje, može imati značajnu ulogu u profiliranju turističke ponude, pored one koja je primarno usmjerena na same građane Dubrovnika. Stoga je gornji dio Lazareta, tj. visoka prizemlja lađa moguće predvidjeti kao prostore koji će osigurati održivo korištenje samog kompleksa istovremeno služiti kao kohezivni faktor između zajednice i posjetitelja sa sadržajem u donjim prostorima lađa.

Po pitanju ekonomskih izazova, prostor Lazareta treba promatrati u smislu održivog korištenja. Nužno je, naime prostoru osigurati takvu namjenu koja ima potencijal osigurati financijsku održivost prostora, a koja će istovremeno biti prikladna prostoru kulturnog dobra. Prostori Lazareta obnovljeni su sredstvima kredita, a najveći dio troškova obnove snosio je Grad Dubrovnik⁹. Sadašnji, odnosno budući korisnici prostora Lazareta, međutim, nemaju obvezu vraćanja tih sredstava. Ekonomski izazovi,

⁸Prosječna turistička potrošnja u Hrvatskoj je 2014. bio 66,36 €.

⁹Kreditna sredstva za samu obnovu iznosila su 33.806.303,00 kn, a rok otplate kredita HBOR-a je 13 godina.

međutim, postoje u vidu konituniranih zahvata konzervatorske zaštite i obnove s kojima se sadašnji i budući korisnici prostora moraju suočiti. Dodatno, troškovi izvođenja programa u Dubrovniku su znatno uvećani u odnosu na druge hrvatske gradove (Rijeka, Split, Osijek, Varaždin, Zadar, Šibenik itd.) obzirom na veliku udaljenost od glavnog grada države i drugih europskih gradova, visinu cijena troškova prijevoza (pogotovo u mjesecima izvan turističke sezone) i smještaja (pogotovo u mjesecima turističke sezone). Planirani programi za novoobnovljene prostore Lazareta mahom se temelje na suvremenim kulturnim i umjetničkim praksama i programima za osposobljavanje i edukaciju zajednice u primijenjenim kulturnim praksama što zahtijeva dodatno tehničko opremanje i održavanje prostora. Stoga buduća namjena prostora mora uzeti u obzir te ekonomske (ali i arhitektonsko-konzervatorske) izazove kako bi se s jedne strane postigla financijska ravnoteža za korisnike i održivost samog prostora, a s druge kako se, zbog eventualne pogrešne namjene ne bi stvarala veća opterećenja za spomenutu konzervatorsku zaštitu i obnovu te kreirala dodatni financijski zahtjevi.

Upravljačka struktura

Upravljanje Lazaretima treba promatrati dvojako: na razini očuvanja i zaštite samog kulturnog dobra, odnosno na razini njegovog korištenja. Ono se danas provodi na tri razine različitih utjecaja, ovlasti i odgovornosti. Prava i obveze vlasnika jasno su određena. Intenzitet, značaj i međusobna povezanost ostalih sudionika u procesu upravljanja nedovoljno su jasni. Trenutno, jedini dokumenti kojima se reguliraju odnosi postojećih korisnika i vlasnika prostora su ugovori o korištenju prostora na određeni period.

Prva razina upravljanja – vlasnik: Grad Dubrovnik

Grad Dubrovnik kao vlasnik upravlja spomeničkim kompleksom Lazareta samostalno. S jedne strane, upravljanje Lazaretima očituje se kroz korištenje prostora (Grad daje prostore u korištenje ili najam), a što je regulirano ugovorima o upravljanju, korištenju i održavanju prostora. Kao što je spomenuto, trenutno Grad Dubrovnik ima četiri takva potpisana ugovora, tri s predstavnicima civilnog društva (suvremena umjetnička organizacija Art radionica Lazareti (ARL), Studentski teatar Lero, humanitarna i mirotvorna organizacija DEŠA – Dubrovnik) te jedan s gradskom ustanovom FA Linđo. S druge strane, Grad Dubrovnik djelomice kompleksom upravlja i kroz zaštitu i održivo korištenje prostora Lazareta od strane javnosti.

Odgovorna osoba je gradonačelnik koji, prema Zakonu o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi¹⁰ odlučuje o stjecanju i otuđenju pokretnina i nekretnina i raspolaganju ostalom imovinom Grada (u visini pojedinačne vrijednosti do najviše 1.000.000,00 kuna), a zadužen je i za upravljanje prihodima i rashodima. Plan upravljanja Lazaretima, kao i sve druge planske i regulativne akte, uključujući proračun, donosi Gradsko vijeće Grada Dubrovnika tj. predstavničko tijelo koje ima ovlasti donošenja koja se uređuju pitanja iz samoupravnog djelokruga jedinice lokalne zajednice.

Druga razina upravljanja – očuvanje hrvatske kulturne baštine: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske

Ministarstvo kulture preko svog Konzervatorskog odjela u Dubrovniku u svojoj nadležnosti ima poslove očuvanja kulturne baštine kulturno-povijesnog i spomeničkog značaja. Nema izravnih ovlasti u upravljanju Lazaretima već sudjeluje kao tijelo zaduženo za nadzor poštivanja odredbi Zakona o zaštiti i

¹⁰Preuzeto u listopadu 2015. s: <http://www.zakon.hr/z/132/Zakon-o-lokalnoj-i-podru%C4%8Dnoj-%28regionalnoj%29-samoupravi>

očuvanju kulturnih dobara i kao promicatelj baštine na globalnoj razini (primjerice kroz UNESCO). Također, nadležno je za utvrđivanje uvjeta za uporabu i namjenu kulturnih dobara¹¹.

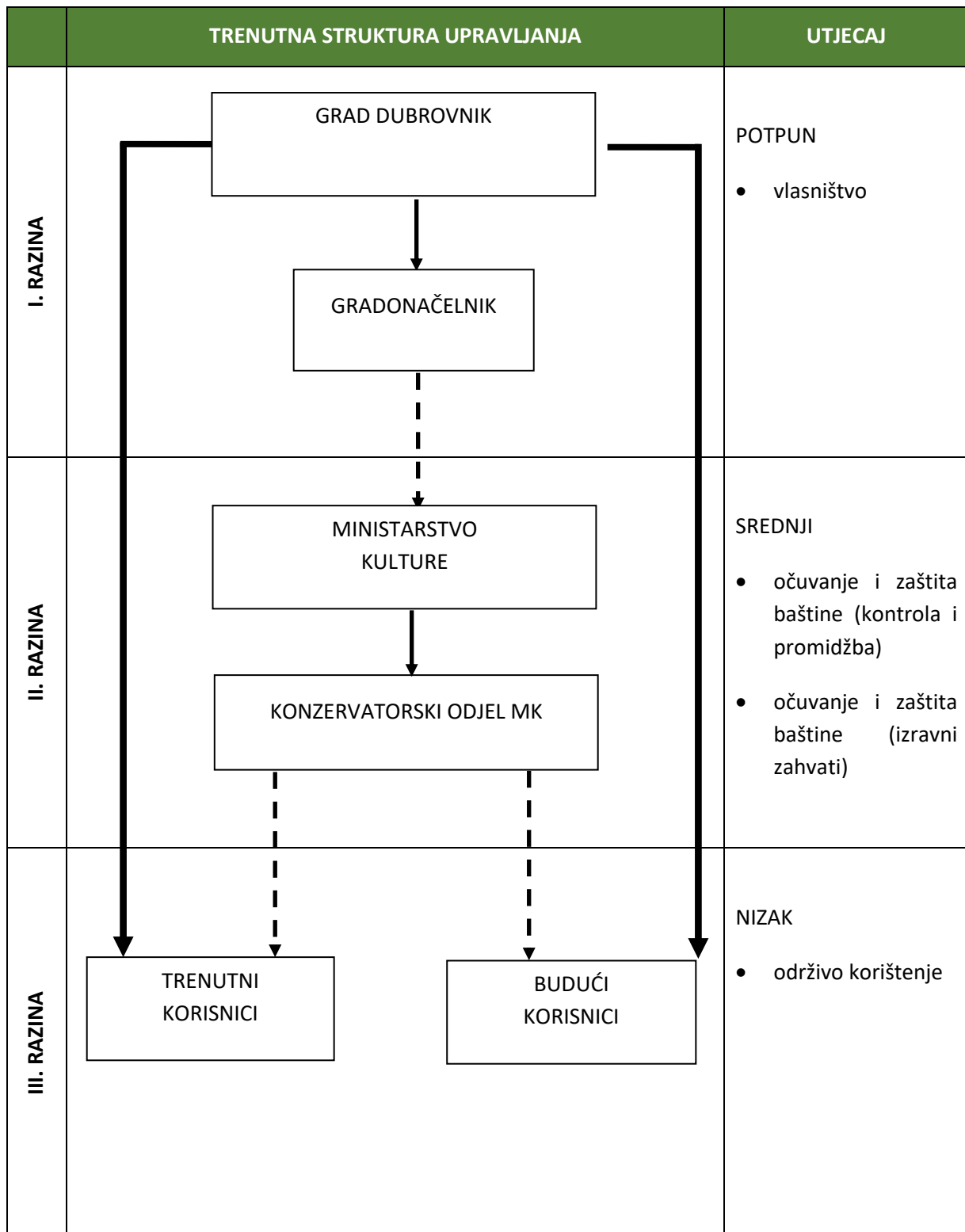
Treća razina upravljanja – korisnici prostora Lazareta

U upravljanju u svojstvu korisnika sudjeluju institucije i organizacije koje dugoročno ili povremeno koriste prostore Lazareta za održavanje kulturno-umjetničkih i opće-društvenih programa. U upravljanju spomenikom, ove organizacije i institucije nemaju znatnije ovlasti no kroz poslovnu i ugovornu suradnju svojim radom i angažmanom doprinose vidljivosti Lazareta i dijelom financiranju objekata¹². Također, dužni su poštovati konzervatorske uvjete. Graf 1. prikazuje trenutnu strukturu upravljanja.

¹¹Namjena Lazareta spada pod istu kategoriju kao i povijesna jezgra – kulturni centar, u sklopu koje odgovarajućom organizacijom i strukturom sadržaja treba omogućiti odvijanje sljedećih funkcija: stanovanje; kultura; školstvo; turističko-ugostiteljska; vjerska; administrativno-upravna funkcija i prometna (morska luka) tj. zadržavanje tradicionalnog kulturnog, znanstveno-umjetničkog središta s institucijama gradskog, županijskog, državnog i međunarodnog značenja. Podaci preuzeti u studenom 2015. s

¹²ARL i Deša su svojim sredstvima obnovili dio krovova odnosno prostora. ARL se obvezao podmirivati sve troškove koji proizlaze iz korištenja prostora uključivo troškove redovitog održavanja, redovitih i izvanrednih popravaka.

Graf 1. Trenutna struktura upravljanja



Prijedlog prikladne uporabe s analizom troškova i koristi

Primjeri slične prakse namjene prostora u kulturno-umjetničke svrhe

Strani primjeri prakse

Primjeri inozemnih praksi kulturnih centara koji mogu poslužiti kao referenca za upravljanje kompleksom Lazareta, izabrani su po dva ključna kriterija: da se cjeloviti prostor sastoji od odvojenih

elemenata/objekata (RoteFabrik i Matadero Madrid); da ima povijest „zauzimanja“ prostora od strane kulturnog sektora te da postoji jasna povezanost između održivog načina korištenja prostora (gospodarske djelatnosti) i integriteta kulturno-umjetničkog programiranja prostora.

Prvi primjer je **RoteFabrik**, jedan od najvećih neovisnih kulturnih centara u Švicarskoj. Pored svoje kulturne namjene (misija: promocija suvremene kulture i kritičke misli; program: široki spektar kulturnih manifestacija koje uključuju glazbu, film, kazalište te posebna događanja koja su u skladu s misijom Centra), Centar s ciljem održivog korištenja prostora potiče i aktivnosti vezane uz ugostiteljstvo (restoran), kreativne industrije (Škola za umjetnosti i dizajn), odgoj i obrazovanje (dječji vrtić, pedagoški vođena igraonica za djecu, aktivnosti najma igračkara), sport i rekreaciju (najam bicikala, škola jedrenja i vožnje motornih čamaca). Upravljanje RoteFabrik obavlja registrirana udruga *Interest Group RoteFabrik* kroz Skupštinu (60 članova) i nadzorni odbor (do 7 članova: 1 predstavnik restorana, 1 predstavnik grada, 1 iz grupacije koja upravlja kompleksom, 3 člana bira skupština). Članovi Nadzornog odbora prate i pružaju podršku radu izvršnom upravljačkom timu kojeg čini 16 osoba. Svih 16 osoba stalni su zaposlenici i upravljaju Rote Fabrikom kao kolektiv – sve se odluke donose usuglašeno, a odgovornosti dijele. Izostanak svake hijerarhije potvrđuje se činjenicom da svi zaposlenici upravljačkog tima imaju isti iznos plaće. Po vrstama zaduženja, tim je podijeljen na četiri osobe koje rade na administraciji, ljudskim resursima, računovodstvu i informatici. Kulturne odjele (glazbeni odjel, scenski odjel i odjel za posebna događanja) vode po dvije osobe. Tri tehnička odjela (svjetlo, zvuk i pozornica/AV) također vode po dvije osobe. Svi zaposlenici mogu sudjelovati u radu skupštine RoteFabrik koja donosi odluke o financiranju, ulaganjima itd. Godišnji proračun IG RoteFabrik je 3.7 milijuna švicarskih franaka od čega 2.4 milijuna dolazi iz proračuna Grada Züricha.

Referentne točke: upravljačka struktura, lišena svake hijerarhije posebno u odnosima izvršnog upravljačkog tima, a temelji se na pravnom obliku udruge građana.

Smjernica za Lazarete: namjena – kulturno-umjetnička uz poduzetničke i ugostiteljske usluge, usluge kulturnih industrija, usluge odgoja i obrazovanja; usklađenost ostalih usluga s kulturno-umjetničkom namjenom prostora.

Matadero Madrid je živi, promjenjivi prostor primarno usmjeren na pružanje usluga za kreativne procese, participativne umjetničke formacije i dijaloga između različitih umjetničkih disciplina. Matadero Madrid osnovan je kao mjesto koje doprinosi promišljanju suvremenog kulturno-društvenog okoliša i gradnji kulturnih oblika današnjice i budućnosti. Uz pružanje podrške umjetničkom stvaralaštvu, Matadero Madrid je 2009. osnovao Arhiv stvaratelja u Madridu kojim se želi postići veća vidljivost umjetnika koji su iz Madrida ili tamo žive. Arhiv se koncentrira na vizualne umjetnike do 35 godina. Pored kulturno-umjetničkih sadržaja (misija: promocija stvaralaštva u svim svojim oblicima i izrazima s posebnim naglaskom na poticaje suvremenog stvaralaštva - izvedbene umjetnosti, kino, glazba, dizajn, arhitektura, urbano i krajobrazno planiranje -inter-sektoralne aktivnosti u tri ključna područja – obrazovanje, produkcija i diseminacija), za posjetitelje nudi čitav niz popratnih sadržaja; od najma bicikli do široke ugostiteljske usluge (CaféTeatro, restoran La Cantina, ljetna TerrazaMatadero). Potrebno je naglasiti kako ugostiteljske usluge odgovaraju kulturno-umjetničkoj namjeni Centra pa su i njihove usluge umjetničkog tipa. Tako CaféTeatro služi kao foaje i scena za kazališne aktivnosti i lociran je u jednoj od lađa prostora Matadera Madrid, koji su uredili dizajneri Juan Sanz i MiguelÁngelCoso. Restoran La Cantina nudi kuhinju u okviru projekta “Olivia te Cuida”, a koja je fokusirana na domaću, zdravu, organsku i kvalitetno pripremljenu hranu. U okviru restorana, za lijepa vremena, u ponudi je i vanjsko kino. TerrazaMatadero je ljetna terasa u unutarnjem otvorenom prostoru Matadera Madrid koja predstavlja prostor za umjetničke i glazbene instalacije te sezonske aktivnosti. Matadero Madrid u

vlasništvu je Grada Madrida, pod izravnim nadzorom Ureda za kulturu Grada Madrida. Krovno tijelo u upravljačkoj strukturi Matadera je Opća uprava za kulturne projekte gradske skupštine Grada Madrida. Na izvršnoj razini, od 2008. godine Matadero ima tzv. Koordinacijski ured s 11 zaposlenih osoba, uključujući direktora ureda. Glavna funkcija tog ureda je interdisciplinarna koordinacija između korištenja prostora i stvaranja prostora – ured je, s jedne strane, zadužen za osiguravanje konceptualne jedinstvenosti tj. integriteta kulturnog centra i ispravnu uporabu prostora dok s druge strane ima zadatak osiguravanja produkcije kulturnih programa s naglašenom dimenzijom transdisciplinarnosti unutar čega se, kao najvažnije, ističe područje vizualnih umjetnosti.

Referentne točke: sustav upravljanja koji je u izravnoj nadležnosti struktura javne lokalne administracije.

Smjernica za Lazarete: namjena – kulturno-umjetnička uz poduzetničke i ugostiteljske usluge te usluge kulturnih industrija; usklađenost ostalih usluga s kulturno-umjetničkom namjenom prostora.

Amsterdamski kulturni centar **WOW** nastao je iz *bottom-up* inicijative u partnerskoj suradnji s Gradom Amsterdamom odnosno s privatnim sektorom s ciljem su-kreacije tvornica/pogona umjetnosti (*art factories*). Grad je vlasnik nekretnina koju je dao u namjenu za kulturni centar/umjetnički pogon kroz ugovor o najmu na 15 godina pa je zgrada je pretvorena u 50 studija/jedinica za rad i stanovanje umjetnika. WOW je mjesto susreta umjetnika, zajednice (lokalne i međunarodne), služi kao izložbeni prostor te kao prostor za radionice, a u njemu je i restoran. Grad je centru ponudio početnu subvenciju, no ne i održavanje centra, a financijsko samoodržavanje omogućeno je naplatom prostora te komercijalnom djelatnosti/hostelom. Sav prihod od komercijalne djelatnosti ulaže se u održavanje zgrade i kulturni program koji vodi zaposleni kustos. Upravljanje centrom odvija se putem novoosnovane privatne Zaklade koja je registrirana i za zaštitu okoliša te proizvodnju hrane. Grad ima prava utjecaja na statut Zaklade koja ima Nadzorni odbor s članovima koje je imenovao grad odnosno onima koje je imenovala Zaklada (ekspertiza iz područja ekonomije i prava). Pitanja menadžmenta povjerena su Izvršnom odboru koji odgovara Nadzornom odboru.

Referentne točke: upravljanje se vrši putem privatne Zaklade u čijem su Nadzornom odboru i predstavnici Grada; za umjetničko ravnanje zadužen je kustos.

Smjernica za Lazarete: namjena – kulturno-umjetnička uz poduzetničke i ugostiteljsko-hotelijske usluge; usklađenost ostalih usluga s kulturno-umjetničkom namjenom prostora.

