



# DUBROVAČKE LJETNE IGRE DUBROVNIK SUMMER FESTIVAL

OD SIGURATE 1 · 20000 DUBROVNIK · HRVATSKA · TEL. ++385 (0)20 326 100 · FAX: ++385 (0)20 326 116

E-MAIL: SECRETARIAT@DUBROVNIK-FESTIVAL.HR · INFO@DUBROVNIK-FESTIVAL.HR

WWW.DUBROVNIK-FESTIVAL.HR

---

## **Dubrovačke ljetne igre**

### **STRATEGIJA I SMJERNICE DJELOVANJA 2020. - 2023.**

**travanj, 2020.**

## Sadržaj:

|  |    |
|--|----|
| PRIPREMA STRATEŠKOG PLANA .....                                    | 3  |
| O DUBROVAČKIM LJETNIM IGRAMA, VIZIJI, MISIJI I VRIJEDNOSTIMA ..... | 5  |
| Uvodno o Dubrovačkim ljetnim igrama .....                          | 5  |
| Vizija, misija, vrijednosti .....                                  | 7  |
| Međunarodna umrežavanja, partnerstva, EU i ostali projekti .....   | 8  |
| ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA .....                                     | 11 |
| SWOT analiza .....   | 11 |
| PEST analiza .....   | 12 |
| Revizija kapaciteta organizacije .....                             | 16 |
| Analiza budućih trendova i mogućnosti razvoja .....                | 20 |
| STRATEGIJE PROGRAMSKO-ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA .....                | 22 |
| Institucionalno-organizacijske strategije .....                    | 22 |
| Programske strategije .....  | 22 |
| Strategije javnog djelovanja .....                                 | 25 |
| OPĆI CILJEVI .....   | 26 |
| POSEBNI CILJEVI .....  | 27 |
| NAČINI OSTVARIVANJA CILJEVA: STRATEGIJE I AKTIVNOSTI .....         | 28 |
| POKAZATELJI USPJEŠNOSTI .....                                      | 31 |
| PRAĆENJE I EVALUACIJA .....  | 33 |

## **I. PRIPREMA STRATEŠKOG PLANA**

Strateško planiranje temeljeno je na statutu ustanove, pravilniku te osnovnim smjernicama sadržanim u drugim strateškim i pravnim dokumentima.

### **I.1. Stručna skupina za strateško planiranje**

Deseteročlanu stručnu skupinu zaduženu za izradu nacрта strateškog plana čine vodstvo i zaposlenici Ustanove koji obuhvaćaju više segmenata poslovanja (financije, tehnička služba, pravna i kadrovska služba, OSJ i marketing) te umjetničko vodstvo:

- Ivana Medo Bogdanović, ravnateljica
- Dora Ruždjak Podolski, intendantica
- Saša Božić, pomoćnik intendantice za dramski program
- Tomislav Fačini, pomoćnik intendantice za glazbeni program
- Karla Labaš, voditeljica ureda za odnose s javnošću i marketing
- Katija Krečak Jarović, stručna suradnica za EU projekte
- Paula Brajević, stručna suradnica u uredu ravnateljice
- Doris Lepeš Matić, voditeljica pravne i kadrovske službe
- Mira Kulaš, voditeljica financijskog odjela
- Vinko Dubović, voditelj tehničke službe

U narednoj fazi strateškog planiranja planirano je uključivanje i vanjskih te stručnih suradnika.

### **I.2. Vremensko razdoblje strateškog planiranja**

Strateško planiranje započelo je 2017. imenovanjem nove intendantice festivala Dore Ruždjak Podolski te njenih programskih smjernica. Tada se plan odnosio na period od dvije godine, odnosno do 2019. kad je intendantici formalno isticao mandat. U međuvremenu, intendantica je imenovana na novi četverogodišnji mandat, a ovaj se strateški plan donosi za razdoblje do 2023. godine.

Strateški plan neće se smatrati finaliziranim i nepromjenjivim dokumentom, već će njegov sadržaj stručna skupina periodično i redovno revidirati te nadopunjavati u skladu s unutarnjim i vanjskim promjenama.

### **I.3. Postizanje zadanih ciljeva**

Strateški plan Dubrovačkih ljetnih igara 2020.-2023. nastaje kao studija kojoj je cilj iz analize postojećeg stanja kroz strateško razmišljanje zajednički kreirati pravac strateškog djelovanja i razvijanja Ustanove i festivala, a posebice:

- osigurati povećanje razine organizacijsko-produkcijskih kapaciteta (financijskih, tehničkih, ljudskih) te još veću profesionalnost i transparentnost poslovanja Ustanove;
- osigurati rast umjetničke kvalitete i relevantnosti festivala u nacionalnim i europskim okvirima.

### **I.4. Prikupljanje potrebne dokumentacije i drugih relevantnih informacija**

U izradi ovog strateškog plana, analizirani su strateški dokumenti drugih ustanova u kulturi i umjetničkih organizacija (ZKM, de facto, Gavella, Kerempuh) te su korišteni sljedeći relevantni pravni i strateški dokumenti:

- Statut Javne ustanove u kulturi Dubrovačke ljetne igre;
- Pravilnik o organiziranju, financiranju i donošenju programa festivala Dubrovačke ljetne igre;
- Dubrovačke ljetne igre: Strategija i smjernice djelovanja 2017. - 2019.
- Strategija razvoja kulture Grada Dubrovnika 2015.-2025.;
- Strateški plan Ministarstva kulture RH 2016.-2018.;
- Hrvatska u 21. stoljeću. Strategija kulturnog razvitka. Dokument. (2003.)

Pri izradi strateškog plana konzultirani su i:

- Obrazac za strateški plan kulturne ustanove Ministarstva kulture;
- Priručnik „Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima“, autora Sanjina Dragojevića i Milena Dragičević Šešić;
- Publikacija „KULTURA / Menadžment / Animacija / Marketing“, autora Milene Dragičević Šešić i Branimira Stojkovića;
- Priručnik „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, autora: Jurice Pavičića, Nikše Alfirevića i Ljiljane Aleksić.

Kroz proces izrade strateškog plana, članovi stručne skupine savjetovali su se sa zaposlenicima u svojim odjelima te suradnicima iz svog područja rada.

## **2. O DUBROVAČKIM LJETNIM IGRAMA, VIZIJI, MISIJI I VRIJEDNOSTIMA**

### **2.1. UVODNO O DLJI**

Javna ustanova u kulturi Dubrovačke ljetne igre sa sjedištem u Dubrovniku jednom godišnje, od 10. srpnja do 25. kolovoza, organizira kazališnu i glazbeno-scensku manifestaciju od nacionalnog značenja i interesa za Republiku Hrvatsku.

Festival Dubrovačke ljetne igre najstarija je kulturno-umjetnička manifestacija u Hrvatskoj te jedna od najstarijih u Europi, utemeljena 1950. godine. Osnivač i vlasnik neprofitne ustanove u kulturi je grad Dubrovnik. Izvori financiranja su državni proračun, proračun Dubrovačko-neretvanske županije, proračun Grada Dubrovnika, prihodi ostvareni vlastitom djelatnošću te prihodi od sponzorstva, zaklada, fondacija i donacija. Igre zapošljavaju 27 stalnih djelatnika te oko 200 sezonskih radnika, studenata i volontera.

#### **Djelatnosti ustanove**

Djelatnost i razlog osnivanja Ustanove jest priprema i ostvarenje tradicionalnog kazališnog i glazbeno-scenskog ljetnog festivala koji se svake godine u razdoblju od 10. srpnja do 25. kolovoza odvija u Dubrovniku obavljanjem organizacijskih, administrativno-stručnih, financijskih, tehničkih i drugih poslova.

Uz svoju prvenstvenu zadaću i djelatnost, Ustanova kroz registrirane djelatnosti u kulturi priređuje glazbene, dramske, operne, baletne, lutkarske, literarne, likovne, filmske i ostale kulturne priredbe i manifestacije u zemlji i inozemstvu, izdaje knjige, nosače zvuka itd., tijekom cijele godine.

Pored djelatnosti upisanih u sudski registar Ustanova može obavljati i druge djelatnosti koje služe obavljanju djelatnosti upisane u sudski registar ustanova, ako se one u manjem opsegu ili uobičajeno obavljaju uz upisanu djelatnost.

#### **Unutarnje ustrojstvo**

Ustanova ima pet odjela:

- Ured ravnateljice i intendantice;
- Financijska služba;
- Pravna i kadrovska služba;
- Služba za marketing i odnose s javnošću;
- Tehnička služba.

#### **Upravljanje ustanovom**

##### *Ravnateljica*

Poslovni i stručni voditelj ustanove je Ivana Medo Bogdanović, imenovana ravnateljicom Dubrovačkih ljetnih igara na sjednici Gradskog vijeća Grada Dubrovnika, 30. lipnja 2017.

Ivani Medo Bogdanović to je drugi mandat na čelu igara, a u razdoblju nakon isteka četverogodišnjeg mandata, od 16. travnja 2017. godine do ponovnog imenovanja, bila je vršiteljicom dužnosti ravnateljice Dubrovačkih ljetnih igara.

##### *Upravno vijeće*

Ustanovom upravlja Upravno vijeće koje ima tri člana koji se imenuju iz reda uglednih kulturnih i umjetničkih radnika. Dva člana imenuje Gradsko vijeće Grada Dubrovnika, a jednog člana iz svojih redova biraju stručni radnici Ustanove. Mandat člana Upravnog vijeća traje četiri godine.

Trenutni članovi Upravnog vijeća su:

- dr. med. Damir Čokljat, predsjednik Vijeća;
- Karlo Gjurašić
- Doris Lepuš Matić, voditeljica pravne i kadrovske službe DLJI

Upravno vijeće predlaže ravnateljici osnovne smjernice za rad i poslovanje ustanove te razmatra i odlučuje o drugim pitanjima iz svog djelokruga i nadležnosti u skladu sa zakonom, Statutom i drugim aktima ustanove. Za svoj rad te rad i poslovanje ustanove Upravno vijeće odgovara Gradskom vijeću

Grada Dubrovnika, odnosno drugim tijelima u skladu sa zakonom, statutom i drugim aktima ustanove.

#### *Intendantica i pomoćnici*

Ministrica kulture dr. sc. Nina Obuljen Koržinek imenovala je u dogovoru s gradonačelnikom grada Dubrovnika Matom Frankovićem, danom 30. kolovoza 2017. godine, redateljicu Doru Ruždjak Podolski za intendanticu Dubrovačkih ljetnih igara na mandat od dvije godine.

Na prijedlog intendantice, ministrica kulture Nina Obuljen Koržinek imenovala je 17. listopada 2017. pomoćnike intendantice Dubrovačkih ljetnih igara. Za dramski program imenovan je kazališni redatelj Saša Božić, za glazbeni program dirigent Tomislav Fačini dok je pomoćnicom za inovativne kulturne prakse imenovana muzikologinja Karolina Rugle. Svojim dosadašnjim zapaženim umjetničkim radom i stručnim kvalifikacijama istaknuto umjetničko vodstvo nastojat će pridonijeti kvaliteti i daljnjem razvoju najznačajnijeg nacionalnog festivala.

30. kolovoza 2019. godine Ruždjak Podolski ponovno je imenovana intendanticom Igara, na mandat od četiri godine<sup>1</sup>. Njeni pomoćnici u novom mandatu su Saša Božić za dramski program i Tomislav Fačini za glazbeni program<sup>2</sup>.

#### *Festivalsko vijeće*

Festivalsko vijeće Igara je stručno-savjetodavno tijelo koje broji sedam članova. Članovi Vijeća su ministrica kulture Republike Hrvatske, gradonačelnik Grada Dubrovnika, župan Dubrovačko-neretvanske županije te četiri člana iz redova istaknutih umjetnika i uglednih kulturnih djelatnika koje imenuje ministrica kulture. Vijeće donosi program i financijski plan Igara, prati njihovo ostvarenje, razmatra i usvaja izvješće o ostvarivanju programa koje podnosi intendantica, odnosno izvješće o ostvarivanju financijskog plana koje podnosi ravnateljica. Trenutni članovi Vijeća su:

- dr. sc. Nina Obuljen Koržinek, ministrica kulture RH, predsjednica Vijeća;
- Mato Franković, gradonačelnik Dubrovnika;
- Nikola Dobrosravić, župan dubrovačko-neretvanski;
- Frano Matušić, ravnatelj Igara 1996.-1999., državni tajnik u Ministarstvu turizma;
- Sanja Putica;
- Tomislav Zajec, dramski pisac;
- Dubravka Šeparović Mušović, mezzosopranistica, prvakinja Opere HNK-a u Zagrebu.

#### **Financiranje**

Financijsko poslovanje obavlja se u skladu sa Zakonom o proračunskom računovodstvu, drugim propisima donesenim u skladu sa zakonom, statutom i drugim aktima ustanove. Upravno vijeće na prijedlog ravnateljice donosi godišnji financijski plan, odnosno financijsko izvješće i godišnji obračun. Godišnji financijski plan za narednu godinu donosi se do 31. prosinca tekuće godine. Upravno vijeće dužno je dostaviti Gradskom vijeću Grada Dubrovnika financijske planove te periodična i godišnja financijska izvješća.

#### *Struktura proračuna*

Izvori financiranja Dubrovačkih ljetnih igara su gradski proračun, državni proračun, proračun Dubrovačko-neretvanske županije, prihodi ostvareni vlastitom djelatnošću te prihodi od sponzorstava, zaklada, fondacija i donacija.

#### *Sponzori i suradnje*

Dubrovačke ljetne igre ostvaruju dobre poslovne rezultate s renomiranim poslovnim kućama:

---

<sup>1</sup> U ožujku 2019. ministrica kulture Obuljen Koržinek donosi Pravilnik o izmjeni Pravilnika o organiziranju, financiranju i donošenju programa festivala DLJI kojim se trajanje mandata intendanta produljuje s dvije na četiri godine (NN 31/2019).

