



muze.

Program razvoja kulture Grada Dubrovnika 2026.-2033.

Prilog 2

Suradnički proces

Kolovoz 2026.

Naziv dokumenta

Program razvoja kulture Grada Dubrovnika
s integriranim programom interpretacije baštine
svjetskog dobra UNESCO-a „Starog grada Dubrovnika“
za razdoblje 2026.-2033. godine
Prilog 2 Suradnički proces

Naručitelj / Grad Dubrovnik

Autorice / Muze d.o.o.

Dragana Lucija Ratković Aydemir (autorica)
Mirna Draženović (suradnica za participacijski proces)
Mateja Kuka Brkić (suradnica za participacijski proces)
Lucija Biličić (suradnica u području istraživanja)

Radna grupa

Julijana Antić Brautović, Upravni odjel za kulturu Grada Dubrovnika
Ana Ivanišević, Upravni odjel za kulturu Grada Dubrovnika
Pavo Jančić, Upravni odjel za kulturu Grada Dubrovnika
Renata Alujević Gustin, Upravni odjel za kulturu Grada Dubrovnika
Marija Crnčević, Upravni odjel za urbanizam, prostorno planiranje i zaštitu okoliša
Nikolina Grgas, Upravni odjel za urbanizam, prostorno planiranje i zaštitu okoliša

Karolina Matuško, Upravni odjel za obrazovanje, socijalnu skrb i civilno društvo
Mihaela Skurić, Zavod za obnovu Dubrovnika
Sanja Krželj, Zavod za obnovu Dubrovnika
Paula Fjorović, Zavod za obnovu Dubrovnika
Amalija Pavlić, Zavod za obnovu Dubrovnika
Vesna Miović, Zavod za povijest znanosti HAZU
Luna Polić Barović, DURA
Blaženka Kordić Aleksić, TZ grada Dubrovnika
Nikša Sentić, Kazalište Marina Držića
Paolo Tišljarić, Kazalište Marina Držića
Mato Brautović, Sveučilište u Dubrovniku
Ivan Perak, Sveučilište u Dubrovniku
Katja Bakija, Sveučilište u Dubrovniku
Darijo Avdić, Muzej Domovinskog rata Dubrovnik
Niko Marlais, Muzej Domovinskog rata Dubrovnik
Nikša Konsuo, Kinematografi Dubrovnik
Tonko Smokvina, Umjetnička galerija Dubrovnik
Lucija Bjelokosić, Dubrovačke knjižnice
Sanja Radović, Područna konzervatorska služba Dubrovnik Ministarstva kulture i medija
Republike Hrvatske

Vlaho Kljunak, Folklori ansambl Lindo
Ana Čučević, Prirodoslovni muzej Dubrovnik
Ivana Jelača, Društvo prijatelja Dubrovačke starine i udruga Sve ostalo je glazba
Nikolina Farčić, UTD Ragusa d.d.
Žarko Dragojević, Centar za djecu, mlade i obitelj Dubrovnik
Barbara Savin, Zavod za prostorno uređenje Dubrovačko-neretvanske županije
Nikša Matić, Dom Marina Držića
Ivana Grkeš Tošović, Matica hrvatska Dubrovnik
Stijepo Medo, Dubrovački simfonijski orkestar
Ivana Medo Bogdanović, Dubrovačke ljetne igre
Marija Šiša-Vivek, Dubrovački muzeji

Ivica Kipre, Dubrovački muzeji
Zrinka Lucianović, Dubrovačka baština d.o.o.
Marina Kljunak Čuikin, Umjetnička škola Luke Sorkočevića Dubrovnik
Petra Marčinko, Art radionica Lazareti
Ana Grgić, DEŠA – Dubrovnik
Luko Simović, Gradska glazba Dubrovnik
Jelena Maržić, Brilliant Events
Darija Mikulandra Žanetić, Brilliant Events
Ivana Pegan, HDLU DU
Pero Knego, Društvo dubrovačkih trombunjera
Miro Bronzić, Ljetna škola filma Šipan
Ivona Vodnica Lujo, KUU Izvor – Zaton
Ivan Viden, povjesničar umjetnosti
Tomo Sjekavica, Zajednica tehničke kulture Grada Dubrovnika
Tilda Bogdanović, Ponta Lopud platforma
Ivona Šimunović, Kulturno vijeće za muzejsko-galerijsku djelatnost
Matko Saltarić, Kulturno vijeće za audio-vizualne djelatnosti

Sadržaj

Metodološki okvir	5
Analiza stabla problema	6
Dionici	6
Struktura radionica	7
Radionica 1.....	9
Glasovanje točkama	10
Stabla	11
Radionica 2.....	21
Glasovanje točkama	22
Stabla	23
Razvojna paradigma	31
Osam izazova.....	32
Veza s analizom stanja i prioritetima	33

Metodološki okvir

Analiza stabla problema

Empirijsko utemeljenje Programa razvoja kulture Grada Dubrovnika s integriranim programom interpretacije baštine svjetskog dobra UNESCO-a „Starog grada Dubrovnika“ za razdoblje 2026.-2033. godine (u nastavku: Program) počiva na kvalitativnoj metodologiji i kombiniranju različitih izvora podataka kroz dvije komplementarne metode provedene tijekom 2025. godine: polustrukturirane intervju s ključnim dionicima kulturnoga sustava te dvije participativne radionice stabla problema u listopadu 2025. godine.

Analiza stabla problema međunarodno je priznata metoda razvojnoga planiranja u kojoj sudionici zajednički prepoznaju središnje izazove, njihove uzroke i posljedice. Vrijednost metode proizlazi iz kolektivnoga rada koji oblikuje usuglašenu strukturu problematike i nadilazi pojedinačne iskaze.

Radionice su metodološki razdvojene na dva formata: jedan za ustanove u kulturi, drugi za organizacije civilnoga sektora i kreativne industrije, kako bi svaki sektor mogao artikulirati specifične operativne izazove unutar vlastitoga djelokruga. Rezultati obiju radionica i intervju naknadno su konsolidirani u jedinstvenu matricu razvojnih potreba koja čini stratešku osnovu Programa. Nalazi suradničkoga procesa čitaju se naspram ocjena stanja iz Analize stanja (Prilog 1), čime se kvalitativna građa i desk istraživanje uzajamno potvrđuju.

Dionici

Intervjui

U konzultacijskome su procesu sudjelovali: Srđana Cvijetić, voditeljica Art radionice Lazareti; Lucija Bjelokosić, ravnateljica Dubrovačkih knjižnica; Vlaho Kljunak, ravnatelj Folklornoga ansambla Lindo; Paolo Tišljarić, ravnatelj Kazališta Marina Držića; Stijepo Medo i Renata Roman Dobroslavić, Dubrovački simfonijski orkestar; Marija Šiša-Vivek, Dubrovački muzeji; Nikša Kunsuo, ravnatelj Kinematografa Dubrovnik; Luna Polić Barović, predsjednica uprave Dubrovačke razvojne agencije DURA; Vesna Miović, upraviteljica Zavoda za povijesne znanosti HAZU u Dubrovniku; Mihaela Skurić, Zavod za obnovu Dubrovnika; Toni Kursar, Dubrovački simfonijski orkestar; Miro Bronzić, Škola filma Šipan; Ivana Grkeš Tošović, predsjednica Matice hrvatske Ogranak Dubrovnik; Jelena Maržić i Darija Mikulandra Žanetić, Brilliant Events i Midsummer Scene Festival; Ivan Viđen, povjesničar umjetnosti i konzervator.

