

MUZEOLOGIJA 57., 2020.

Zagreb, Hrvatska, ISSN 0353-7552

Goranka Horjan

STRATEŠKO PLANIRANJE I UPRAVLJANJE U NACIONALNIM MUZEJIMA



Uredništvo
Muzejski dokumentacijski centar
Ilica 44/II, Zagreb, Hrvatska
www.mdc.hr

Glavna i odgovorna urednica
Maja Kocijan

Dizajn korica
Boris Ljubičić

Lektura i korektura
Dunja Vranešević

Prijevod sažetka
Lučana Banek

Priprema i tisak
Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb

Naklada
300

ISSN 0353-7552
ISBN 978-953-6664-56-6

Predano u tisak
u prosincu 2020.

Ovaj broj „Muzeologije“ objavljuje izmijenjenu i skraćenu inačicu doktorskog rada Goranke Horjan, koji je pod naslovom „Strateško planiranje i upravljanje u nacionalnim muzejima“ obranjen na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu 4. lipnja 2020. godine. Mentor je bio dr. sc. Darko Babić, docent Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, a članovi Povjerenstva za obranu doktorskog rada izv. prof. dr. sc. Goran Zlodi i red. prof. dr. sc. Hrvoje Stančić, Odsjek za informacijske i komunikacijske znanosti Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, te dr. sc. Sanja Tišma, znanstvena savjetnica, Institut za razvoj i međunarodne odnose.

Časopis su financirali: Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske,
Gradski ured za kulturu Grada Zagreba i Muzejski dokumentacijski centar



Republika
Hrvatska
Ministarstvo
kulture
i medija
Republic
of Croatia
Ministry
of Culture
and Media



UVOD	9
TEORIJSKI OKVIR RAZVOJA I PRIMJENE STRATEŠKOG PLANIRANJA U JAVNOM SEKTORU I MUZEJSKOJ DJELATNOSTI	16
KRATAK PREGLED ULASKA STRATEŠKOG PLANIRANJA U NEPROFITNI SEKTOR	16
ZAŠTO STRATEŠKO PLANIRANJE KAO ALAT MOŽE BITI KORISNO MUZEJSKOM SEKTORU	19
DEFINICIJA STRATEŠKOG PLANA I PRIMJENA STRATEŠKOG PLANIRANJA U MUZEJIMA U EUROPI I SVIJETU	23
TEMELJNA NAČELA STRATEŠKOG PLANA ZA MUZEJSKU DJELATNOST	26
IZAZOVI STRATEŠKOG PLANIRANJA U MUZEJSKOJ DJELATNOSTI	29
STRATEŠKO PLANIRANJE I UPRAVLJANJE INTERESNIM SKUPINAMA U MUZEJSKOJ DJELATNOSTI	33
STRATEŠKO PLANIRANJE I RAZVOJ TRENDOVA U MUZEJSKOJ DJELATNOSTI	38
<i>POSLOVANJE MUZEJA U SUVREMENIM UVJETIMA</i>	41
<i>SUVREMENI MARKETING ZA OSNAŽIVANJE PRIHODOVNE STRANE POSLOVANJA MUZEJA</i>	44
VRIJEDNOST I VAŽNOST MUZEJA	45
<i>ETIKA STRUKE, STANDARDI I DOBRE PRAKSE</i>	48
<i>PRAĆENJE STATISTIKE ZA MUZEJSKU DJELATNOST</i>	52
<i>VREDNOVANJE RADA MUZEJA U SVIJETU</i>	53
NACIONALNI OKVIR ZA STRATEŠKO PLANIRANJE U JAVNOM SEKTORU I MUZEJSKOJ DJELATNOSTI	57
MUZEJSKA DJELATNOST U STRATEGIJAMA MINISTARSTVA KULTURE	57
ZAKONODAVNI OKVIR ZA MUZEJSKU DJELATNOST	62
<i>MUZEJSKA DJELATNOST – DJELATNOST POSEBNOGA NACIONALNOG INTERESA</i>	63
<i>UPRAVLJANJE MUZEJIMA</i>	63
DEFINICIJA NACIONALNOG MUZEJA I IDENTIFIKACIJA NJIHOVIH OSNIVAČA	64
<i>SVJETSKI I EUROPSKI KONTEKST</i>	64