<sup>2</sup> Biografije vodstva Dubrovačkih ljetnih igara dostupne su na službenim stranicama festivala na poveznici: <http://www.dubrovnik-festival.hr/hr/vodstvo>

Mastercard, Tele2, Euroherc osiguranje, Ford, Kraš, Croatia Airlines, HEP, Coca-Cola, hotelskim kućama: ALH, Hilton, Pucić Palace, Valamar, Kazbek, More, Park te partnerima: Tekstilpromet, Orbico grupa.

Dubrovačke ljetne igre primaju i vrijedne donacije Hrvatske turističke zajednice, Turističke zajednice grada Dubrovnika, Zaklade Caboga Stiftung, Zračne luke Dubrovnik, OTP banke, Atlantske plovidbe i drugih.

## **2.2. VIZIJA**

Vizija koja inspirira i definira djelovanje Dubrovačkih ljetnih igara do 2023. godine glasi:

Dubrovačke ljetne igre bit će prepoznate kao glavni producent visokokvalitetnih kulturnih događanja u gradu Dubrovniku, kao vodeća kulturna institucija u Hrvatskoj i kao jedan od najistaknutijih europskih kulturnih festivala. Zasnovane na bogatoj i živoj baštini Ustanove i Grada, Igre će ustrajati na ambijentalnosti, suodnosu tradicije i modernosti, i suodnosu lokalnog – nacionalnog – inozemnog. Igre, kao mjesto stvaranja, susreta, ideja i novih projekata će promovirati Dubrovnik kao sjecište hrvatskoga i svjetskoga duha i kulture.

## **2.3. MISIJA**

1. Podići razinu recentne kazališne proizvodnje utemeljene na ideji propitivanja baštine i univerzalnih vrijednosti dramskog pisma kroz prizmu ambijentalnog teatra;
2. Pokazati najbolje iz recentne europske i svjetske kazališne i glazbene produkcije u Dubrovniku;
3. Podići razinu kulturne raznolikosti;
4. Podići razinu kulturnog turizma, kroz propitivanje i unapređenje ideje kulturnog turizma;
5. Rastvoriti pitanje ambijentalnosti i baštine. Dubrovnik baštini bogatu tradiciju kojom se treba kritički baviti i u skladu s tim valja pronaći izvore u materijalnoj i nematerijalnoj baštini, obraćajući se i novoj ambijentalnosti;
6. Razvijati suradnju stranih i domaćih glazbenika uz kontinuirano razvijanje repertoara i potencijala domaćih umjetnika i domicilnih ansambala;
7. Učvrstiti koprodukcijски model u dramskom i glazbenom programu;
8. Njegovati tradiciju vlastitih produkcija u izvedbi festivalskog dramskog ansambla;
9. Uvesti praksu oblikovanja multidisciplinarnih programa, kako u dramskom, tako i glazbenom programu, te u umrežavanju obaju programa u suvremenom izričaju, uz inovativne pristupe i korištenje novih medija i tehnologija;
10. uključiti se u europske i međunarodne kulturne mreže i projekte uz podršku međunarodnih vladinih i nevladinih organizacija u ostvarivanju programa te osigurati financijske potpore iz novih izvora;
11. razvijati edukativne programe u cilju intenzivnijeg uključivanja javnosti u umjetničke programe, kao što su razgovori, radionice, tematske tribine, okrugli stolovi, namjenski programi za djecu i mlade, kreativne radionice za djecu i mlade, organiziranje majstorskih radionica za mlade umjetnike iz hrvatske i međunarodne zajednice;
12. ostvarivati kulturne suradnje koje promiču nove umjetnike i stimuliraju istinske europske vrijednosti kulturnog i umjetničkog rada te;
13. jačati transnacionalne suradnje s ciljem razmjene iskustava i dobrih praksi za nove poslovne modele.

## **2.4. VRIJEDNOSTI**

- poštivanje, očuvanje i reinterpretacija kulturne baštine;
- sloboda umjetničkog izražavanja;
- otvorenost novim idejama i izričajima, inovativnost i kreativnost;

- posvećenost visokoj kvaliteti, umjetničkoj i produkcijskoj;
- promocija interkulturnog dijaloga i kulturne raznolikosti
- suradnja, razmjena, interakcija;
- istraživanje, usavršavanje i diseminacija znanja;
- transparentnost poslovanja i dostupnost informacija;
- profesionalnost, pouzdanost, odgovornost.

## 2.5. MEĐUNARODNA UMREŽAVANJA

Od 1956. godine Dubrovačke ljetne igre članica su **Europske udruge festivala**, jedne od najstarijih europskih kulturnih mreža, namijenjene otkrivanju i uključivanju u umjetničke festivale diljem Europe te povezivanju festivala koji se odlikuju umjetničkom predanošću, uključenošću u lokalnu zajednicu i europskim vrijednostima te međunarodnom prepoznatljivošću.

Dubrovačke ljetne igre kontinuirano su, od uspostavljanja, dobitnik oznake **EFFE - Europa za festivale, festivali za Europu**. Oznaka je to za značajne festivale koju je pokrenula Europska udruga festivala. Riječ je o međunarodnoj zajednici festivala koja povezuje festivale duboko predane umjetnosti, njihovim zajednicama i Europi.

## 2.6. PARTNERSTVA

Dubrovačke ljetne igre ostvaruju uspješne suradnje na lokalnoj, nacionalnoj i transnacionalnoj razini: sa svim javnim ustanovama u kulturi, upravnim odjelima i tvrtkama Grada Dubrovnika, kao i s partnerskim institucijama: Državnim arhivom u Dubrovniku, Umjetničkom školom Luke Sorokočevića, Kazalištem Marina Držića, Dubrovačkim simfonijskim orkestrom, Dubrovačkim muzejima, Gimnazijom Dubrovnik, Biskupijskom gimnazijom Ruđera Boškovića, Art radionicom Lazareti, Hrvatskom radiotelevizijom, JU rezervat Lokrum, Zakladom Caboga Stiftung, nacionalnim kazalištima u Zagrebu, Osijeku, Splitu i Rijeci, Pulskim filmskim festivalom, Akademijom dramskih umjetnosti u Zagrebu, Muzičkom akademijom Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatskim glazbenim zavodom, Zagrebačkim kazalištem mladih, Gradskim dramskim kazalištem Gavella, Zagrebačkim kazalištem lutaka, Plesnom mrežom Hrvatske, Hrvatskim društvom dramskih umjetnika, međunarodnim partnerima: Heartefact, Kulturanova i Narodno pozorište u Beogradu (Srbija), Slovensko narodno gledališče (Slovenija), Tasca (Španjolska), Centar za izvedbene umjetnosti Vitlycke (Švedska), festival KotorArt (Crna Gora) te brojnim drugim.

## 2.7. EUROPSKI PROJEKTI

### **Port of Dreamers (Kreativna Europa, EACEA)**

*Port of Dreamers* ili *Luka sanjara* je dvogodišnji projekt kojeg sufinancira Europska unija kroz program *Kreativna Europa – potprogram Kultura*, a bavi se stogodišnjom poviješću migracija na europskom kontinentu, koja će poslužiti kao inspiracija umjetnicima. Projekt se bavi iskustvom bivanja migrantom, pozitivnim utjecajem migracija na razvoj pojedinih kulturno-društvenih i ekonomskih okruženja te odnosom među terminima (i konceptima) „građanin Europe“ i „migrant“. Cilj projekta je ponuditi način na koji će iskustva migranata biti dostupna svima, uklanjajući socijalne, kulturne i nacionalne prepreke korištenjem novih tehnologija i kreativnih umjetničkih djela kako bi se educiralo publiku i razvio interes kako za migracije tako i za lokalno iskustvo migranata. S obzirom na očit nedostatak interesa građana o povijesti migracija na europskoj razini, poseban naglasak projekta stavljen je na uključenost publike oko migrantskih pitanja te na socijalizaciju izbjeglica. Tijekom dosadašnje provedbe programa održane su umjetničke radionice s migrantima, kreativni labovi za



umjetnike te izložba, a tri kazališne produkcije će biti premijerno prikazane u sklopu programa 71. Dubrovačkih ljetnih igara.

Dubrovačke ljetne igre glavni su partner projekta, dok su ostali partneri Kulturanova, Novi Sad (Srbija) i Slovensko narodno gledališče Maribor (Slovenija). Ukupna vrijednost projekta je 316,000 EUR, a Europska unija sudjeluje sa 60% potrebnih sredstava. Ministarstvo kulture Republike Hrvatske je također podržalo projekt.

Predviđeno trajanje je od 12. 10. 2018. do 2. 11. 2021.

### **Future Epics (Kreativna Europa)**

Projekt *Future Epics* otvara prostor za mlade umjetnike i nove (mlade) publike kroz istraživanje zaboravljenih povijesnih narativa i reinterpretaciju specifičnih tema iz kulturne baštine svakog od partnera, u iznosu od 60 % sufinanciran je iz fonda programa *Kreativna Europa – potprogram Kultura*, a po natječaju *Europski projekti suradnje – potpora za projekte Europske godine kulturne baštine 2018*. Vodeći partner projekta je Fondacija Heartefact iz Beograda, a uz Dubrovačke ljetne igre kao prvog suorganizatora ostali su partneri Centar za izvedbene umjetnosti Vitlycke (Tanumshede, Švedska), koji djeluje kao centar za rezidencije i bavi se suvremenim i inovativnim umjetničkim praksama, te organizacija civilnog društva Tasca (Barcelona, Španjolska) koja djeluje aktivistički i upravlja kulturno-društvenim centrom, intenzivno radi na edukaciji, a posebno se bavi djecom i mladima te starijim skupinama društva.

Razvoj novih pristupa kulturnoj baštini podrazumijeva dekonstrukciju postojećih narativa određenih povijesnih razdoblja i reinterpretaciju kroz suvremenu izvedbenu umjetnost. Istraživanje koje će provoditi Dubrovačke ljetne igre fokusirano je na razdoblje renesanse i baroka grada Dubrovnika. Uz sudjelovanje mladih umjetnika i ciljna publika projekta su mladi od 15 do 29 godina. Tri umjetničke produkcije koje će proizaći iz provedenih istraživanja bit će premijerno izvedene na Dubrovačkim ljetnim igrama 2020. godine. U sklopu projekta bit će razvijena interaktivna internetska platforma kao virtualni prostor koji će omogućiti istraživanje europske kulturne baštine, a korisnicima, posebice mladima, omogućiti da sudjeluju u stvaranju sadržaja i razmjenjuju vlastite ideje.

Ukupna vrijednost projekta je približno 333.100 eura ili 2,5 milijuna kuna, a iz europskog fonda sufinancirat će se 60 % tog iznosa ili približno 1,5 milijuna kuna. Dubrovačke ljetne igre će u projekt uložiti gotovo 85.000 eura odnosno 650.000 kuna, a sufinancirani iznos iz EU fonda iznosi približno 51.000 eura ili 400.000 kuna. Igrama je za provedbu projekta odobreno i sufinanciranje iz sredstava kojima raspolaže Ministarstvo kulture RH, a koja su namijenjena programima međunarodne kulturne suradnje.

Projekt traje do kraja 2020. godine.

### **Mjesto zajednice (Europski socijalni fond)**

Projekt *Mjesto zajednice* zasniva se na civilno-javnom partnerstvu između Grada Dubrovnika, Dubrovačkih ljetnih igara, Art radionice Lazareti, Deše i Studentskog teatra Lero. Projekt za cilj ima uspostavljanje društveno-kulturnog centra koji svoje djelovanje temelji na kulturnim i društvenim potrebama zajednice te vrijednostima sudioništva, uključenosti, otvorenosti, zajedništva i održivog očuvanja kulturne baštine. Kroz aktivnosti u provedbu će se uključivati druge organizacije civilnog društva, umjetničke organizacije, institucije, umjetnici i društveni djelatnici; postojeći, potencijalni i budući korisnici prostora i aktivnosti u prostoru Lazareta. *Mjesto zajednice* nastavlja se na projekt *Lazareti – kreativna četvrt Dubrovnika* te obuhvaća i razvija brojne nove aktivnosti: od edukacija za organizacije civilnog društva, preko razvoja modela uključivanja javnosti u predlaganje, planiranje i provedbu aktivnosti u Lazaretima, istraživanja društvenog potencijala i utjecaja društveno-kulturnog centra do pripreme i provedbe participativnih kulturnih i umjetničkih aktivnosti.

*Mjesto zajednice*, provodi se u spomeničkom kompleksu Lazareti na temelju financijskih sredstava dobivenih u sklopu natječaja „Kultura u centru – potpora razvoju javno-civilnog partnerstva u kulturi“. Projekt je financiran iz Europskog socijalnog fonda u iznosu od 2,216.373,84 kuna.

Posrednička tijela u provedbi projekta su Ministarstvo kulture RH i Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva.

Predviđeno trajanje projekta je od prosinca 2018. do studenog 2020. godine

### **#Synergy: Sharpening the Capacities of the Classical Music Industry in the Western Balkans (Kreativna Europa)**

Dubrovačkim ljetnim igrama odobreno je 362 tisuće kuna za sufinanciranje projekta jačanja kulturne suradnje i konkurentnosti kulturnih i kreativnih industrija na Zapadnom Balkanu u koji kulturna ustanova ulaže i svojih 108 tisuća kuna. Projekt #synergy: Sharpening the capacities of the classical music industry in the Western Balkans, prijavljen na poziv Kreativne Europe na natječaj jačanja kulturne suradnje i konkurentnosti kulturnih i kreativnih industrija na Zapadnom Balkanu, jedan je od trinaest - od ukupno 300 prijavljenih - kojima su odobrena sredstva Europske unije u iznosu od 410.930 eura. Ukupna vrijednost projekta je 410.930 eura ili nešto više od tri milijuna kuna, a iz europskog fonda sufinancirat će se 80 posto iznosa ili približno 2,5 milijuna kuna. Glavni partner projekta je Fondacija Don Branko Sbutega iz Crne Gore, dok su, uz Dubrovačke ljetne igre, partneri na projektu Centar beogradskih festivala (CEBEF) iz Srbije, Festival Ljubljana iz Slovenije, Udruženje Federic Chopin s Kosova i Organizacija Vox Baroque iz Albanije. Projektom se želi potaknuti skladanje novih djela klasične glazbe inspiriranih lokalnom baštinom zemalja partnera projekta te umrežiti mlade glazbenike, skladatelje i organizacije koje se bave klasičnom glazbom na Zapadnom Balkanu. Planirane provedbene aktivnosti u sklopu realizacije projekta #synergy su sastanci partnera, radionice za radnike u kulturi, selekcija skladatelja i mladih glazbenika koji će izvoditi novo-komponirane skladbe u formi dva koncerta, u sklopu programa 74. Dubrovačkih ljetnih igara, te kao dio glazbenog programa svih ostalih festivala, sudionika projekta.