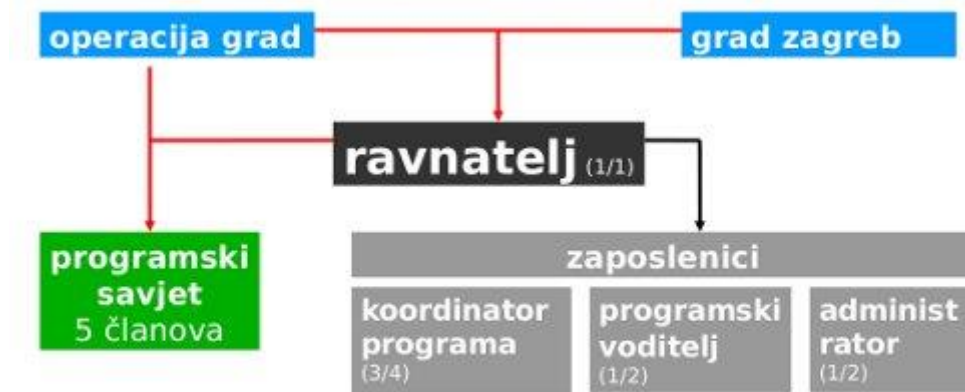
Domaći primjeri prakse

Najpoznatiji, te ujedno jedini primjer javne ustanove u kulturi koja se temelji na sudioničkom upravljanju u Hrvatskoj je Zagrebački centar za nezavisnu kulturu i mlade – **POGON**. To je javna neprofitna ustanova u kulturi utemeljena na novom modelu civilno-javnog partnerstva, a koju su krajem 2008. zajednički osnovali Savez udruga Operacija Grad, koji okuplja organizacije nezavisne kulture i mladih, i Grad Zagreb. Grad Zagreb osigurava prostore, osnovna sredstva za temeljno funkcioniranje i odvijanje programa ustanove. Program financiraju korisnici prostora, tj. udruge od kojih je većina uključena u Savez udruga Operacija Grad. Pogonom zajednički upravljaju njegovi suosnivači te ravnatelj. Putem Programskog savjeta¹³, kojeg među sobom biraju organizacije koje su se

¹³ „Programski savjet je stručno savjetodavno tijelo sastavljeno od predstavnika organizacija civilnog društva koje raspravlja o pravilima i procedurama korištenja resursa, programskom usmjerenju i dugoročnijim programskim planovima te razmatra eventualne žalbe na odluke koordinatora programa. Programski savjet ima 5 članova, a

uključile u Savez udruga Operacija Grad, u proces donošenja odluka uključeni su i korisnici. Pored Savjeta, pri izgradnji i pri svakim većim izmjenama modela korištenja provodi se rasprava među zainteresiranim organizacijama.

Upravljačka i organizacijska struktura Pogona¹⁴



Misija Pogona je “Pružati kvalitetan i pouzdan servis za produkciju, prezentaciju i afirmaciju nezavisnih suvremenih umjetničkih i kulturnih praksi te za aktivno sudjelovanje mladih u kulturnim i drugim aktivnostima u Zagrebu”¹⁵. Pogon nije definiran estetskim kriterijima niti čvrstim programskim/kustoskim konceptom, već funkcionira kao otvorena platforma. U Pogonu se godišnje organizira preko 200 različitih javnih događanja iz svih disciplina suvremene kulture i umjetnosti (izložbe, kazališne i plesne predstave, predstave novog cirkusa, koncerti, predavanja, javne tribine i drugo) te preko 150 radionica i seminara. Uz to Pogon se redovno koristi i za produkciju, probe, umjetničke rezidencije, sastanke i slično. U Pogonu nastupaju brojna poznata imena domaće i međunarodne scene, ali priliku dobivaju i mnogi mladi umjetnici koji će se tek afirmirati. Na godišnjoj razini, Pogon koristi oko 80 različitih organizacija, neformalnih grupa i organizatora-pojedinaca.

Referentne točke: inovativan model hibridne ustanove u kulturi temeljene na civilno-javnom partnerstvu u kojem suosnivačka prava i dužnosti dijele organizacije civilnog društva/korisnici i lokalna uprava.; prostor centra nije definiran estetskim kriterijima niti programskim/kustoskim konceptom.

Smjernica za Lazarete: velika uloga Programskog savjeta kao stručnog savjetodavnog tijela sastavljenog od predstavnika organizacija civilnog društva/korisnika koje raspravlja o pravilima i procedurama korištenja resursa, programskom usmjeranju i dugoročnijim programskim planovima.

Drugi zanimljiv primjer je **Multimedijalni kulturni centar** koji se nalazi u nikad dovršenom kolosalnom objektu Doma omladine u Splitu. Tijekom 1990.-ih, prostor su postupno preuzimale nevladine organizacije da bi se stanje 2000.-ih „legaliziralo“ na način da je Grad Split ustupio dio prostora na korištenje organizacijama korisnicima, nakon čega su se organizacije udružile u zagovaračku platformu

oni se biraju iz redova članova Saveza udruga Operacija Grad na mandat od 2 godine“. Preuzeto u listopadu 2015. godine s:<http://www.upogoni.org/wp/o-centru/organizacija-i-upravljanje/programski-savjet-2/>

¹⁴Preuzeto u listopadu 2015. godine s: http://www.upogoni.org/wp/wp-content/uploads/2009/05/pogon_stuktura_hrv_bezNaslova_web.jpg

¹⁵Preuzeto u listopadu 2015. godine s: <http://www.upogoni.org/wp/o-centru/>

za preuzimanje prostora Doma mladih. Od 2005. godine, objektom upravlja javna ustanova u kulturi Multimedijalni kulturni centar (MKC) Split koja dodjeljuje prostor na korištenje organizacijama civilnog društva te s njima sklapa ugovorne odnose. Većina ugovora se odnosi na period od 2 do 5 godina korištenja s tim da neke od organizacija imaju potpisan ugovor izravno s Gradom Splitom, a neke s ustanovom MKC Split pa tako neke od organizacija plaćaju najam Gradu, neke ustanovi, a neke uopće ne plaćaju najam. Sve organizacije pokrivaju svoje materijalne/tekuće troškove. Sukladno zakonskim propisima o upravljanju javnim ustanovama o kulturi, Gradsko vijeće Grada Splita imenovalo je Upravno vijeće od 5 članova. Operativno, ustanovu čine 6 zaposlenika od kojih je jedan ravnatelj.

Djelatnosti Multimedijalnog kulturnog centra Split su organizacija, produkcija i promicanje kulturnih programa na polju likovnih, glazbenih i scenskih umjetnosti, filma i videa. Ključni segmenti djelovanja Ustanove su likovna/vizualna umjetnost, filmski i scenski program. Obzirom da nema utvrđenih programskih kriterija, produkcija Multimedijalnog kulturnog centra temelji se na ideji otvorene institucije. Uz produkciju vlastitog programa, ustanova pruža kontinuiranu mogućnost rada predstavnicima nezavisne kulture, kroz više paralelnih inicijativa te surađuje s ustanovama, udrugama i kreativnim pojedincima u suorganizaciji programa s naglaskom na suvremenoj medijskoj i interdisciplinarnoj umjetnosti¹⁶.

Referentne točke: osnivanjem javne ustanove u kulturi, javna uprava je stvorila je dvostruku razinu odnosa s korisnicima prostora, bez jasno utvrđenih programskih kriterija. Ugovorni odnosi s korisnicima su nekonzistentni te se sklapaju na iznimno kratak period.

Smjernica za Lazarete: Multimedijalni kulturni centar Split generira program u objektu Doma mladih u suradnji s ostalim kulturnim sektorom (organizacijama civilnog društva, ustanovama, kreativnim pojedincima) s naglaskom na suvremenoj medijskoj i interdisciplinarnoj umjetnosti.

Autonomni centar ACT iz Čakovca primjer je društvenog centra u nastajanju. Centar vodi istoimena udruga koja djeluje na područjima demokratske političke kulture, gospodarstva, obrazovanja, znanosti i istraživanja, održivog razvoja i socijalne djelatnosti kroz partnersku suradnju i programsko/projektno povezivanje s organizacijama civilnog društva, jedinicama lokalne i regionalne samouprave, državnim tijelima, razvojnim agencijama, poslovnim sektorom, javnim ustanovama i drugim organizacijama i institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu. U suradnji s drugim članicama Inicijative 1729/2, ACT Grupa je oko prostora na području bivše vojarnje u Čakovcu okupila neformalnu i multidisciplinarnu zagovaračku inicijativu s ciljem uspostave samoodrživog modela korištenja i upravljanja ovim javnim resursom te uspostave društvenog i kulturnog centra. Uspostavljena je i partnerska suradnja s Gradom Čakovcem i Međimurskom županijom, vlasnikom zemljišta i nekretnina koja je, prepoznajući važnost građanskog samoorganiziranja i djelovanja za opće dobro, Inicijativi dala dozvolu za njegovo privremeno korištenje.

U prostoru novonastajućeg društvenog centra, uz organizacije civilnog društva, djeluju Tehnološko-inovacijski centar Međimurje d.o.o. i Međimursko veleučilište. Formiranje društvenog centra u Čakovcu polazi od potreba građana te je zamišljen kao platforma za okupljanje građana koji će provoditi različite društvene aktivnosti. Izrazita je važnost stavljena na imperativ da prostor društvenog centra ima sva obilježja javnog, dostupnog svim građanima za korištenje te da pruža mogućnosti daljnjeg unapređenja društvenog i kulturnog standarda. Društveni centar Čakovec otvoren je i

¹⁶Preuzeto u studenom 2015. godine s: <https://www.facebook.com/MKCSplit/info/?tab=overview>.

inkuzivan prostor u kojem se na različitim razinama djelovanja razvija civilno-javno partnerstvo, a koji funkcionira po načelima neprofitabilnosti, participativnosti, inkluzivnosti i solidarnosti¹⁷.

Referentne točke: prostor novonastajućeg društvenog centra je u vlasništvu regionalne uprave; centar, koji je poprilično usmjeren na poduzetničke djelatnosti (društveno poduzetništvo i inovacije).

Smjernica za Lazarete: sinergija djelovanja organizacija civilnog društva i institucija koje koriste prostor, usmjerenost na potrebe lokalne zajednice i razvijanje modela civilno-javnog partnerstva.

Prijedlog prikladne uporabe za Lazarete

Prijedlog namjene čitavog prostora Lazareta

Prijedlog namjene prostora Lazareta mijenjao se u periodu od zadnjih 15 godina, ali se zadržavao na formatu kulturno-umjetničkog ili društveno-kulturnog centra, tj. prostora proizvodnje žive suvremene kulture i umjetnosti u gradu Dubrovniku s osobitim naglaskom na istraživački (eksperimentalni) i obrazovni pristup u radu. Istovremeno, Lazareti otvaraju perspektivu novog mjesta okupljanja zajednice i posjetitelja, kako oko kulturno-umjetničkih sadržaja, tako i oko popratnih sadržaja poput raznolike, primjerene i cjenovno dostupne ugostiteljske ponude, trgovina s proizvodima lokalnog umjetničkog i kreativnog rada, prodajnih knjižnica i čitaonica s jednostavnom ugostiteljskom ponudom (ovaj se dio sadržaja osobito odnosi na populaciju učenika koji pohađaju srednju školu nadomak prostora Lazareta, a koji školski odmor provode u prostoru Lazareta). Optimalan način korištenja Lazareta tako podrazumijeva uravnoteživanje uloge prostora Lazareta kao generatora novih slojeva kulturno-društvenih vrijednosti koji ne reflektiraju, niti su nastavak logike dominantnih oblika kulturno-umjetničkih aktivnosti i praksi, s onim vrstama gospodarske djelatnosti koje neće ugroziti konceptualno-programski integritet prostora, njegove prepoznatljivosti i značaja, a koje će omogućiti dugoročnu materijalnu održivost prostora.

Namjena prostora Lazareta kao kulturnog centra¹⁸ upisanaje u dokumentima lokalne kulturne politike - Strategija razvoja kulture Grada Dubrovnika ulogu Lazareta planira „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 društveno-kulturnog centra u najužem središtu grada“ (Strategija razvoja kulture Grada Dubrovnika, 2014). U Akcijskom Planu Strategije razvoja kulture Grada Dubrovnika, u

¹⁷Preuzeto u studenom 2015. godine s: http://issuu.com/drustvenicentarcakovec/docs/dc_programska_knjzica_jesen_2015-1

¹⁸Kulturni centri svojevrsna su sjecišta višenamjenskih društveno-kulturnih aktivnosti u kojima se stvara sinergija različitih razina sposobnosti i iskustva, umjetničkih formata i mogućnosti, amatera i profesionalaca, mladih i starih, kulturnih raznolikosti/multikulturalizma, multimedijalnih umjetnosti i obrta, lokalnih i nacionalnih mreža itd. Ideal kulturnog centra uključuje a) polivalentne sociokulturne aktivnosti, otvorene raznim kategorijama publike; b) fleksibilnost, odgovaranje na promjenjive kulturne potrebe i zahtjeve lokalne zajednice i c) promicanje lokalnih aktivnosti, poticanje i razvoj suradnje/razmjene na nacionalnoj i međunarodnoj razini. U idealnim uvjetima, kulturni centri povezujući su faktor između institucija i nezavisnog sektora te ispunjavaju vakuum i duboke podjele unutar kulturnog sektora povezujući kulturni sektor s ostalim sektorima poput socijalne skrbi, obrazovanja, poduzetništva, turizma itd. Sukladno opsegu i profilu aktivnosti koji se u njima provode, mogu se kategorizirati u umjetničke centre (*arts centre*), centre za zajednicu (*community centre*) ili sudioničke kreativne prostore (*sharedcreativespaces*). Svima je zajedničko smanjivanje barijera između pasivnog konzumiranja i aktivne participacije, između umjetničkih formata i praksi stvarajući drugačiji odnos unutar proizvodnog lanca kulture – između probe i nastupa; radionice i izložbe.

Podcilju 1.2. *Unaprijediti upravljanje prostorom i korištenje prostornih resursa za potrebe razvoja kulture* i Mjeri 1.2.1. *Planirati kulturni razvoj usklađujući potrebe povijesne jezgre i ostalih dijelova grada (prigradska naselja i otoci)* navodi se Aktivnost/projekt 1.2.1.2. *Osnutak kulturnog centra u Lazaretima u okviru kandidature Dubrovnika za EPK (Nositelj: Grad Dubrovnik)* dok se pod Podciljem 2.2. *Razvijati kulturno poduzetništvo, kulturne industrije i tradicijske obrte*, Mjerom 2.2.1. *Poticati razvoj poduzetništva u kulturi, posebno razvoj kreativnih industrija s naglaskom na suvremenu arhitekturu i dizajn* navodi Aktivnost/mjera 2.2.1.6. *Osiguravanje prostora za razvoj kulturnih i kreativnih industrija u novom Kulturnom centru u Lazaretima (nositelji: Grad Dubrovnik, DURA)*.

Prijedlog kulturno-umjetničkog odnosno društvenog programa/sadržaja prostora Lazareta

Djelatna i sadržajna supstanca prostora Lazareta u obliku društveno-kulturnog centra prvenstveno se generira „odozdo“ tj. od strane korisnika prostora te se usklađuje sa zahtjevima koji dolaze „odozgo“ tj. od strane vlasnika prostora. No, u samom središtu, pogotovo dugoročnog, planiranja moraju se postaviti potrebe zajednice koje su artikulirane kako „odozgo“ u formi Programa javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika odnosno RH, tako i „odozdo“ budući da „programi nastaju na temelju preferencija ljudi koji ih vode, sposobnostima ljudi koji ih provode, a ovisi i o vanjskim pritiscima, nekoj široj politici države ili grada te o artikuliranim interesima i potrebama građana. Tu slobodu ne valja shvatiti kao neki apsolut nego djelovanje u određenom okviru“ (Mišković, 2015.).

Lazareti su programski već „obilježen“ prostor temeljem dugogodišnjih aktivnosti i profila organizacija koje prostor već koriste. U tom smislu, Lazareti su sadržajni hibrid između suvremenih umjetničkih i kulturnih praksi s naglaskom na kritičku i diskurzivnu dimenziju, društveno-kulturnog poduzetništva i institucionalnih formi njegovanja nematerijalne kulturne baštine kroz amaterski folklorni ansambl. Navedeni sadržajni opseg proteže se na točno pola prostora kompleksa. Preostala polovica prostora, „programira“ se unutar kulturno-umjetničkih inicijativa i projekata proizašlih iz procesa pripreme kandidature Dubrovnika za Europsku prijestolnicu kulture (EPK) 2020. godine.

Temeljni koncept za prvih pet lađa Lazareta jest da postanu mjesto-katalizator suradnje umjetnosti i znanosti uz jaku prisutnost programa za zajednicu. Konceptualni okvir gradi se na sljedećim značajkama: umjetničko vodstvo; konceptualni integritet; stručnost; obrazovanje; inkluzivnost; održivost; fokus na zajednici; međunarodna suradnja i vidljivost, a razlaže se po sljedećim oblicima djelovanja: stvaralaštvo suvremenih umjetničkih i kulturnih praksi; društveno i kulturno poduzetništvo; inovativno programiranje i društvene inovacije; eksperimentalnost i sustvaranje.

Prema planu razvoja projekata unutar programske strukture kandidature Dubrovnika za EPK 2020, jedna od pet lađa stavlja se u funkciju suvremene vizualne umjetnosti - polu-javnog laboratorija u kojem će raditi vodeći međunarodni stručnjaci iz područja kognitivnih i prostornih znanosti uz lokalne i nacionalne umjetnike. Program laboratorija temelji se na korištenju kreativnog radnog prostora, radionicama, seminarima, izdavanju publikacije i tri godišnje izložbe.

U jedan od prostora/lađa planirana je PUNTA - javnosti otvorena dnevna soba s knjižnicom, koja se koristi kao radni prostor za čitanje, razgovor i javni program. Program Punte usmjeren je na stvaranje zajednica kroz razgovor o književnosti, umjetnosti i teoriji, kroz ugošćavanje domaćih i stranih umjetnika te kroz organizaciju različitih radionica pogotovo za one najmlađe (radionice pisanja proze i poezije, stripa, pričanja priča i sl.). Tijekom ljetnih mjeseci Punta svoj program intenzivnije provodi na stranim jezicima kako bi u njega uključila i turiste te njihovu djecu te na neki način predstavlja sučelje za istraživanje grada s obzirom da posjetitelji vrlo rijetko odlaze u lokalne knjižnice. Poseban segment

Punte služi kao zamašnjak lokalnih književnih suradnji s knjižnicama i školama u koje aktivno uključuje djecu i mlade na organizaciji *Tjedna pričanja priča* koji se odvija u zimskom razdoblju. Ova suradnja se odvija na više lokacija u gradu od kojih je jedna i Punta, a podrazumijeva da djeca i mladi iz Dubrovnika koncipiraju, organiziraju i moderiraju književne programe (književna predavanja, razgovore, čitanja itd.) te sudjeluju u interaktivnim radionicama s umjetnicima s kojima u različitim formatima pričaju priče (strip, glazba, film, književnost). U ljetnim mjesecima u Puntici će se prezentirati radovi i dokumentacija koje su djeca i mladi izradili kroz *Tjedan pričanja priča* i na taj će se način obraćati vršnjacima koji u Dubrovnik dolaze na odmor.