<i>HRVATSKI NACIONALNI MUZEJI</i>	64
FINANCIRANJE MUZEJSKE DJELATNOSTI	66
<i>ANALIZA POSLOVANJA NACIONALNIH MUZEJA KOJIMA JE OSNIVAČ REPUBLIKA HRVATSKA</i>	67
<i>FINANCIRANJE MUZEJSKE DJELATNOSTI IZ DRŽAVNOG PRORAČUNA ULAGANJA U MUZEJE</i>	67
STRATEŠKI PLANOWI I STRATEGIJE OSNIVAČA NACIONALNIH MUZEJA	71
<i>ANALIZA PODATAKA, GODIŠNJIH PLANOVA I IZVJEŠTAJA MINISTARSTVA KULTURE KAO PODLOGA ZA STRATEŠKO PLANIRANJE</i>	71
ANALIZA STRATEŠKIH PLANOVA MINISTARSTVA KULTURE KAO OSNIVAČA NACIONALNIH MUZEJA	75
<i>SADRŽAJ PLANA</i>	75
<i>VIZIJE I MISIJE U STRATEŠKIM PLANOVIMA MINISTARSTVA KULTURE CILJEVI</i>	76
<i>VEZA STRATEŠKOG PLANA I DRŽAVNOG PRORAČUNA TE PRILOZI</i>	78
ANALIZA CILJEVA I NAČINA OSTVARENJA ZA MUZEJSKU DJELATNOST U STRATEŠKIM PLANOVIMA MINISTARSTVA KULTURE	80
<i>PREGLED OSNIVAČA MUZEJA I STANJA INVENTARIZIRANOSTI MUZEJSKIH PREDMETA</i>	80
<i>NAČINI PROVEDBE I POKAZATELJI ZA MUZEJSKU DJELATNOST U STRATEŠKIM PLANOVIMA MINISTARSTVA KULTURE</i>	81
ANALIZA STRATEŠKIH DOKUMENATA GRADA ZAGREBA KAO OSNIVAČA NACIONALNIH MUZEJA KOJI UKLJUČUJU MUZEJSKU DJELATNOST	84
<i>STRATEGIJA KULTURNOG I KREATIVNOG RAZVITKA GRADA ZAGREBA 2015. – 2022.</i>	84
<i>STRATEGIJA RAZVOJA URBANE AGLOMERACIJE ZAGREB ZA RAZDOBLJE DO 2020. GODINE</i>	87
<i>RAZVOJNA STRATEGIJA GRADA ZAGREBA ZA RAZDOBLJE DO 2020. GODINE</i>	88
NAČIN PROVEDBE CILJEVA IZ STRATEGIJA GRADA ZAGREBA U MUZEJSKOJ DJELATNOSTI	89
<i>ANALIZA PRORAČUNSKIH STAVKI GRADA ZAGREBA ZA MUZEJSKU DJELATNOST</i>	91
IZOBRAZBA U NEPROFITNOM SEKTORU ZA IZRADU STRATEŠKIH PLANOVA U KOJOJ SU SUDJELOVALI NACIONALNI MUZEJI	92
<i>OBVEZA UVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA ZA MUZEJE KOJIMA JE OSNIVAČ REPUBLIKA HRVATSKA I RADIONICE</i>	93

<i>RADIONICE STRATEŠKOG PLANIRANJA U GRADU ZAGREBU U PRVOM DESETLJEĆU 21. STOLJEĆA</i>	95
KLJUČNI IZAZOVI U MUZEJSKOJ DJELATNOSTI U STRATEŠKIM PLANOVIMA OSNIVAČA	97
STRATEŠKI PLANOVI NACIONALNIH MUZEJA	99
KAKO SE TEMELJNA NAČELA STRATEŠKOG PLANIRANJA PREVODE U STRATEŠKE PLANOVE HRVATSKIH NACIONALNIH MUZEJA	99
<i>RAZRADA DIJELOVA OBRASCA ZA STRATEŠKI PLAN KULTURNE USTANOVE</i>	99
PRIENOS TEORIJE STRATEŠKOG PLANIRANJA U POSLANJE MUZEJA	101
<i>MOTIVACIJA KLJUČNIH DIONIKA U PROCESU DONOŠENJA STRATEŠKOG PLANA</i>	102
<i>Identifikacija ključnih dionika</i>	104
ANALIZA STRATEŠKIH PLANOVA PRVE GENERACIJE (2012. – 2015.)	105
<i>ANALIZA PROCESA PLANIRANJA</i>	105
<i>KLJUČNE IZJAVE – DEFINIRANJE VIZIJE, MISIJE I VRIJEDNOSTI</i>	108
<i>ANALIZE STANJA I OKRUŽJA</i>	111
<i>SWOT analiza</i>	113
<i>PEST analiza</i>	117
<i>Analiza kapaciteta organizacije</i>	118
<i>Analiza dionika</i>	121
<i>Analiza trendova</i>	124
<i>Analiza financijske sposobnosti</i>	125
<i>ANALIZA OPĆIH CILJEVA I PRIORITETA</i>	126
<i>ANALIZA POSEBNIH CILJEVA</i>	137
<i>NAČIN OSTVARENJA, POKAZATELJI, PRAĆENJE I EVALUACIJA</i>	142
ANALIZA DRUGE I TREĆE GENERACIJE STRATEŠKIH PLANOVA (2015. – 2018.)	149
<i>USPOREDBA PRVIH I KASNIJIH STRATEŠKIH PLANOVA PO USTANOVAMA</i>	150
<i>IDENTIFIKACIJA POSTIGNUTIH REZULTATA</i>	166
REZULTATI STRATEŠKOG PLANIRANJA U HRVATSKIM NACIONALNIM MUZEJIMA	168
REZULTATI PROVEDENE ANKETE O STRATEŠKOM PLANIRANJU U NACIONALNIM MUZEJIMA	168