Projekt traje do 2023. godine

## **2.8. OSTALI PROJEKTI**

Organizacija i provedba festivala Dubrovačke ljetne igre glavna je zadaća i aktivnost Ustanove, no kao jedna od ustanova u kulturi Grada Dubrovnika, JUK Dubrovačke ljetne igre sudjeluje u organizaciji drugih projekata od interesa za Grad Dubrovnik. Osim uključenosti u brojne pojedinačne i jednokratne projekte i događanja, Dubrovačke ljetne igre organizator su festivala Dubrovački zimski festival, a suradnja sa Zakladom Caboga Stiftung dovela je do organizacije bogatog godišnjeg programa u ljetnikovcu Bunić Kaboga.

### **Dubrovački zimski festival**

JUK Dubrovačke ljetne igre, nositelj su programa Dubrovačkog zimskog festivala. Tijekom dosadašnjih šest godina, Grad Dubrovnik, TZ grada Dubrovnika i gradske javne ustanove u kulturi pripremali su bogati kulturni, zabavni, gastronomski i glazbeni program za mnogobrojne posjetitelje svih uzrasta, a Dubrovačke ljetne igre, svojim tehničkim i ljudskim kapacitetima, znanjima i bogatim iskustvom, dodatno su jamčile za uspješnost realizacije programa; bilo da se radi dočeku Nove Godine i koncertima na Stradunu ili radionicama i priredbama za djecu i mlade.

Tijekom prošlogodišnjeg 6. DZF, u razdoblju od 30. studenog 2019. do 6. siječnja 2020., na više od 20 različitih lokacija održano je više od 160 programa za djecu i mlade s novim i bogatiji sadržajem te 250 prigodnih programa u organizaciji javnih ustanova u kulturi, uključujući i 11 koncerata na Stradunu u organizaciji Dubrovačkih ljetnih igara, u sportskoj dvorani Gospino polje postavljena je hrvatska premijera jednog od najpopularnijih baleta svih vremena *Orašar* u izvedbi Ukrajinskog baletnog ansambla, a hotelu Valamar Lacroma Dubrovnik, u suradnji s Dubrovačkim simfonijskim ansamblom, održan je tradicionalni Dubrovački božićni koncert na kojem su nastupile nacionalne i lokalne glazbene zvijezde. Dubrovačke ljetne igre su odgovorne i za sve promotivne i PR aktivnosti, a koje se odnose na: izradu i distribuciju promidžbenog materijala, medijsko planiranje i zakup medija,

komunikaciju sa sponzorima, vođenje društvenih mreža, administraciju službene stranice festivala te pisanje i slanje objava za medije.

### **Programi u ljetnikovcu Bunić-Kaboga**

Suradnja Zaklade Caboga Stiftung<sup>3</sup> i Dubrovačkih ljetnih igara započela je 2017. godine kroz niz programa i aktivnosti: koncerti, seminari i radionice, simpoziji s temama koje su dobile potpore EU fondova, rezidencijalni programi te programi na Dubrovačkim ljetnim igrama. Zajedničkim naporima rezultati rada Zaklade i igara osigurali su prepoznatljivu kvalitetu cjelogodišnjih kulturnih zbivanja. U studenom 2019. DLJI i Zaklada sklopili su novi donacijski ugovor vrijedan 1,6 milijuna kuna za raznovrsne kulturno-umjetničke programe koji će se u organizaciji Dubrovačkih ljetnih igara održati u ljetnikovcu Bunić-Kaboga u 2020. godini. Vrijednost donacijskog ugovora za nadolazeću godinu povećana je za 28 % u odnosu na lani, zahvaljujući čemu publiku svih generacija očekuju brojni, raznovrsni i inovativni kulturno-umjetnički programi. U 2019. godini je realizirano 17 različitih programa, a toliko ih je planirano i za 2020. godinu.

---

<sup>3</sup> Zaklada Caboga Stiftung uložila je 3 milijuna eura u obnovu renesansnog ljetnikovca Bunić-Kaboga u Rijeci dubrovačkoj, koja je dovršena 2013. god. U svibnju 2018. godine potpisan je Ugovor o darovanju 2/3 suvlasničkog prostora u vlasništvu Republike Hrvatske, čime je Grad Dubrovnik postao većinski vlasnik ovog ljetnikovca. U ime Grada, ljetnikovcem upravlja gradska tvrtka Baština d.o.o., a Zaklada Caboga Stiftung donacijom Dubrovačkim ljetnim igrama osigurava odvijanje kulturno-umjetničkih programa u ljetnikovcu u svrhu oživljavanja tog vrijednog povijesnog zdanja.

### 3. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA

#### 3.1. SWOT ANALIZA

SWOT analiza uključuje utvrđivanje *unutarnjih* (snaga i slabosti) i *vanjskih* (prilika i prijetnji) čimbenika koji mogu biti povoljni ili nepovoljni za okruženje i postizanje ciljeva u određenom strateškom razdoblju.

| <b>STRENGTHS / SNAGE</b>   | <b>WEAKNESSES / SLABOSTI</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- duga tradicija;</li><li>- visoka razina svjesnosti o postojanju festivala;</li><li>- lokalni, nacionalni i međunarodni ugled, vidljivost i prepoznatljivost;</li><li>- veliki broj visokokvalitetnih i uglednih međunarodnih umjetnika;</li><li>- afirmacija mladih umjetnika</li><li>- članstvo u Europskoj udruzi festivala – međunarodna priznatost;</li><li>- iskusan organizacijsko-produkcijski tim;</li><li>- vezanost uz grad Dubrovnik – dobro poznati brend u široj međunarodnoj javnosti;</li><li>- integriranost u lokalnu zajednicu i potpora građana;</li><li>- ekskluzivne i jedinstvene ambijentalne pozornice za izvođenje festivalskih programa;</li><li>- praižvedbe skladbi i dramskih tekstova hrvatskih umjetnika;</li></ul>       | <ul style="list-style-type: none"><li>- duga tradicija;</li><li>- nepredvidive i nestabilne financijske okolnosti te nemogućnost dugogodišnjeg planiranja zbog zakonskih odrednica;</li><li>- visoka cijena ulaznica za lokalno stanovništvo;</li><li>- mali broj gostovanja festivalskih produkcija;</li><li>- zastarjela i nedostatna tehnička oprema uz nisku razinu investicijskih ulaganja u opremu;</li><li>- programi na otvorenim pozornicama ometani bukom i sl. kao posljedica masovnog turizma i ugostiteljskih djelatnosti.</li></ul>   |
| <b>OPPORTUNITIES / PRILIKE</b>   | <b>THREATS / PRIJETNJE</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- načelna orijentacija gradske administracije na kulturu i visoko proračunsko izdvajanje za kulturni sektor;</li><li>- uključivanje u međunarodne projekte i povlačenje EU sredstava financiranja;</li><li>- dobivanje vlastitog prostora za smještaj umjetnika u suradnji s partnerima;</li><li>- izgradnja polivalentne glazbene dvorane u Gradu;</li><li>- rast prepoznatljivosti branda grada Dubrovnika u međunarodnim okvirima;</li><li>- širenje mreže partnera i suradnji;</li><li>- diverzifikacija izvora financiranja programa, novi izvori financiranja;</li><li>- novi programi za nove publike;</li><li>- Rijeka – Europska prijestolnica kulture 2020 – programska suradnja, povećano izdvajanje za kulturu, europska vidljivost.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- rast masovnog turizma i popratnih djelatnosti, što uzrokuje gubitak jedinstvenih ambijentalnih pozornica za izvođenje programa;</li><li>- niskobudžetni profil gostiju u visokoj sezoni tj. tijekom trajanja festivala, što otežava povećanje baze posjetitelja programa;</li><li>- redukcija prostora za kulturu u masovnim medijima i nedostatak specijaliziranih, stručnih novinara za kulturu;</li><li>- pozicije umjetničkog vodstva ovisne o političkoj volji;</li><li>- neprestani rast troškova (gorivo, rad, smještaj), uz istovremeno smanjivanje sredstva iz javnih izvora financiranja;</li><li>- novi porezni nameti poput uvođenja PDV-a na bruto honorare inozemnih umjetnika ili dodatnih davanja na autorske honorare;</li><li>- nepostojanje poreznih olakšica za sponzore;</li><li>- jačanje populizma na lokalnoj i nacionalnoj političkoj razini;</li><li>- negativna percepcija javnosti prema državnim kulturnim institucijama korisnicima proračuna;</li><li>- nepostojanje alternativnog zatvorenog prostora</li></ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>za izvođenje programa u slučaju vremenskih nepogoda;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- brandiranje grada Dubrovnika gotovo isključivo kroz filmsku industriju;</li> <li>-gospodarska kriza uslijed epidemije COVID-19, smanjenje proračunskih sredstava i sponzorskih udjela.</li> </ul> |
|--|--|

### 3.2. PEST ANALIZA

PEST analiza jedan je od ključnih alata za strateško planiranje, a uključuje snimanje poslovnog vanjskog okruženja putem političkih, ekonomskih, socijalnih i tehničko-tehnoloških čimbenika. Služi za definiranje vanjskog okruženja u kojem djelujemo.

#### A: POLITIČKO – PRAVNI ČIMBENICI

##### Varijable:

- **upravljanje u kulturi;**
- **geografski i geostrateški položaj;**
- **upravljanje kulturnom baštinom**

##### *Upravljanje u kulturi*

- Nacionalna kulturna politika uvelike utječe na lokalne kulturne politike, posebno u dijelu legislative i financiranja te pri određivanju stručnih i umjetničkih standarda i kriterija.
- Zakon o ustanovama ([NN 76/93](#); [NN 29/97](#), [NN 47/99](#) - Ispravak i [NN 35/08](#), [127/19](#)), Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi ([NN 96/01](#), [NN 98/19](#) - stupa na snagu [1.1.2020.](#)) i Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi ([NN 47/90](#), [27/93](#), [38/09](#)) opći su propisi koji definiraju normativni okvir u pogledu financiranja kulture i upravljanja javnim sektorom.
- Uz ranije navedene propise, djelovanje Dubrovačkih ljetnih igara određeno je i Pravilnikom o organiziranju, financiranju i donošenju programa festivala Dubrovačke ljetne igre ([NN 58/11](#), [31/19](#)) za čije donošenje je nadležno Ministarstvo kulture RH.
- Upravljanje u kulturi na lokalnoj razini obuhvaća međudjelovanje političkog tijela (Gradsko vijeće), kulturnog sektora uz posredovanje savjetodavnog tijela (Kulturno vijeće Grada Dubrovnika) i upravne administrativne jedinice (Upravni odjel za kulturu i baštinu).
- Normativni okvir koji definira obveze osnivača (grada) vezano uz javne ustanove u kulturi u većini hrvatskih gradova, pa tako i u Dubrovniku, uvelike utječe na proračun jedinica lokalne samouprave koje trebaju ispuniti zakonske obveze financiranja javnih ustanova.

##### *Geografski i geostrateški položaj*

- Geografski položaj Dubrovnika u odnosu na ostatak Republike Hrvatske, ali i geostrateški položaja Dubrovnika kao jedinog kopnenog dijela Europske unije koji je odvojen od EU, ključan je za razumijevanje specifičnih izazova u planiranju različitih javnih politika pa tako i u lokalnoj i regionalnoj kulturnoj politici te uvelike utječe na kulturni razvoj i dinamiku kulturne razmjene.

##### *Upravljanje kulturnom baštinom*

- Gustoća kulturne baštine za Grad i njegove građane predstavlja veliki trošak, no istodobno je osnovni resurs za daljnji razvoj turizma kao dominantne gospodarske grane.
- Zamjetan je nedovoljno sustavan pristup obnovi, zaštiti i korištenju kulturne baštine, te je izrada Plana upravljanja starom gradskom jezgrom važna točka preokreta u pristupu planiranju i upravljanju kulturnom baštinom.

- Uz posebnu skrb o povijesnoj jezgri, određenu UNESCO-ovim pravilnikom, Grad treba jasne srednjoročne i dugoročne planove o upravljanju kulturnim dobrima, što bi uključivalo određivanje potreba vezano uz javnu namjenu.

## **EKONOMSKI ČIMBENICI**

### **Varijable:**

- **financiranje kulturnog sektora Grada Dubrovnika**
- **oblici potpore iz međunarodnih fondova**
- **interes za ulaganje kapitala u kulturu i umjetnost**
- **povećanje produkcijskih troškova**
- **kupovna moć potrošača**

### *Financiranje kulturnog sektora Grada Dubrovnika*

- Dubrovnik karakteriziraju visoka proračunska izdvajanja za kulturni sektor, ali i visoki prihodi gradskog proračuna iz kulturnog sektora.
- Karakteristična je visoka oslonjenost svih čimbenika institucionalnog kulturnog sektora na gradsko financiranje, dok je nešto manja oslonjenost na druge izvore sufinanciranja vlastite djelatnosti. Najčešće naveden izvor dodatnih sredstava je državni proračun (poglavito Ministarstvo kulture Republike Hrvatske te Dubrovačko-neretvanska županija).

### *Oblici potpore iz međunarodnih fondova*

- Kroz projekt kandidature Dubrovnika za Europsku prijestolnicu kulture (2014. - 2016.) istaknute su mogućnosti da se jačanjem kapaciteta i različitim oblicima potpore (npr. *Programa financiranja javnih potreba u kulturi koji će stimulirati i nagraditi one koji uspostave programe međunarodne kulturno-umjetničke suradnje*<sup>4</sup>) dubrovački umjetnici i kulturni djelatnici potaknu na aktivniju međunarodnu kulturnu suradnju i sudjelovanje u međunarodnim programima financiranim iz europskih programa i drugih međunarodnih izvora.
- Trenutna gradska uprava je samim osnivanjem novog odjela koji nosi naziv Upravni odjel za europske fondove, regionalnu i međunarodnu suradnju, izrazila svoj cilj za povećanjem udjela financiranja projekata iz EU fondova, no ne raspoložemo podacima koji bi ukazivali na učinkovitost tog gradskog odjela u dosadašnjem radu<sup>5</sup>.