Treći prostor/lađa planiran je za aktivnosti izvedbenih umjetnosti s naglaskom na suvremeni ples. U tom prostoru objedinjene su sve organizacije koje se bave oblicima izvedbenih praksi – od folkloru do hip-hopa, ritmičke gimnastike, svih oblika plesa. Glavne aktivnosti uključuju transfere znanja, radionice, rezidencijalne programe i majstorske tečaje međunarodnih akademija plesa i koreografije (SNDO (Amsterdam), PARTS (Brussels), SSKS (Copenhagen), ADU (Zagreb), University of Falmouth itd.

Četvrti i peti prostor/lađe planirani su kao prostor za razvoj kreativnih industrija – od odjeljivanja prostora za potrebe suvremenog produkcijskog studija za snimanje do izložbenog i radioničkog prostora za dizajn i razvoj tradicionalnih obrta u suvremenom oblikovanju i vizualnoj artikulaciji.

Potencijalna publika

Podaci o broju korisnika programa/publike postojećih korisnika prostora, pokazuju da prosječno u Lazareti dolazi cca. 24.000 ljudi/korisnika i sudionika u programima godišnjoj razini¹⁹ što je više od polovice čitave populacije grada Dubrovnika. Stoga se može zaključiti da Lazareti već imaju dokazani potencijal privlačenja publike i sudionika u programima čemu se moraju pridodati potencijali iz neposredne okoline: 630 učenika srednje škole Gimnazija Dubrovnik, 152 učenika viših razreda osnovne škole Marin Getaldić te 621 učenik srednje Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik (ukupno 1403 osobe u rasponu od 10 do 18 godina, tj. najbolji potencijal za stvaranje budućih sudionika i korisnika kulturnih programa, ne samo Lazareti). Također, unutar povijesnog centra nalazi se Umjetnička škola Luka Sorkočević, čiji su učenici redoviti polaznici obrazovnih i kulturnih programa u Lazaretima.

Središnja ciljna skupina korisnika programa u Lazaretima je mlađa populacija što potvrđuje i jaka edukacijska komponenta u svim predloženim programima za prostore kulturnog centra u Lazaretima. Dodatno, Lazareti se nalaze na cesti/pješakačkoj trasi od povijesnog centra do ruba užeg dijela grada (predio Zlatnog potoka, Svetog Jakova i ex. Hotela Belvedere) na kojoj se, u udaljenosti od jednog kilometra nalaze četiri hotela s pet zvjezdica²⁰ čime se sadržaj Lazareti otvara specifičnom profilu potencijalne publike, a koja je, po osnovnim i zastarjelim podjelama, dijametralno suprotna od lokane publike iz neposrednog okruženja. Naime, osim što je okrenutost lokalnoj zajednici temeljno obilježje kulturnog centra uopće, suvremena tumačenja kulturne publike odmiču se od segregiranih skupina obožavatelja opere i klasične glazbe odnosno elektronike i turbo-folka, a sukladno istaknutom društvenom statusu i hijerarhiji - današnju publiku čine tzv. *svejadi*²¹ odnosno ljudi koji imaju kapacitet

¹⁹Navedeni broj publike rezultat je zбоја podataka о publici koje su dobiveni od postojećih korisnika prostora i njihovih programskih suradnika.

²⁰Hotel Villa Dubrovnik; Hotel Villa Orsula Dubrovnik; Hotel Grand Villa Argentina i Hotel Excelsior.

²¹„Segregirane skupine publike *kultiviranih poznavatelja* umjetničkih formata elitne kulture, koji su se prepoznavali po strogo razlikovanju npr. opere od soap-opere su u izumiranju dok se razvija publika, kako ih je američki sociolog Richard A. Petersen (1992.) naziva, *kulturnih svejeda*. Kulturnim svejedima definira se publika koja "ima prostora u svom repertoaru za operu i *heavy metal* ili *punk*, za 'visoku umjetnost' i *mainstream*televiju,

konzumacije repertoara od visoke kulture do pop glazbe i televizijskih sapunica. Stoga se strategije planiranja programa ne trebaju ciljano usmjeravati prema profilu posjetitelja više platežne moći (čime bi se ograničila dostupnost programa za lokalnu publiku prosječnih ili nižih financijskih sposobnosti) već se trebaju usmjeriti na podizanje umjetničkih, kulturnih i intelektualnih kapaciteta zajednice, uključujući posjetitelje, ali ne i primarno se baveći njima.

Značaj za Dubrovnik odnosno potencijali za promociju Hrvatske

Dubrovnik kao urbana cjelina obiluje resursima kulturne baštine (statične kulture) koji u isto vrijeme doprinose visokoj razini prepoznatljivosti grada, ali i ograničavaju značaj, razine razumijevanja, shvaćanja, stoga i mogućnosti razvoja suvremenog kulturnog i umjetničkog stvaralaštva (žive kulture).

Stvaranjem kulturnog centra predominantno usmjerenog na istraživanje, stvaranje i pokazivanje suvremenih tendencija u kulturno-umjetničkom stvaralaštvu, Lazareti (p)ostaju prvi i jedini primjer amalgamacije statične i žive kulture, tj. sinergije kulturne baštine i suvremene umjetnosti na području Dubrovnika, pa i Hrvatske. Također, postavljanjem programskog standarda na sustvaranje, međunarodnu suradnju, interdisciplinarnost i transdisciplinarnost, kulturni centar u Lazaretima nadomješta vidljivi deficit određenih umjetničkih disciplina (npr. suvremeni ples), kao i polja primijenjenog kreativnog rada (npr. klub čitaonica/knjižnica, prodajna galerija dubrovačkih suvremenih autora, trgovina hrvatskog dizajna). Pozicija Lazareta između gradske pješčane plaže i vizura/ulaza u povijesni centar grada nameće izvjesnu mogućnost ostvarenja velikog broja stranih posjetitelja, čime prostor Lazareta postaje mjestom sučelja hrvatskog stvaralaštva s tisućama osoba potencijalne međunarodne kulturne publike.

Financijska procjena potreba

Postojeći korisnici za svoje programe koriste opremu koju već imaju na raspolaganju. Dodatno, Zavod za obnovu Dubrovnika prijavio je projekt na Europski fond za regionalni razvoj – *Priprema i provedba integriranih razvojnih programa temeljenih na obnovi kulturne baštine*. Bespovratna sredstva ovog fonda ulažu se, u slučaju da je projekt uspješan, u pružanju potpore obnovi i revitalizaciji kulturne baštine kroz „integrirane razvojne programe temeljene na obnovi kulturne baštine koja podrazumijevaju ulaganje u kulturna dobra praćeno s komplementarnim razvojem dodatnih, primarno turističkih sadržaja/usluga s ciljem doprinosa održivom razvoju na lokalnoj i regionalnoj razini“²². U procesu izrade projekta kojim planiraju revitalizaciju preostale tri lađe u Lazaretima, Zavod za obnovu je postojeće korisnike anketirao o dodatnoj tehničkoj opremi potrebnoj za daljnji razvoj njihovih aktivnosti, a koja bi se osigurala bespovratnim sredstvima u iz ovog fonda.

S obzirom da je prostor Lazareta svojom primarnom namjenom i planiranim razvojem usmjeren na društveno-kulturne sadržaje za zajednicu i posjetitelje, ovaj se projekt mora, kao i svi slični koji se tiču prostora Lazareta, u svojim sadržajnim odrednicama, uskladiti s propozicijama strateškog plana za razvoj kulture Grada Dubrovnika, pripadajućeg Akcijskog plana kojima se u Lazaretima nedvosmisleno planira kulturni centar bez pretenzija prenamjene u turistički odnosno centar za posjetitelje²³.

za Samuela Becketta i TerryPrachetta" (Baumann, 2011.:2; Bell i Oakley, 2015.:36). Koncept kulturnih svejeda vezuje se za populacije razvijenih zemalja zapada te za napuštanje snobovskog elitizma svojstvenog okruženju mainstream kulturnog stvaralaštva u korist novonastajućih vrijednosti tolerancije (Warde, Wright i Gayo – Cal., 2007)“(Žuvela, 2016.:48).

²²Preuzeto u prosincu 2015. s: <http://www.strukturnifondovi.hr/natjecaji/1155>

²³Razlika između kulturnog centra i centra za posjetitelje, odnosno turističko-informativnog centra ne nalazi se samo u organizacijskom, tj. institucionalnom formatu koliko u načinu, opsegu i području djelovanja. Pritom se mora uzeti u obzir da je koncept kulturnog centra otvoren za sve skupine i profile publike – od stanovnika iz neposredne lokalne sredine do nacionalnih i međunarodnih posjetitelja - dok je funkcija turističko-informativnih

Vezano za ostatak prostora, tehnički zahtjevi za novoobnovljene lađe temelje se na dosadašnjem radu u tim prostorima, a tiču se pribavljanja osnovne opreme kako bi se kulturni programi uopće mogli odvijati, budući da prostor nije obnovljen na način da tehnički podržava specifičnost provedbe kulturno-umjetničkih programa.

Potrebna tehnička infrastruktura je sljedeća:

- 10 mobilnih zidova 2,5 m x 4 m
- 20 postamenata u 3 veličine
- 2 kompleta polica /ormara za skladištenje
- 10 stolova
- 50 stolaca
- 6 vanjskih klupa
- 2 držača za mikrofon
- 2 plesna poda
- 9 kanti za otpad (4 vanjske i 5 unutarnjih)
- 20 produžnih kablova
- 5 HD kablova za projektor
- 1 računalo koje se spaja s projektorom

Prema navedenim specifikacijama za tehničku opremu, poslani su upiti za ponude prema kojima bi se tehnička oprema trebala kupiti. Oprema potrebna za realizaciju aktivnosti iz programske strukture kandidacije Dubrovnika za EPK2020 nije u potpunosti specificirana u trenutku izrade ovog Plana upravljanja, no svakako je tehnički, stoga i financijski puno zahtjevnija od gore navedenog popisa.

Prijedlog organizacijske strukture

Organizacije koje već koriste prostore, imaju ljudske i financijske resurse kojima realiziraju svoje aktivnosti (Deša: 9 stalno zaposlenih osoba; ARL: 3 stalno zaposlene osobe; Studentski teatar Lero: 1 zaposlena osoba; FA Linđo: 17 stalno zaposlenih osoba uz 300 članova Ansambla).

Prema procjeni voditeljice projekta Lazareta u procesu pripreme Dubrovnika za Europsku prijestolnicu kulture 2020., te dosadašnjem načinu korištenja prostora Lazareta koji je još uvijek u nepotpunoj, eksperimentalnoj i organizacijski neujednačenoj fazi, *prijedlog potrebe radnih mjesta* na puno radno vrijeme za operativno upravljanje 5 novoobnovljenih lađa je:

- voditelj/direktor/ravnatelj/glavni koordinator (osoba zadužena za upravljanjem prostorom, odgovorna za programsko, financijsko, pravno i operativno funkcioniranje cjelokupnog centra; odgovorna prema osnivačima/upravnom tijelu);
- voditelj/ica umjetničkog programa (osoba zadužena za osmišljavanje, koordinaciju i realizaciju kulturno-umjetničkog programa)
- voditelj/ica tehničke službe (unutar tehničke službe potrebni su jedan čuvar/ica izložbenog prostora te jedan čistač/ica)
- administrator/ica (osoba odgovorna za financijske, pravne i opće administrativne dužnosti prema potrebama)

centara predominantno usmjerena prema turistima, kako i sam naziv indicira. U tom smislu je nedvosmislenost osnivanja kulturnog centra potrebna kako bi se osigurala pretpostavke za što širu otvorenost i uključenost publike u aktivnosti koje će se izvoditi u prostoru Lazareta.

Na nepuno radno vrijeme dodatno su potrebne osobe sa sljedećim radnim vještinama:

- financijsko poslovanje i *fund-raising*
- komunikacije i odnosi s javnošću
- razvoj publike i obrazovni programi

U slučaju povezivanja upravljačke strukture s postojećim korisnicima te opsega novog organizacijskog tijela na svih deset lađa kompleksa, broj zaposlenih potrebnih u novoj organizacijskoj strukturi ne bi se mijenjao, obzirom da su postojeći korisnici pokriveni radnim kapacitetima sukladno potrebama svojih djelatnosti.

Prijedlog upravljačke strukture

Načela upravljanja

U upravljanju spomeničkim kompleksom Lazareti potrebno je voditi računa o novim europskim i svjetskim praksama upravljanja u kulturi, a koje se tiču participativnosti u upravljanju kulturnom baštinom (*vidi* United Nations, 2008; Coalition for Cultural Diversity; Sani, 2015; Voices of Culture, 2015). Participacija je definirana kao koncept koji označava aktivnosti u kojima ljudi sudjeluju. Kad govorimo o participativnom upravljanju, govorimo o sljedeće tri razine: **participativna javna uprava – participativno rukovodstvo – participativni sustav upravljanja organizacijom**. Stoga, ugradnja participacije u koncepte javne uprave, rukovodstva i sustava upravljanja implicira da se ovlast, koja pripada tim trima kategorijama, mora dijeliti s ljudima, s građanima i zajednicom kojoj pripadaju javni resursi o kojima se odluke donose. Participacija bez redistribucije ovlasti je prazan i frustrirajući proces za one koji nemaju ovlasti ... participacija bez preraspodjele moći ... ostaje status quo" (Arnstein, 1969.:2).

Kulturna participacija nije preduvjet niti sastavna kategorija unutar polja participativnog upravljanja – sudjelovanje u kulturnim aktivnostima, obrazovnim aktivnostima, pa čak i su-stvaralačke procese kulture ne možemo definirati kao participativno upravljanje. **Participativno upravljanje se isključivo odnosi na dijeljenje ovlasti** (Žuvela, 2015.).

Participativni ili sudionički model upravljanja se u slučaju Lazareta nameće kao nužnost obzirom da se pod upravljanjem čitavog kompleksa podrazumijeva obuhvaćanje i usuglašavanje struktura, programa i aktivnosti postojećih korisnika prostora a koje su, u većem dijelu, generirane „odozdo“ i zauzimaju skoro polovicu prostora (5 lađa). U preostaloj polovici prostora, sadržaj se ne stvara generički, već je rezultat promišljenog planiranja i implementacije sadržaja, tj. pristupa „odozgo“ kojim se ciljano pokušava prostor približiti kulturnom i šire društvenoj zajednici na lokalnoj razini uz ambiciju postizanja nacionalne i međunarodne prepoznatljivosti te održivog korištenja.

Uvjet za uspješnu implementaciju participativnog načina upravljanja je utvrđivanje zajedničkog cilja i programa koji neće biti vezani samo za specifični infrastrukturni objekt nego će imati snažan utjecaj na širu zajednicu otvarajući nove perspektive za razvoj kako lokalne, tako i nacionalne kulturne politike. Participativni model upravljanja mora osigurati mehanizme za donošenje odluka koji su samostalni u odnosu na politička tijela, mora uključiti sve relevantne dionike, mora imati javno obznanjene i utvrđene prioritete i kriterije korištenja i evaluacije, javno predstavljene i usklađene kratkoročne i dugoročne ciljeve, prioritete i načine financiranja te evaluaciju kao početnu i završnu točku. U tom

smislu, prijedlog namjene prostora Lazareta kao modernog kulturnog centra zadovoljava uvjet utjecaja na širu zajednicu te predstavlja model nove perspektive javne kulturne politike. Prijedlog vizije, strateških ciljeva i prioriteta koji su predstavljeni ovim Planom stoga treba biti javan, a prethodno je usuglašen s ključnim dionicima prostora Lazareta pa je već i sama izrada Plana poštovala načela participativnosti.

Unutarnji upravljački ustroj

U smislu unutarnjeg ustroja upravljačke strukture obzirom na korisnike svih deset lađa spomeničkog kompleksa predlaže se zajednička upravljačka struktura. Naime, u slučaju odvojene upravljačke strukture postoje potencijalne opasnosti koje ovdje navodimo. Odvojena upravljačka struktura podrazumijeva određivanje i stavljanje organizacijskog okvira za prvih pet lađa kojima sada raspolaže Grad Dubrovnik. Određeni organizacijski format, odnosno pravna osoba bi, u tom slučaju, bila odgovorna za upravljanje isključivo onim lađama koje nisu ugovorno raspodijeljene drugim pravnim osobama. Ovakav način ustroja zadržao bi sadašnje stanje, a s time i potpunu programsku i organizacijsku autonomnost organizacija koje imaju sklopljene ugovore s Gradom za korištenje prostora Lazareta (FA Linđo, Art Radionica Lazareti, Deša i Lero). Ovaj pristup ovisan je o suradnji svih korisnika prostora na razini dobre volje što je potencijalna opasnost za održavanje usuglašenog namjenskog korištenja čitavog kompleksa. Odvojena upravljačka struktura tako otvara vrlo malo prostora za sudjelovanje u donošenju odluka koje se tiču cijelog prostora Lazareta poput, npr. određivanja i ugovaranja prostora za gospodarske djelatnosti te daljnjeg namjenskog korištenja sredstava prihodovanih od gospodarske djelatnosti u održavanje i razvoj kompleksa. Također, prostori kulturnog centra, ma koliko bili disperzirani, polivalentni, multifunkcionalni i multinamjenski, moraju imati usuglašenu ideju i pristup u osmišljavanju zajedničkog koncepta djelatnog okvira. U suprotnom, prostor se rascjepljuje različitim pristupima u načinu korištenja te gubi na vjerodostojnosti i programskoj koherentnosti. Dodatno, odvojeni dijelovi kulturnog centra otežavaju prijavljivanje na razne opcije financiranja iz domaćih ili inozemnih izvora.

S druge strane, zajednička upravljačka struktura podrazumijeva osmišljavanje i određivanje (potencijalno osnivanje) organizacijskog tijela, pravne osobe u čije bi upravljačke mehanizme jednakim pravima zastupanja bili uključeni korisnici prostora i vlasnik prostora. Općenito, iz primjera praksi europskih zemalja, javne uprave ulaze u partnerske odnose s organizacijama civilnog društva na način da javne uprave ulažu infrastrukturu te dio financijskih sredstava za održavanje infrastrukture dok organizacije civilnog društva brinu o programskom sadržaju, umrežavanju, kulturnoj participaciji, nacionalnom i međunarodnom programskom povezivanju, osiguravanju financijskih sredstava za program itd. Specifičnost situacije u Lazaretima jest da prostor već zauzima, uz organizacije civilnog društva, javna ustanova u kulturi čime se već na samom početku nudi mogućnost javno-civilnog partnerstva kroz ustanovu kojoj je Grad osnivač i vlasnik.

Mogući modeli upravljanja spomeničkim kompleksom Lazareti

Model 1

Javna zaklada

U Hrvatskoj, Zakladu²⁴ može osnovati domaća ili strana fizička ili pravna osoba koja donosi akt o osnivanju kojim određenu imovinu (npr. kompleks Lazareta) namjenjuje određenoj zakladnoj svrsi (npr. razvoju suvremene kulture i umjetnosti, očuvanju i razvoju tradicijskih praksi s dubrovačkog područja, razvoju malih poduzeća u području kreativnih i kulturnih industrija). U slučaju osnivanja zaklade, imovina se trajno namjenjuje zakladnoj svrsi određenoj aktom o osnivanju javne zaklade, tj. imovina zaklade može s koristiti samo za ostvarivanje svrhe zbog koje je zaklada osnovana.