Radionica 1, ustanove u kulturi

Sudjelovali su predstavnici sljedećih ustanova: Dubrovačke knjižnice, Dubrovački muzeji, Kazalište Marina Držića, Dubrovački simfonijski orkestar, Folklorni ansambl Lindo, Umjetnička galerija Dubrovnik, Dubrovačke ljetne igre, Kinematografi Dubrovnik, Dom Marina Držića, Prirodoslovni muzej Dubrovnik, Muzej Domovinskoga rata Dubrovnik te Konzervatorski odjel Ministarstva kulture i medija u Dubrovniku.

Radionica 2, civilni sektor i kreativne industrije

Sudjelovali su predstavnici organizacija: Art radionica Lazareti, DEŠA Dubrovnik, Društvo prijatelja dubrovačke starine, Hrvatsko društvo likovnih umjetnika Dubrovnik (HDLUDU), Društvo dubrovačkih trombunjera, Škola filma Šipan, Platforma Ponta Lopud, Brilliant Events, KUU Izvor Zaton te druge kulturno-umjetničke udruge.

Struktura radionica

Radionice su provedene kroz strukturirani proces u pet faza, koji vodi od početnoga sagledavanja stanja, preko zajedničkoga odabira prioriteta, do detaljne grupne razrade razvojnih potreba, ciljeva i očekivanih ishoda.

Faza 1: otvaranje procesa i početno mapiranje. Na početku rada sudionicima je postavljeno krovno pitanje: „Kakav je kulturni život u gradu Dubrovniku?” Brzim zapisivanjem misli na samoljepljive papiriće sudionici su mapirali prve asocijacije te snage i izazove kulturnoga života iz vlastite perspektive, čime je uvodno sagledan puls sektora.

Faza 2: odabir prioriteta glasovanjem točkama. Nakon uvodnoga mapiranja pristupilo se odabiru strateških smjerova. Sudionicima je ponuđena lista od osamnaest prijedloga; glasovanjem točkama svaki je sudionik svoja tri odabira slobodno rasporedio na prijedloge koje smatra najvažnijima za Dubrovnik. Taj je postupak osigurao transparentan i mjerljiv konsenzus oko ključnih tema.

Osamnaest prijedloga utemeljeno je na desk istraživanju strateškoga okvira prikazanoga u Analizi stanja (Prilog 1). Prijedlozi predstavljaju šire strateške smjerove, tematski usklađene s usmjerenjima europske i nacionalne razine te s lokalnim okvirom Grada Dubrovnika.

Tako se u listi prepoznaju participacija, inkluzija i pristupačnost kulture, pravedni uvjeti rada i vještine kulturnih radnika, kreativne industrije kao pokretač inovacija, digitalna i zelena tranzicija, valorizacija i interpretacija baštine, cjeloživotno učenje kroz kulturu, održiv kulturni turizam te međunarodna suradnja. Dio prijedloga izvire izravno iz dubrovačke situacije, osobito upravljanje i koordinacija kulturne politike te dijalog kulture i turizma pa lista spaja nadređena usmjerenja s lokalnom dijagnozom.

Glasovanjem točkama sudionici su među tim smjerovima izdvojili one koje smatraju najvažnijima za Dubrovnik, a najviše izglasani prioriteti postali su podloga za radne grupe koje su izradile problemska stabla. Time je strateški okvir viših razina dobio lokalnu potvrdu i prešao u dijagnostički rad koji slijedi.

Faza 3: definiranje i dubinska analiza problema u grupama. Unutar pojedine grupe rad na dodijeljenome prioritetu razrađen je kroz tri koraka: struju svijesti, odnosno slobodno iznošenje svih uočenih prepreka; mapiranje problema, odnosno grupiranje srodnih problema u uže tematske cjeline; te odabir ključnoga problema, pri čemu je raspravom i suglasjem izdvojen jedan središnji problem kao osnova daljnje analize.

Faza 4: izrada problemskoga stabla i stabla ciljeva. Oko odabranoga ključnog problema svaka je grupa razvila problemsko stablo: središnji problem postavljen je kao deblo, u korijenu su analizirani dubinski uzroci, a u krošnji izravne posljedice za zajednicu. Zatim je uslijedila transformacija u stablo ciljeva, pri čemu je središnji problem postao glavni cilj, uzroci su pretočeni u specifične podciljeve i aktivnosti, a posljedice u očekivane rezultate.

Faza 5: refleksija. Radionica je zaključena pitanjem „Kulturni život u Dubrovniku mogao bi biti...”. Ponovnim mapiranjem na samoljepljive papiriće sudionici su izrazili želje i viziju idealnoga razvoja, što je poslužilo kao izravna kvalitativna građa za oblikovanje vizije Programa.

Napomena: U nastavku se prenose radionički iskazi i percepcije sudionika u izvornom problemskom okviru, dok se u završnoj sintezi ti iskazi prevode u razvojne potrebe, uz uvažavanje postojećih mehanizama, nadležnosti i provedbenih kapaciteta Grada.

Radionica 1

PRIORITETI

1. Podržati umjetničko stvaralaštvo	10
2. Razvijati kreativne industrije i poduzetništvo u kulturi	11
3. Osnajiti lokalnu zajednicu, kroz sudjelovanje i sukreaciju	7
4. Poticati razvoj kulture kao alata urbane transformacije i razvoja	18 x
5. Osigurati dostupnost i inkluzivnost kulturnih sadržaja	9
6. Obnavljati i razvijati održivu kulturnu infrastrukturu	19 x
7. Poticati suradnju i programe s obrazovnim sektorom izvan kurikuluma	11
8. Unaprijediti digitalnu transformaciju i tehnološku inovaciju u kulturnom sektoru	8
9. Poticati transformaciju UNESCO stare gradske jezgre kao živog grada	13 x
10. Promicati uključivost i rodnu ravnopravnost	1
11. Jačati lokalni kulturni identitet kroz kreativnu valorizaciju i interpretaciju baštine	8
12. Izgraditi održivost i otpornost institucija, organizacija i pojedinaca u kulturi	4
13. Ulagati u edukaciju i mentalno zdravlje radnika u kulturi	8
14. Poboljšati sustav upravljanja, financiranja i koordinaciju kulturne politike Grada	12
15. Razvijati međunarodnu kulturnu suradnju i razvoj međunarodnih odnosa kroz kulturu	14 x
16. Odgovorno upravljati resursima i ekološka održivost infrastrukture i procesa u kulturi	5
17. Razvijati i prakticirati održive modele kulturnog turizma	5
18. Jačati dijalog između kulturnih institucija, nezavisne scene i turističkih subjekata	14 x

Glasovanje točkama

Prioriteti

1. Podržati umjetničko stvaralaštvo - 10
2. Razvijati kreativne industrije i poduzetništvo u kulturi - 11
3. Osnajiti lokalnu zajednicu, kroz sudjelovanje i sukreaciju - 7
4. **Poticati razvoj kulture kao alata urbane transformacije i razvoja - 18**
5. Osigurati dostupnost i inkluzivnost kulturnih sadržaja - 9
6. **Obnavljati i razvijati (graditi) održivu kulturnu infrastrukturu - 19**
7. Poticati suradnju s obrazovnim sektorom i programe izvan kurikuluma - 11
8. Unaprijediti digitalnu transformaciju i tehnološku inovaciju u kulturnom sektoru - 8
9. **Poticati transformaciju UNESCO-ove stare gradske jezgre kao živog grada - 13**
10. Promicati uključivost i rodnu ravnopravnost - 1
11. Jačati lokalni kulturni identitet kroz kreativnu valorizaciju i interpretaciju baštine - 8
12. Izgraditi održivost i otpornost institucija, organizacija i pojedinaca u kulturi - 4
13. Ulagati u edukaciju i mentalno zdravlje radnika u kulturi - 8
14. Poboljšati sustav upravljanja, financiranja i koordinaciju kulturne politike Grada - 12
15. **Razvijati međunarodnu kulturnu suradnju i razmjenu te razvoj međunarodnih odnosa kroz kulturu - 14**
16. Odgovorno upravljati resursima i ekološka održivost infrastrukture i procesa u kulturi - 5
17. Razvijati i prakticirati održive modele kulturnoga turizma - 5
18. **Jačati dijalog između kulturnih institucija, nezavisne scene i turističkih subjekata - 14**

Stabla

Sljedeći prikazi donose građu radnih grupa zabilježenu njihovim riječima; izvorni su iskazi zadržani kao kvalitativni dokaz, dok je povezni tekst usklađen s registrom Analize stanja.