### *Interes za ulaganje kapitala u kulturu i umjetnost*

- Praksa društveno odgovornog poslovanja na području kulture i umjetnosti već je godinama dio ukupne poslovne politike uglednih poduzeća i institucija te nerijetko pridonosi većoj prepoznatljivosti njihova rada kod šire javnosti.
- Uz poželjno ulaganje kapitala u kulturu i umjetnost, posebno putem nedržavnih resursa, istovremeno je poželjna zaštita „kulturnog javnog dobra“ u odnosu na komercijalnu i isključivo tržišno orijentiranu kulturnu proizvodnju.

### *Povećanje produkcijskih troškova*

- Geografski položaj Dubrovnika za posljedicu ima brojne poteškoće pri organiziranju razmjene umjetnika i kulturnih programa s ostatkom Hrvatske, Europe i svijeta, što se prvenstveno odnosi na visoke financijske troškove zbog loše prometne povezanosti.
- Iako su naponi turističkog sektora za produljenjem sezone urodili plodom, Dubrovnik je još uvijek sezonska destinacija. Broj noćenja značajan je u periodu od travnja do studenog, ali s

<sup>4</sup> Do toga međutim nikada nije došlo, odnosno Grad Dubrovnik nema programe sufinanciranja EU projekata, a takvi program postoji na nacionalnoj razini, odnosno provodi ga Ministarstvo kulture.

<sup>5</sup> Tijekom mandata prethodne gradske uprave bio je zabilježen trend smanjenja udjela financiranja iz drugih izvora te gotovo nikakva prisutnost financiranja iz međunarodnih fondova (posebno fondova EU-a) u kulturnom sektoru.

izrazitim razlikama između predsezone/posezone i same sezone u korist srpnja i kolovoza. Sukladno tome, cijene usluge smještaja u hotelskom i privatnom smještaju u samom periodu trajanja programa Dubrovačkih ljetnih igara postižu najviše cjenovne iznose. Udio smještaja u ukupnom proračunu igara 2012. godine iznosio je 11,78 %, za 2018. i 2019. godinu iznosio je približno 14 %. Sasvim je sigurno da su cijene noćenja u Dubrovniku u stalnom porastu, no za zaključke kako se to reflektira na Dubrovačke ljetne igre trebalo bi analizirati i program festivala svih tih godina, odnosno broj solističkih nastupa naspram orkestralnih, veličina dramskih ansambala i slično.

- Ambijentalnost prostora kulturnog stvaralaštva osnovna je značajka programa Dubrovačkih ljetnih igara. Propisno korištenje i održavanje prostora spomeničke baštine potrebno je uskladiti sa Strategijom očuvanja, zaštite i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine RH te UNESCO-vim konvencijama, što često podrazumijeva vrlo skupe zahvate, rekonstrukcije i adaptacije prostora.

#### *Kupovna moć potrošača*

- Rezultati istraživanja koliko hrvatski građani izdvajaju na kulturu pokazuju da su ti iznosi vrlo mali. No, za interes prema kulturi u Hrvatskoj nije kriva samo cijena (jer je manja nego u većini zapadnoeuropskih zemalja), već vjerojatno kombinacija slabog interesa, nepostojanja navike i ozračja koje joj daje na vrijednosti, očekivanja da bi trebala biti još jeftinija (što se ponajviše očituje u broju gratis ulaznica na festivalima ili golemog interesa za besplatne manifestacije kao npr. Noć kazališta ili Noć muzeja) te općeg stava da se na kulturu gleda kao na potrošnju, a ne ulaganje.
- Cijene ulaznica za programe festivala Dubrovačke ljetne igre u 2019. godini kretale su se u rasponu od 75 (stajaja mjesta) do 650 kn. Stanovnici grada Dubrovnika i Dubrovačko-neretvanske županije ostvaruju 30% popusta na ulaznice za sve programe, omogućeni su paket popusti (kupnjom ulaznica za 2 dramske, odnosno 3 glazbene izvedbe, ostvaruje se gratis ulaznica za jedan reprizni dramski, odnosno glazbeni program po izboru); studenti uz predočenje X-ice ili ISIC iskaznice ostvaruju popust od 30% na max. 2 ulaznice po izvedbi, a kupnjom Mastercard® i Maestro® karticama ostvaruje se 10% popusta, a za iznose iznad 500 kn omogućeno je obročno plaćanje Mastercard i Maestro karticama na 2 ili 3 rate.
- Strani posjetitelji kojima je kultura primarna motivacija za putovanje u Hrvatsku izdvajaju na potrošnju u tom sektoru 3,5 eura ili 13% ukupnih dnevnih izdataka što je značajno više od prosjeka hrvatskog turističkog tržišta (0,66€). Treba napomenuti i kako takvi posjetitelji prikupljaju informacije o kulturnoj atrakciji ili događanju više od godinu dana unaprijed ili po dolasku u destinaciju pa je za programe Dubrovačkih ljetnih igara u tom smislu nužno rano planiranje i kvalitetna promidžba.

## **SOCIO – KULTUROLOŠKI ČIMBENICI**

### **Varijable:**

- **Kulturna produkcija u Dubrovniku**
- **Programi privlačenja publike i participacija kroz kulturu i umjetnost**
- **Strani posjetitelji**

#### *Kulturna produkcija u Dubrovniku*

- Kulturna produkcija u Dubrovniku pod pritiscima je sve veće komercijalizacije i stvaranja sadržaja koji bi se ponudili prvenstveno turistima, a potom i zadovoljavanju javnih potreba u kulturi i što šire participacije građana svih naraštaja i društvenih slojeva u kulturnom životu.
- Istaknuta je prekomjerna komercijalizacija gradske jezgre kojom se znatno umanjuju mogućnosti korištenja javnih površina i prostora tj, jedinstvenih ambijentalnih resursa za kulturno stvaralaštvo.

- Zamjetna je usmjerenost produkcije k brojnosti programa i sadržaja, s naglaskom na klasičnim umjetničkim formama i sadržajima u odnosu na otvaranje prostora suvremenim umjetničkim izričajima i novim praksama.
- S obzirom na velik broj programa te relativno velik broj institucija u odnosu na veličinu Dubrovnika, očekivala bi se mnogo bolja koordinacija i otvaranje novih prostora suradnje različitih institucija, predstavnika izvaninstitucionalnog sektora i samostalnih umjetnika.

#### *Programi privlačenja publike i participacija kroz kulturu i umjetnost*

- Programi privlačenja publike u Dubrovniku uključuju uglavnom klasične programe (radionice, predavanja i sl.), uz poneke novije pristupe privlačenja publike putem društvenih mreža, ulaganja u nove tehnologije i slično.
- Pojedine kulturne ustanove i organizacije u Dubrovniku aktivno su uključene u neformalne obrazovne programe u području kulture, te tako znatno utječu na prijenos i razvoj kulturnog identiteta Dubrovnika, a posredno i na razvoj publike.
- Usprkos brojnim primjerima dobre prakse inovativnih programa poticanja participacije posebno djece i mladih, participacija građana u kulturi nije zadovoljavajuća. Veliki broj građana nikada ne sudjeluje u kulturnim aktivnostima te je potpuno isključen.
- Participacijom kroz kulturu i umjetnost dolazi do smanjenja barijera između ljudi različitih dobi, spola, uvjerenja, vjeroispovijesti, sposobnosti i interesa; kao i mogućnost jačanja razine samopouzdanja, stvaranja osjećaja napretka te mogućnosti samoizražavanja što bitno oblikuje kulturni profil grada.
- Prevladava istaknuta potreba da se ciljanim mjerama potakne aktivno sudjelovanje u kulturi, što bi trebalo uključiti financijske mjere i programe edukacije za djelatnike i suradnike kulturnih ustanova i organizacija, pa tako i Dubrovačkih ljetnih igara, kako bi se upoznali s europskim trendovima i pokrenuli nove programe za razvoj publike i poticanje participacije.

#### *Strani posjetitelji*

- Dubrovnik ima najveći nacionalni indeks kulture kao motivacije za putovanja u pojedinu destinaciju: turista koji putuju u Dubrovnik radi kulture ima 26%, dok je nacionalni prosjek u 2007. bio 10%. Prema podacima iz 2010. godine<sup>6</sup> kulturna baština postaje sve značajniji element u izboru Dubrovnika kao destinacije.
- Programe Dubrovačkih ljetnih igara u 2017. godini vidjelo je približno 60.000 posjetitelja. Od 1. srpnja do 24. kolovoza službena web stranica Igara [www.dubrovnik-festival.hr](http://www.dubrovnik-festival.hr) zabilježila je prema „Google Analytics“ gotovo 40.000 jedinstvenih posjetitelja iz zemalja sa svih kontinenata svijeta među kojima najviše iz Hrvatske, UK-a, SAD-a, Italije, Srbije, Njemačke i Austrije.

## **TEHNOLOŠKI ČIMBENICI**

### **Varijable:**

- **korištenje virtualnog prostora kao sredstva interaktivne participacije i komunikacije;**
- **digitalizacija arhivske građe;**
- **dostupnost kulturnih usluga;**
- **nova tehnologija u procesima umjetničkog stvaralaštva**

#### *Digitalizacija arhivske građe*

Prema zakonu o arhivskom gradivu i arhivima, RH, 1997., arhivsku građu čine zapisi ili dokumenti nastali djelovanjem pravnih ili fizičkih osoba u obavljanju njihove djelatnosti, a od trajnog su značenja

<sup>6</sup> Nažalost, ne raspoložemo novijim i relevantnijim podacima te svakako smatramo da bi u ovako dinamičnim tržišnim okolnostima ovakva istraživanja trebala redovitije provoditi.



za kulturu, povijest i druge znanosti, bez obzira na mjesto i vrijeme njihovog nastanka neovisno o obliku i tvarnom nosaču na kojem su nastali te predstavljaju vrijedan izvor informacija za istraživače, studente i učenike, ali i potencijalan predmet zanimanja za građane koji kroz susret sa spomenicima pismenosti, književnosti i znanosti otkrivaju svoj kulturni identitet. S novim trendom digitalizacije kulturne baštine, sve češće se javlja potreba korisnika koji žele da arhivsko gradivo bude preglednije, dostupnije i lakše za pretraživanje.

Dubrovačke ljetne igre predstavile su svoju digitalnu arhivsku zbirku do 2006. godine, koja je pohranjena na DVD medij i danas dostupna potražiteljima.

Ministarstvo kulture RH je u travnju 2018. objavilo Prijedlog budućeg stanja digitalizacije kulturne baštine u Republici Hrvatskoj. Svrha predloženog sustava je poboljšati dostupnost digitalnog sadržaja, njegovu interoperabilnost među institucijama i pohranu digitalnog sadržaja baštinskih institucija kroz uvođenje standarda, specifikacija radnih procesa i dijeljenih usluga. Cilj uspostave središnjeg sustava je efikasno i kvalitetno upravljanje i digitalno očuvanje digitalne i digitalizirane kulturne baštine.

Dubrovačka razvojna agencija DURA u 2018. godini je predstavila Akcijski plan digitalne ekonomije za Grad Dubrovnik (TECH TOWN) u sklopu kojeg je i Akcijski plan digitalizacije u kulturi koristeći isti pristup izrade. Dubrovačke ljetne igre sudjelovale su u digitaliziranom modelu ankete u svrhu što konstruktivnijeg mapiranja postojećeg stanja.

#### *Dostupnost kulturnih usluga*

Društvo multiple skleroze Dubrovnik svim potrebitim građanima, kao i gostima u invalidskim kolicima na raspolaganje nude besplatan transporter za lakši pristup gradskoj infrastrukturi. Pomoću transportera omogućava se nesmetano kretanje unutar stare gradske jezgre, ali i posjećivanje izvedbi na programu Dubrovačkih ljetnih igara.

### **3.3. REVIZIJA KAPACITETA ORGANIZACIJE**

#### **Financijski resursi**

Hladni pogon i plaće za 27 zaposlenika Ustanove, u iznosima utvrđenima pripadajućim koeficijentima te sistematizaciji rada, financiraju se iz redovnih sredstava Grada Dubrovnika. Naknade za intendanticu i njene pomoćnike kao i njihovi putni troškovi te troškovi smještaja financirani su iz festivalskih programskih sredstava Ministarstva kulture, a prema iznosima koje propisuje Ministarstvo.