Dok su javne zaklade uobičajeni dio sustava kulture u većini zapadnih zemalja, u Hrvatskoj postoje samo dvije: Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva (svrha promicanja i razvoja civilnoga društva u Republici Hrvatskoj) i Zaklada „Kultura nova“ (svrha promicanja i razvoja civilnoga društva u Republici Hrvatskoj na području suvremene kulture i umjetnosti). Osnivanjem obaju zaklada, a posebno Zaklade „Kultura nova“ stvorene su pretpostavke za stabilan razvoj i organizacijsku podršku izvaninstitucionalnom sektoru koji je inače sufinanciran iz javnih proračuna isključivo za troškove programa. U Dubrovniku postoji primjer Zaklade Blaga djela koja ima stoljetnu povijest u gospodarenju imovinom koju su imućniji dobročinitelji oporučno ostavljali, a od kojih je prihod bio korišten u zakladne svrhe – od pružanja potpore osobama i obiteljima slabijeg materijalnog, zdravstvenog i uopće socijalnog statusa, do sudjelovanja u financiranju izgradnje objekata socijalne namjene, davanja potpora za školovanje, davanja potpora obrtnicima deficitarnih zanimanja te sudjelovanju i pomoći u izradi i provođenju mjera i programa za zaštitu ljudskog okoliša kao i za unapređenje stanja kulturne i povijesne baštine Dubrovnika (Zaklada Blaga djela). Ovaj model podržava ideju participacije unutar upravljačkih struktura u smislu da se postojeći korisnici prostora uključe u te strukture u jednakim omjerima s vlasnikom prostora kako bi se, u skladu s novim europskim praksama osiguralo participativno upravljanje u kulturi. Tako bi struktura upravljanja u ovom modelu imala sljedeća tijela:

- a) upravitelja Zaklade te
- b) Zakladna tijela – Upravni odbor i Stručno vijeće.

Upravitelj je pri tom odgovorna osoba, Upravni odbor odlučuje o imovini Zaklade, a Stručno vijeće donosi odluke na programskoj razini aktivnosti.

Model 2

Javna ustanova

U ovom slučaju, ako bi Grad Dubrovnik bio osnivač ili suosnivač kulturnog centra u formi javne ustanove, predstavničko tijelo (su)osnivača (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 javnu ustanovu u kulturi, donosi prethodnu suglasnost na statut ustanove te imenuje i razrješava predstavnike Grada u tijelima javne ustanove u onom omjeru ustanova kojih je osnivač Grad. Javnim ustanovama u kulturi kojima je osnivač ili vlasnik Grad Dubrovnik upravljaju Upravna vijeća sastavljena (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. Gradsko vijeće imenuje ravnatelja na prijedlog Upravnog vijeća ustanove i po pribavljenom mišljenju stručnog, odnosno umjetničkog osoblja tih ustanova te nadležnog Kulturnog vijeća.

²⁴Zakon o zakladama i fundacijama (NN 36/95 i 64/01)

Premda zadržava velike prednosti u smislu održivosti putem potpore javnih tijela, format javne ustanove u kulturi donosi velik broj ograničenja i opasnosti – od pretjerane ovisnosti o proračunskim sredstvima do politizacije i neadekvatnog upravljanja ljudskim, prostornim, umjetničkim i financijskim resursima. Javne ustanove u kulturi su, u njihovom tumačenju i shvaćanju, mjesta reprezentacije interesa nacionalnih država u području kulture – u osnovnoj definiciji, javne ustanove u kulturi su neprofitne organizacije koje se trajno bave djelatnostima kulture na način da su mono-djelatne tj. programski usmjerene na jednu od kulturnih djelatnosti, poput knjižnica, muzeja, kazališta, arhiva itd. od kojih je većina uređena posebnim zakonima koji reguliraju pojedinu djelatnost. Prema takvoj definiciji, iako moguć, ovaj Model nije u potpunosti u skladu s misijom predloženog kulturnog centra kao polivalentnog, polifunkcionalnog prostora kojeg koju odlikuje fluidnost i fleksibilnost no to ga ne ograničava u mogućnostima inoviranja. Valja uzeti u obzir i model u kojem upravljanje Lazaretima preuzima jedna od postojećih gradskih ustanova (npr. Dubrovačke knjižnice, Dubrovačke ljetne igre) u kulturi koja se, u tom slučaju, mora osnažiti potrebnim ljudskim (adekvatnim) kapacitetima i financijskim (i tehničkim) resursima. Najvažnija kod tog modela jest adaptacija upravljačkih struktura tj. osiguravanje sudjelovanja korisnika prostora i programskih dionika u upravljanju (Upravnom vijeću) kroz promjene u temeljnim aktima ustanove (Statut, Pravilnik o unutarnjem ustroju) koje bi se donijele u konzultacijama s postojećim korisnicima prostora, i ostalim ključnim dionicima. Upravljačka struktura ovog modela, dakle, bila bi sljedeća:

- a) Ravnatelj,
- b) Upravno vijeće te
- c) Stručno vijeće.

Ravnatelj organizira rad ustanove i predstavlja je u pravnom prometu, za svoj rad odgovora Upravnom vijeću. Zadatak Upravnog vijeća je da upravlja radom ustanove, donosi proračun, program rada te smjernice za rad. Predlaže se da članovi Upravnog vijeća budu predstavnici Grada Dubrovnika, predstavnici iz redovakorisnika prostora iz područja kulture, umjetnosti, društvenog i kulturnog poduzetništva te društveno odgovornih kulturnih i kreativnih industrija, a koji imaju dugoročne ugovore (5 godina i više) o korištenju prostora čime dobivaju status trajnih programskih i upravljačkih dionika u prostoru. Participativnost u upravljanju u ovom je modelu postignuta u omjeru svih dionika u Upravnom vijeću.

Model 3

Javno trgovačko društvo

Ujavno trgovačko društvo se mogu udružiti „dvije ili više osoba zbog trajnog obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom“²⁵, a predstavničko tijelo jedinice lokalne samouprave „osniva javne ustanove, ustanove, trgovačka društva i druge pravne osobe za obavljanje gospodarskih, društvenih, komunalnih i drugih djelatnosti od interesa za Grad“²⁶. Grad Dubrovnik osnovao je krajem 2009. godine javno trgovačko društvo pod nazivom Dubrovačka baština d.o.o. Prema Izjavi o osnivanju društva s ograničenom odgovornošću Dubrovačka baština d.o.o., predmet poslovanja Društva sastoji se od obavljanja, između ostalih, djelatnosti poslovanja nekretninama dok Društvo skrbi, upravlja i održava „sve objekte kulturne i spomeničke baštine u vlasništvu Grada Dubrovnika; sve unutarnje i vanjske objekte u vlasništvu ustanova u kulturi, osnivač kojih je Grad Dubrovnik...“, a u kojima se trajno ili povremeno održavaju kulturne, umjetničke, zabavne i ostale društvene aktivnosti i manifestacije;

²⁵Članak 68. Zakona o trgovačkim društvima

²⁶Članak 32. Statuta Grada Dubrovnika

prostor i objekte Lazareta, tvrđavu Revelin i sve ljetnikovce Grada Dubrovnika; vanjske i unutrašnje dijelove zgrada i prostora kojima se koristi gradska uprava“. Temeljni ulog i kapital u cijelosti osigurava jedini osnivač s tim da se poslovni udjeli mogu dijeliti i prenositi. Organi Društva Dubrovačka baština d.o.o. su:

- a) Skupština,
- b) Nadzorni odbor i
- c) Uprava.

Skupštinu trenutno čini jedini član Društva dok se Nadzorni odbor sastoji od tri člana od kojih dvojicu bira Skupština društva, a jednoga imenuje Zaposleničko vijeće. Iako je aktom osnivanja Dubrovačke baštine d.o.o. predviđeno da ovo trgovačko društvo skrbi, upravlja i održava prostore i objekte Lazareta, taj dio djelatnosti Dubrovačke baštine d.o.o. nikada nije postao operativan – naime, prema opsegu predviđenih djelatnosti i vrijednosti objekata koji bi trebali biti pod upravljačkom ovlasti ove tvrtke, Dubrovačka baština d.o.o. bi trebala biti dokapacitirana u upravljačkim strukturama kako bi zadovoljila načelo participacije u upravljanju, posebno kulturnom baštinom, ali i razinom potrebne ekspertize za upravljanje, skrb i održavanje nepokretnim kulturnim dobrima.

Analiza troškova i koristi

Cilj financijske analize je učinkovita alokacija resursa za uspostavu održivog modela upravljanja kulturno-spomeničkim kompleksom Lazareti. Analiziraju se tri varijante upravljačkog modela (javna zaklada, javna ustanova, javno trgovačko društvo) od kojih treba izabrati onaj koji osigurava održivost korištenja Lazareta.

Financijska analiza usmjerena je na predviđanje troškova i izvora financiranja buduće namjene Lazareta. Prostor Lazareta je obnovljen kreditnim sredstvima Hrvatske banke za obnovu i razvoj (HBOR) u iznosu od približno 34 milijuna kuna. Iz tog razloga niti jedan od predloženih upravljačkih modela ne predstavlja znatno financijsko opterećenje jer ne iziskuje nove investicijske zahvate. Predmet analize troškova i koristi je reorganizacija upravljačke strukture Lazareta usmjerena na povećanje društvenih koristi za grad Dubrovnik i privatnih koristi za korisnike/najmoprimce prostora Lazareta. Reorganizacija je motivirana potrebom za povećanjem stupnja iskorištenosti prostora čiji potencijali nisu dovoljno valorizirani u turističke i ukupne gospodarske svrhe, pa u tom smislu predstavljaju značajan oportunitetni trošak. Cilj novog upravljačkog modela je osnažiti ekonomsku iskoristivost prostora Lazareta, pa je stoga očekivano da će kod povećane iskoristivosti prostora, doći i do rasta operativnih troškova. Prema tome, ova analiza troškova i koristi obuhvaća isključivo operativne troškove i operativne prihode. Operativni troškovi su uključeni u procjenu ukupnih rashoda u sva tri predviđena upravljačka modela, a njihovu strukturu čine inicijalni troškovi uspostavljanja novog upravljačkog tijela i nematerijalni troškovi poslovanja u čijoj su strukturi najzastupljeniji troškovi plaća novozaposlenih. Jedna od uloga novog upravljačkog modela je, između ostalog, potaknuti pojavu novih vrsta i broja komercijalnih djelatnosti unutar objekta. Stoga će glavni prihodi u budućnosti sadržavati operativne prihode od prodaje proizvoda i usluga, koji će ovisiti o intenzitetu, vrstama i broju komercijalnih djelatnosti koje će se odvijati u prostoru Lazareta (poduzetničke, obrtničke, ugostiteljske djelatnosti itd.).

Kompleks Lazareta obuhvaća 10 dvorana (lađa), ukupne površine oko 2.691 m². S postojećim korisnicima su potpisani dugoročni ugovori o korištenju oko polovice ukupne površine (1.336,9 m²). Manji dio prostora Lazareta (ukupno 441,8 m², od čega 273 m² zatvorenog prostora i 168,80 m² javne

površine) je predviđen za najam pružateljima komercijalnih usluga, dok bi se dio prvih pet lađa točnim rasporedom predvidio za davanje u najam (cca. 30 dana iskoristivosti za najam u ne primarne kulturne svrhe na godišnjoj razini) što bi bio i značajan izvor prihoda za Grad Dubrovnik koji je vlasnik tog spomeničkog objekta. Prosječna mjesečna cijena najma poslovnog prostora u staroj gradskoj jezgri Dubrovnika za obavljanje ugostiteljske i trgovačke djelatnosti iznosi oko 67 eura po m²²⁷ (cca. 500 kn/m²). Neiskorišteni poslovni prostori u sklopu Lazareta su nedovršeni što pa će njihovo stavljanje u funkciju predstavljati dodatni trošak za najmoprimce. Stoga se predlaže nešto niža cijena u odnosu na prosječnu cijenu mjesečnog najma poslovnih prostora za obavljanje ugostiteljske, odnosno trgovačke djelatnosti u staroj jezgri Grada (oko 400 kn/m² ili 53,49 eura mjesečno po m²)²⁸. Uz pretpostavku davanja u najam cjelokupne raspoložive površine neiskorištenih poslovnih prostora u sklopu kompleksa Lazareta (441,8 m²), očekivani mjesečni prihodi od najma za Grad Dubrovnik bi mogli doseći mjesečni iznos od 176.720,00 kuna ili 2.120.640,00 kuna na godišnjoj razini. U postojećoj situaciji, neiskorištenost prostora predstavlja oportunitetni trošak, odnosno ekonomski gubitak za Grad. Ipak, s obzirom na status spomenika nulte kategorije zaštite, profit ne smije biti jedini i ključni kriterij komercijalizacije Lazareta. Grad Dubrovnik, kao vlasnik objekta, ima ključnu zadaću u usmjeravanju razvoja komercijalnih sadržaja u kompleksu Lazareta. U tom smislu Grad je odgovoran za razvoj onih djelatnosti kojima će se, u prvom redu, ostvariti novčano nemjerljive koristi u smislu očuvanja dubrovačke baštine i tradicije, a tek onda izravna financijska korist.

Predložene tri varijante modela upravljanja spomeničkim kompleksom Lazareta, zahtijevaju izradu tri scenarija za procjenu ukupnih primitaka i izdataka. Procjena novčanih tijekova omogućava usporedbu i rangiranje varijanti te donošenje odluke o najboljoj ovisno o financijskom učinku.

Procjena troškova se može razmotriti iz dvije perspektive:

a) troškovi za Grad Dubrovnik;

b) troškovi za korisnike/najmoprimce prostora Lazareta

a) troškovi za Grad Dubrovnik

Inicijalni trošak obuhvaća sve troškove povezane s osnivanjem i stavljanjem u funkciju novog upravljačkog tijela.

²⁷Za konverziju je primijenjen srednji devizni tečaj EUR/HRK (1 EUR=7,478284 kn) Hrvatske narodne banke na dan 2. svibanj, 2016.

²⁸Mjesečna cijena najma po m² je okvirno procjenjena temeljem prijedloga Povjerenstva za određivanje visine zakupnine u komercijalnim prostorima spomeničkog kompleksa Lazareti.

Tablica 1. Scenariji s troškovima osnivanja novog upravljačkog tijela

Scenarij	Tip upravljačkog modela	Trošak osnivanja	Iznos (kn)
A)	JAVNA ZAKLADA	Propisana upravna pristojba	70,00
		Trošak sudskog vještaka za procjenu vrijednosti zakladne imovine	5.000,00
		Trošak ishođenja potrebne dokumentacije	2.000,00
		UKUPNO:	7.070,00
B)	JAVNA USTANOVA	Trošak ishođenja potrebne dokumentacije	2.000,00
		Trošak upisa u sudski registar	1.700,00
		UKUPNO:	3.700,00
C)	JAVNO TRG. DRUŠTVO	Trošak upisa u sudski registar	1.700,00
		Temeljni kapital (min.)	20.000,00
		Troškovi ishođenja dozvola	2.500,00
		UKUPNO:	24.200,00

Planom upravljanja spomeničkim kompleksom Lazareti 2016.-2020. godine je iskazana i potreba zadjelatnicima koji će biti zaposleni u novoosnovanoj instituciji za upravljanje Lazaretima. Ukupno je procijenjena potreba za 9 novozaposlenih, od čega 6 na puno i 3 na nepuno radno vrijeme. Od toga se očekuje zapošljavanje 7 osoba sa specifičnim stručnim znanjima i vještinama te 2 osobe za poslove čišćenja i osiguranja prostora. Prema ovome, novi upravljački model Lazareta će generirati i izravnu društvenu korist kroz novo zapošljavanje. Trošak plaća novozaposlenih, uz gore navedene troškove osnivanja, predstavlja drugu komponentu u ukupnim troškovima za Grad Dubrovnik.

Tablica 2. Trošak novozaposlenih za Grad Dubrovnik

Radno mjesto	Radno vrijeme	Prosječni mjesečni trošak plaće za poslodavca (bruto II)*	Prosječni godišnji iznos troška plaće za poslodavca (bruto II)
Glavni koordinator/ica (VSS)	Puno (8h)	11.281,00	135.372,00
Voditelj/ica umjetničkog programa (VSS)	Puno (8h)	11.281,00	135.372,00
Voditelj/ica tehničke službe (VSS)	Puno (8h)	11.281,00	135.372,00
Čistač/ica (SSS)	Puno (8h)	6.574,00	78.888,00

Čuvar izložbenog prostora (SSS)	Puno (8h)	6.574,00	78.888,00
Administrator/ica (SSS)	Puno (8h)	6.574,00	78.888,00
Financijsko poslovanje (VSS)	Pola (4h)	5.640,50	67.686,00
Komunikacije i PR (VSS)	Pola (4h)	5.640,50	67.686,00
Razvoj publike i obrazovanje (VSS)	Pola (4h)	5.640,50	67.686,00
Ukupno:		70.486,50	845.838,00

* Procjena troška plaće se temelji na iznosu prosječne mjesečne bruto plaće za Dubrovačko-neretvansku županiju, prema stupnju stručne spreme, izvor: DZS, Statistička izvješća, Zaposlenost i plaće u 2014.

Jednokratnim troškovima osnivanja nove institucije za upravljanje Lazaretima treba pribrojiti i fiksne troškove ukupne mase plaća novozaposlenih. U slučaju donošenja odluke o osnivanju javne ustanove (scenarij B), na godišnjoj razini bi najniži ukupni troškovi za Grad Dubrovnik iznosili 849.538,00 kn (3.700,00 kn + 845.838.000,00 kn). U slučaju izbora scenarija A i C, godišnji iznos troškova bi bio viši, u rasponu od 852.908,00 (scenarij A) do 870.038,00 (scenarij C).