Prva grupa

Prioritet broj 4: poticati razvoj kulture kao alata urbane transformacije i razvoja

PROBLEM: nedostatak infrastrukture

Uzroci:

- nedostatak sredstava
- nedostatak sustavnog planiranja
- ograničenost dostupnih prostora (imovinsko-pravni odnosi, turistička namjena)

Posljedice:

- nedostatak uvjeta za razvoj umjetnika i publike
- sezonalnost kulturnih događanja
- nemogućnost organiziranja većih međunarodnih kulturnih događanja
- koncentriranost sadržaja u povijesnoj jezgri
- nemogućnost disperzije turizma
- propadanje kulturne baštine, veći troškovi održavanja
- osipanje kulturne publike
- smanjena mogućnost ostvarivanja prihoda

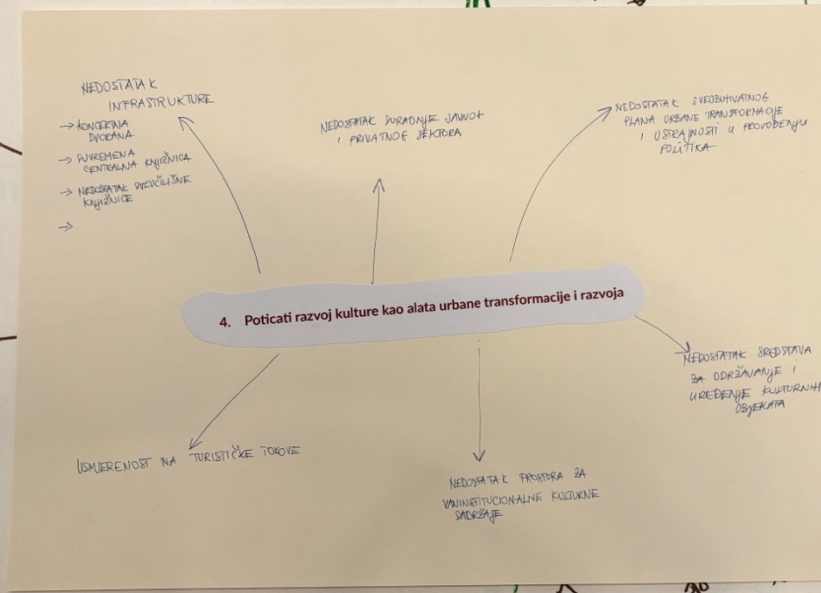
CILJ: nova kulturna infrastruktura

Aktivnosti:

- osigurati sredstva
- osigurati prostor
- osigurati kontinuitet provedbe: projekti, izvedba

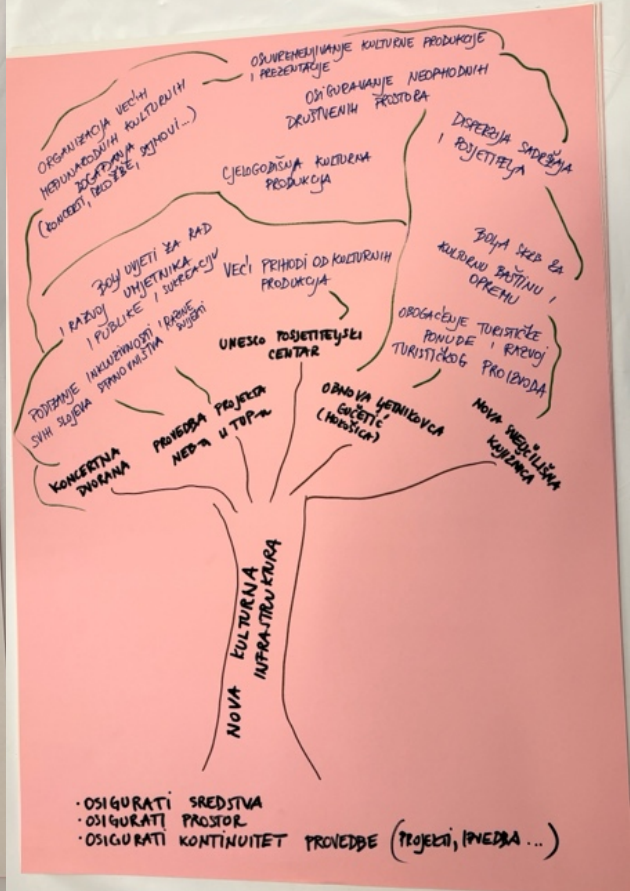
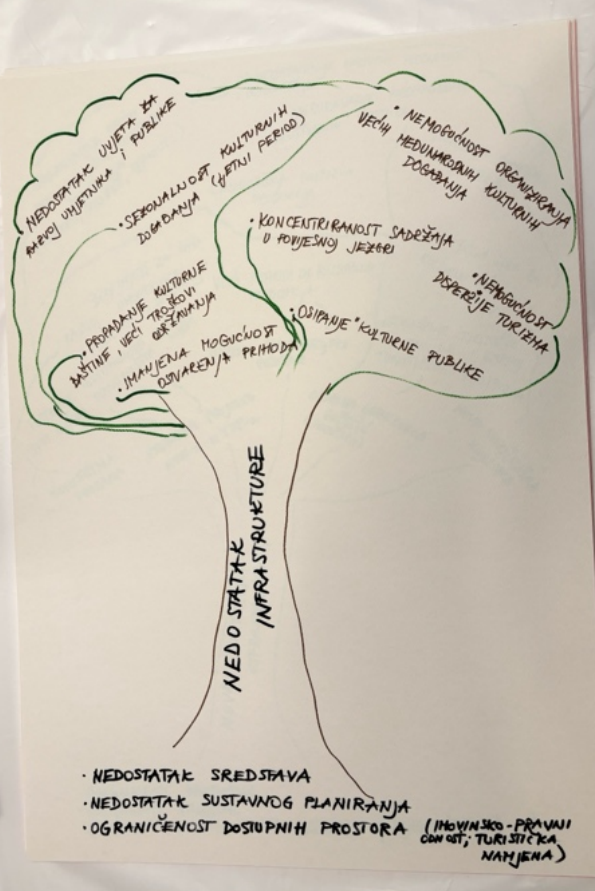
Rezultati:

- organizacija većih međunarodnih kulturnih događanja: koncerti, izložbe, sajmovi
- osuvremenjivanje kulturne produkcije i prezentacije
- cjelogodišnja kulturna produkcija
- osiguravanje neophodnih društvenih prostora
- disperzija sadržaja i posjetitelja
- bolji uvjeti za rad i razvoj umjetnika i publike i sukreaciju
- veći prihodi od kulturnih produkcija
- izgradnja nove kulturne infrastrukture: koncertna dvorana, UNESCO posjetiteljski centar, obnova ljetnikovca Gučetić (Mokošica), nova sveučilišna knjižnica, provedba projekta New European Bauhaus u TUP-u



NEODOSTATAK UVIJETA ZA RAZVOJ KULTURNIH DOGAĐANJA (JETNI PERIOD)

VEĆI NEODOSTATK DOGAĐANJA



Druga grupa

Prioritet broj 6: obnavljati i razvijati (graditi) održivu kulturnu infrastrukturu