Proračun festivala u 2017. godini iznosio je 12.734.000 kn, a struktura prihoda prikazana je u tablici:

|  |                   |                |
|--|-------------------|----------------|
| <b>JAVNA SREDSTVA</b>                    |                   |                |
| 1. MINISTARSTVO KULTURE                  | 4.020.000         | 46,4%          |
| 2. ŽUPANIJA DUBROVAČKO-NERETVANSKA       | 650.000           | 7,5%           |
| 3. GRAD DUBROVNIK                        | 3.500.000         | 40,4%          |
| 4. HRVATSKA TURISTIČKA ZAJEDNICA         | 300.000           | 3,5%           |
| 5. TURISTIČKA ZAJEDNICA GRADA DUBROVNIKA | 200.000           | 2,3%           |
| <b>UKUPNO</b>                            | <b>8.670.000</b>  | <b>100,0%</b>  |
| <b>VLASTITI PRIHODI</b>                  |                   | 31,91%         |
| 1. PRODAJA ULAZNICA I SUVENIRI           | 1.950.000         | 48,0%          |
| 2. SPONZORI I DONATORI                   | 1.614.000         | 39,7%          |
| 3. NAJMOVI, USLUGE                       | 500.000           | 12,3%          |
| <b>UKUPNO</b>                            | <b>4.064.000</b>  | <b>100,0%</b>  |
| <b>SVEUKUPNO</b>                         | <b>12.734.000</b> | <b>100,00%</b> |

Proračun festivala u 2018. godini iznosio je 14.135.000 kn, a struktura prihoda prikazana je u tablici:

|  |                   |               |
|--|-------------------|---------------|
| <b>JAVNA SREDSTVA</b>                    |                   | 63,60 %       |
| 1. MINISTARSTVO KULTURE                  | 4.040.000         | 44,94 %       |
| 2. ŽUPANIJA DUBROVAČKO-NERETVANSKA       | 650.000           | 7,23 %        |
| 3. GRAD DUBROVNIK                        | 3.800.000         | 42,28 %       |
| 4. HRVATSKA TURISTIČKA ZAJEDNICA         | 300.000           | 3,33 %        |
| 5. TURISTIČKA ZAJEDNICA GRADA DUBROVNIKA | 200.000           | 2,22 %        |
| <b>UKUPNO</b>                            | <b>8.990.000</b>  | <b>100,0%</b> |
| <b>VLASTITI PRIHODI</b>                  |                   | 36,39 %       |
| 1. PRODAJA ULAZNICA I SUVENIRI           | 1.560.000         | 30,32%        |
| 2. SPONZORI I DONATORI                   | 3.032.000         | 58,93 %       |
| 3. NAJMOVI, USLUGE                       | 553.000           | 10,75 %       |
| <b>UKUPNO</b>                            | <b>5.145.000</b>  | <b>100,0%</b> |
| <b>SVEUKUPNO</b>                         | <b>14.135.000</b> |               |

Proračun festivala u 2019. godini iznosio je 18.366.000 kn<sup>7</sup>, a struktura prihoda prikazana je u tablici:

|  |                   |                |
|--|-------------------|----------------|
| <b>JAVNA SREDSTVA</b>                    |                   | 69,10 %        |
| 1. MINISTARSTVO KULTURE                  | 4.220.000         | 33,25 %        |
| 2. ŽUPANIJA DUBROVAČKO-NERETVANSKA       | 650.000           | 5,12 %         |
| 3. GRAD DUBROVNIK                        | 7.370.000         | 58,08%         |
| 4. HRVATSKA TURISTIČKA ZAJEDNICA         | 250.000           | 1,97 %         |
| 5. TURISTIČKA ZAJEDNICA GRADA DUBROVNIKA | 200.000           | 1,58 %         |
| <b>UKUPNO</b>                            | <b>12.690.000</b> | <b>100,0%</b>  |
| <b>VLASTITI PRIHODI</b>                  |                   | 30,90 %        |
| 1. PRODAJA ULAZNICA I SUVENIRI           | 1.887.000         | 33,24 %        |
| 2. SPONZORI I DONATORI                   | 3.209.000         | 56,54 %        |
| 3. NAJMOVI, USLUGE                       | 580.000           | 10,22 %        |
| <b>UKUPNO</b>                            | <b>5.676.000</b>  | <b>100,0%</b>  |
| <b>SVEUKUPNO</b>                         | <b>18.366.000</b> | <b>100,00%</b> |

### Prostorni resursi

Pet je prostora koje Ustanova koristi cijelu godinu za administrativne i tehničke potrebe i/ili njima upravlja:

- *Upravna zgrada*, ul. Od Sigurate 1  
 Prostor se koristi za urede ravnateljice, glazbene i dramske produkcije, ured za odnose s javnošću i marketing, ured prodaje, pravne i kadrovske službe, financije. Osim ureda administrativnih odjela, zgrada raspolaže salom kapaciteta 50-60 ljudi koja se koristi za konferencije za medije, predavanja, promocije te kao izložbeni prostor. Kao takva, sala se

<sup>7</sup> Proračun festivala 2019. godine bilježi značajno uvećanje u odnosu na proračun prijašnjih godina jer se radilo o obljetničkoj 70. festivalskoj sezoni za koju su značajna dodatna sredstva bila osigurana prvenstveno iz proračuna Grada Dubrovnika te se stoga ne može smatrati referentnom godinom pa ovaj dokument uključuje i strukturu prihoda 69. lgaru 2018. god.

ustupa na korištenje i organizaciju programa zainteresiranim kulturno-umjetničkim udrugama i pojedincima te se za naknadu iznajmljuje turističkim agencijama. Zgrada je vlasništvo JUK DLJI.

- *Ljetna pozornica*, Gradac, ul. Don Frana Bulića 2  
Prostor se koristi za radionice (bravarija, stolarija), skladište, parking za vozni park DLJI. Zgrada je vlasništvo Sveučilišta u Zagrebu, a posljednjih godina aktualne su najave o iseljenju po nalogu vlasnika prostora. Do sada nije pronađen adekvatan zamjenski prostor.
- *Prostori tehnike*, ul. Marojice Kaboge bb.  
U prostoru su smješteni garderoba, pohrana rasvjetne i audio opreme te uredi odjela tehnike. Prostor je vlasništvo Grada Dubrovnika. U posljednje vrijeme pokazuje se neadekvatnim zbog potrebe za većim prostorom za garderobu i skladištenje rasvjetne opreme.
- *Prostor arhive*, ul. Cvijete Zuzorić 3  
Prostor se koristi za pohranu arhivskog materijala DLJI. Vlasništvo je Grada Dubrovnika te se pokazuje neadekvatnim za arhivu koja zahtjeva veći prostor s pogodnijim karakteristikama čuvanja i skladištenja arhivske građe, a koji bi ujedno mogao biti i izložbeno/muzejski prostor.
- *Taraca tvrđave Revelin*  
Uključuje veliku taracu Revelina površine oko 750 m<sup>2</sup>, malu taracu površine oko 150 m<sup>2</sup> i zatvorene prostore ispod male tarace površine 150 m<sup>2</sup>. Navedene prostore Igrama je dubrovački gradonačelnik dao na korištenje i upravljanje bez naknade, na rok od 5 godina s početkom 1. lipnja 2018. god. Ustanova ima mogućnost da uz prethodnu pismenu suglasnost Grada izda prostor ili dio prostora u zakup radi ostvarivanja dopunske dobiti. Taracu tvrđave Dubrovačke ljetne igre koriste za izvedbe svojih festivalskih programam, pretežno folklornih, glazbenih i dramskih.

#### *Izvedbeni prostori*

Kao festival kojemu je ambijentalnost temeljna postavka, broj lokacija izvođenja programa u više od 70 godina dugoj povijesti iznosi preko 130 na području stare gradske jezgre i okolice. Pri tom su najčešće korištene lokacije u staroj gradskoj jezgri i neposrednoj blizini: ispred crkve sv. Vlaha, atrij palače Sponza, atrij Kneževa dvora, tvrđava Lovrjenac, Boškovićeve poljana, park Umjetničke škole, park Gradac, otok Lokrum i dr. Razvojem masovnog turizma, zamjetan je trend komercijalizacije javnih prostora kroz rast broja ugostiteljskih objekata i drugih popratnih turističkih djelatnosti što je prouzrokovalo:

1. gubitak dijela javnih prostora koje je festival u prošlosti često koristio poput Gundulićeve poljane i Poljane Marina Držića;
2. pad kvalitete održanih izvedbi u javnim prostorima zbog vanjskih faktora poput buke.

#### **Ljudski resursi**

Ustanova broji ukupno 27 zaposlenika, svi u stalnom radnom odnosu. Zaposlenici su, sukladno Statutu JUK Dubrovačke ljetne igre, raspoređeni u 5 odjela u okviru kojih obavljaju poslove definirane Odlukom o unutarnjem ustrojstvu i koeficijentima radnih mjesta.

*Ured ravnateljice i intendantice*, uz ravnateljicu, čine i *Voditeljica ureda ravnateljice i intendantice* koja obavlja tajničke i producentske poslove prema uputama ravnateljice i intendantice, odgovara za koordinaciju rada s ostalim organizacijskim odjelima i službama, organizira sastanke ravnateljice i intendantice na razini ustanove i sl.; *Voditelj posebnih projekata* koji prema uputama ravnateljice samostalno vodi, koordinira i odgovara za posebne projekte, nadgleda ostvarenje projekta, termina, troškova, izvršava sve poslove o kojima ovisi uspješnost projekata i sl.; *Koordinatorica programa* koja temeljem uputa voditeljice ureda ravnateljice i intendantice koordinira djelovanje dramskog i

glazbenog programa s odjelima Ustanove, obavlja organizacijske poslove za realizaciju programa temeljem uputa voditeljice ureda, koordinira poslove opsluživanja gledališta i sl.; *Koordinator/ica programa 2* koji/a koordinira rad svih suradnika na pripremi i realizaciji projekata EU fondova, sudjeluje na poslovima komuniciranja na projektima EU fondova i ostalim izvanfestivalskim projektima te sudjeluje na poslovima organizacije svih festivalskih i izvanfestivalskih programa i dr; *Organizator programa* organizira put, smještaj i lokalne transfere za umjetnike i goste, obavlja ostale organizacijske poslove prema nalogu voditeljice ureda; *Arhivist* skuplja, upravlja i čuva umjetničku arhivsku građu, omogućuje javnu uporabu umjetničke arhivske građe, obavlja poslove digitalizacije umjetničke arhivske građe i sl.; *Pospremačica* posprema, čisti i održava prostorije i scenske prostore.

*Financijsku službu* čine *Voditeljica financijske službe*, plana i analize koja organizira, koordinira, vodi financijsku službu i odgovara za njen rad, izrađuje sva izvješća vezana uz financijsko i umjetničko poslovanje, surađuje na izradbi svih financijskih planova, te izrađuje analizu poslovanja, obavlja i poslove vezane uz planiranje i analizu poslovanja i kontroling, prati propise iz svog djelokruga rada i obavlja i druge poslove prema nalogu ravnateljice; *Šefica računovodstva* izrađuje kvartalne obračune i završne račune, te ostale poslove sukladno Pravilniku o računovodstvu i financijskom poslovanju, kontiranje i knjiženje izvadaka (žiro račun), obračun plaća, statistička izvješća o plaćama, potvrde PK-I kartice i druge evidencije vezane za plaću, prati propise iz svog djelokruga rada i obavlja i druge poslove prema nalogu voditeljice financijske službe i ravnateljice; *Računovodstvena referentica – knjigovođa 1* likvidira, kontira i knjiži ulazne račune (knjiga URA), obavlja poslove kompenzacije (kupci i dobavljači), obračun putnih naloga, blagajničke poslove, obračun utroška goriva i njihovo knjiženje, knjiženje i obračun osnovnih sredstava i sl.; *Računovodstvena referentica – knjigovođa 2* obračunava autorske i druge ugovore, potvrde o isplaćenim dohocima, obrazac ID, izrade obrazaca IDD i RS mjesečno za ugovore, devizno poslovanje (obračuni i plaćanje svih deviznih obveza) obračun ulaznica, blagajničke poslove, knjiženje i obračun sitnog inventara i sl.;

*Pravnu i kadrovsku službu* čine *Voditeljica pravne i kadrovske službe* koja prati propise iz svog djelokruga rada, vrši selekciju kadrova, organizira usavršavanje kadrova, izrađuje različite vrste ugovora, pruža podršku u vođenju bile koje parnice ili pravnog spora ustanove, obavlja druge pravne poslove sukladno djelatnostima i obavlja i druge poslove prema nalogu ravnateljice; *Tajnica za administrativne i kadrovske poslove* obavlja administrativne i tajničke poslove prema uputi voditeljice ureda i voditeljice pravne i kadrovske službe, prema uputama voditeljice pravne i kadrovske službe obavlja sve poslove vezane za prava iz radnog odnosa, kao i zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, vodi dosjee o osoblju, prema uputama voditeljice ureda vodi brigu o poslovnoj arhivi ustanove, obavlja i druge poslove prema nalogu ravnateljice, voditeljice ureda i voditeljice pravne i kadrovske službe

*Službu marketinga i odnosa s javnošću* čine *Voditeljica službe marketinga i odnosa s javnošću, prodaje i promidžbe* koja vodi i odgovara za marketinške poslove, vodi i odgovara za poslove prodaje i promidžbe, prema uputama ravnateljice upravlja komunikacijama sa svim javnostima organizacije, obavlja i druge poslove prema nalogu ravnateljice; *Voditelj marketinga i odnosa s javnošću* vodi press službu, prema uputama voditeljice službe upravlja odnosima s medijima, odgovara i skrbi za sredstva promidžbe, koordinira i vodi oglašavanje, obavlja i druge poslove prema nalogu voditeljice službe i ravnateljice; *Voditelj prodaje* prema uputama voditeljice službe vodi i odgovara za poslove prodaje, obavlja poslove koji imaju za cilj povećanje prodaje, surađuje s agencijama, hotelskim kućama i ostalim turističkim sektorom, koordinira s tehničkim odjelom planove gledališta, odgovara i vodi evidenciju o izdanim i prodanim ulaznicama i vodi poslove javne nabave; *Stručni suradnik za marketing i odnose s javnošću* tehnički uređuje sva tiskana izdanja i skrbi o distribuciji, unosi i ažurira sadržaj službene web stranice i obavlja poslove glasnogovornika/ce.