Na strani prihoda, glavni izvor zarade za Grad bi bio komercijalni najam neiskorištenog prostora Lazareta (273 m² zatvorenog prostora i 168,80 m² javne površine). U ovom slučaju je također moguće razlikovati tri scenarija:

	Scenarij	Mjesečni prihodi* (kn)	Godišnji prihod (kn)	Godišnji neto novčani tijek (primici –izdaci **)
A	Postojeće stanje – cca. 1300 m ² dano na korištenje, preostalih cca. 1.300 m ² neiskorišteno	0	0	0
B	50% korištenje – 50% najam –220,9 m ² neiskorištenog prostora u najmu, preostalih 220,9 m ² dano na korištenje	88.360,00	1.060.320,00	210.782,00
C	100% najam – cjelokupna neiskorištena površina od 441,80 m ² dana u najam	176.720,00	2.120.640,00	1.271.102,00

*Osnovica za izračun procjene prihoda je okvirno procjenjena mjesečna cijena najma za postojeće neiskorištene poslovne prostore u Lazaretima od 400 kn/m², prema prijedlogu Povjerenstva za određivanje visine zakupnine komercijalnih prostora u spomeničkom kompleksu Lazareti

**u obzir su uzeti ukupni izdaci u varijanti osnivanja i stavljanja u funkciju javne ustanove, kao financijski najpovoljnijeg upravljačkog modela (ukupni trošak = trošak osnivanja: 3.700,00 kn + godišnja masa bruto plaća: 845.838,00 kn = 849.538,00)

Postojeće stanje ne omogućuje održivu ekonomsku i turističku valorizaciju Lazareta, pa scenarij A treba odbaciti. Izbor bilo kojeg od dva preostala scenarija bi značio ostvarenje pozitivnog godišnjeg novčanog tijeka, odnosno pozitivnu razliku prihoda i rashoda, pa oba scenarija garantiraju financijsku održivost novog upravljačkog modela.

b) troškovi za korisnike/najmoprimce prostora Lazareta

Prosječni godišnji operativni troškovi postojećih korisnika spomeničkog kompleksa Lazareta iznose 168.080,00 kuna. U njihovoj strukturi prevladavaju režijski troškovi, od kojih su najviši troškovi električne energije. Polazna točka u procjeni prosječnih budućih operativnih troškova se stoga može temeljiti na tim povijesnim troškovima, uz moguća odstupanja u rasponu od 10-20% zbog varijabilnih čimbenika koji ovise o poslovanju pojedinog najmoprimca (npr. učestalost održavanja opreme, potreba za popravcima, potrošnja vode/struje/telefona itd.). Prosječan godišnji broj posjetitelja Lazareta je 24.000, a do 2020. godine taj broj bi mogao biti znatno veći²⁹. Ta činjenica može utjecati na rast operativnih troškova za najmoprimce Lazareta (npr. kroz potrebu povećanja radne snage, nabavu dodatne opreme, promidžbene aktivnosti itd.).

Tablica 3. Procjena godišnjih operativnih troškova poslovanja za najmoprimce Lazareta

	Scenarij	Troškovi režija (kn)	Troškovi najma (kn)	Ukupni godišnji operativni troškovi za najmoprimce
		1	2	1+2
A	Postojeće stanje – 1.300 m2 dano na korištenje, preostalih 1.300 m2 neiskorišteno	0	0	0
B	50% korištenje – 50% najam –220,9 m2 neiskorištenog prostora u najmu, preostalih 220,9 m2 dano na korištenje	28.560,67	1.060.320,00	1.088.880,67
C	100% najam – cjelokupna neiskorištena površina od 441,80 m2 dana u najam	57.121,34	2.120.640,00	2.177.761,34

U razdoblju do 2020. godine se očekuje rast turističke potrošnje u RH, i to za približno 54% (Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine). Prosječna dnevna potrošnja gostiju Dubrovnika trenutno iznosi oko 100 eura, bez troška smještaja³⁰. Stoga bi do 2020. godine prosječna dnevna potrošnja gostiju grada Dubrovnika mogla doseći iznos do preko 150 eura. Razvoj adekvatne i atraktivne ponude usluga i proizvoda komercijalnih djelatnosti u prostoru Lazareta trebao bi pratiti zahtjeve turističke potražnje kako bi se potaknula snažnija turistička potrošnja i ostvario rast prihoda od prodaje proizvoda i usluga. Uz operativne troškove, dodatni financijski teret za najmoprimce će se odnositi i troškove vezane za stavljanje poslovnih prostora u funkciju (npr. troškovi uređenja i opremanja prostora i dr.). Smanjenju tereta troškova za najmoprimce pogoduju očekivani pozitivni trendovi rasta turističke potražnje i potrošnje za područje grada Dubrovnika. S obzirom da se radi o javnom prostoru te potrebi selektiranja najmoprimaca prema doprinosu njihove djelatnosti očuvanju kulturno-povijesne baštine i tradicije, Grad Dubrovnik bi trebao uzeti u obzir mogućnost uvođenja povlaštene cijene najma, bar u početnim godinama poslovanja. Ukoliko se na odgovarajući način iskoriste očekivana pozitivna kretanja na turističkom tržištu grada Dubrovnika, moguće je očekivati rast broja posjetitelja Lazareta i povećanje

²⁹Na području grada Dubrovnika se do 2020. godine predviđa rast broja turističkih noćenja na 4.000.000 što je za 30% više nego 2014. godine (Ministarstvo turizma, 2014). Prema tome, može se pretpostaviti da bi i sadašnji broj posjetitelja Lazareta (24.000) mogao porasti na 31.200 u 2020. godini.

³⁰Lider (2015.), *Gosti u Dubrovniku dnevno prosječno troše oko 100 eura, jednodnevni do 30 eura*, dostupno na: <http://liderpress.hr/biznis-i-politika/hrvatska/gosti-u-dubrovniku-dnevno-prosjecno-trose-oko-sto-eura-jednodnevni-do-30-eura/>

poslovnih aktivnosti najomprimaca, što u dugom roku vodi rastu poslovnih prihoda i financijskoj održivosti njihovog poslovanja.

Ocjena isplativosti predloženih modela

Kada je riječ o mehanizmima participacije kojima bi se otvorila mogućnost da sami korisnici prostora definiraju sadržaje i programe i (relativno neovisno) upravljaju prostorom, to je moguće ostvariti primjenjujući bilo koji od navedenih pravnih oblika, a nije zakonski isključena mogućnost ni da se kao suosnivači bilo kojeg pravnog oblika uz Grad Dubrovnik pojave i druge fizičke ili pravne osobe, dakle i sami postojeći i/ili budući korisnici prostora. Neovisno o tome koji pravni oblik se odabere kao rješenje, potrebno je voditi računa o tome da za korištenje i zaštitu kompleksa treba prvenstveno biti odgovoran sam Grad, koji je njegov vlasnik.

U sljedećoj tablici prikazujemo usporedbu modela po kriterijima financijske isplativosti, sklonosti participativnom upravljanju, usklađenosti s misijom osnovnog sadržaja Lazareta te mogućnosti ostvarivanja programske raznolikosti prema kojoj je vidljivo da svi modeli podržavaju naznačeno. Iako se po pitanju financijske isplativosti modeli neznatno razlikuju razmatrajući same troškove osnivanja pojedinih modela, analiza troškova i koristi pokazala je da su razlike neznatne. Najisplativiji je model javne ustanove, no načelno nema većih financijskih razlika između modela. Razlike, međutim postoje u smislu modaliteta najma za koji se osnivač treba odlučiti, a koji su prikazani u poglavlju Analiza troškova i koristi.

Tablica 1.

Ocjena isplativosti predloženih modela

	Javna zaklada	Javna ustanova	Javno trgovačko društvo
Financijska isplativost	DA	DA	DA
Participativno upravljanje	DA	DA	DA
Usklađenost s misijom centra	DA	DA	DA
Programska raznolikost	DA	DA	DA

Strategija upravljanja

Cilj Plana upravljanja spomeničkim kompleksom Lazareti

Cilj Plana upravljanja spomeničkim kompleksom Lazareti je da valorizira, očuva, zaštiti te promovira izuzetnu vrijednost spomeničkog kompleksa Lazareti uz njegovo održivo korištenje. Kako bi se to postiglo, nužno je uspostaviti ravnotežu između očuvanja vrijednosti kulturnog dobra, njegovog razvoja i uporabe samog kompleksa. Stoga Plan upravljanja određuje viziju upravljanja spomeničkim kompleksom Lazareti testrateške i specifične ciljeve koji će detaljnije biti razrađeni Akcijskim planom.

Strategija upravljanja spomeničkim kompleksom Lazareti temelji se na analizi snaga, slabosti, prilika i prijetnji u upravljanju. Rezultati te analize prikazani su kako slijedi:

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Velika važnost spomenika na nacionalnoj razini odnosno u europskom dijelu Mediterana te u smislu svjetske baštine • Očuvanost i visoka razina konzervacije spomeničkog kompleksa • Postojeće korištenje kompleksa u kulturno-umjetničke svrhe • Očuvana i sistematizirana dokumentacija o kompleksu (foto dokumentacija, tehnička stručna i dr.) • Dobri odnosi i suradnja postojećih korisnika međusobno te s drugim organizacijama • Formalizirani odnosi trenutnih korisnika kompleksa s vlasnikom • Osigurano financiranje dijela obnove i održavanja iz javnog proračuna (do sada) • Korištenje kompleksa za kulturne, obrazovne, znanstvene manifestacije • Korištenje prostora za društveno poduzetništvo • Veliki broj publike (korisnika i sudionika postojećih programa) • Široki generacijski spektar korisnika i sudionika programa • Dobra povezanost sa zajednicom • Blizina lokacije kompleksa vizurama grada (povijesnom centru Dubrovnika) • Blizina ustanova srednjoškolskog obrazovanja • Povezanost/umreženost postojećih korisnika i programa na nacionalnoj i međunarodnoj razini • Prepoznatljivost postojećih korisnika i programa na nacionalnoj i međunarodnoj razini • Autonomnost i održivost rada postojećih korisnika 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedovoljna iskorištenost prostora • Trenutna financijska neodrživost čitavog prostora s obzirom na postojeće prihode • Manjak pisanih planova razvoja turizma koji sveobuhvatno valoriziraju spomeničke i programske potencijale kompleksa • Nizak stupanj valorizacije prostora u široj zajednici • Nizak stupanj turističke valorizacije • Izostanak sinergije svih dionika za održivo korištenje kompleksa (nema zajednički usuglašenih planova i programa) • Nedovoljna informiranost svih dionika o zaštiti, obnovi i holističkom upravljanju kompleksom • Komunikacijski slabo valorizirane vrijednosti i značaj čitavog kompleksa • Nedostajuća cjelovita interpretacija povijesnog i suvremenog značaja kompleksa • Nesustavno i <i>ad hoc</i> donošenje odluka o korištenju prostora • Teško dostupan prostor s automobilima (nedostatak parkirnih mjesta u blizini) • Nedostatne razine sponzorskih izvora sredstava • Tehnička neprilagođenost i neopremljenost prostora za programe kulturno-umjetničkog stvaralaštva
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> • Pogodnost lokaliteta za razvoj kulturnih i kreativnih sadržaja • Mogućnost privlačenja tržišta zbog prepoznatljivosti Dubrovnika na tržištu turizma • Dostupnost EU fondova za održivo korištenje baštine • Postojeći interes dionika za najam prostora u kompleksu sa sadržajima koji odgovaraju utvrđenoj namjeni prostora (kulturni centar) • Porast interesa inozemnih organizacija za događanja u kompleksu uz njegovu istovremenu promociju • Povećanje interesa za proširenje programa kvalitetnih kulturnih i društvenih događanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Opasnost od raznih oštećenja od strane posjetitelja i drugih zbog nedovoljne zaštite i nadzora • Vlaga i štetno djelovanje soli zbog blizine mora • Prevelika turistifikacija kompleksa • Sezonalnost, ovisnost posjeta i korištenja o turističkoj sezoni • Komercijalizacija sadržaja kompleksa odnosno neprimjereno korištenje prostora kompleksa (ugostiteljski i drugi objekti)

<ul style="list-style-type: none"> • Korištenje novih tehnoloških mogućnosti radi bolje promocije kompleksa (video mediji, internet i dr.) • Porast interesa i potražnje za proizvodima/uslugama kulturnih/kreativnih industrija (umjetnički predmeti kvalitetno dizajnirani suveniri, kreativna kuhinja...) koji mogu biti u ponudi kompleksa • Potreba inoviranja i nove prezentacije kako kompleksa tako i njegovih sadržaja • Otvaranje novih radnih mjesta • Participativni sustav i struktura upravljanja prostorom • Osnivanje nove organizacije/pravne osobe kao nositelja upravljanja kulturnim centrom u Lazaretima 	<ul style="list-style-type: none"> • Manjak poticaja za proizvode visoke umjetničke i dizajnerske kvalitete i za dobar <i>merchandising</i> • Politizacija i centralizacija strukture i sustava upravljanja prostorom • Neadekvatno i nasumično planiranje korištenja prostora od strane vlasnika • Premali broj korisnika u čitavom kompleksu
---	--

Vizija upravljanja

Spomenički kompleks Lazareti u Dubrovniku je zaštićen, kontinuirano održavan i održiv objekt kulturne baštine koji, integracijom i povezivanjem najrazličitijih korisnika i njihovih programa i aktivnosti, teži postati međunarodno relevantnim snažnim i otvorenim središtem umjetničkog stvaralaštva, žive kulture i društvenog djelovanja u neposrednoj lokalnoj i široj internacionalnoj zajednici.

Misija Lazareta

Lazareti promiču ideju simbioze kulturne baštine i suvremenog umjetničko-kulturnog stvaralaštva u praksu, s ambicijom da u tom nastojanju postanu međunarodni primjer uspjeha, posebno u polju participativnog/sudioničkog upravljanja. Lazareti su mjesto u kojem se svi društveno odgovorni oblici suvremenog, kulturnog, umjetničkog i društvenog stvaralaštva podržavaju i realiziraju čineći time Lazarete prostorom živog i dinamičnog kulturnog rada Dubrovnika i njegove šire okolice.

Ciljevi upravljanja spomeničkim kompleksom Lazareti

Strateški ciljevi
Kontinuirano provoditi i razvijati zaštitu i održavanje kompleksa Lazareti po najvišim svjetskim standardima
Osnovati kulturni centar kao okosnicu sadržaja kompleksa Lazareti
Poticati i jačati održivo korištenje kompleksa Lazareti

Navedeni ciljevi razrađeni su u mjere odnosno projekte obuhvaćene Akcijskim planom koji je predstavljen u idućem poglavlju. 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 detektiranih potreba.

Akcijski plan

Strateški cilj 1: RAZVIJATI I PROVODITI ZAŠTITU I ODRŽAVANJE KOMPLEKSA LAZARETI PO NAJVIŠIM SVJETSKIM STANDARDIMA						
Specifični ciljevi	Projekti	Nositelj mjere	Planirana sredstva	Izvori	Razdoblje provedbe	Očekivani rezultati pokazatelji
1.1. popravci i održavanje kompleksa	1.1.1. sanacija krovišta	Izvođač radova	Pod garancijom	-	2016	• sanirane štete na krovištu
	1.1.2. sanacija oborinskih voda (hidroizolacija)	Izvođač radova	Pod garancijom	-	2016	• sanirane štete od oborinskih voda
	1.1.3. popravci šteta nastalih u periodu od završetka obnove (npr. vlaga, drvene grede)	Izvođač radova	Pod garancijom	-	2016	• popravljene štete
	1.1.4. završetak radova koji su predviđeni izvornim projektom (npr. zvučna membrana)	Izvođač radova	Pod garancijom	-	2016	• dovršeni radovi
	1.1.5. izmjena sedre	ZOD	Prema posebnom troškovniku	MK, Grad Dubrovnik	2017	• izmijenjena sedra
1.2. osiguravanje adekvatne zaštite i dodatnih zahvata na kompleksu	1.2.1. desalinizacija fasada i unutarnjih zidova	ZOD	Prema posebnom troškovniku	MK, Grad Dubrovnik, DPDS	2017	• sanirana fasada i unutarnji zidovi
	1.2.2. postavljanje elektroinstalacija prema potrebama programa	ZOD, nova institucija, postojeći i budući korisnici	n/a	MK, Grad Dubrovnik, korisnici	2016-2017	• postavljene elektroinstalacije
	1.2.3. dokumentiranje novih nalaza proizašlih tijekom posljednje obnove objekta i dokumentiranje izvedbenog stanja	ZOD, Konzervatorski odjel MK Dubrovnik	200.000 kn	Grad Dubrovnik i glavni projektant	2016	• izrađena sustavna dokumentacija

	1.2.4. analiza povijesnih žbuka	HRZ, Konzervatorski odjel MK Dubrovnik	40.000 kn	MK, Grad Dubrovnik	2016-2017	• izrađena analitička studija
	1.2.5. konzervacija željeznih ostataka unutar građevne strukture ziđa (prevencija korozije)	ZOD, Konzervatorski odjel MK Dubrovnik	redovno poslovanje	Grad Dubrovnik	2016-2017	• pregledano ziđe i uklonjeni željezni ostaci
Strateški cilj 2: OSNOVATI KULTURNI CENTAR KAO OKOSNICU SADRŽAJA KOMPLEKSA LAZARETI						
Specifični ciljevi	Projekti	Nositelj mjere	Planirana sredstva	Izvori	Razdoblje provedbe	Očekivani rezultati pokazatelji
2.1. postaviti novu odnosno prilagoditi postojeću instituciju	2.1.1. odlučiti se za jedan od predloženih institucionalnih modela	Grad Dubrovnik	0 kn	-	odmah	• odabran model
	2.1.2. registrirati pravni oblik institucije	Grad Dubrovnik	0 kn	-	odmah	• (do)registrirana institucija
	2.1.3. postaviti upravljačku strukturu	Grad Dubrovnik	0 kn	-	odmah	• postavljena i izabrana upravljačka struktura
2.2. uskladiti ostale djelatnosti sa sadržajem centra	2.2.1. donijeti Pravilnik o poželjnim djelatnostima	Grad Dubrovnik	0 kn	-	odmah	• donesen Pravilnik
	2.2.2. izraditi kriterije za natječaj za najam prostora	Grad Dubrovnik i stručnjaci	0 kn	-	odmah	• doneseni kriteriji i povjerenstvo za odabir ponuđača
	2.2.3. raspisati natječaj za najam prostora te dodijeliti prostore	Grad Dubrovnik	0 kn	-	odmah	• odabrani najmoprimci
Strateški cilj 3: POTICATI I JAČATI ODRŽIVO KORIŠTENJE KOMPLEKSA LAZARETI						
Specifični ciljevi	Projekti	Nositelj mjere	Planirana sredstva	Izvori	Razdoblje provedbe	Očekivani rezultati pokazatelji
3.1. kreirati programe temeljene na kulturnom poduzetništvu i kreativnim industrijama	3.1.1. Projekt <i>Madein Dubrovnik</i>	Nova institucija	300.000 kn	Grad Dubrovnik, DURA, RTI	2016-2017	• broj educiranih polaznika • broj novih proizvoda • broj novih partnerstava