PROBLEM: nedostatak pristupačnih prostora za specifične potrebe dionika u kulturi

Uzroci:

- nedostatak produkcijskih kapaciteta
- pretjerano oslanjanje na zastarjele tradicionalne prostore

Posljedice:

- smanjenje učinkovitosti i kvalitete kulturnih programa
- nedostatna pristupačnost infrastrukture za ranjive skupine
- kompenzacija u neadekvatnim otvorenim/javnim prostorima
- nedostatak produkcijskog kadra svih profila
- povećani financijski izdaci zbog najma vanjskih usluga

CILJ: obnova i razvitak održive kulturne infrastrukture

Aktivnosti:

- mapiranje postojećih potencijala
- analiza i istraživanje primjera dobre prakse
- apliciranje na EU fondove za izgradnju i opremanje
- drugi izvori financiranja

Rezultati:

- izgradnja i opremanje višenamjenske koncertne dvorane, prilagođene za slijepe osobe
- izgradnja novih ili obnova postojećih novih prostora s modernim standardima
- prilagodba postojeće infrastrukture u jačanju pristupačnosti za ranjive skupine
- modernizirati postojeće kapacitete
- digitalni razvoj

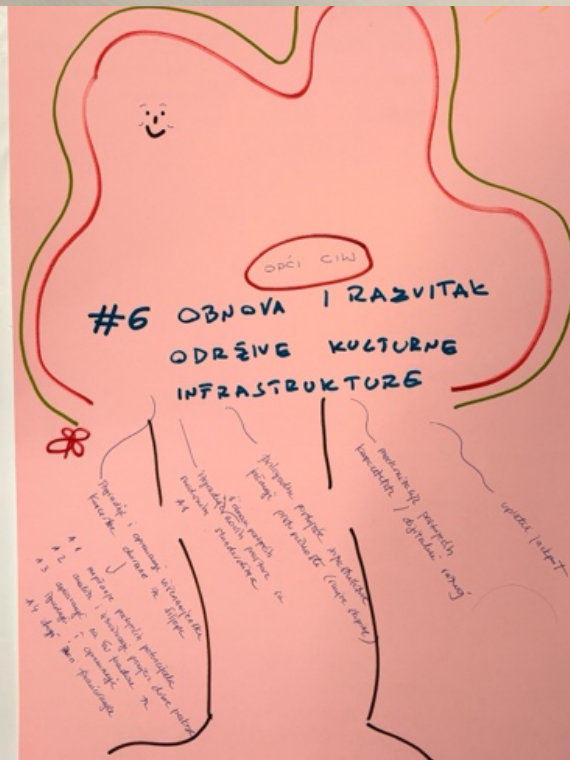
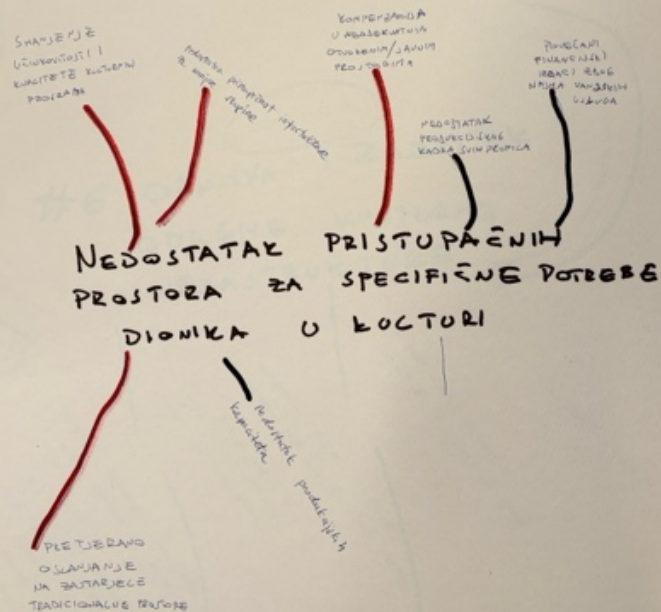
024

- dukt a/v/k

6. Obnavljati i razvijati održivu kulturnu infrastrukturu

- razvoj TPA-a u kontekstu postavki NBS-a
- brownfielda mjestacije u infrastrukturni TPA-a
- veliki potencijal / malo EW področje koji postavlja NBS

AD1
JSL
R306
WJSL
LUGA



Treća grupa

Prioritet broj 18: jačati dijalog između kulturnih institucija, nezavisne scene i turističkih subjekata

PROBLEM: sudar, a ne susret kulturnog i turističkog sektora

Uzroci:

- nedovoljna i neadekvatna edukacija svih dionika unutar oba sektora
- nepostojanje strukturalnog okvira za uspostavljanje dijaloga
- različiti prioriteti i ciljevi dvaju sektora (profit – kvaliteta)

Posljedice:

- nepostojanje infrastrukture tj. zajedničke platforme za informiranje krajnjih korisnika: lokalnog stanovništva i turista
- disperziranost financiranja kao posljedica nedefiniranih prioriteta
- sezonalnost kulturne i turističke ponude

CILJ: unaprjeđenje postojećih i kreiranje novih programa i proizvoda kulturnoga turizma

Aktivnosti:

- organizacija stručnih edukacija
- kontinuirana komunikacija između dionika unutar sektora
- definiranje formalnog i operativnog okvira za suradnju

Rezultati:

- definirani prioriteti ulaganja u kulturni turizam
- kapitalni projekti
- obnova i pametno upravljanje ljetnikovcima
- bolja financijska održivost kulturnog sektora

odgovor i
kultura
nepodjela
različit

Sudar, a ne susret kulturnog i turističkog sektora u planiranju zajedničkih programa/proizvoda kulturnog turizma.

odgovor i
kultura
nepodjela
različit

18. Jačati dijalog između kulturnih institucija, nezavisne scene i turističkih subjekata

U Ardu Dubrovnik postoji dijalog između kulturnih institucija i nezavisne scene, koja većine programa, pogotovo edukativna i izmještanje suvremene lokalne zajednice i turističkih subjekata. Pogotovo se sudar a ne susret odnosi (institucije, nezavisna scena i turistički sektora) koji bi mogli potencijalno biti rekonstruirani u vidu planiranja. Mnogostranost i krajnje glasnica kulturnog programa kao turističkog proizvoda. Povećanje ovakvog planiranja bi značajno proširilo promatra (transparancija) turizma u Dubrovniku. Ne postoji program koji integriraju dubrovački kulturni sektor na inovativan i suvremen način.

disperziranost
financiranja

nedovoljna i
neadekvatna
edukacija
sukob dionika
unutar
oba sektora

disperziranost
financiranja
kao prioriteta
nedefiniranja
prioriteta

sezonalnost
kulturne/
turističke
ponude

Sudar, a ne susret
kulturnog i turističkog
sektora u
planiranju zajedničkih programa/
proizvoda kulturnog
turizma

nepodjela
strukturnog
okvira za
uspostavljanje
okviru

različiti
prioriteti i ciljevi
dionika sektora
(profit - kvaliteta)

definirani

prioriteti
klasičniji
kulturni turizam

kapitalni projekti
(obnova i pomnoženje upravljanje kulturnim)

bolja financiranje
odgovor
kulturnog
sektora

unaprijeđenje postojećih
i kreiranje novih
programa/proizvoda kulturnog
turizma

organizacija
strukturne edukacije
i kontinuirana
komunikacije
između dionika
unutar oba sektora

definiranje
formalnog i operativnog
okvira za
suradnju

Četvrta grupa

Prioritet broj 15: razvijati međunarodnu kulturnu suradnju i razvoj međunarodnih odnosa kroz kulturu

PROBLEM: nedostatak financiranja

Uzroci:

- nerazumijevanje za važnost kulture i njenog utjecaja
- uvrštenost na kulturnu kartu Europe
- pronalazak više izvora financiranja
- ovisnost o jednom izvoru financiranja

Posljedice:

- nedostatak kontinuiteta
- gubitak mladih talenata
- smanjenje međunarodne vidljivosti

CILJ: osiguranje financijskih sredstava

Aktivnosti:

- edukacija
- lobiranje
- pronalazak suradnika

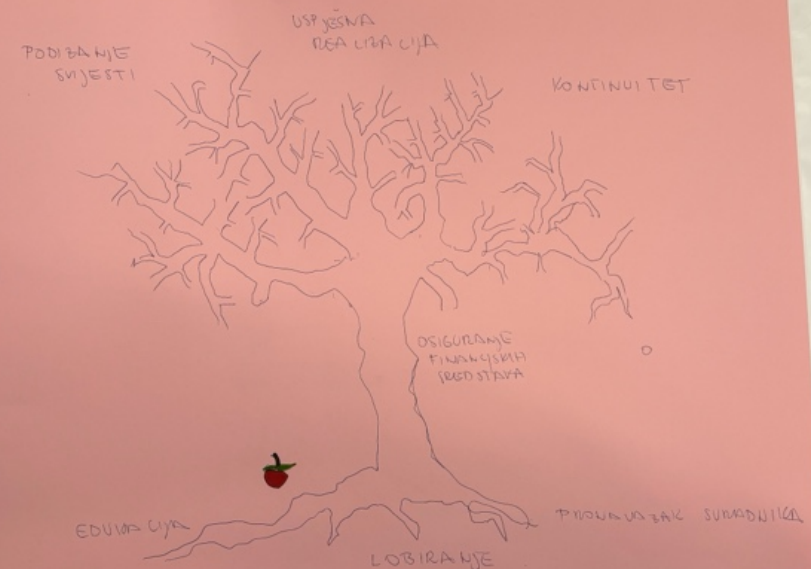
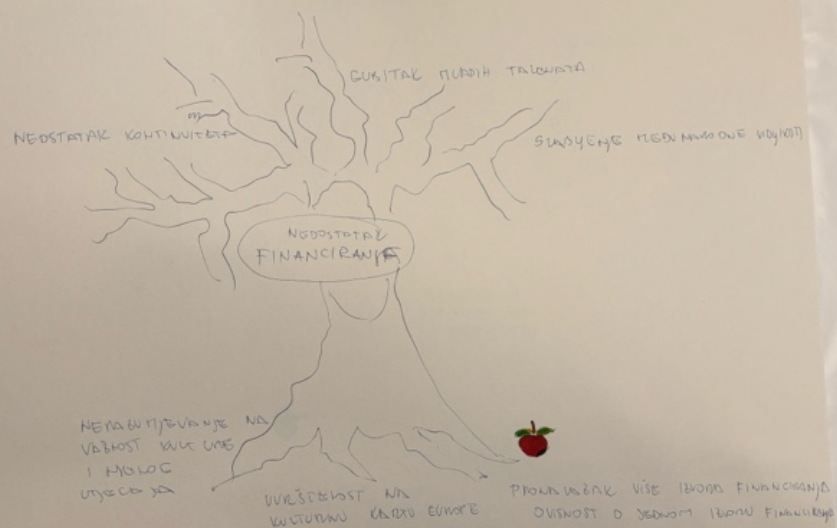
Rezultati:

- podizanje svijesti
- uspješna realizacija
- kontinuitet

- KULTURA I FUNKCIJI TURIZMA
- FINANCije MIKTRAJU ODABIR
- JEDNOSMJERNOST KULT. SURADNJE
- NEDOSTATAK INFRASTRUKTURE
- NEDOSTATAK VRHUNSKIH GOSTOVANJA

DU NAVODNE VIDYIOSTI

15. Razvijati međunarodnu kulturnu suradnju i razvoj međunarodnih odnosa kroz kulturu



Peta grupa

Prioritet broj 9: poticati transformaciju UNESCO-ove stare gradske jezgre kao živog grada

PROBLEM: iseljavanje iz gradske jezgre dovelo je do gubitka identiteta grada

Uzroci:

- visoki troškovi života stanovanja
- pretvaranje stanova u apartmane
- nedostatak javnih sadržaja: trgovine, parkovi za lokalno stanovništvo
- buka
- gužva i prekomjerni turizam
- otežano dnevno funkcioniranje: dostava, transport, parking, održavanje

Posljedice:

- gubitak navike dolaska u gradsku jezgru
- smanjenje interesa konzumacije kulturnih sadržaja
- gubitak autentičnosti
- smanjeni osjećaj pripadnosti, osjećaj zajednice
- ovisnost o sezonskim prihodima i manifestacijama
- povećanje cijena nekretnina
- gubitak autentične ponude – jednolična ponuda
- osjećaj mrtvila izvan sezone

CILJ: obnoviti identitet grada kroz revitalizaciju gradske jezgre

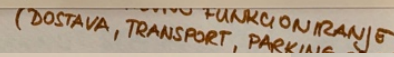
Aktivnosti:

- poticanje dugoročnog iznajmljivanja
- subvencioniranje obnove kuća uz uvjet trajnog stanovanja
- subvencioniranje tradicionalnih lokalnih zanata
- limitiranje smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta
- brendiranje lokalnih proizvoda i gastro specijaliteta
- javni prostor vratiti građanima: za lokalne manifestacije, igranje djece
- poticanje sektora koji ne ovisi o turizmu: IT, sport, digitalni nomadi

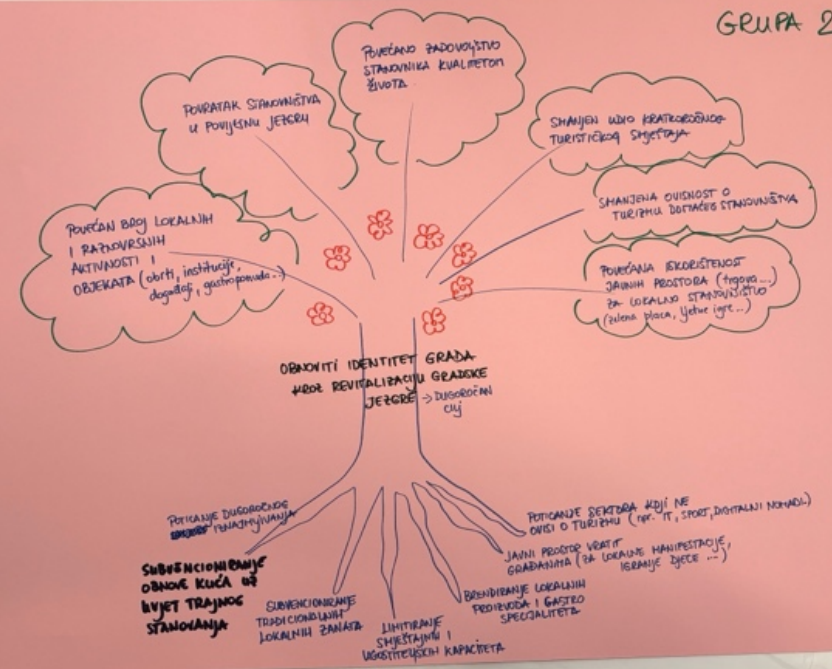
Rezultati:

- povećan broj lokalnih i raznovrsnih aktivnosti i objekata: obrti, institucije, događaji, gastro ponuda...
- povratak stanovništva u povijesnu jezgru
- povećano zadovoljstvo stanovnika kvalitetom života
- smanjen udio kratkoročnog turističkog smještaja
- smanjena ovisnost o turizmu domaćeg stanovništva
- povećana iskorištenost javnih prostora poput trgova za lokalno stanovništvo: zelena placa, ljetne igre...