*Tehničku službu* čine *Upravitelj tehničkog odjela* koji organizira, vodi i odgovara za cjelokupne tehničke djelatnosti ustanove, odgovara za koordinaciju rada s ostalim odjelima i službama, organizira i odgovara za izvedbu svih scenografija, kostimografija, maski, itd. nužnih za cjelovit umjetnički dojam predstava i obavlja i druge poslove prema nalogu ravnateljice; *Voditelj tona, rasvjete i videa* organizira i

vodi službu usuglašavajući i kontrolirajući rokove izvršenja i kvalitetu rada, radi na održavanju uređaja i elektroničke opreme i obavlja i druge poslove prema nalogu upravitelja tehničkog odjela i ravnatelja; *Majstor rasvjete i videa* samostalno obavlja poslove u rasvjeti i videu i obavlja i druge poslove prema nalogu voditelja tona, rasvjete i videa, upravitelja tehničkog odjela i ravnateljice; *Majstor tona i signalizacije* samostalno obavlja poslove tona i signalizacije i obavlja i druge poslove prema nalogu voditelja tona, rasvjete i videa, upravitelja tehničkog odjela i ravnateljice; *Tehničar tona i rasvjete* radi sve poslove vezane za rasvjetu, održavanje i scenske efekte, obavlja i druge poslove prema nalogu voditelja tona, rasvjete i videa, upravitelja tehničkog odjela i ravnateljice i odgovara i skrbi za informatički sustav ustanove; *Administrativni tajnik tehničkog odjela* obavlja administrativne i tehničke poslove i druge poslovi prema nalogu upravitelja tehničkog odjela i ravnateljice; *Voditelj radioničko-skladišnog prostora i majstor pozornice* odgovara za sredstva i stanje radioničko-skladišnog prostora, obavlja i odgovara za montažu scene, obavlja montažu gledališta i obavlja i druge poslove prema nalogu upravitelja tehničkog odjela i ravnateljice; *Voditelj montaže, transporta i vozač* organizira i vodi montažu i transporte gledališta i scene i obavlja i druge poslove prema nalogu upravitelja tehničkog odjela i ravnateljice; *Monter i vozač* prema nalogu voditelja organizira i vodi službu usuglašavajući i kontrolirajući rokove izvršenja i kvalitetu, obavlja i druge poslove prema nalogu upravitelja tehničkog odjela i ravnateljice; *Garderobijerka* vodi i odgovara za spremište kostima i kostimske opreme te radi na održavanju kostima; *Scenski radnik* sudjeluje kod izrade dekora i tehničkih sredstava u radionicama, sudjeluje kod montaže scenografije i gledališta, vrši scensku opslugu proba i predstava; *Domar* skrbi o prostorima i opremi ustanove; *Bravar* izrađuje dijelove metalnih konstrukcija, obrađuje limove, metalne profile i cijevi, izvodi montažne radove na konstrukcijama, izrađuje pomoćnu tehničku dokumentaciju potrebnu za izvođenje radova; *Stolar* obavlja poslove izrade, obrade i montaže drvenih dijelova konstrukcija, izrada i montaža drvenih dijelova dekora, izrađuje pomoćnu tehničku dokumentaciju potrebnu za izvođenje radova i obavlja i druge poslove prema nalogu upravitelja tehničkog odjela i ravnatelja.

Za potrebe organizacije i realizacije festivala, a u razdoblju srpnja i kolovoza, Ustanova sezonski zapošljava približno 200 suradnika: učenika i studenata, stručnih vanjskih suradnika i honoraraca na poslovima scenskih radnika, montaže i demontaže pozornica, transport, za opsluživanje gledališta, poslove prodaje, propagande i plakatiranja, vozače i dr.

Dosadašnje iskustvo organizacije rada pokazuje deficit radnika u tehničkom odjelu te se u skoroj budućnosti planira zaposlenje novih radnika u tom odjelu. Također, u turističkom Dubrovniku, pokazuje se sve težim pronaći radnike u festivalskom periodu, odnosno mali je broj studenata voljan raditi tehničke, fizičke poslove. Taj trend tumači se socio-ekonomskim stanjem grada u kojem se studenti i učenici radije odlučuju raditi bolje plaćene i vremenski duže poslove u turističkoj i ugostiteljskoj djelatnosti.

U tijeku su pregovori za novi Kolektivni ugovor za zaposlenike u ustanovama kulture grada Dubrovnika te će se nakon usvajanja istog pristupiti usklađivanju Odluke o unutarnjem ustrojstvu i koeficijentima radnih mjesta JUK DLJI.

### **3.4. ANALIZA BUDUĆIH TRENDOVA I MOGUĆNOSTI RAZVOJA**

Namjera Dubrovačkih ljetnih igara je kroz naredne godine nastaviti razvijati i unapređivati misijom i vizijom zacrtane programe, jačati aspekt međunarodne suradnje i razmjene, posebno kroz razmjenu umjetnika i koproduciranje projekata te razvijanje partnerskih projekata koji objedinjuju naša dva osnovna interesa – istraživanje ambijentalnog kazališta i suradnju s ponajboljim hrvatskim i svjetskim glazbenim i kazališnim umjetnicima.

Popratnim programima, izložbama, klupskim druženjima, simpozijima povećat će se vidljivost festivala kao dijeljenog prostora lokalne zajednice i posjetitelja Grada. U segmentu privlačenja nove publike

posebna će se pozornost u naredne dvije godine posvetiti odgoju djece i mladih kao potencijalne nove publike festivala.

Poseban naglasak će biti stavljen na iznalaženje mogućnosti pronalaženja vlastitog smještajnog prostora u suradnji s partnerskim organizacijama na razini grada te Gradom Dubrovnikom, Dubrovačko-neretvanskom županijom i nadležnim državnim institucijama.

U isto vrijeme pokušat će se formalizirati organske veze s dosadašnjim partnerima u smislu razvijanja i predstavljanja programa, kao što su Art radionica Lazareti, Akademija dramske umjetnosti u Zagrebu, nacionalne kazališne kuće u Hrvatskoj, Dubrovački muzeji, itd.

Posebno je potrebno ojačati aspekt samofinanciranja organizacije u segmentu privlačenja financija iz različitih međunarodnih i drugih fondova, poput:

- Europska komisija: Program Kreativna Europa 2021.-2027.;
- Suradnja sa Zakladom Caboga Stiftung

U organizaciji festivala je kroz naredne dvije godine potrebno surađivati s osobom ili timom koji bi razvili sve međunarodne aspekte djelovanja organizacije.

## **4. STRATEGIJE PROGRAMSKO-ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA**

Dubrovačke ljetne igre u strateškom razdoblju do 2023. godine planiraju razvijati brojne programsko-organizacijske strategije koje će u skladu s vizijom i misijom festivala, omogućiti provođenje aktivnosti predviđenih općim i pojedinačnim ciljevima navedenima u ovom strateškom planu.

Da bi se to ostvarilo, nužno je jačati suradnju s nadležnim državnim kulturnim institucijama, ali i realizirati koprodukcijske suradnje s relevantnim kulturnim institucijama u Hrvatskoj te širiti mrežu partnera i suradnika aktivnim uključivanjem u rad međunarodnih kazališnih i glazbenih mreža i povezivanjem sa sličnim europskim institucijama.

Razvojne strategije primijenit će se na razini ustanove, programa i publike.

### **4.1. INSTITUCIONALNO-ORGANIZACIJSKE STRATEGIJE**

Razvojne strategije koje će biti primijenjene na institucionalno-organizacijsko planiranje jesu: strategija povezivanja putem suradnje s regionalnim i europskim kazalištima, glazbenim institucijama i festivalima, strategija institucijske promocije, reorganizacijska strategija i razvojna financijska strategija.

#### **4.1.1. Strategija mrežnog povezivanja na domaćoj i međunarodnoj razini**

Dubrovačke ljetne igre povezivat će se s relevantnim europskim kazališnim i drugim kulturnim institucijama u vidu gostovanja, koprodukcijske i produkcijske suradnje. Festival će aktivno nastaviti tražiti partnere u europskom kulturnom prostoru za međunarodne projekte, gostovanja i razmjene.

#### **4.1.2. Strategija promocije branda**

Dubrovačke ljetne igre intenzivno će provoditi promociju vlastite institucije, povećavajući tako vidljivost festivala u Hrvatskoj, Europi i svijetu. Svrha je strategije osvijestiti da su DLJI nacionalni brand u kojoj se ostvaruju umjetnički važni projekti najviše produkcijske razine, koji okupljaju brojnu i različitu publiku. U prvi plan komunikacije stavit će se sam festival, a potom će se predstavljati zasebni kulturni programi – predstave, koprodukcije, gostovanja i glazbeni programi.

#### **4.1.3. Reorganizacijska strategija**

Ovim strateškim planom predviđen je razvoj timskog rada, reorganizacija u svrhu čvršćeg povezivanja vodstva ustanove i umjetničkog tima te tehničke službe, kao i edukacija zaposlenika.

#### **4.1.4. Razvojna financijska strategija**

Financiranje Dubrovačkih ljetnih igara kompleksno je i ovisi o financiranju na razini države, grada, županije te mnogobrojnih sponzora, koji planski financiraju festival ili pojedine programe na njemu. Ovim strateškim planom predviđeno je izvršavanje aktivnosti koje će dovesti do povećanja raznolikosti izvora financiranja, s naglaskom na razvijanje projekta financiranih od strane različitih programa Europske Unije te njegovanje koprodukcijskih modela što će dovesti do održivijeg poslovnog modela djelovanja festivala.

## **4.2. PROGRAMSKE STRATEGIJE**

Novo umjetničko vodstvo festivala kani zadržati osnovne smjernice kazališnog i glazbenog programa, no uvodi se niz novih programa s novim smjernicama u logističkom i organizacijskom smislu, u svrhu oplemenjivanja centralnog programa i osnovnog sadržaja.

### **4.2.1. DRAMSKI PROGRAM:**

U dramskom programu, osnovna odrednica bit će postavljanje reprezentativnih djela baštine, svjetske i hrvatske, 2 naslova po sezoni u inovativnim redateljskim čitanjima, uz ponajveće europske redatelje te hrvatske redatelje pretežito mlađe i srednje generacije. Uz 2 velike produkcije, uvodi se treća produkcija koja je manjeg i istraživačkog karaktera te kani uključiti studente u profesionalni kazališni

svijet kroz suradnju s Akademijom dramske umjetnosti u Zagrebu.

## **Produkcije i koprodukcije**

### *Produkcije*

Vlastita produkcija dramskih predstava trebala bi i dalje biti nezaobilaznom okosnicom dramskog programa, potvrđujući tako nacionalni, kulturni i povijesni identitet koji su Dubrovačke ljetne igre gradile tijekom svog dugogodišnjeg postojanja. Festivalski dramski ansambl također je specifičnost ovog festivala koju treba očuvati jer se jedino tako može održati visoka razina uprizorenja dramskih djela, te se upisati kvalitetom na mapu hrvatskih, regionalnih i u krajnjem slučaju, europskih kazališnih ostvarenja. Po sezoni bi bila poželjna jedna takva produkcija koja bi se svakako odmah trebala sagledavati i u postprodukcijском smislu, na način da se osiguraju partneri, kazališne kuće u Hrvatskoj i regiji, koje bi ugostile ovakvu produkciju tijekom naredne kazališne sezone.

### *Koprodukcije*

Ostvariti jednu koprodukciju po sezoni, te izabrati kazališnu kuću iz Hrvatske kao partnera za koprodukciju, a postupno uključiti i zainteresirane partnere iz regije i Europe. U obzir dolaze sve nacionalne kuće iz Hrvatske, pri čemu su osobito zanimljivi HNK Zagreb, Split i Rijeka u glazbenom dijelu programa, kao mogući koproducenti za bijele baletе i baletе. Sve predstave „živjele“ bi tako tijekom naredne kazališne sezone, igranjem u blokovima u nekoj od hrvatskih kazališnih kuća. Nadalje, putem umrežavanja u europske kulturne programe inzistirat će se na kreativnoj razmjeni umjetnika.

### *Suradnje*

Međunarodna suradnja s Barskim ljetopisom, Festivalom “Purgatorije” u Tivtu, Budva Grad Teatrom, Mittlefestom, berlinskog Volksbühne ili Gorky, BITEF-om, a potom i Wiener Festwochen te Avignonom, u smislu razmjene predstava. Festival će kreirati mrežu programatora i producenata iz regije i Europe u svrhu potencijalnog igranja predstava izvan Dubrovnika.

## **Kazalište u zajednici**

- suradnja s Lazaretima;
- propitivanje nove ambijentalnosti grada;
- uključiti građane u proces nastajanja predstave;
- novi narativi.

## **Gostovanja**

- najmanje 2 međunarodna i regionalna gostovanja dramskih predstava;
- najmanje 2 plesna gostovanja, balet (suradnja s HNK Rijeka ili Zagreb ili Split), europski ili svjetski suvremeni koreograf i hrvatski koreograf.

## **Akadska suradnja – vezano uz Kazalište u zajednici**

- partneri: Lazareti, Sveučilište u Dubrovniku, Akademija dramske umjetnosti, Muzička i Likovna akademija iz Zagreba;
- radionice: studenti glume, dramaturgije, režije, likovne umjetnosti i glazbene umjetnosti, regionalni i domaći sudionici. Studenti tako postaju motor i obilježje festivala;
- u suradnji s Lazaretima, umjetnička istraživanja, produkcijska, antropološka, kulturalna mogu se odvijati tijekom cijele godine, primjer projekt Kultura u centru.

## **Suradnja između dramskog i glazbenog programa**

- povezati kazališne i glazbene umjetnike svjetskog kalibra koji osmišljavaju program zajedno;
- susret pisaca iz regije i svijeta;
- minimalno 1 susret po sezoni

## **Suradnja lokalnim likovnim umjetnicima - likovni i multimedijalni program**

- prostorne intervencije i izložbe u Gradu u skladu s festivalskom temom koje ujedno pozivaju



ljude na događanja na Igrama.

### **Radionice**

- u okviru dramskog programa i suradnji sa ADU Zagreb
- minimalno 2 po sezoni u okviru glazbenog programa, završni dio radionice rezultira koncertom najboljih sudionika.