3.1.2. trgovina radova suvremenih dubrovačkih umjetnika	ARL i HDLUD	150.000 kn	MK, MT, privatne donacije Grad Dubrovnik	2017	<ul style="list-style-type: none"> • otvorena trgovina • broj umjetnika • broj proizvoda • prihodi
3.1.3. trgovina suvremenog hrvatskog dizajna	Nova institucija i HDD	200.000 kn	Grad Dubrovnik, privatne donacije MT	2016-2017	<ul style="list-style-type: none"> • otvorena trgovina • broj proizvoda • broj dizajnera • prihodi
3.1.4. istraživanje i mapiranje socijalnog poduzetništva	Deša	150.000 kn	EU	2016-2017	<ul style="list-style-type: none"> • broj socijalnih poduzeća • broj polaznika
3.1.5. Storytelling	Lero	21.000 kn	Grad Dubrovnik, vlastiti prihod	2016-2017	<ul style="list-style-type: none"> • prihodi
3.1.6. obrazovni i kreativni centar DEŠA	Deša	150.000 kn	Grad Dubrovnik, DNŽ, vlastita sredstva	2016	<ul style="list-style-type: none"> • broj programa • broj polaznika
3.1.7. Dani kulturnih i kreativnih industrija	DURA i ARL	100.000 kn	DURA	2016-2017	<ul style="list-style-type: none"> • broj posjetitelja • broj sudionika • broj programa
3.1.8. programi izdavačke djelatnosti	Deša, ARL, Lero, Lindo	220.000 kn	MK, Grad Dubrovnik, vlastiti prihod, privatne donacije	2016-2017	<ul style="list-style-type: none"> • broj izdanja • prihodi
3.1.9. programi izvedbenih umjetnosti	Postojeći i budući korisnici	1.000.000 kn	MK, Grad Dubrovnik, vlastiti	2016-2017	<ul style="list-style-type: none"> • broj programa • broj izvedbi/koncerata • broj posjetitelja

				prihod, EU fondovi		<ul style="list-style-type: none"> • broj koprodukcija • broj novih produkcija • broj partnera • prihodi
3.2. razvijati programe kreativnog ugostiteljstva	3.2.1. bistro kreativne kuhinje	Budući i sadašnji korisnici prostora	n/a	Vlastita ulaganja	2016-2017	<ul style="list-style-type: none"> • otvoren bistro • broj posjetitelja • prihodi
	3.2.2. caffè čitaonica i učionica	Nova institucija i budući korisnik prostora	200.000 kn	Vlastita ulaganja i Grad Dubrovnik	2016-2017	<ul style="list-style-type: none"> • otvoren caffè • broj posjetitelja • broj programa • broj polaznika • prihodi
	3.2.3. Klub Lazareti	Postojeći korisnici	n/a	Postojeći korisnici	2016-2017	<ul style="list-style-type: none"> • broj posjetitelja • broj programa • prihodi
	3.2.4. kušaonica hrvatskih vina i craft piva	Budući korisnik	n/a	Vlastita ulaganja	2016-2017	<ul style="list-style-type: none"> • broj proizvoda • broj posjetitelja • prihodi
3.3. razvijati inovativne i konkurentne kulturne odnosno turističke programe	3.3.1. održavanje periodičnih sajмова i tržnica	Korisnici prostora	100.000 kn	Nova institucija i korisnici	2016-2017	<ul style="list-style-type: none"> • broj sajмова • broj posjetitelja • broj izlagača • prihodi
	3.3.2. održavanje tematskih plesnih programa	ARL	20.000 kn	ARL	2016-2017	<ul style="list-style-type: none"> • broj polaznika • broj plesova • prihod
	3.3.3. razvoj programa 40 minuta za 40 posjetitelja	Nova institucija i korisnici	0 kn	-	2016-2017	<ul style="list-style-type: none"> • broj posjetitelja • broj programa • prihodi

Mehanizmi zaštite i obnove

Arhitektonski integritet utilitarnosti

Kompleks Lazareti je sačuvao svoj izvorni arhitektonski sklop strogo funkcionalno organiziranih zgrada jednostavnih neožbukanih pročelja, visokih razdijeljenih zidova s ulaznim vratima na sjeveru koja vode u unutarnje dvorište prema jugu (orijentacija prema morskoj obali) silaskom niz stubište u nižu razinu s lađama koje su bočno rastvorene arkadnim trjemovima. Sve zidne plohe su građene neobrađenim kamenjem i nisu prebojane. Lađe su građene u parovima, a međusobno su povezane prolazima unutar korpusa razdjelnih zidova, dok u sjevernom dijelu svih lađa jednodnostornimonokorpus se prekida pregradnim zidom koji je perforiran s dva visoka luka iza kojih je prostor nadsvođen križnim svodovima građeni od sedre. Gornji objekti koji se javljaju u nizu sjevernog zida u nivou glavne prilazne komunikacije kompleksa, visinom su ujednačeni osim krajnjeg zapadnog koji je jednokatnica, a formirani su kao jednodnostorni, te zadržavaju širinu donjih lađa. Otvori gornjih objekata imaju pravilni ritam ujednačeno oblikovanih prozora, a između se uspostavlja zid koji zatvara dvorišta s većim otvorom u sredini, ali s gvozdеноm zaštitom. Od značajnijih elemenata infrastrukture iz vremena karantene izdvajaju se povijesni zahodi i ložišta, kameno pilo u dvorištu druge lađe te ugrađeni kameni blok na južnom platnu zida s morske strane s reljefom križa.

U oblikovanju prostora naglašen je utilitarni karakter, prvenstveno u formiranju cjeline i unutarnjoj organizaciji prostora, te u krajnjoj redukciji dekorativnih elemenata, što ne isključuje koncept usklađenosti i estetskog oblikovanja cjeline kao i čitkost pripadnosti stilskom izrazu vremena u kojem je nastao. Sve ove vrijednosti kompleks Lazareta je sačuvao do danas i jedinstven je kao takav na području Europe.

Intervencije u obnovama

Prvu cjelovitu obnovu Lazareta sedamdesetih godina 20. stoljeća izvela je tvrtka "Graditelj" iz Dubrovnika po projektu arhitektonskog biroa "Arhitekt" iz Dubrovnika. Rekonstruirana su sva krovništa nad lađama i gornjim kućicama, a posljednje tri lađe (istočne) jer su u nesretnim okolnostima u požaru stradale (privremeno su korištene za tvornicu boja), na način da se i kamen vapnenačkog podrijetla talio. Otvorene su arkade trjemova u dvorištu koje su u prethodnim intervencijama bile zazidane, razgrađeni su prislonjeni objekti na izvornu građu lazareta, obnovljeni su kameni zupci i kamene kapnice, ziđe je ispunjeno nedostajućom građom, stubišta su rekonstruirana.

Druga cjelovita obnova je započela 2013. godine, a izvela je tvrtka Monte-Mont d.o.o. iz Osijeka, po projektu arhitektonskog biroa Omega Engineering d.o.o. iz Dubrovnika. Lađe su zadržale monokorpus, a dodatno je rastvorena drvena krovna konstrukcija u podgledu. Arkadni trijemovi su zatvoreni staklenim ploham, ali s nosivom čeličnom konstrukcijom odvojeni od stupova. Zidna platna su pjeskarena, a zatečene spojnice (fuge) su zamijenjene novima koje su izrađene od vapneno-pješčane žbuke s dodatkom bijelog cementa (15%). Vrhovi zidova od lađa su razgrađeni i ugrađene su kamene konzole i čelične zatege s ankerima utopljenim u epoksidnu smolu. Krovna drvena konstrukcija izrađena je od hrastovine II klase, a pokrov je izrađen od kupa kanalice karakterističnih za povijesnu jezgru grada Dubrovnika. Kupe su slagane u dva sloja na način da je donji sloj dodatno osiguran

bakrenim čavlima i žicom. Pokrov je hidrofobiran, a ispod je ugrađena hidro i termo izolacija te daščana oplata, dok su u gornjim kućicama u podgledu krovišta montirane vatrootporne gipsokartonske ploče. Drvena građa je premazana fungicidima te lazurnim premazom u boji hrastovine. Čelične konstrukcije i spojne veze su zaštićene premazom LuxalVaschPrimer, a potom dvoslojno s antracit bojom (Chromos). Obnovljeni su svi krovni prozori koji su orijentirani prema unutarnjim dvorištima.

Rekonstruirane su kamene okapnice po uzoru na zatečene te su impregnirane. Na zajedničkim zidovima lađa i na vanjskom obodu zidova ugrađen je beton klase C25/30 u AB vijenac kamenog zida i nazidnica. Za nadopunu oštećenja u građi korišten je kamen "Živac" iz lokalnih nalazišta. Za pretpostaviti je, da je izvorni kamen gradnje lazareta identičan onom od gradnje zidina (bastiona i predziđa), jer nalazimo arhivski podatak da se odustaje od daljnjeg proširenja Lazareta te će se osigurani kamen za gradnju iskoristiti za izgradnju bastiona sv. Spasitelja.

Za podnice unutar lađa i u vanjskim dvorištima korišten je kamen vrste "Dolit" koji je površinski ima umjereno hrapavu teksturu.

Specifikacija kamena DOLIT

- Prostorna masa: 2.715 t/m³
- Poroznost: 0,5%
- Upijanje vode: 0,187%
- Čvrstoća na pritisak: 175,6mn/ m²
- Čvrstoća na savijanje: 7,6mn/ m³
- Otpornost na habanje: 12,7cm³/50 m²

U lađama je ispod kamenog popločenja izvedena horizontalna hidroizolacija i uvedene su instalacije podnih ventilokonvektora. Također su u podovima ugrađene kutije s mrežnim priključcima.

U podnici dvorišta uspostavljen je sustav kanalne linijske odvodnje kišnice prema južnom zidu gdje su uspostavljeni otvori ispuštanja. Kanal za linijsku odvodnju ugrađen je po sistemu ACO DRAIN SR100, te je visok 15-20 cm, a svjetla širina kanala je 10cm. Rešetka je izrađena od pocinčanog nehrđajućeg čelika sa širinom raspora 1,5 cm. Na svakoj jedinici je ugrađen revizijski blok za čišćenje kanala građevinske duljine 50 cm, sa mogućnošću podizanja poklopca. Kamene ploče su izvedene iznad cementnog morta debljine 12 cm.Paralelno s arkadnim trijemom koji odvaja lađe od dvorišta ugrađeni su samostojeći aluminijski elementi s vertikalnim čeličnim stupovima i horizontalnim čeličnim profilom koji su okvir staklene membrane. Boja aluminijskih profila je RAL 7012 mat, a staklo je strukturalno lijepljeno IZO-HS SN 70T kaljeno 8mm+20mm argon+6mm Float. Međukatovi u sjevernom dijelu lađa su izrađeni od čelične montažne konstrukcije sa stubištima (u pojedinim lađama gazišta su izrađena od hrastovine), dok je na podnicu montirana dizajnirana PVC obloga tip Expona debljine 2,5 cm. Ograde na stubištima su od plosnog čelika 50X10, a ispune od cijevi Ø 25X2, a sve je vruće pocinčano i bojeno u završnu antracit boju.

Svodna polja su građena od sedre koja se osipa uslijed zasoljenosti. U obnovi su neki dijelovi zamijenjeni, a svi svodovi su fugirani vapneno cementnom žbukom kojoj je dodan mali postotak mljevene cigle radi postizanja ružičastog tona sličnog sedri.

Izvedena je hidroizolacija sjeverne stijene lađa na način da se stijena izravnala cementnom žbukom, podložio se sloj geotextila, u samom termogletu se montirala PVC mrežica sidrena u stijenu preko koje

je pokriveno nanosena hidroizolacija na bazi cementa i površinski sloj žbuke hrapave teksture. U spoju stijene i horizontalnog poda ugrađena je drenažna cijev koja je spojena na oborinsku odvodnju.

Za prizemne kućice u gornjoj zoni kompleksa izrađeni su novi doprozornici i dovratnici, rekonstruirane su kamene poklopnice na klupama ispred građevina te su dovedeni izvori instalacija u objekte.

Povijesni zahodi su prezentirani, a rekonstruirana im je kamena ploča s kružnim otvorom te gornja kamena greda.

Strojarska postrojenja (toplinske i ventilacijske pumpe) ugrađena su ispod dvorišnih stubišta, kao i sanitarije.

ISKAZ POVRŠINA KOMPLEKSA LAZARETI³¹

	PRIZEMLJE		Međukat		I KAT		II KAT		
I	Višenamjenskadvorana	120,50m ²	Spremište	24,0m ²	Ured	35,00 m ²	Ured	17,3m ²	
	Pomoćni prostor				Spremište	2,20 m ²	Vatrojavna centrala	10,5m ²	
	Stubište	25,50m ²	Stubište	2,50m ²	Stubište	2,30 m ²	Stubište	4,20m ²	
		2,50m ²			Sanitarije	7,50 m ²			
II	Višenamjenskadvorana	120,60m ²	Spremište	24,0m ²	Poslovniprostor	36,00 m ²			
	Pomoćni prostor		Stubište	2,50m ²	Sanitarije	2,00 m ²			
	Stubište	23,00 m ²	Servisna prostorija	9,00 m ²					
	Natkriveni prolaz	2,50 m ²							
	Sanitarije	7,80 m ²							
	15,00 m ²								
	2,80 m ²								
III	Višenamjenskadvorana	125,00m ²	Spremište	24,5m ²	Poslovniprostor	38,00 m ²			
	Pomoćni prostor		Stubište	2,50m ²	Sanitarije	2,00 m ²			
	Stubište	25,00 m ²							
		2,50 m ²							
IV	Višenamjenskadvorana	134,00 m ²	Spremište	21,5m ²	Poslovniprostor	32,00 m ²			
	Pomoćni prostor	22,00 m ²	Stubište	2,50m ²	Sanitarije				

³¹Prijepis iz Arhitektonskog projekta rekonstrukcije, OMEGA Engineering d.o.o.

	Stubište Sanitarije Spremište	2,50 m ² 12,60 m ² 2,80 m ²	Servisnapros torijaiznadsa nitarija	7,50m ²		2,00 m ²			
V	Višenamjenskadvorana Pomoćni prostor Stubište	158,00 m ² 20,50 m ² 2,50 m ²	Spremšte Stubište	20,5m ² 2,50m ²	Poslovnipr ostor Sanitarije	33,00 m ² 2,00 m ²			
VI	Gledalište Pozornica Garderoba Sanitarije Spremište	115,00 m ² 54,00 m ² 28,20 m ² 11,40 m ² 3,60 m ²	Tonskipult Servisnapros torijaiznadsa nitarija	28,2m ² 4,00m ²	Poslovnipr ostor Sanitarije	33,00 m ² 2,00 m ²			
VII	Mala dvorana Stubište Vjetroman Sanitarije Pomoćnadvorana za izvođače Pomoćni proctor za izvođače	89,00 m ² 2,00 m ² 4,50 m ² 15,30 m ² 50,00 m ² 28,50 m ²	Dvorana zavj ežbanje Stubište	110,00m ² 2,70 m ²	Poslovnipr ostor Sanitarije	31,00 m ² 2,00 m ²			
VIII	Radionica Hodnik Sanitarije Stubište Spremište Kuhinja Preprostor I sanitarije	85,80 m ² 9,30 m ² 15,40 m ² 2,10 m ² 13,00 m ² 10,20 m ² 12,40 m ²	Ured Stubište Radionica Stubište Garderoba Sanitarije Hodnik Baletnasala	20,90 m ² 2,20 m ² 47,40 m ² 2,20 m ² 8,50 m ² 8,00 m ² 9,20 m ² 86,00 m ²	Poslovnipr ostor Sanitarije	35,00 m ² 2,00 m ²			
IX	Garderoba Šank I spremište Preprostor	13,00 m ² 15,50 m ² 29,40 m ²	Galerija Garderoba Stubište	57,00 m ² 19,00 m ² 2,20 m ²	Poslovnipr ostor Sanitarije	36,00 m ² 2,00 m ² 2,00 m ²			

	Podij	76,70 m ²								
	Scena	27,50 m ²								
	Iza scene	21,00 m ²								
X	Izložbeniprostor	109,50 m ²			Video	18,00 m ²				
	Klupskiprostor	36,50 m ²			nadzor					
	Sanitarije	16,50 m ²								
	SVEUKUPNO						2691,00 m²			

Nedostaci obnove

Kompleks Lazareta u obnovi od 2013.-2015. nije u cijelosti obuhvaćen. Lađe smještene na krajnjem istoku obnavljat će se u trećoj fazi obnove po već izrađenom projektu tvrtke Omega engeeing d.o.o. Međutim, postoje i nedostaci izvedenih radova ponajviše u osnovnim elementima prodiranja kišnice kroz obnovljena krovništa, prodor vlage kroz sjeverni zid, kapilarno dizanje vlage iz podnica unutar lađa. Primijećen je i prodor vlage u sanitarijama ispod stubišta. Zbog specifičnosti položaja kompleksa Lazareta na samoj morskoj obali ziđe i spojnice posljedično pokazuju veliku koncentraciju soli u materijalima te dolazi do pojave eflorescencije u spojnica između građevnog kamena. U tijeku žbukanja spojnice nisu u svakom dijelu građevine isti omjeri materijala u žbuci, stoga je posljedično žbuka krakelirala na određenim ploham u spojnica.

Tijekom obnove nisu uklonjeni ostaci korodiranog željeza unutar kamene građe zidova te posljedično može doći do pucanja kamena ili žbuke u tim zonama. Svodovi u sjevernim dijelovima lađa građeni su od sedre koja je vremenom erodirala od soli te se osipa, a u obnovi nije konzervirana ni zamijenjena novom građom.

Monitoring i održavanje

Kompleks Lazareta iziskuje stalnu skrb servisnog tima koji treba uključiti stručnjake iz različitih djelatnosti koji pokrivaju funkcioniranje svih segmenata unutar ovog kompleksa kao npr. elektroinstalacije, klima uređaji, video nadzor, mrežni sustav, sanitarije, informatički sustav itd.

Nabrojani su važniji materijali koji su korišteni u obnovi koji se trebaju primijeniti i u mjestimičnim popravcima tijekom korištenja prostora ukoliko bi se ukazala potreba za tim. Održavanje kamenih podova unutar lađa izvodi se pomoću visoko tlačnog aparata na paru, s pažnjom da se izbjegne kontakt s podnim kutijama u kojima su mrežni utikači. Ukoliko dođe do većih oštećenja potrebno je uključiti restauratora za kamen. Kamenu građu i spojnice očetkavati od solne eflorescencije višekratno, po pojavi iste. Održavanje kamenih podova u dvorištima izvodi se sa visoko tlačnim aparatom za vodu

"mini wash" te za linijske kanale odvodnje.Četverokratno godišnje je potrebno očistiti kamene kanale krovništa od nakupina i raslinja, dok se kameno ziđe kompleksa treba čistiti od raslinja jednom godišnje, po uzoru na čišćenje gradskih zidina.Hidrofobirate kupe kanalice treba obnavljati bienalno te za taj posao angažirati građevinarsku tvrtku.

Za utvrđivanje mjera preventivne konzervacije kompleksa tim stručnjaka³² iz područja zaštite spomeničke baštine trebao bi jednom godišnje pregledati cijeli kompleks Lazareta i utvrditi stanje građevine te po zaključcima ustanoviti nove mjere.

Projektna dokumentacija

Korisnicima prostora Lazareta te novoj organizacijskoj osobi koja će upravljat kompleksom treba biti dostupna projektna dokumentacija s planovima:

1. Arhitektonski projekt- Omega engineering d.o.o.
2. Projekt konstrukcije- Apsida inženjering d.o.o.
3. Projekt vode i odvodnje- Apsida inženjering d.o.o.
4. Projekt elektroinstalacija- NNS EL-ING d.o.o.
5. Projekt grijanja ,hlađenja i ventilacije-Pemaf d.o.o.
6. Projekt sustava za dojavu požara-Alingj.t.d.
7. Projekt sustava video nadzora- Aling projektiranje d.o.o.
8. Prikaz mjera zaštite od požara
9. Projekt invalidskog platoa-UOIS- Vlado Franjić d.o.o.
10. Izmjena i dopuna glavnog arhitektonskog projekta- Omega engineering d.o.o.
11. Izmjena i dopuna konstrukcije- Apsida inženjering d.o.o.
12. Izmjena i dopuna projekta vode i odvodnje-M projekt d.o.o.
13. Izmjena i dopuna projekta elektroinstalacija- NNS EL-ING d.o.o.
14. Izmjena i dopuna projekta sustava za dojavu požara- Aling projektiranje d.o.o.
15. Izmjena i dopuna elaborata zaštite od požara Tehnoexpert d.o.o.