M U Z E O L O G I J A	5 7
ANALIZA FINANCIJSKIH PLANOVA OSNIVAČA	185
EVALUACIJA STRATEŠKIH PLANOVA NACIONALNIH MUZEJA MINISTARSTVA KULTURE	186
ZAKLJUČCI I PREPORUKE	190
BILJEŠKE	202
LITERATURA	222
PRILOZI	232
SUMMARY	237

ZAHVALA

Nakon završenog posla želim zahvaliti svim dragim ljudima koji su mi na različite načine pomogli dovršiti doktorski rad.

Velika zahvala mentoru doc. dr. sc. Darku Babiću koji je uz brojne obveze našao vremena za savjete i usmjeravanje tijekom izrade rada. Osobitu zahvalnost dugujem dr. sc. Sanji Tišmi na brojnim profesionalnim savjetima te dr. sc. Ljiljani Marks na lekturi doktorskog rada i dobronamjernim naputcima, kao i dr. sc. Tomislavu Šoli s kojim sam započela obradu teme.

Zahvaljujem muzejima u kojima sam provela svoj radni vijek i stekla dragocjeno iskustvo. Muzejima Hrvatskog zagorja hvala na potpori i podršci, kao i Etnografskomu muzeju, čijim sam se podacima i materijalima koristila u radu. Velika

hvala kolegama iz Muzejskoga dokumentacijskog centra na uvidu u izvještaje i statističke podatke.

Zahvaljujem svim ravnateljima muzeja koji su ispunili ankete i tako omogućili istraživanje, kolegama iz Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske na mogućnosti uvida u dokumente i odgovorima na upitnike te Gradskom uredu za kulturu Grada Zagreba na dostavi podataka i ispunjavanju upitnika.

Hvala dragim prijateljima na stalnom podsjećanju da rad treba privesti kraju, Iris na upornom stavljanju doktorskog rada na „dnevni red“, a Vesni, Vlasi, Ani i Matiji na pomoći kod završnog oblikovanja. Suprugu Tomislavu velika hvala na ogromnom razumijevanju i preuzimanju brojnih obveza koje tijekom izrade rada nisam stizala obaviti.

UVOD

Izmijenjena i skraćena inačica doktorskog rada *Strateško planiranje i upravljanje u nacionalnim muzejima* prilagođena je za objavu u izdanju Muzejskoga dokumentacijskog centra (MDC-a). Svrha joj je upoznavanje muzejske zajednice s rezultatima istraživanja. U izmijenjenoj inačici izostavljeni su manji dijelovi rada, veći dio opsežnih priloga i studije slučaja, što nije umanjilo rezultate istraživanja i relevantnost sadržaja. Osim toga, strateški planovi Ministarstva kulture i medija¹ u promatranom razdoblju, kao i izvještaji o odobrenim programima, koji su bili uključeni u doktorski rad, dostupni su na mrežnim stranicama Ministarstva. Želja je podijeliti stečena iskustva ne samo s kolegama u muzejima već i s predstavnicima osnivača kako bi se uz pomoć alata koje imaju na raspolaganju osiguralo sudioničko upravljanje i bolja usklađenost postupanja u rješavanju uočenih izazova. Nesreće velikih razmjera u 2020. godini poput pandemije koronavirusa, na koju se u slučaju zagrebačkih muzeja nadovezao katastrofalan potres u ožujku, a zatim i nezapamćena poplava u srpnju iste godine, dodatno su potvrdile nužnost boljeg promišljanja zaštite muzejske građe i potrebnih ulaganja u muzejsku djelatnost. Njihov izostanak učinio je muzeje u izvanrednim okolnostima još osjetljivijima i nespremnima na spomenute izazove. Iako se na skupovima i seminarima već duže vremena upozoravalo na rizike, nije se uložilo dovoljno kako bi se oni prevladali u praksi. Saniranju posljedica također treba pristupiti strateški, pa se nadamo da će i ovi rezultati istraživanja poslužiti kao smjernice. Naime, strateško planiranje nudi niz mehanizama koji mogu