#### **4.2.2. GLAZBENI PROGRAM:**

1. Relevantni skladateljski opusi, trenutno najaktualnije glazbeničke suradnje i najistaknutiji interpreti klasične glazbe neizostavan su dio osmišljavanja zvukovne slike Dubrovačkih ljetnih igara.
2. Predstavljanje istaknutih hrvatskih glazbenika te daljnje razvijanje potencijala domicilnoga orkestra kroz rad s vrhunskim gostujućim dirigentima zalog su za postupno oblikovanje DSO kao jednoga od važnijih orkestara u zemlji i mediteranskom „susjedstvu“ Grada. Dosljedan i angažiran rad po tome pitanju imao bi kao neposredan rezultat obogaćivanje koncertne sezone orkestra te bolje promoviranje orkestra u inozemstvu.
3. Razvijati hrvatsku glazbenu scenu kroz promicanje vrsnih, ali dosad nedovoljno isticanih komornih te solističkih glazbenika iz Hrvatske.
4. Zadaća je i izazov festivala njegovati, pratiti, zagovarati i poticati glazbenu baštinu naše zemlje te hrvatsko glazbeno stvaralaštvo.  
Poetički ciljano osmišljeno promoviranje opusa hrvatskih skladatelja unutar programa hrvatskih, ali i gostujućih ansambala i solista jedna je od središnjih strategija programiranja festivalskih koncerata.
5. Nastavljanje tradicije putem novoga, smjer je kojim je dobro uvoditi Novo u program Igara. Pažljivo promišljeni novi projekti kao početni impuls razvijanja inovacije kroz tradiciju Dubrovačkih ljetnih igara, ostajući tako unutar njezine poetike, ali obnavljajući festivalsku prominentnost, ono po čemu su Igre uvijek i bile u svijetu prepoznate kao poželjno mjesto predstavljanja, ali i posjećivanja: znalački pristup i predstavljanje vrhunskih glazbenih projekata različitih sastava, razdoblja, žanrova i poetika, a kojima je zajednička visoka umjetnička kvaliteta.
6. Inkluzivnost kao bitna odrednica programa ne bi se orijentirala samo prema publici, nego bi značila i uključivanje, educiranje i davanje prostora najmlađima u sklopu radionica, glazbenih projekata i koncerata za djecu i mlade.
7. Raditi na oživljavanju nedovoljno iskorištenih izvedbenih prostora, te oživotvoriti novu umjetničku kartu Dubrovnika i time se više otvoriti novim predjelima Grada.
8. Obnavljati festivalsku prominentnost i izvrsnost u predstavljanju kvalitetnih glazbenih projekata različitih sastava, razdoblja, žanrova i poetika.
9. Nadilaziti žanrovske granice i njegovati projekte koji kontekstualiziraju aktualna pitanja Grada, uz interdisciplinarnu poetiku.

#### **4.2.3. INOVATIVNE KULTURNE PRAKSE**

##### **PROGRAMI INOVATIVNE KULTURNE PRAKSE:**

1. Uvesti praksu oblikovanja multidisciplinarnih programa, kako u dramskom, tako i glazbenom programu, te u umrežavanju obaju programa u suvremenom izričaju, uz inovativne pristupe i korištenje novih medija i tehnologija.
2. Uključiti se u europske i međunarodne kulturne mreže i projekte uz podršku međunarodnih vladinih i nevladinih organizacija u ostvarivanju programa te financijske potpore iz novih izvora.
3. Razvijati edukativne programe, u cilju intenzivnijeg uključivanja javnosti u umjetničke programe - kao što su razgovori, radionice, tematske tribine, okrugli stolovi, kreativne radionice za djecu i mlade, organiziranje *majstorskih radionica* za mlade umjetnike iz regije,

Europe i svijeta, te tako doprinijeti razvoju publike i uključivanju građana u kreativne umjetničke i kulturne prakse.

### **4.3. STRATEGIJE JAVNOG DJELOVANJA**

U odnosima s publikom primijenit će se razvojna strategija.

#### **4.3.1. Razvojna strategija**

Nizom razvojnih programa Dubrovačke ljetne igre kane razvijati novu publiku koja će pratiti planiranu programsku koncepciju DLJI. Ova strategija predviđa podizanje razine vidljivosti ambijentalnog kazališta i glazbe među novom publikom predviđenom ciljanim skupinama na inovativne načine, građenje čvrste zajednice posjetitelja festivala. Ciljevi razvojne strategije jesu:

- potaknuti sinergiju građana i posjetitelja Dubrovnika i festivala;
- zainteresirati građane i posjetitelje za projekte unutar festivala;
- aktivno uključiti građane Dubrovnika u procese nastajanja predstava na festivalu, ne samo kao njihove recipijente, nego i suautore procesa koji se njima bave, rađeni su za njih i govore o njima;
- u suradnji s građanima aktivirati trgove i ulice starog grada Dubrovnika i okolice i pokušati ispitati novu ambijentalnost Grada;
- povezati građane i posjetitelje s iznimnim umjetnicima u razgovorima nakon predstava i razložiti tehnike i tehnologije umjetničkih radova;
- posebno senzibilizirati posjetitelje Dubrovnika za suvremenu umjetnost i festival te time raditi na odgajanju nove kazališne, glazbene i likovne publike festivala;
- poseban naglasak dat će se razvoju programa za najmlađe i mlade kroz produkcije i gostovanja dječijih predstava, te radionice za mlade;
- proširiti publiku festivala, raditi na različitosti publike te produbiti odnos s postojećom publikom.

## **5. OPĆI CILJEVI**

U skladu s misijom i vizijom festivala, umjetničko-produkcijski tim definirao je 3 opća organizacijska cilja festivala Dubrovačke ljetne igre u narednom periodu (2020. – 2023.):

### **5.1. Podizanje umjetničke i produkcijske razine festivala:**

- osigurati stabilnost i razvoj kvalitete programa festivala;
- poticati razvoj civilnog društva i umjetničke scene u Dubrovniku i Hrvatskoj kroz društveno osviještene umjetničke i edukacijske programe;
- razvijati i jačati međunarodna i regionalna partnerstva, kroz razvijanje postojećih i ostvarivanje novih partnerstava na domaćoj, regionalnoj i europskoj razini.

### **5.2. Podizanje održivosti festivala**

- omogućiti i osigurati organizacijski rast i razvoj;
- osigurati financijsku stabilnost programa i Ustanove te razvijati projekte kulturnog i socijalnog poduzetništva;
- zalagati se za ostvarenje smještajnog i radnog prostora, koji može ugostiti umjetnike, ali služiti i kao rezidencijalni prostor za strane umjetnike;
- povećati i stabilizirati broj publike i njezinu participaciju u programima festivala.

### **5.3. Razvijanje vidljivosti festivala**

- podići razinu vidljivosti projekata festivala na europskoj kulturnoj mapi.

## **6. POSEBNI CILJEVI (PRIORITETI)**

Vezano uz definiranje općih ciljeva festivala, umjetničko – produkcijski tim Dubrovačkih ljetnih igara definirao je 6 posebnih ciljeva u budućem periodu:

### **A. Podizanje umjetničke i produkcijske razine festivala:**

1. razviti kvalitetan, prepoznatljiv, raznolik i uravnotežen kazališni, glazbeni i interdisciplinarni program, s minimalno 2 nove produkcije i koprodukcije godišnje, jedan lokalnog i regionalnog, jedan europskog karaktera, jedan u domeni istraživačkog i interdisciplinarnog teatra;
2. postići status bitnog aktera na europskoj festivalskoj sceni razvijanjem mreže kontakata, partnerstava i koprodukcija te radom na razvoju nove publike;

### **B. Podizanje održivosti festivala:**

3. osigurati vlastiti (ili u partnerstvu) opremljen prostor za smještaj umjetnika i gostiju festivala, te rezidencijalni prostor;
4. osigurati raznolike izvore financiranja i postići kontinuiranu financijsku stabilnost, s posebnim naglaskom na različite modele financiranja iz EU fondova;
5. razvijati ljudske kapacitete i poticajnu atmosferu rada;

### **C. Razvijanje vidljivosti festivala:**

6. postati festival koji je kontinuirano i stalno prisutan i vidljiv hrvatskoj, regionalnoj i europskoj kulturnoj javnosti, te koji ciljana publika doživljava kao festival koji ugošćuje i producira najjemenitnije umjetnike.

## 7. NAČINI OSTVARIVANJA CILJEVA: STRATEGIJE I AKTIVNOSTI

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>CILJ 1: REPERTOAR</b> | <b>Razviti kvalitetan, prepoznatljiv, raznolik i uravnotežen kazališni, glazbeni i interdisciplinarni program, s minimalno 3 nove produkcije i koprodukcije godišnje, 1 lokalnog i regionalnog, 1 europskog karaktera, 1 u domeni istraživačkog i interdisciplinarnog teatra.</b>   |
| <b>Strategija 1.1</b>    | <b>Platforma za različite umjetnike i različite medije</b>  |
| Aktivnosti               | 1.1.1. Minimalno tri produkcije po festivalu;<br>1.1.2. pozivati nove, pogotovo kazališne umjetnike u regiji na suradnju: redatelje, glumce, studente ADU...;<br>1.1.3. savjetovanja s dugogodišnjim suradnicima oko programa;<br>1.1.4. surađivati s glumcima koji su se dokazali svojim djelovanjem tijekom sezone u kreiranju festivalskog ansambla koji uključuje ponajbolje izvedbene umjetnike u zemlji i regiji;<br>1.1.5. povezati se s Akademijom dramske umjetnosti u Zagrebu na formalnoj razini u smislu koprodukcije trećeg interdisciplinarnog programa.  |
| <b>Strategija 1.2.</b>   | <b>Međunarodna gostovanja i koprodukcije koje uključuju domaće i strane umjetnike</b>   |
| Aktivnosti               | 1.2.1. potaknuti koprodukcijske odnose s vodećim kazalištima i festivalima iz Europe u vidu razmjena predstava, zajedničkih radionica, edukativnih programa;<br>1.2.2. rad na novim partnerstvima s novim umjetnicima kroz postojeće regionalne i europske mreže kojih je DLJI dio;<br>1.2.3. poticati na DLJI produkciju radova stranih umjetnika, te uključivati više domaćih partnera u takve koprodukcije, kako bi što više zainteresiranih programatora, producenata, umjetnika i kulturnih radnika upoznalo umjetnike;<br>1.2.4. povezati se s kulturnim institutima stranih ambasada u Hrvatskoj u smislu partnerskog odnosa s jednom zemljom godišnje na festivalu. |
| <b>CILJ 2: IZVOZ</b>     | <b>Postići status bitnog aktera na europskoj festivalskoj sceni razvijanjem mreže kontakata, partnerstava i koprodukcija</b>  |
| <b>Strategija 2.1</b>    | <b>Kontinuitet razvoja postojećih partnerstva</b>   |
| Aktivnosti               | 2.1.1. Pojačati aktivnosti unutar Europske udruge festivala   |
| <b>Strategija 2.2</b>    | <b>Umrežavanje s novim EU partnerima i stvaranje mreže gostovanja</b>   |
| Aktivnosti               | 2.2.1. mapiranje i privlačenje novih potencijalnih partnera za EU projekte;<br>2.2.2. razviti mrežu razmjena predstava s partnerima;<br>2.2.3. razviti mrežu partnerstva s nacionalnim kućama u zemlji i regiji;<br>2.2.4. predstaviti strane kazališne produkcije i domaće i strane plesne produkcije na festivalu.  |
| <b>Strategija 2.3</b>    | <b>Promocija produkcija DLJI i organizacija gostovanja na europskom tržištu</b>   |
| Aktivnosti               | 2.3.1. savjetovanje s mogućim agentima prodaje;<br>2.3.2. kreiranje svih promidžbenih materijala projekata;<br>2.3.3. pozivanje programatora na premijere, reprizne izvedbe i obavještanje o datumima turneja.  |
| <b>CILJ 3: PROSTOR</b>   | <b>Osigurati vlastiti (ili u partnerstvu) opremljen prostor za smještaj umjetnika i gostiju festivala te rezidencijalni prostor</b>   |
| <b>Strategija 3.1.</b>   | <b>Jačanje partnerstva s postojećim iznajmljivačima prostora</b>  |
| Aktivnosti               | 3.1.1. formaliziranje odnosa s većim iznajmljivačima prostora za smještaj, kroz   |

|                              |  |
|------------------------------|--|
|                              | popuste i kontinuiranu suradnju  |
| <b>Strategija 3.2</b>        | <b>Lobiranje za vlastiti prostor i pronalazak lokacije</b>   |
| Aktivnosti                   | 3.2.1. pojačana komunikacija s vlasnicima prostora;<br>3.2.2. pojačana komunikacija s gradskim i županijskim strukturama;<br>3.2.3. pojačana komunikacija s državnim strukturama;<br>3.2.4. poziv potencijalnim partnerima;<br>3.2.5. prijedlog i izrada partnerstva;<br>3.2.6. prijedlog rezidencijalnog programa u novom prostoru;<br>3.2.7. traženje sponzora, donatora i ostalih financijera |
| <b>Strategija 3.3</b>        | <b>Brendiranje vlastitog smještajnog prostora</b>  |
| Aktivnosti                   | 3.3.1. dogovor s partnerima o korištenju prostora;<br>3.3.2. izrada arhitektonskog rješenja;<br>3.3.2. kreacija vlasničke strukture;<br>3.3.3. traženje potencijalnih sponzorstava i fondova za uređenje prostora;<br>3.3.4. edukacija o EU projektima ulaganja u kulturne prostore;<br>3.3.5. oglašavanje prostora;<br>3.3.6. otvorenje novog smještajnog i rezidencijalnog prostora            |
| <b>CILJ 4:<br/>FINANCIJE</b> | <b>Osigurati raznolike izvore financiranja i postići kontinuiranu financijsku stabilnost, s posebnim naglaskom na različite modele financiranja iz EU fondova</b>  |
| <b>Strategija 4.1.</b>       | <b>Razvoj apliciranja na međunarodne fondove</b>   |
| Aktivnosti                   | 4.1.1. daljnja komunikacija i razvoj odnosa prema EU Culture 2014-2021, ECF-om i BCF-om;<br>4.1.2. edukacija zaposlenika u polju europskih aplikacija i umrežavanja;<br>4.1.3. osmišljavanje suradnje;<br>4.1.4. prikupljanje novih partnera;<br>4.1.5. prijaviti jedan partnerski <i>small scale</i> projekt;<br>4.1.6. prijaviti se kao voditelj <i>large scale</i> projekta.                  |
| <b>Strategija 4.2.</b>       | <b>Razvoj odnosa s Gradom Dubrovnikom i Ministarstvom kulture</b>  |
| Aktivnosti                   | 4.2.1. pojačanje i rad na kvaliteti komunikacije s nadležnima;<br>4.2.2. prijavljivanje na dvogodišnje i jednogodišnje natječaje u kulturi   |
| <b>Strategija 4.3.</b>       | <b>Donacije i sponzorstva, zaklade</b>   |
| Aktivnosti                   | 4.3.1. edukacija osoblja o pisanju sponzorskih dopisa;<br>4.3.2. kontaktiranje novih sponzora, donatora i zaklada;<br>4.3.3. bolje upoznavanje dosadašnjih sponzora s radom organizacije;<br>4.3.4. suradnja s kulturnim institutima ambasada pojedinih država čije umjetnike DLJI producira i ugošćuje na festivalu.  |
| <b>5. CILJ: TIM</b>          | <b>Razvijati ljudske kapacitete i poticajnu atmosferu rada</b>   |
| <b>Strategija 5.1</b>        | <b>Edukacija produkcijskih suradnika</b>   |
| Aktivnosti                   | 5.1.1. seminari na razini Grada i Ministarstva;<br>5.1.2. poticanje samoedukacije;<br>5.1.3. poboljšanje odnosa umjetnika i producenata, radionice;<br>5.1.4. detaljiziranje rasporeda rada i planiranje   |
| <b>Strategija 5.2</b>        | <b>Uključivanje dugogodišnjih suradnika u rad Ustanove</b>   |
| Aktivnosti                   | 5.2.1. poziv dugogodišnjim suradnicima i izabranim umjetnicima i kulturnim   |