³²Tim stručnjaka imenuje Ministarstvo kulture RH – Uprava za zaštitu spomeničke baštine, Konzervatorski odjel Dubrovnik te Zavod za obnovu Dubrovnika.

Edukacija, informiranje i izgradnja javne svijesti

Edukaciju, informiranje i izgradnju javne svijesti o prostoru Lazareta treba promatrati kroz dva ključna elementa:

- a) sam identitet spomeničkog kompleksa kao zaštićenog kulturnog dobra te
- b) sadržaje koji se u prostoru Lazareta nude.

Kako bi se održao identitet spomeničkog kompleksa Lazareti u baštinskom odnosno širem kulturnom i društvenom smislu, nužno je kontinuirano informirati odnosno educirati javnost o ključnim elementima identiteta tog kulturnog dobra kao samostalnog nacionalnog kulturnog dobra s jedne strane, odnosno kao dijela spomeničke cjeline povijesne jezgre Dubrovnika u okviru UNESCO-ove baštine. Takve aktivnosti uključuju kako materijalne tako i simboličke vrijednosne elemente kompleksa, a s ciljem razvoja svijesti o povijesnom i suvremenom kulturnom značenju kompleksa što potencijalno uvećava njegov potencijal za suvremenu zajednicu. Budući da je spomenički kompleks Lazareti gotovo jedinstven spomenik kulture takve vrste na europskom dijelu Mediterana, ta činjenica ima značajnu konkurentnu prednost u smislu razvoja publike. Ona se, međutim slabo komunicira u javnosti zbog čega izostaje šira ekonomska valorizacija kulturnog dobra. Dodatno, sam spomenički kompleks slabije je valoriziran od ostalih dijelova gradske jezgre kao UNESCO-ove baštine iako u potpunosti zavrđuje istu razinu valorizacije.

Edukaciju o identitetu spomeničkog kompleksa potrebno je provoditi zajedno s edukacijom, informiranjem i izgradnjom javne svijesti o njegovoj suvremenoj namjeni i sadržajima koji se u njemu nude kako bi se njegove baštinske vrijednosti prezentirale u suvremenom duhu.

Poruke u edukaciji

Osnovne edukacijske poruke o kompleksu Lazareta su sljedeće:

- važan moderni kulturni centar dubrovačke suvremene kulture i načina življenja;
- kompleks kao neodvojivi dio grada;
- važnost održivog korištenja kompleksa;
- jedna od rijetkih potpuno sačuvanih karantenskih građevina i jedina takva na europskom dijelu Mediterana;
- mogući važan dio turističkog identiteta Dubrovnika.

Mediji komunikacije i ciljne skupine

Ciljne skupine (interna javnost):

- ključni dionici (ponajprije gradska uprava, predstavnici gospodarstva i obrta, Turistička zajednica grada Dubrovnika);
- kulturni sektor;
- znanstveni i obrazovni sektor.

Ciljne skupine (eksterna javnost):

- lokalna zajednica;
- nacionalni, europski i svjetski kulturni, znanstveni i obrazovni sektor;
- turisti;
- posjetitelji;

- poslovni partneri.

Mediji komunikacije:

- gradski i regionalni tiskani mediji;
- gradski, regionalni i nacionalni elektronski mediji;
- gradske i regionalne radio postaje;
- regionalne televizijske postaje;
- oglašavanje u prostoru Grada;
- posebni tiskani prigodni materijali;
- web stranice (Lazareti, TZGD, Grad Dubrovnik i druge);
- društveni mediji;
- web stranice kulturnog sektora Grada Dubrovnika (ustanove i organizacije, primarno korisnici prostora);
- europske kulturne i obrazovne mreže.

Načini, metode i didaktička sredstva edukacije

Osnovne odlike informiranja i edukacije o kompleksu Lazareti su kontinuiranost i prepoznatljivost u javnosti. Cilj edukacije je stvoriti percepciju da su Lazareti vibrantno mjesto suvremene kulture grada Dubrovnika koje istovremeno uvažava i promiče baštinske vrijednosti kulturnog dobra. Takva percepcija u skladu je sa zadanom vizijom razvojakompleksa Lazareti (zaštićen, kontinuirano održavan i održiv objekt kulturne baštine koji integracijom i povezivanjem najrazličitijih korisnika i njihovih programa i aktivnosti teži postati međunarodno relevantnim snažnim i otvorenim središtem umjetničkog stvaralaštva, žive kulture i društvenog djelovanja u neposrednoj lokalnoj i široj međunarodnoj zajednici). Komunikacijske sadržaje potrebno je uskladiti sa sveukupnim aktivnostima korisnika prostora Lazareta uvijek uvažavajući holistički pristup objektu. To znači da svi komunikacijski sadržaji ne smiju biti partikularni već ih je potrebno promišljati u kontekstu cjelovitog kulturnog dobra te na taj način ujedno promovirati njegov baštinski odnosno širi kulturni i društveni identitet.

Komunikacijski se sadržaji mogu koristiti u TV i radio emisijama, u tiskanim medijima, u edukacijskim materijalima za škole, kao predložak za turističke brošure, odnosno kao predložak za nešto ambicioznije medijske iskorake u edukaciji (npr. *billboardi*, inovativni tehnološki načini komunikacije, mobilne aplikacije, QR kodovi itd.). Za internu javnost, preporuča se organizacija edukativnog seminara koji će komunicirati povijesnu i suvremenu važnost kompleksa u kulturnom, društvenom, turističkom, ali i širem gospodarskom smislu. Za same korisnike prostora Lazareta važno je osigurati edukaciju u smislu potrebe predstavljanja visokokvalitetnih sadržaja s potencijalom razvoja publike, potrebe usklađivanja programa s ostalim sadržajima u prostoru kompleksa te potrebe usklađivanja vlastitog sadržaja sa samom baštinskom vrijednošću kompleksa u smislu njegove kulturne i turističke promidžbe.

Obrazovanje javnosti predlaže se i kroz školsku nastavu, predškolski odgoj, kontinuiranu edukaciju šire javnosti kroz izložbe, publikacije i već prije spomenute načine, metode i didaktička sredstva. Također, preporuča se i izgradnja javne svijesti o Lazaretima kroz sustav javne signalizacije koja izlazi iz okvira standardne urbane opreme i signalizacije i koja uključuje same elemente suvremene dubrovačke kulturne proizvodnje simbolizirajući i stvarajući atmosferu koju suvremeni Lazareti nude. Signalizacija

te vrste ne bi trebala biti na razini iznošenja faktografskih informacija već komunicirati s javnošću na dinamičan način koji potiče participaciju potencijalne publike Lazareta (npr. kao sustav signalizacije povezan u smislenu igru). Takav tip komunikacije potencijalno ima učinkovitu primjenu i u formalnoj školskoj edukaciji.

Ljudski resursi i edukacija

Kroz proces istraživanja koji je služio kao podloga izradi Strategije razvoja kulture Grada Dubrovnika te kandidaturi Dubrovnika za Europsku prijestolnicu kulture 2020, detektirana je potreba za uvođenje i provođenje obrazovnih programa tzv. podizanja kapaciteta kojima bi se učvrstile i poboljšale sposobnosti lokalnog kulturnog sektora, a kako bi se omogućilo ostvarivanje zahtjevnih ciljeva postavljenih u strateškom dokumentu razvoja kulture. U tom smislu, obrazovni programi razvoja lokalnih kapaciteta ciljano se bave temama participativnog upravljanja, strateškog planiranja, kulturalne održivosti, pristupa i razvoja publike, financiranja kulture i umjetnosti, međunarodne suradnje, umrežavanja i mobilnosti umjetnika i kulturnih djelatnika. Ciljna publika navedenih obrazovnih programa su tijela regionalne i lokalne samouprave, institucionalni i izvaninstitucionalni sektor kulture, samostalni umjetnici, znanstveni i obrazovni sektor te turistički sektor.

Po pitanju očuvanja i zaštite kulturnog dobra nije potrebno organizirati zasebno obrazovanje ljudskih resursa budući da su oni postojeći i kvalificirani u vidu stručnih konzervatorski službi koji se, sukladno stupnju napredovanja u svojoj struci, kontinuirano obrazuju. Važno je, međutim organizirati redovitu komunikaciju s tim službama kako bi se postigla njihova informiranost o suvremenoj namjeni kompleksa i ciljevima poslovanja. Na taj način izbjegavaju se mogući negativni učinci koje na samo očuvanje i zaštitu kompleksa mogu imati zahtjevi suvremenog poslovanja.

Dodatni aspekt obrazovanja ljudskih resursa tiče se obrazovanjaza upravljanje kulturnim dobrom što podrazumijeva same zaposlenike/korisnike prostora Lazareta odnosno njegovu upravljačku strukturu, stručnjake iz područja kulture (kulturni razvoj, upravljanje u kulturi, razvoj publikefund-raising itd.), potom specifičnih interdisciplinarnih područja (suvremene umjetničke prakse, poduzetništvo temeljeno na kulturi, kulturne/kreativne industrije, kulturni turizam, agroekologija),kao i iz turizma (vodiči, agencije, ugostiteljstvo itd.) U tom smislu moguće je iskoristiti slične primjere prakse koji mogu biti prezentirani tim ciljnim skupinama kroz izravnu razmjenu iskustva i načina poslovanja.

Prijedloge informiranja i edukacije javnosti vlasniku predlaže *Savjet spomeničkog kompleksa Lazareti*(vidi poglavlje Resursi).

Resursi

Spomenički kompleks Lazareti u vlasništvu je Grada Dubrovnika koji kompleksom upravlja kroz slijedeća područja djelovanja :

- prati društveni i pravni okvir korištenja i zaštite te stanje objekata,
- analizira i priprema infrastrukturne prioritete,
- predlaže namjenu prostora Lazareta.

Pored toga, obzirom na kulturno-povijesni i spomenički značaj, za Lazarete jenadležno Ministarstvo kulture Republike Hrvatske u smislu očuvanja i obnove Komplexa kao dijela hrvatske kulturne baštine (postavljanje kriterija zaštite).Ovi zahvati financiraju se manjim dijelom podrškom Ministarstva kulture

Republike Hrvatske, a najveći dio troškova obnove snosio je Grad Dubrovnik kroz kredit. Dosad je apliciranje razvojnih programa i projekata za Lazarete te projekata očuvanja i obnove kulturne baštine na ostale domaće i međunarodne izvore financiranja izostalo, a trenutno se pokreće kroz projekte koje u procesu aplikacije vodi Zavod za obnovu Dubrovnika, kao što je već spomenuto u poglavlju Financijske procjene potreba.

Postojeći korisnici prostora aktivno su uključeni u pripremu i provedbu kulturno-umjetničkih odnosno društvenih sadržaja u prostorima kompleksa Lazareta, a posredno i drugi korisnici kojima se prostori ustupaju za povremena događanja.

Plan upravljanja prvenstveno predviđa namjenu Lazareta za kulturni centar koji potiče suvremeno stvaralaštvo pri čemu svi ostali sadržaji koji osiguravaju njegovo održivo korištenje moraju biti u skladu s tom osnovnom namjenom. To podrazumijeva **polivalentnost** (u funkcionalnom smislu i u smislu režima korištenja), **polifunkcionalnost**, **fluidnost** i **fleksibilnost**. To se može ispuniti kroz kontinuitet suradnje s lokalnom zajednicom. U smislu turističke valorizacije kompleksa, potrebno je razvijati suradnju na tri razine: a) s potencijalnim najmoprimcima komercijalnih prostora; b) s Turističkom zajednicom grada Dubrovnika; te c) s Gradom Dubrovnikom i Ministarstvom kulture RH. Potencijalni najmoprimci komercijalnih prostora moraju svoje sadržaje uskladiti s prvenstvenom namjenom kompleksa kao kulturnog centra. Turistička zajednica grada Dubrovnika može osigurati kvalitetnu promociju kompleksa specifično turističko tržište. Suradnja s Gradom Dubrovnikom i Ministarstvom kulture RH prvenstveno se tiče samog očuvanja i zaštite kompleksa, ali i urbanog planiranja odnosno planiranja regulacije turističkih tijekova koji će voditi prema kompleksu. Također, suradnja Lazareta s Gradom Dubrovnikom vidljiva je i u kontinuitetu financijskih obveza prema vlasniku. Već spomenutu postojeću suradnju s kulturnim ustanovama i nevladinim udrugama potrebno je njegovati i unaprjeđivati. Važno je osigurati zajedničko planiranje aktivnosti vezanih za Lazarete od strane svih zainteresiranih skupina. Stoga se predlaže osnivanje Savjeta spomeničkog kompleksa Lazareti kao savjetodavnog tijela koji bi vlasniku pružao podršku u održivom upravljanju kompleksom u periodu do osnivanja ili uspostave pravnog okvira za upravljanje prostorom Lazareta, a prema prijedlozima iz ovog plana. Nakon uspostave pravnog okvira za upravljanje Lazaretima, Savjet može po potrebi zadržati svoju savjetodavnu funkciju kao decentralizirano tijelo koje ima savjetodavan utjecaj u upravljanju i postavljanju smjernica budućeg razvoja Lazareta.

Članove Savjeta trebaju činiti predstavnici vlasnika prostora, tj. gradske uprave, predstavnici organizacija korisnika prostora, stručnjaci iz područja kulturnog razvoja i upravljanja kulturom s dokazanim međunarodnim iskustvom, predstavnici nezavisne umjetničke scene s dokazanim međunarodnim iskustvom, predstavnici lokalnog kulturnog sektora, predstavnici konzervatorske struke, predstavnici turističkog sektora i društveno odgovornog poduzetništva i drugih područja koja se pokazuju nužnim za održivo upravljanje spomenikom. Potrebno je osigurati uravnoteženu zastupljenost predstavnika javnog i civilnog sektora u takvom Savjetu. Uloga Savjeta je prvenstveno savjetodavna za vlasnika, dakle Grad Dubrovnik, ali ujedno i moralno obvezujuća budući da se radi o kulturnom dobru upisanom na Nacionalni registar baštine sa statusom UNESCO-ove svjetske baštine.

Osnovno načelo rada Savjeta podrazumijeva poticanje i osiguravanje participativnog i solidarnog pristupa u upravljanju prostorom te promociju baštinskih vrijednosti kompleksa, a zadaci su mu sljedeći:

- prijedlog koordinacije planiranja i implementacije očuvanja, zaštite, korištenja, prezentacije i interpretacije kompleksa Lazareta,
- prijedlog koordinacije pri osnivanju društveno-kulturnog centra u Lazaretima,
- prijedlog unaprjeđenja postojećih aktivnosti kompleksa,
- formaliziranje odnosa s budućim korisnicima kompleksa,
- davanje mišljenja na postojeće ili buduće inicijative, planove, projekte i programe koji se tiču samog kulturnog dobra odnosno njegovog odnosa sa širim razvojem grada s ciljem njihove harmonizacije s Planom upravljanja,
- predlaganje kriterija za najam prostora Lazareta,
- prijedlog koordinacije u izradi godišnjeg plana odnosno rasporeda korištenja kompleksa Lazareta za sve događaje,
- predlaganje programa edukacije korisnika prostora Lazareta za održivo korištenje i upravljanje prostorom kao i šire edukacije javnosti,
- predlaganje izvora financiranja za aktivnosti kompleksa,
- praćenje i vrednovanje rezultata i učinaka, izvještavanje o provedbi upravljanja kompleksom kao i revidiranje Plana upravljanja prema potrebi, a prema prethodno određenim indikatorima,
- predlaganje suradnje sa sličnim tipom ustanova radi moguće razmjene programa i/ili inovativnih praksi,
- suradnja s vlasnikom u procesima uspostave pravnog okvira djelovanja i upravljanja Lazaretima.

Za funkcioniranje *Savjeta* potrebno je donijeti pravilnik koji će osigurati participativni ustroj Savjeta, regulirati postupke i procese upravljanja čime bi se osigurali mehanizmi očuvanja i zaštite Lazareta, kontinuitet vezanih aktivnosti, kontinuitet u stvaranju odnosa sa zajednicom, kontinuitet financijske održivosti kompleksa, te primjerenost vezanih sadržaja (materijalnih i nematerijalnih), a što posredno utječe i na razvoj identiteta Lazareta, odnosno njegov ukupan održivi razvoj.

Financijska sredstva i resursi potrebni za provedbu ovog Plana upravljanja predloženi su Akcijskim planom. Predloženo financiranje je diversificirano pri čemu su za neke aktivnosti potrebna minimalna ulaganja, a za neke je potrebno uložiti nešto veća sredstva. Pri dugoročnom planiranju *Savjet* i u tom smislu ima značajnu ulogu, konkretno uzajedničkom prikupljanju sredstava za očuvanje i zaštitu kompleksa te prijavom na različite izvore financiranja. Takav pristup potencijalno ostvaruje značajniji sinergijski učinak na razvoj i zaštitu Lazareta, a na dobrobit lokalne zajednice odnosno posjetitelja kompleksa.

Održivo korištenje i vizija za budućnost

Iako su Lazareti samostalno kulturno dobro koje ima svoju kulturnu, društvenu pa i gospodarsku funkciju, vezani su uz dubrovački urbani, kulturni, društveni i turistički teritorij. Stoga se održivi razvoj kompleksa mora osigurati s aspekata njegove:

- fizičke zaštite,
- kontinuiteta u sadržajnoj društveno-kulturnoj namjeni prostora,
- kroz ekonomsku aktivnost objekta uz usklađivanje sadržaja korisnika Lazareta te
- potencijalno uz specifične oblike tržišta turizma.

Fizička zaštita tiče se prvenstveno konzervatorskih poslova i opisana je u poglavlju Mehanizmi zaštite i obnove.

Kako bi se osigurao jasan identitet kompleksa u kulturno-povijesnom, ali i u suvremenom kulturnom smislu, najam prostora Lazareta mora uvijek slijediti zadane elemente kulturno-umjetničke odnosno društvene svrhe poštujući već spomenute kriterije **polivalentnosti**, **participativnosti**, **fluidnosti** i **fleksibilnosti**. To osigurava dinamičnost u korištenju prostora Lazareta koja se mora osiguravati ne samo raznolikom kvalitetom i kvantitetom ponuđenih sadržaja, nego i komunikacijom, razmjenom i suradnjom samih korisnika i sadržaja. Istovremeno, takva suradnja rezultira konsensusom u programskom i financijskom planiranju te zajedničkoj promociji identiteta Lazareta.