biti korisni muzejima, a svrha ovog rada bila je uputiti na dobre primjere njihove primjene. Oni pokazuju kako je potrebno uložiti napore da se alati ekonomskih znanosti poput strateškog planiranja prilagode individualnim potrebama muzeja. U posebnim uvjetima poslovanja muzeja u Hrvatskoj muzejima je u ostvarenju njihovih ciljeva nužna podrška osnivača jer je samostalnost muzejskih ustanova ograničena, što će provedena analiza i pokazati.

Strateško planiranje u muzejsku djelatnost ulazi iz drugog sektora pa se u uvodu donose kratak pregled i razlozi uključivanja tog alata u neprofitni sektor u drugoj polovici 20. stoljeća, a već osamdesetih godina u Sjedinjenim Američkim Državama sve veći broj neprofitnih organizacija ima strateški plan.² Svrha je strateškog plana učinkovitije ispunjavanje poslanja, čime se osiguravaju podrška javnosti i dobivanje proračunskih sredstava za rad i društveno korisno djelovanje. Strateško planiranje ušlo je u muzejsku djelatnost već šezdesetih i sedamdesetih godina 20. stoljeća, a procvat je doživjelo potkraj osamdesetih.³ Tijekom devedesetih godina baština i upravljanje snažno se povezuju,⁴ pa se planiranje u muzejskoj djelatnosti vidi kao osnovni preduvjet dobrog upravljanja.⁵ Potkraj 20. stoljeća muzeji se sve više otvaraju publici, potrebe korisnika zauzimaju središnje mjesto u poslovanju pa se strateško planiranje sve više povezuje s marketingom,⁶ a razmišljanje o muzeju kao odgovornom sudioniku u društvu približava ga i promišljanjima povezanima s održivošću i gospodarstvom.⁷ MacDonald smatra da istraživanje rada muzeja postaje sveobuhvatno, muzejska djelatnost postaje zanimljiva i drugim

disciplinama, mijenja se opažanje pa se sve više shvaća kako je za razumijevanje muzeja nužan interdisciplinarni pristup.⁸ Muzejska djelatnost iz toga multidisciplinarnog okruženja preuzima koncepte koji se pokazuju korisnima za razvoj djelatnosti, a strateško planiranje prepoznato je kao učinkovit alat za primjenu u muzejima, što zagovaraju brojni teoretičari i o toj se temi objavljuju brojni znanstveni radovi. U 21. stoljeću okruženje muzeja mijenja se znatno brže nego u prijašnjim razdobljima te je nužna prilagodba rada u muzeju, posebno kada se propituju ključna organizacijska načela i kada vrijednosti prema kojima su muzeji nekad poslovali postaju sve manje relevantne.⁹ Kada se govori o planiranju, ono je uvijek bilo sastavni dio rada muzeja, bilo da se pripremaju izložbe bilo drugi muzejski programi. Međutim, danas je potrebna druga vrsta strategije.¹⁰ Potrebno je pripremiti se na buduće izazove, odvagnuti treba li muzeju „institucijska strategija ili strategija sadržaja“ i naći odgovor na pitanje „ima li budućnosti muzej ako se nastavi ponašati onako kako to čini danas“¹¹. Velika je prednost muzeja to što se s njegovim radom uvijek povezuje kvaliteta, no taj položaj i obvezuje pa treba „poslovati u skladu s očekivanjima“¹². Takav položaj stvara i velik pritisak na poslovanje pa je muzejima izazov kako pronaći i upotrijebiti alate koji će im pomoći bolje procijeniti poslovno okruženje i iskoristiti mogućnosti koje ono pruža da bi se muzej odgovarajuće pripremio za budućnost u kojoj će i dalje biti društveno relevantan.