|                        |   |
|------------------------|---|
|                        | radnicima za uključivanje u rad ustanove putem savjetničkog tima ili prijatelja DLJI  |
| <b>Strategija 5.3.</b> | <b>Kadrovsko ekipiranje i ulaganje u tehniku</b>  |
| Aktivnosti             | 5.3.1. brojčano ekipirati tehniku festivala u vidu suradnje s ADU (tonski i svjetlosni tehničari), putem stručnog osposobljavanja za rad bez zasnivanja radnog odnosa, prema Zakonu o poticanju zapošljavanja te putem <i>outsorcinga</i> , ako je nužno;<br>5.3.2. prijavljivati se na državne natječaje i EU fondove za nabavu tehničke opreme. |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>CILJ 6:<br/>VIDLJIVOST</b> | <b>Postati festival koji je kontinuirano i stalno prisutan i vidljiv hrvatskoj, regionalnoj i europskoj kulturnoj javnosti, te koji ciljana publika doživljava kao festival koji ugošćuje i producira najeminentnije umjetnike</b>  |
| <b>Strategija 6.1</b>         | <b>Edukacija publike</b>  |
| Aktivnosti                    | 6.1.1. organizacija <i>audience development</i> programa;<br>6.1.2. razgovori i medijacija;<br>6.1.3. inovativne ciljne oglašivačke strategije i jača prisutnost u medijima   |
| <b>Strategija 6.2</b>         | <b>Promidžba novih projekata</b>  |
| Aktivnosti                    | 6.2.1. razvoj inovativnih oglašivačkih strategija i alata;<br>6.2.2. veća internetska zastupljenost;<br>6.2.3. jača medijska zastupljenost.   |
| <b>Strategija 6.3</b>         | <b>Edukacija produkcijskih suradnika</b>  |
| Aktivnosti                    | 6.3.1. edukacijske radionice u području PR-a i <i>audience developmenta</i>   |
| <b>Strategija 6.4</b>         | <b>Jače uključivanje građana Dubrovnika i okolice u projekte DLJI-a</b>   |
| Aktivnosti                    | 6.4.1. uključivanje publike u produkciju predstava na festivalu kroz poticanje aktivnog sudjelovanja građana prije i za vrijeme nastanka predstave;<br>6.4.2. korištenje tehnika participacijske umjetnosti: povezivanje umjetnika i građana putem razgovora i radionica;<br>6.4.3. kroz interakciju na društvenim mrežama pobuditi kod građana i posjetitelja interes za programe festivala;<br>6.4.4. kroz popratne programe raditi na razumijevanju i inovativnom prezentiranju umjetničkih djela;<br>6.4.5. razvoj anketnih listića za građane i posjetitelje nakon recepcije programa.   |
| <b>Strategija 6.5.</b>        | <b>Uključivanje djece i mladih u programe festivala</b>   |
| Aktivnosti                    | 6.5.1. potaknuti sinergiju građana, posebice ranjivih skupina: djece i mladih i festivala;<br>6.5.2. zainteresirati djecu i mlade za projekte unutar festivala;<br>6.5.3. unutar projekata s djecom i mladima oživjeti neiskorištene trgove i ulice stare gradske jezgre i okolice i pokušati otkriti novu ambijentalnost Grada;<br>6.5.4. povezati djecu i mlade Dubrovnika s iznimnim umjetnicima te u radioničkom tipu radova diseminirati motive, tehnike i tehnologije umjetničkih radova u dječju svakodnevicu, nakon izvedbe pojedinih dijela;<br>6.5.5. senzibilizirati djecu i mlade za suvremenu umjetnost i festival te time raditi na odgajanju nove kazališne, glazbene i likovne publike. |

## 8. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Pokazatelji uspješnosti provedenih aktivnosti i ostvarenih ciljeva navedeni su tablici niže, a predstavljeni su tako da pokušavaju biti u što većoj mjeri: specifični, mjerljivi, relevantni i vremenski određeni.

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>CILJ 1: REPERTOAR</b> | <b>Razviti kvalitetan, prepoznatljiv, raznolik i uravnotežen kazališni, glazbeni i interdisciplinarni program, s minimalno 3 nove produkcije i koprodukcije godišnje, 1 lokalnog i regionalnog, 1 europskog karaktera, 1 u domeni istraživačkog i interdisciplinarnog teatra.</b>  |
| <b>Strategija 1.1</b>    | <b>Platforma za različite umjetnike i različite medije</b>   |
| Indikatori uspješnosti   | 1.1.1. Broj realiziranih produkcija i njihova struktura na godišnjoj razini;<br>1.1.2. Nagrade;<br>1.1.3. Analiza medijskih izvještavanja i kritičkih osvrti na godišnjoj razini;<br>1.1.4. Zadovoljstvo publike realiziranim programima ispitano anketiranjem na godišnjoj razini   |
| <b>Strategija 1.2.</b>   | <b>Međunarodna gostovanja i koprodukcije koje uključuju domaće i strane umjetnike</b>  |
| Indikatori               | 1.2.1. Broj ostvarenih koprodukcija te broj ostvarenih gostovanja na godišnjoj razini;<br>1.2.2. Broj ostvarenih međunarodnih koprodukcija te broj ostvarenih inozemnih gostovanja na godišnjoj razini;<br>1.2.2. broj novih partnerstva i novih umjetnika realizirano kroz postojeće regionalne i europske mreže kojih je DLJI dio na godišnjoj razini te ukupno na kraju 2023;<br>1.2.4. broj ostvarenih suradnji sa stranim ambasadama na godišnjoj razini te ukupno na kraju 2023. |
| <b>CILJ 2: IZVOZ</b>     | <b>Postići status bitnog aktera na europskoj festivalskoj sceni razvijanjem mreže kontakata, partnerstava i koprodukcija</b>   |
| <b>Strategija 2.1</b>    | <b>Kontinuitet razvoja postojećih partnerstva</b>  |
| Indikatori               | 2.1.1. Broj programa ostvarenih putem suradnje s Europskom udrugom festivala na kraju 2023.  |
| <b>Strategija 2.2</b>    | <b>Umrežavanje s novim EU partnerima i stvaranje mreže gostovanja</b>  |
| Indikatori               | 2.2.1. Broj ostvarenih gostovanja, razmjena i partnera na godišnjoj razini i na kraju 2023.;   |
| <b>Strategija 2.3</b>    | <b>Promocija produkcija DLJI i organizacija gostovanja na europskom tržištu</b>  |
| Indikatori               | 2.3.1. Broj ostvarenih gostovanja produkcija DLJI na europskom tržištu na godišnjoj razini i na kraju 2023. godine;<br>2.3.2. Broj uspostavljenih kontakata sa stranim agentima te programatorima europskih kuća i festivala do kraja 2023.;   |
| <b>CILJ 3: PROSTOR</b>   | <b>Osigurati vlastiti (ili u partnerstvu) opremljen prostor za smještaj umjetnika i gostiju festivala te rezidencijalni prostor</b>  |
| <b>Strategija 3.1.</b>   | <b>Jačanje partnerstva s postojećim iznajmljivačima prostora</b>   |



|                              |  |
|------------------------------|--|
| Indikatori                   | 3.1.1. smanjenje udjela troška smještaja u ukupnom proračunu festivala na godišnjoj razini i analiza trenda usporedo s prijašnjim godinama;  |
| <b>Strategija 3.2</b>        | <b>Lobiranje za vlastiti prostor, pronalazak lokacije i brendiranje vlastitog smještajnog prostora</b>   |
| Indikatori                   | 3.2.1. tijekom 2020. godine započet proces lobiranja, a ostvarenje vlastitog smještajnog prostora do kraja 2023.;<br>3.2.2. broj partnera na projektu i njihova struktura;<br>3.2.3. iznos financijskih sredstava namjenski dobivenih u ovu svrhu;<br>3.2.4. broj umjetnika i suradnika korisnika takvog prostora ;<br>3.2.5. broj ostvarenih rezidencija do kraja 2023.   |
| <b>CILJ 4:<br/>FINANCIJE</b> | <b>Osigurati raznolike izvore financiranja i postići kontinuiranu financijsku stabilnost, s posebnim naglaskom na različite modele financiranja iz EU fondova</b>  |
| <b>Strategija 4.1.</b>       | <b>Razvoj apliciranja na međunarodne fondove</b>   |
| Indikatori                   | 4.1.1. broj projekata i partnerstva ostvarenih kroz EU Culture 2014-2020, Program Kreativna Europa za razdoblje 2021. – 2027.;<br>4.1.2. broj i vrsta realizirane edukacije zaposlenika u polju europskih aplikacija i umrežavanja na kraju 2023.;<br>4.1.3. broj novih međunarodnih i nacionalnih partnera na ovim projektima na kraju 2023.;<br>4.1.5. realizacija partnerskog <i>small scale</i> projekta u 2023.;<br>4.1.6. ostvarenje <i>large scale</i> projekta s Igrama kao voditeljem do kraja 2023.<br>4.1.7. iznos sredstava ostvarenih kroz uključanje u ove projekte i njihov udio u ukupnom proračunu festivala. |
| <b>Strategija 4.2.</b>       | <b>Razvoj odnosa s Gradom Dubrovnikom i Ministarstvom kulture</b>  |
| Indikatori                   | 4.2.1. broj projekata prijavljenih na natječaje na godišnjoj razini i ukupno na kraju 2023.;<br>4.2.2. iznos sredstava dobivenih na tim natjecajima na godišnjoj razini te zbirno na kraju 2023.   |
| <b>Strategija 4.3.</b>       | <b>Donacije i sponzorstva, zaklade</b>   |
| Indikatori                   | 4.3.1. Broj i iznos sredstava dobivenih od novih sponzora i donatora;<br>4.3.2. Broj ostvarenih suradnji sa stranim ambasadama i kulturnim institutima za iznos ostvarenih financijskih sredstava iz tih izvora;<br>4.3.3. Udio sredstava ostvarenih iz ovih izvora financiranja u ukupnom proračunu uz usporedbu s prijašnjim godinama.   |
| <b>5. CILJ: TIM</b>          | <b>Razvijati ljudske kapacitete i poticajnu atmosferu rada</b>   |
| <b>Strategija 5.1</b>        | <b>Edukacija produkcijskih suradnika</b>   |
| Indikatori                   | 5.1.1. Broj suradnika i broj seminara koje su pohađali suradnici/zaposlenici na kraju 2023. godine;  |
| <b>Strategija 5.2</b>        | <b>Uključivanje dugogodišnjih suradnika u rad Ustanove</b>   |
| Indikatori                   | 5.2.1. Broj suradnika/umjetnika koji su se odazvali pozivu na uključanje u rad;<br>5.2.2. Broj i vrsta održanih razgovora, druženja, sastanaka i sl.<br>5.2.2. Broj prijedloga, suradnji, programa i sl. proizašlih iz rada takvih savjetodavnih tijela  |

|                        |  |
|------------------------|--|
|                        |  |
| <b>Strategija 5.3.</b> | <b>Kadrovsko ekipiranje i ulaganje u tehniku</b>   |
| Indikatori             | 5.3.1. Broj i struktura zaposlenika tehničkog odjela;<br>5.3.2. Iznos namjenskih sredstava za nabavu tehničke opreme dobiven na državnim natječajima i iz EU fondova;<br>5.3.3. Broj i struktura novonabavljene tehničke opreme na kraju 2023. |

## 9. PRAĆENJE I EVALUACIJA

Evaluacijske metode osmišljene su kao usustavljeno i vremenski određeno utvrđivanje ostvarenih rezultata koji vode utvrđenim općim i pojedinačnim ciljevima, a evaluacija će se formalno obavljati po završetku svake festivalske sezone, kroz rujan, te na kraju svake kalendarske godine, kroz siječanj, vodeći o efikasnosti i efektivnosti ostvarenih ciljeva. Stalno praćenje dostignuća smatra se važnim za internu ocjenu razine programskog i organizacijskog razvoja, ali i za transparentnost rada. Saznanja prikupljena evaluacijskim postupkom trebaju unaprijediti djelovanje te pokazati pravac za promjene i prilagodbe operativnog, programskog i financijskog plana za narednu godinu.

Interna godišnja evaluacija umjetničkog i organizacijskog razvoja koju će članovi stručne skupine raditi kako samostalno unutar svojih odjela tako i zajednički, predstavlja cjelokupnu kvantitativnu i kvalitativnu analizu jedne festivalske sezone i kalendarske godine Ustanove u odnosu na ciljeve, aktivnosti i strategije predstavljene u ovom planu.

Evaluacija umjetničkog i organizacijskog razvoja za kvantitativne parametre uzima:

- broj održanih izvedbi;
- broj prodanih ulaznica i iznos ostvarenih prihoda;
- broj i struktura medijskih objava i kritičkih osvrti, dosega na društvenim mrežama i sl.
- rezultati ispitivanja publike;
- broj i vrsta ostvarenih suradnji i partnerstva;
- recepciju lokalne zajednice.

Kvalitativna evaluacija odnosi se na sažeti, deskriptivni opis provedenih aktivnosti i programa te stupanj realizacije predviđenih općih i pojedinačnih ciljeva.

Provodi se i godišnja evaluacija namijenjena financijerima: Ministarstvu kulture RH i Gradu Dubrovniku prema njihovim propisanim smjernicama, a uključuje programsko izvješće te financijsko izvješće.