OKI TEŠKONI



GRUPA 2



Radionica 2

PRIORITETI

1. Podržati umjetničko stvaralaštvo		8
2. Razvijati kreativne industrije i poduzetništvo u kulturi		4
3. Osnajžiti lokalnu zajednicu, kroz sudjelovanje i sukreaciju		4
4. Poticati razvoj kulture kao alata urbane transformacije i razvoja		5
5. Osigurati dostupnost i inkluzivnost kulturnih sadržaja		7
6. Obnavljati i razvijati održivu kulturnu infrastrukturu		10
7. Poticati suradnju i programe s obrazovnim sektorom izvan kurikuluma		4
8. Unaprijediti digitalnu transformaciju i tehnološku inovaciju u kulturnom sektoru		4
9. Poticati transformaciju UNESCO stare gradske jezgre kao živog grada		4
10. Promicati uključivost i rodnu ravnopravnost		
11. Jačati lokalni kulturni identitet kroz kreativnu valorizaciju i interpretaciju baštine		4
12. Izgraditi održivost i otpornost institucija, organizacija i pojedinaca u kulturi		3
13. Ulagati u edukaciju i mentalno zdravlje radnika u kulturi		
14. Pobołjšati sustav upravljanja, financiranja i koordinaciju kulturne politike Grada		7
15. Razvijati međunarodnu kulturnu suradnju i razvoj međunarodnih odnosa kroz kulturu		1
16. Odgovorno upravljati resursima i ekološka održivost infrastrukture i procesa u kulturi		1
17. Razvijati i prakticirati održive modele kulturnog turizma		4
18. Jačati dijalog između kulturnih institucija, nezavisne scene i turističkih subjekata		3

Glasovanje točkama

Prioriteti

- 1. Podržati umjetničko stvaralaštvo - 8**
- Razvijati kreativne industrije i poduzetništvo u kulturi - 4
- Osnajžiti lokalnu zajednicu, kroz sudjelovanje i sukreaciju - 4
- Poticati razvoj kulture kao alata urbane transformacije i razvoja - 5
- 5. Osigurati dostupnost i inkluzivnost kulturnih sadržaja - 7**
- 6. Obnavljati i razvijati (graditi) održivu kulturnu infrastrukturu - 10**
- Poticati suradnju s obrazovnim sektorom i programe izvan kurikuluma - 4
- Unaprijediti digitalnu transformaciju i tehnološku inovaciju u kulturnom sektoru - 4
- Poticati transformaciju UNESCO-ove stare gradske jezgre kao živog grada - 4
- Promicati uključivost i rodnu ravnopravnost - 0
- Jačati lokalni kulturni identitet kroz kreativnu valorizaciju i interpretaciju baštine - 4
- Izgraditi održivost i otpornost institucija, organizacija i pojedinaca u kulturi - 3
- Ulagati u edukaciju i mentalno zdravlje radnika u kulturi - 0
- 14. Pobołjšati sustav upravljanja, financiranja i koordinaciju kulturne politike Grada - 7**
- Razvijati međunarodnu kulturnu suradnju i razmjenu te razvoj međunarodnih odnosa kroz kulturu - 1
- Odgovorno upravljati resursima i ekološka održivost infrastrukture i procesa u kulturi - 1
- Razvijati i prakticirati održive modele kulturnoga turizma - 4
- Jačati dijalog između kulturnih institucija, nezavisne scene i turističkih subjekata - 3

Stabla

Prva grupa

Prioritet broj 1: podržati umjetničko stvaralaštvo

PROBLEM: nedostatak sustavne podrške umjetničkoga stvaralaštva u svim njegovim aspektima

Uzroci:

- pod kulturom se podrazumijeva najviše baština
- nedostatak međusektorske i institucionalne suradnje sa nezavisnim ili izvaninstitucionalnim akterima
- monokultura turizma
- komercijalizacija javnih prostora u turističke svrhe
- nedostatak dugoročne strategije i provedbe razvoja kulturnog sektora

Posljedice:

- nedostatak interesa u sudjelovanju kulturno-umjetničkog amaterizma
- nedostatak podrške za mlade kreativce
- smanjenje broja pojedinaca ili udruga
- nedostupnost kulture u svim dijelovima grada
- nedostatak prostorne infrastrukture za umjetničko stvaralaštvo

CILJ: pridonijeti sustavnoj podršci umjetničkoga stvaralaštva u svim njegovim aspektima

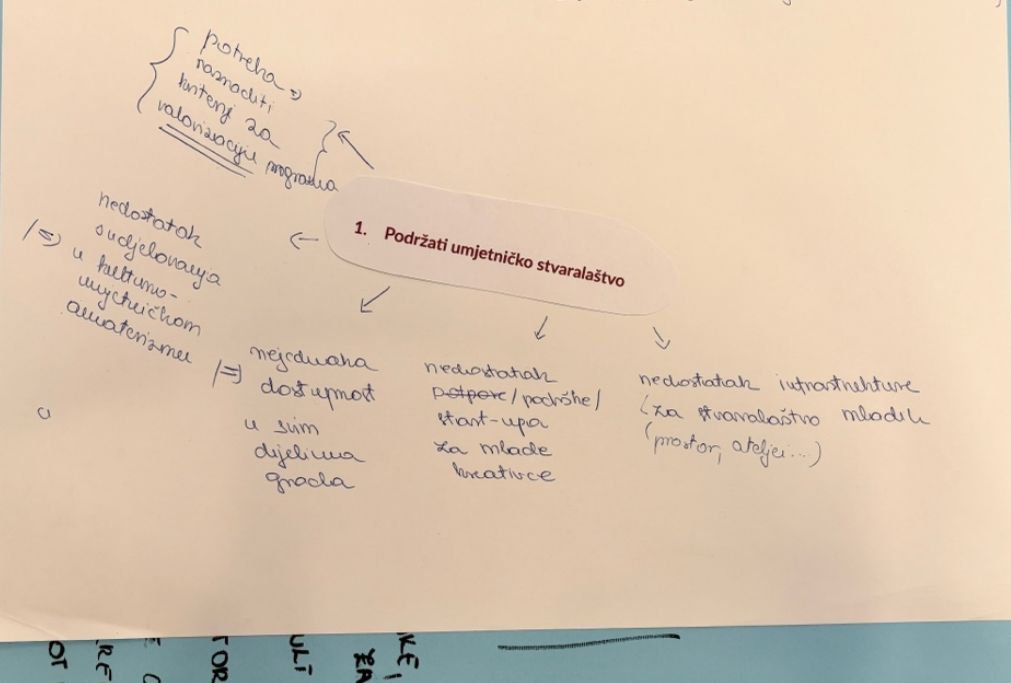
Aktivnosti:

- umrežavanje dionika u kulturi kroz sastanke, radionice, tribine u svrhu jačanja suradnje i zajedničkih programa
- mapiranje prostora za potrebe aktera u kulturi
- osigurati povoljnije uvjete prostora, opreme i infrastrukture za aktere u kulturi
- kroz javne potrebe u kulturi i ostale relevantne odluke grada osigurati programsku podršku za mlade kreativce i inovativne prakse
- jačanje vidljivosti kulturno-umjetničkog amaterskog stvaralaštva u obrazovnim institucijama: vrtić, škola, centar za djecu, mlade i obitelj
- jačanje vidljivosti kulturnih i izvaninstitucionalnih sadržaja u turističkoj ponudi
- jačanje razmjene između institucija i izvaninstitucionalnog sektora