Lađe u prizemlju i međukatovima pojedinog objekta imaju svoju kulturno-umjetničku odnosno društvenu namjenu. Gornji dio Lazareta, tj. visoka prizemlja lađa trebala bi se dodijeliti korisnicima lađa za komercijalne aktivnosti kako bi se postiglo održivo korištenje objekta. Sve lađe (prizemlja) trebale bi imati komercijalni dodatak osnovnim aktivnostima koji bi doprinosili samom sadržaju te financijskoj neovisnosti aktivnosti koje se odvijaju unutar prostora. Komercijalne komponente sadržaja mogu predložiti sami korisnici uz suglasnost Grada odnosno *Savjeta*, a prve kategorije komercijalne djelatnosti u prostorima Lazareta koje bi se trebale podržati su: prateća ugostiteljska djelatnost, muzejsko-galerijska prodaja, prodaja autohtonih gastro-suvenira i rukotvorina, knjižara itd. Kako bi se postigla identitetska, ali i ekonomska održivost objekta, nužno je da se budući privremeni najam prostora za komercijalne sadržaje dodjeljuje putem javnog natječaja, a prema prethodno propisanim kriterijima. U Annexu je predstavljen prijedlog kriterija koje je moguće još dodatno razraditi. Prijedlog dodjele najma za prostore Lazareta donosi *Savjet spomeničkog kompleksa Lazareti*, a konačnu odluku donosi Grad Dubrovnik kao vlasnik te, kako se navodi u UNESCO-voj metodologiji izrade planova upravljanja za lokalitete Svjetske kulturne baštine³³, ima moralnu obvezu prihvaćanja tog prijedloga. Iznad svega, nužno je planirati i financijsko poslovanje čitavog objekta kako bi se osigurala njegova ekonomska održivost. Spomenuti *Savjet* može davati mišljenje i o ovom aspektu poslovanja uz prijedloge izvora financiranja *pro-futuro*.

Posljednji navedeni aspekt održivosti manifestira se u turističkim aktivnostima. Turizam je najviše zainteresiran za održivost resursa jer je resurs temelj njegova razvoja. Konceptija održivog razvoja turizma uvjetuje zaštitu i održivost svih turističkih resursa i temelji se na zadovoljenju potreba sadašnjih, ali i budućih generacija. Pri osiguravanju održivosti resursa nužno je pronaći ravnotežu i u zadovoljenju potreba turista kako bi i njihovo iskustvo imalo zadovoljavajuću razinu kvalitete pa je, stoga, u Lazaretima nužno ponuditi programe koji će odgovarati kvalitetnom iskustvu za specifična turistička tržišta, a koji se tiču kreativne, inovativne, a moguće i participativne ponude (npr. aktivnosti kreativnog turizma). Odgovorni i održivi razvoj turizma podrazumijeva **pravo** na turizam i na slobodu turističkih kretanja, zadovoljenje ekonomskih, društvenih i estetskih potreba, uz održavanje karakteristika prirodnog i društvenog okruženja i kulturno-povijesnog nasljeđa (UNWTO). Pored toga, načela održivog razvoja grada postavljena su u Agendi 21), a ona su izuzetno važna i za turizam (UNCED, 1992). Temelje se na ekološkoj, sociokulturnoj i ekonomskoj održivosti.

U slučaju upravljanja Lazaretima, ključna pitanja održivog turizma tiču se:

³³Preuzeto s mrežnog izvora https://www.unesco.de/fileadmin/medien/Dokumente/Bibliothek/Management_Plan_for_World_Heritage_Sites.pdf (21. travnja 2016.)

- razmatranja turističkog potencijala lokaliteta (nosivost) i upravljanje kulturno-turističkim lokalitetom,
- kontrole tijeka budućih turističkih posjetitelja,
- kontrole turističkog iskustva koje za posljedicu ima kontrolu aktivnosti turista.

Paralelno s određivanjem namjene svih prostora u Lazaretima, potrebno je izračunati nosivost pojedinih prostora te ukupnog prostora u odnosu na sadržaje koji se nude. To je preduvjet kako za kontrolu tijeka posjetitelja tako i za kontrolu turističkog iskustva. Kontrolu tijeka posjetitelja moguće je postići ponudom raznolikih i jednako dinamičnih sadržaja pa je stoga nužno promišljati o sadržajima na razini čitavog objekta Lazareta, dakle holistički. Zbog same činjenice da je Dubrovnik visoko prepoznatljivo kulturno i turističko središte Hrvatske nužno je u Lazaretima pružiti takve komercijalne usluge koje će održavati odmak od unificiranih tipova konvencionalnih usluga za masovni turizam, ali i kvalitetu turističkog iskustva. S obzirom da spomenički kompleks Lazareti ima potencijal „rasterećenja“ najfrekventnijih lokacija u povijesnom središtu obzirom na svoj položaj, za očekivati je kako bi namjena prostora Lazareta u skoroj budućnosti mogla postati značajnatočka profilirane kulturne ponude koja bi privlačila specifičan tip posjetitelja. Tako bi, uz značajan financijski doprinos samom kompleksu Lazareta, a posredno i Gradu Dubrovniku (kroz razvoj poduzetništva, poreznu politiku, otvaranje novih radnih mjesta), komercijalna namjena prostora dodatno pomogla djelomičnoj regulaciji turističkog prometa, mogućnostima da posjetitelji dožive suvremeno kulturno iskustvo Dubrovnika tj. novom ponudom kako za građane tako i za posjetitelje Dubrovnika, kao i novom uređenju prostora. Nužno je, međutim da namjena prostora ima **kulturno-umjetničku i društvenu vrijednost**, kako u svrhu poboljšavanja usluga za same građane Dubrovnika, tako i za njegove posjetitelje. To ujedno ne znači i cjenovno nepristupačne sadržaje za korisnike budući da je misija Lazareta prvenstveno kulturna, a to, prema pravilima struke podrazumijeva obrazovanje i podizanje svijesti o kulturi, dok je njegova ekonomska valorizacija sekundarna.

U tom smislu, predlaže se namjena prostora za sadržaje koji promoviraju lokalnu, regionalnu i nacionalnu kulturu ili način života čime se osigurava kvaliteta života građana odnosno potencijal promocije grada/županije/zemlje. Dosadašnja su istraživanja³⁴ pokazala kako visoki potencijal u tom smislu ima sektor kulturnih/kreativnih industrija, kulturnog turizma i agroekologije. Stoga se kao komercijalni sadržaji namjene prostora predlažu oni vezani uz kulturni turizam i kulturne/kreativne industrije kao npr. Croatian Design Superstore³⁵, knjižnica koja će u okviru svojih prostora imati i ugostiteljsku ponudu, a u kojoj će se prodavati prijevodi hrvatske književnosti objedinjeni jednom mjestu, prodajna galerija suvremene dubrovačke umjetnosti; oni vezani uz kulturni turizam i agroekologiju kao npr. vinoteka koja će služiti kao prodajno i degustacijsko mjesto vina dubrovačke regije; odnosno oni vezani uz ugostiteljstvo kao npr. prodajni kafić te slowfood restoran prema uzoru

³⁴a) Jelinčić, Daniela Angelina; Žuvela, Ana (2010). *Zagreb kao kulturni proizvod: Studija potencijala razvoja grada kroz kulturne/kreativne industrije*. Zagreb: Institut za međunarodne odnose.

b) Jelinčić, Daniela Angelina; Žuvela, Ana; Polić, Mario (2012). *Zagreb kao kulturni proizvod: Akcijski plan poticanja razvoja kulturnih/kreativnih industrija u gradu Zagrebu*. Zagreb: Institut za međunarodne odnose.

c) Rašić Bakarić, Ivana; Bačić, Katarina; Božić, Ljiljana (2015). *Mapiranje kreativnih i kulturnih industrija u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Ekonomski institut.

³⁵Grad Dubrovnik već je dosad bio domaćin nacionalno, a kroz turističko poslovanje i međunarodno vidljivim događanjima vezanim uz dizajn koji su se pokazali izuzetno uspješnim pa je preporučljivo daljnje održavanje takvog imidža.

na domaće/strane primjere prakse. Valja, međutim naglasiti kako se pod dizajnerskim proizvodima koji imaju istinsku snagu promocije grada/županije/zemlje smatraju vrhunski suvremeni proizvodi dizajnerske struke, a ne rukotvorine (kao npr. sapuni od sala i sl.). Ukoliko se radi o autohtonim rukotvorinama, onda se podrazumijeva da imaju promišljen oblik vizualnog oblikovanja i načina kako komuniciraju svoju autentičnost i sadržaj. Kada govorimo o prodajnoj galeriji suvremene dubrovačke umjetnosti, svakako je potreban oprez kako definiranje „suvremene dubrovačke umjetnosti“ ne bi korespondiralo sa suvenirskim kičom pa se predlaže suradnja s Art radionicom Lazareti s obzirom da je ta organizacija fokalna točka dubrovačkog suvremenog stvaralaštva.

Širi okvir turističkog poslovanja mora uključiti i lokalnu zajednicu; naime, jedan od načina minimizacije negativnih učinaka turizma je nastojanje da lokalna zajednica dijeli osjećaj vlasništva nad vlastitom baštinom. Stoga je bitno u objektu organizirati takve programe koji će prvenstveno biti zanimljivi lokalnoj zajednici i koji će trajati tijekom čitave godine, dok turistički programi imaju važnu, ali sekundarnu vrijednost. U tom je smislu važno lokalnim kreatorima i organizatorima omogućiti održavanje i predstavljanje njihovih programa i događanja u prostorima Lazareta no prema kriterijima koji će odgovarati identitetskim elementima kompleksa odnosno čija je kulturna kvaliteta visoka. Osjećaj participacije i doprinosa životu grada od strane lokalnih stanovnika osigurava se i kroz gospodarsku valorizaciju kompleksa, koja je vidljiva u korištenju prostora obrta i malih poduzetnika. U tom smislu potrebno je jasno definirati takve vrste aktivnosti u prostorima komercijalne namjene Lazareta, kako bi se osigurala zaštita spomenika, promocija njegovog identiteta, odnosno njegova financijska održivost. Također, buduće turističko poslovanje Lazareta mora biti usklađeno s turističkom politikom Grada Dubrovnika što podrazumijeva i nesmetani tijek svakodnevnih aktivnosti lokalnog stanovništva.

Održivi razvoj podrazumijeva i ekološku održivost pa se u tom smislu predlažu aktivnosti koje ne štete okolišu i prirodnim resursima u poručuju kompleksa i okolice. Takav je razvoj moguće promišljati i kroz aktivnosti energetske efikasnosti objekta odnosno kroz tzv. zeleno poslovanje, bez štetnih utjecaja poslovanja na okoliš.

U smislu institucionalne održivosti, već je spomenuta potrebna financijska održivost objekta koju će se djelomice osiguravati kroz komercijalno poslovanje, ali i kroz druge izvore projektnog financiranja. Važno je, također osigurati transparentno i postojano upravljanje objektom od strane vlasnika u suradnji s korisnicima prostora te lokalnim, regionalnim i nacionalnim nositeljima razvoja u planiranju sadržaja i događanja, već prema odabranom modelu predloženom ovim Planom. Iako nije obvezujuća, osim u moralnom smislu, ovdje je važna i uloga *Savjeta spomeničkog kompleksa Lazareti* koji predlaže uspostavu pravnog okvira djelovanja i upravljanja Lazaretima odnosno poslovanje objekta na godišnjoj odnosno višegodišnjoj razini. U tom smislu mogu biti poticajni primjeri prakse sličnih objekata koji postoje u nas i u svijetu.

Literatura

- Arnstein, S. (1969.). A Ladder of Citizen Participation. Preuzeto 15.7.2015. s: <https://www.planning.org/pas/memo/2007/mar/pdf/JAPA35No4.pdf>
- Baće, A. i Viđen, I. (2013.). Lazareti na Pločama od pada Dubrovačke Republike do danas (1808.-2013.). *Prostor* 21(2). Str. 326-339.
- Bauman, Z. (2011.). *Culture in a Liquid Modern World*. Cambridge: Polity Press.
- Bell, D. i Oakley, K. (2015.). *Cultural Policy*. London i New York: Routledge.
- Blažin Tomić, Z. (2007.). *Kacamorti i kuga: utemeljenje i razvoj zdravstvene službe u Dubrovniku*. Dubrovnik: Zavod za povijesne znanosti HAZU.
- Coalition for Cultural Diversity. *Rules of good participatory governance in the allocation of public funds to artists and cultural organizations: a practical guide*. Preuzeto 9.12.2015. s: http://cdc-ccd.org/IMG/pdf/20131021_GouvernanceEnLigne_EN-2.pdf.
- Institut za turizam (2010). *TOMAS Ljeto 2010: Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*. Preuzeto 16.11.2015. s: <http://www.iztg.hr/UserFiles/File/novosti/Tomas-Ljeto-2010-Prezentacija-HR-CROTOUR-23-03-2011.pdf>
- Institut za turizam (2007). *TOMAS Ljeto 2007: Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*. Preuzeto 16.11.2015. s: http://www.iztg.hr/UserFiles/Pdf/Tomas/2007_Tomas-Ljeto_2007.pdf
- Jelinčić, D.A. i Žuvela, A. (2010.). *Zagreb kao kulturni proizvod: Studija potencijala razvoja grada kroz kulturne/kreativne industrije*. Zagreb: Institut za međunarodne odnose.
- Jelinčić, D.A. ; Žuvela, A.; Polić, M. (2012.). *Zagreb kao kulturni proizvod: Akcijski plan poticanja razvoja kulturnih/kreativnih industrija u gradu Zagrebu*. Zagreb: Institut za međunarodne odnose.
- Lentić-Kugli, I. (1988. – 1999.). *Građevinske intervencije u Dubrovniku potkraj 18.- i na početku 19.stoljeća*. Preuzeto 10.12.2015. s: <http://www.ipu.hr/uploads/documents/1379.pdf>
- Miović Perić, V. (1999.). *Emin na Pločama kao predstavnik osmanlija na području Dubrovačke Republike*. Anali Zavoda za povijesne znanosti Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti u Dubrovniku br. 37. Dubrovnik: Zavod za povijesne znanosti HAZU.
- Mišković, D. (2015.). Kontekst kao sadržaj. U: Mišković, D., Vidović, D. i Žuvela, A. (2015.). *Radna bilježnica za društveno kulturne centre. Povodom Radnog skupa „Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara“*, Zagreb, 12. – 14. studenog 2015. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“. Str. 5-19.
- Obuljen Koržinek, N.; Žuvela, A.; Jelinčić, D. A. i Polić, M. (2014.). *Strategija razvoja kulture grada Dubrovnika 2015.-2020*. Zagreb: Institut za razvoj i međunarodne odnose.
- Peterson, R. (1992.). “Understanding audience segmentation: from elite and mass to omnivore and univore”. U: *Poetics*, Volume 21, Issue 4. Str. 243–258.

Poslovni dnevnik (2015.). Rekordni turistički rezultati Dubrovnika u 2014. godini. 1.1.2015. Preuzeto 9.12.2015. s <http://www.poslovni.hr/hrvatska/rekordni-turisticki-rezultati-dubrovnika-u-2014-godini-286724>

Rašić Bakarić, I.; Bačić, K. ; Božić, Lj. (2015.). *Mapiranje kreativnih i kulturnih industrija u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Ekonomski institut.

Sani, M. (2015.). *Participatory Governance of Cultural Heritage*. European Expert Network on Culture (EENC).

Sažetak kandidacijske knjige Dubrovnika za naslov Europske prijestolnice kulture 2020. (2015). Preuzeto 25.9.2015. s: <http://www.dubrovnik.hr/clanak.php?a=11193>

Statut Grada Dubrovnika. Preuzeto u 18.11.2015. s: <http://www.dubrovnik.hr/uploads/20140528/Statut%20Grada%20Dubrovnika.pdf>

UNECED (1992.). Agenda 21. Preuzeto 19.11.2015 s: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>

United Nations, Department of Economic and Social Affairs (DESA) (2008.). *Participatory Governance and the Millennium Development Goals (MDGs)*. Preuzeto 9.12.2015. s: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan028359.pdf>

UNWTO. Sustainable Tourism. Preuzeto 19.11.2015 s: <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5>

Voices of Culture (2015.). *Participatory Governance in Cultural Heritage*. Brainstorming report. Preuzeto 9.12.2015. s: <http://www.goethe.de/mmo/priv/14903520-STANDARD.pdf>

Warde, A., Wright, D. i Gayo-Cal, M. (2007.). "Understanding Cultural Omnivorousness: Or, the Myth of the Cultural Omnivore". U: *Cultural Sociology*, Volume 1(2). Los Angeles, London, New Delhi i Singapore: Sage Publications. Str. 143–164. Dostupno na: <http://www3.nd.edu/~sskiles/Stratification/Warde%20et%20al%202007.pdf> (11. srpnja 2015.).

Zaklada Blagadjela. Preuzeto u 18.11.2015. s: http://www.zaklada-blagadjela.hr/svrha_zaklade_bлага_djela.html

Žuvela, A. (2015.). *Kulturna politika i mjesta kulturnog stvaralaštva – startne pozicije*. U: Mišković, D., Vidović, D. i Žuvela, A. (2015.). *Radna bilježnica za društveno kulturne centre. Povodom Radnog skupa „Prema institucionalnom pluralizmu: Razvoj društveno-kulturnih centara“*, Zagreb, 12. – 14. studenog 2015. Zagreb: Zaklada „Kultura nova“. Str. 19 – 61.

Žuvela, A. (2016.). *Krojeno po mjeri? Prakse i tendencije kulturnog obrazovanja u Hrvatskoj*. Zagreb: Biblioteka Kultura nova.

Annex – Prijedlog kriterija za dodjelu prostora Lazareta u komercijalne svrhe

Vrstu najma koji će osigurati održivo korištenje spomeničkog kompleksa Lazareti trebalo bi donijeti na temelju prethodno postavljenih kriterija za privremeno korištenje prostora u obliku obrasca koji bi bio dostupan putem internetskih stranica Grada Dubrovnika i koji bi bio formatiran prema utvrđenim procedurama odabira programa. Društveno-kulturne aktivnosti te prateći komercijalni sadržaji Lazareta moraju pružati dodanu vrijednost kulturnoj i turističkoj ponudi Grada Dubrovnika, a sam modus korištenja i model upravljanja treba počivati na načelu financijske neovisnosti i programske samo-održivosti.

U skladu s Europskim referentnim okvirom za održive gradove (*European Reference Framework for Sustainable Cities*)³⁶, budući komercijalni sadržaji prostora Lazareta morali bi zadovoljiti sljedeće opće kriterije:

- poticanje i vrednovanje kulturne raznolikosti,
- podrška i poticanje kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i razmjene, te
- osiguravanje širokog, dostupnog i jednakog pristupa kulturi za sve.

Pored toga, predlažu se i specifični kriteriji koji se mogu još dodatno razraditi:

- sadržaji koji su u skladu s kulturno-umjetničkom namjenom prostora Lazareta,
- sadržaji visoke kvalitete (u smislu same produkcije proizvoda/usluge, načinu prezentacije i interpretacije),
- sadržaji koji odražavaju i promoviraju lokalnu/regionalnu/nacionalnu produkciju,
- sadržaji koji imaju potencijal privlačenja posjetitelja/konzumenata,
- sadržaji koji doprinose vibrantnosti i dinamičnosti prostora Lazareta/Grada,
- sadržaji koji doprinose kvaliteti života građana odnosno kvaliteti turističkog iskustva,
- sadržaji koji su cjenovno prihvatljivi građanima Dubrovnika,
- sadržaji koji iskažu spremnost u povezivanju poslovanja s postojećim korisnicima prostora Lazareta odnosno u povezivanju s ostalim komercijalnim korisnicima prostora, a u svrhu zajedničke valorizacije čitavog prostora Lazareta.

³⁶Preuzeto s mrežnog izvora <http://rfsc.eu/> (22. travnja 2016.)