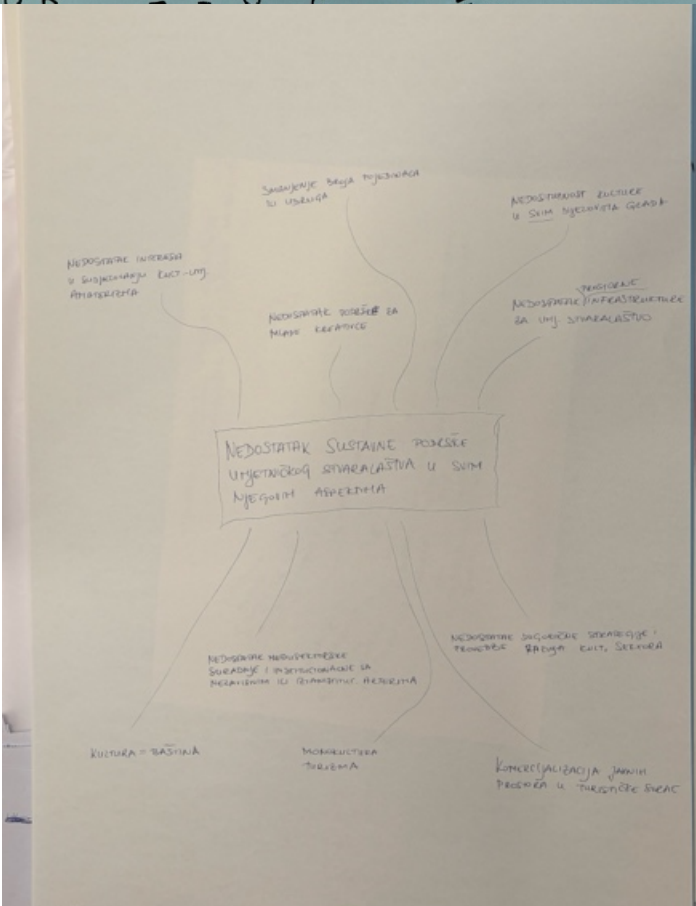
Rezultati:

- umreženi dionici u kulturi i jačanje suradnje
- povećani interes za sudjelovanje u kulturi
- mapirani i dostupniji prostori za kulturu
- ojačana podrška i povoljniji uvjeti za mlade kreativce i inovativne prakse
- kultura u svim dijelovima grada
- bolja suradnja s turističkim sektorom u vidu provedbe kulturne aktivnosti
- bolja vidljivost kulturnog amaterizma

vidljivosti kult-umjetničkog amaterskog



u kulturi i jačanje suradnje - zajedn. proge
za suradovanje u kulturi
prijeti prostori za kulturu
i pouzdaniji uvjeti za mlade kreativce i ino
elovina grada
turističkim sektorom u vidu provedbe kult. aktivnosti
kult. amaterizma



PRIDONIJETI SUSTAVNOJ PODRŠCI UMJETNIČKOG STVARALASHVA U SVIM NJEGOVIH ASPEKTIMA

AKTIVNOSTI

- UMREŽAVANJE DIONIKA U KULTURI KROZ SASTANKE, RADIONICE, TRIBINE U SVRHU JAČANJA SURADNJE I ZAJEDNIČKIH PROGRAMA
- NAPIRANJE PROSTORA ZA POTREBE AKTERA U KULTURI
- OSIGURATI POUZDANJE UUVJETE PROSTORA (OPREME, INFRASTRUKTURA) ZA AKTERE U KULTURI
- KROZ JAVNE POTREBE U KULTURI I OSTALE RELEVANTNE DOLUJE GRADA OSIGURATI PROGRAMSKE PODRŠKE ZA MLADE KREATIVCE I INOVATIVNE PERSE
- POKREĆUTI PROGRAME KOJI REALIZIRAJE U SVIM GRADSKIM KOTARIMA I KJESNE OSOBNE
- JAČANJE VIDJIVOSTI KULT-UMJETNIČKOG AMATERSKOG STVARALASHVA U ODBAJOVINI INSTITUCIJA (VETK, OŠ, CENTAR)
- JAČANJE VIDJIVOSTI KULTURNIH SADRŽAJA U TURISTIČKOJ PONUDI
- JAČANJE RAZVIJENE INFRASTRUKTURNE KAPACITETA I RESURSA

Druga grupa

Prioritet broj 5: osigurati dostupnost i inkluzivnost kulturnih sadržaja

PROBLEM: neadekvatno financiranje i prostor

Uzroci:

- limitirani iznosi potpora po pojedinim programima
- jedan prijavitelj na javni natječaj može poslati maksimalno tri prijave
- puno birokracije za malo novca
- nesigurnost u planiranju financija
- nemogućnost dugoročnog planiranja
- prostori neadekvatni za inkluzivne programe
- općeniti nedostatak javnih prostora za kulturu

Posljedice:

- gubitak kontinuiteta programa
- kultura koja nije atraktivna mladima
- trošenje ljudskih resursa
- neadekvatno plaćanje sudionika programa
- ograničen broj programa
- kvaliteta i kvantiteta programa ograničena prostorom
- smanjena umjetnička produkcija, najviše zbog nedostatka prostora za rad
- manjak publike
- nedostatak zajedničkih prostora za stvaranje i poticanje kreativne energije grada

CILJ: adekvatno financiranje i prostor za produkciju programa

Aktivnosti:

- mijenjanje uvjeta javnog poziva: prijavitelj može imati neograničen broj prijava, povećanje maksimalnog iznosa, smanjenje birokracije
- Grad mora ponuditi prostore za rad pojedinaca i udruga i organizacija
- sigurnost u dugoročnom planiranju
- više kreativnosti – manje birokracije

Rezultati:

- više programa i sadržaja
- više publike i stvaranje nove publike
- veća kvaliteta
- jačanje lokalne umjetničke scene
- osiguranje kontinuiteta
- kvalitetno sigurno strateško planiranje
- stvaranje kreativne kolektivne energije
- partnerstva
- zajednički ateljei po uzoru na Bauhaus
- prostori dostupni svim skupinama

Treća grupa

Prioritet broj 6: obnavljati i razvijati održivu kulturnu infrastrukturu

PROBLEM: nepromišljeno planiranje kulturne politike i strategije

Uzroci:

- nepoznavanje lokalnih potencijala i resursa
- nejasna artikulacija programskih okvira i financijskih oblika prema javnosti
- elitistički pristup kulturi
- nepostojanje jasnog sustava evaluacije
- isključivost u pripremi i donošenju odluka
- heterogenost i hiperinflacija neodrživih kulturnih programa

Posljedice:

- angažman nestručnih i neadekvatnih resursa koji ne poznaju dovoljno lokalne potrebe
- nepostojanje savjetodavnoga tijela koji uključuje širi kolektiv, kulturne zajednice
- nejasno shvaćanje pojma kulturnih programa
- upitne kategorije i kriteriji javnih kulturnih programa

CILJ: kreacija relevantnih i održivih programa od šireg javnoga interesa

Aktivnosti:

- formiranje savjetodavnog tijela od šireg kulturnog kolektiva
- osnaživanje pojedinca

Rezultati:

- etika, estetika, empatija
- raznovrsnost i relevantnost kvalitetnih programa
- građanska uključivost i bolja komunikacija s upravnim tijelima
- održivost
- edukacija i kritičko promišljanje

Četvrta grupa

Prioritet broj 14: poboljšati sustav upravljanja, financiranja i koordinaciju kulturne politike Grada

PROBLEM: nedostatak edukacije i inicijative te bolje koordinacije programa svih dionika u procesu

Uzroci:

- nedostatak upravljačke strategije u kulturi i inicijative grada i županije (u.o. za kulturu je administrator)
- nedostatak stručne edukacije za dionike programa i konzultacije sa strukom
- slaba evaluacija održanih programa po učinku
- nedostatna koordinacija i vidljivost programa

Posljedice:

- premala vidljivost programa u široj javnosti
- izostanak meritornosti
- demotiviranost dionika, pogotovo neafirmiranih
- snižavanje kriterija što vodi u provincijalizam
- nedovoljna inkluzivnost svih slojeva publike
- neadekvatni kulturni prostori

CILJ: jačanje edukacije, koordinacije i motivacije svih dionika u procesu

Aktivnosti:

- razvoj komunikacije između upravljačke strukture i provoditelja programa
- razvoj publike od najmlađe dobi
- preciznija razrada kriterija vrednovanja kod prijave i kod izvedbe programa
- rad na vidljivosti programa
- afirmacija kulture kroz alate novih medija

Rezultati:

- razvijena publika
- uspješnija valorizacija održanih programa i distribucija javnih sredstava
- mjerljiva društvena korist izvedbenih programa
- bolje održavanje kulturnog identiteta Dubrovnika

Razvojna paradigma

Osam izazova

Konsolidaciju nalaza sažimaju dva dijagrama izrađena riječima sudionika. Na pitanje „Kulturni život Dubrovnika je...” sadašnje stanje opisuju pridjevima: šarolik, jedinstven, koncentriran, zastario, sezonalan, kvalitetan, monoton, bogat, sporadičan, nepovezan, ograničen, predvidljiv, dinamičan, elitistički, tradicionalan, zanimljiv, specifičan. Na pitanje „Kulturni život Dubrovnika može biti...” željeno stanje opisuju pridjevima: vizionarski, kreativan, raznovrstan, suvremen, inovativan, inkluzivan, relevantan, autentičan, održiv, strukturiran, svjetski, disperziran, interaktivan, interdisciplinaran, cjelogodišnji.

Razlika dvaju dijagrama otkriva razvojnu paradigmu koju sudionici sami artikuliraju: od koncentriranoga prema disperziranom, od sezonalnoga prema cjelogodišnjem, od zastarjeloga prema suvremenom, od neujednačene dostupnosti prema inkluzivnom, od nepovezanoga prema strukturiranom.

Ta paradigma izravno potvrđuje policentričnu logiku Programa kao unutarnju razvojnu težnju kulturnoga sustava Dubrovnika. Iz konsolidacije radionica, intervjua i Analize stanja kristalizirana je struktura osam izazova, koja čini sadržajnu osnovu poglavlja Glasovi dionika i temelj uzročno-posljedičnoga lanca Akcijskoga plana programa.

Izazov 1. Financijska nesigurnost sektora. Uzroci: dominantni jednogodišnji ciklusi natječaja, malen broj višegodišnjih programskih ugovora, fragmentacija izvora financiranja te troškovi života i stanovanja koji rastu brže od honorara i plaća u kulturi. Posljedice: kulturni radnici velik dio kapaciteta troše na prijave i izvještaje, organizacije teško planiraju više od godine unaprijed, mladi se sporo profesionaliziraju u sektoru.

Izazov 2. Odljev kadra i uvjeti rada. Uzroci: troškovi stanovanja među najvišima u Republici Hrvatskoj, plaće u kulturi ispod razine usporedivih mjesta u turizmu i privatnome sektoru, malen broj rezidencijskih i stambenih kapaciteta za mlade kulturne radnike te ograničen razvoj unutar ustanova. Posljedice: ustanove teško zadržavaju mlade stručnjake, kontinuitet se drži osobnom predanošću starije generacije, rad u kulturi sve se češće shvaća kao prijelazna životna faza.

Izazov 3. Prostorni izazovi kulturnoga sektora. Uzroci: dugogodišnji izostanak sustavnoga planiranja kulturne infrastrukture, konzervatorska ograničenja koja otežavaju funkcionalnu prilagodbu baštinskih objekata, visoki troškovi gradnje i obnove. Posljedice: nedostatak koncertne dvorane, nedostatak depoa Dubrovačkih muzeja, prostor za stalni postav Arheološkoga muzeja izostaje, dio organizacija djeluje u prostorima koji traže obnovu.

Izazov 4. Pritisak turizma i sezonalnost. Uzroci: snažna orijentacija razvoja prema turizmu, sezonska koncentracija kulturne i turističke ponude te nedovoljno usklađen razvoj kulturnoga i turističkog sektora. Posljedice: kulturna se ponuda primarno veže uz sezonu, svakodnevni programi za građane ostaju u drugome planu, javne površine u vrhuncu sezone teško su dostupne lokalnim akterima.

Izazov 5. Zastarjela baštinska infrastruktura i interpretacija. Uzroci: stalni postavi muzeja koji desetljećima čekaju obnovu, izostanak posjetiteljskoga centra svjetskoga dobra te malen kapacitet sustava upravljanja kvalitetom iskustva posjetitelja. Posljedice: posjetitelji ulaze u jezgru bez interpretacijskoga okvira, kreću se istim rutama, opterećuju iste točke i odlaze bez dubljega razumijevanja.

Izazov 6. Erozijski lokalni život u povijesnoj jezgri. Uzroci: rast troškova života i stanovanja, intenzivna prenamjena stambenoga prostora u kratkoročni turistički smještaj te smanjenje svakodnevnih sadržaja za stanovnike. Posljedice: veza zajednice s jezgrom slabi, osjećaj pripadnosti kopni, baština se sve češće doživljava kao prostor posjeta umjesto prostor zajednice.

Izazov 7. Neravnomjerna dostupnost kulture. Uzroci: koncentracija sadržaja u ograničenome broju prostora, nedovoljna prilagođenost infrastrukture različitim skupinama korisnika te slabija vidljivost izvaninstitucionalnih i lokalno utemeljenih sadržaja. Posljedice: publika se sporo razvija, sudjelovanje pojedinih skupina ostaje nisko, kultura kao javno dobro nije jednako dostupna svim stanovnicima.

Izazov 8. Fragmentiranost i nedovoljna koordinacija. Uzroci: izostanak strukturnih mehanizama koji bi sustavno povezivali aktere, paralelni tokovi koji se rijetko sastaju te ograničena protočnost informacija. Posljedice: sektor djeluje kao skup paralelnih tokova umjesto kao povezan sustav, energije se troše na pojedinačne projekte umjesto na zajedničke razvojne intervencije.

Veza s analizom stanja i prioritetima

Osam izazova izvedenih iz radionica i intervju poklapa se s potrebama utvrđenima u Analizi stanja, čime se kvalitativni nalazi i desk istraživanje uzajamno potvrđuju.

Izazov iz suradničkoga procesa	Potvrđuje potrebu iz Analize stanja (ocjena stanja)	Prioritet
1 financijska nesigurnost sektora	financiranje kulture: realno višegodišnje planiranje i jasnije razgraničenje izvora	1
2 odljev kadra i uvjeti rada	dionici i upravljanje: jačanje kadrovskoga i provedbenog kapaciteta	1
8 fragmentiranost i nedovoljna koordinacija	dionici i upravljanje: stabilnija koordinacija bez paralelnih sustava	1
3 prostorni izazovi sektora	upravljanje: rješavanje prostornih pitanja ustanova i kulturnih funkcija	2
4 pritisak turizma i sezonalnost	kontekst, publika i upravljanje: usklađivanje kulture s posjetiteljskim tokovima	3
7 neravnomjerna dostupnost kulture	publika i programi: ravnomjernija prostorna dostupnost i policentričnost	3

Izazov iz suradničkoga procesa	Potvrđuje potrebu iz Analize stanja (ocjena stanja)	Prioritet
5 zastarjela baštinska infrastruktura i interpretacija	interpretacija i baštinski fenomeni: ujednačenija kvaliteta i povezivanje alata	4
6 erozija lokalnoga života u jezgri	kontekst, publika i upravljanje: cjelogodišnji život jezgre i očuvanje zajednice	4