Strateško planiranje ubraja se u alate s potencijalom, no na samom je muzeju kako će taj alat upotrijebiti. Moguće koristi primjene strateškog planiranja u

Hrvatskoj spoznali su osnivači muzeja te ga od 2012. godine uveli kao obvezu nacionalnim muzejima kojima je osnivač Republika Hrvatska. Strateško planiranje ulazi i u nacionalnu kulturnu politiku jer se kulturne politike zapravo operacionaliziraju s pomoću strategije.¹³ U ovom radu analizirani su različiti načini kako osnivači primjenjuju strategije da bi svojim kulturnim politikama došli do očekivanih rezultata i djelotvornije upravljali ustanovama nad kojima imaju ovlasti. Poticaj za uvođenje strateškog planiranja bilo je i sve veće sudjelovanje javnih ustanova u projektima Europske unije jer je u prijavama potrebno obrazložiti kako se projekt naslanja na lokalne, nacionalne i europske strateške dokumente.

Zanimanje ovog istraživanja usmjereno je na prepoznavanje i analizu instrumenata strateškog planiranja u muzejskoj djelatnosti s pomoću koncepta sudioničkog pristupa kako bi se unaprijedilo poslovanje u hrvatskim muzejima. Motivacija za taj pristup proizišla je iz dugogodišnjeg rada na poslovima upravljanja u muzejima te uočene potrebe za znanstvenim istraživanjima kojima se analizira primjena strateških alata u muzeologiji. Istraživanje je provedeno interdisciplinarnim pristupom povezujući područje muzeologije s područjem strateškog planiranja i upravljanja u kojemu se primjenjuju znanja i metode ekonomskih znanosti. Ključni očekivani znanstveni doprinos je u objedinjenom pristupu sagledavanja izazova uspješnog planiranja i upravljanja nacionalnim muzejima, koji osim znanja iz muzeologije nužno uključuju i znanja iz ekonomskih znanosti.

Istraživanje kontekstualizira dobivene rezultate povezujući strateško planiranje

i uspješno poslovanje u muzejima s najnovijim trendovima i znanstvenim radovima u području planiranja u kontekstu nestabilnog okružja o kojemu pišu tuzemni i inozemni znanstvenici. U Hrvatskoj su o turbulentnom okružju kao izazovu u poslovanju neprofitnog sektora pisali Dragojević i Dragičević Šešić.¹⁴ Ramirez i Wilkinson¹⁵ turbulentno okružje danas smatraju jedinim mogućim, pa i planiranje treba preoblikovati da bolje odgovara brzini promjena u okružju. Povezanost upravljanja i planiranja prati se u znanstvenoj literaturi na razini administracije, financija i menadžmenta, upravljanja robnom markom muzeja i marketinških strategija usklađenih s ciljevima organizacije.¹⁶ Osnovni je cilj istraživanja ovoga doktorskog rada analiza teorijskog okvira i suvremenih procesa strateškog planiranja u nacionalnim muzejima te njihova učinka na poslovanje uz preporuke koje će pridonijeti poboljšanju rada muzeja. Ključni iskoraci vide se u uvođenju široko postavljenoga sudioničkog procesa u izradi strateških planova, čime bi se znatnije osigurala posvećenost njihovoj stvarnoj provedbi. Analizom sve prikupljene građe upućuje se na mogućnosti novih iskoraka u predmetnom području. Metodom sinteze objedinjeni nalazi predmet su zaključka kojim se upućuje na moguća poboljšanja u strateškom planiranju i upravljanju u nacionalnim muzejima u Republici Hrvatskoj. Teorijski okvir rada smješten je u područje upravljanja u javnom sektoru, a istraživanje se temelji na analizi strateških planova i njihove primjene u poslovanju muzeja. Znanstvena istraživanja i teorijski modeli pokazuju da je provedbom dobro razrađenoga strateškog plana, koji je proizišao iz sustavne analize potreba i okružja muzeja

te sudioničkog pristupa, moguće učinkovitije upravljati muzejom i postići bolje rezultate. Ta tvrdnja proizlazi iz analize suvremene znanstvene i stručne literature, analize dokumenata ključnih međunarodnih tijela o zadanoj temi te pretrage relevantnih baza dostupnih na internetu. Glavna je hipoteza istraživanja da postojeći model strateškog planiranja u hrvatskim nacionalnim muzejima ne omogućuje učinkovito upravljanje jer postojeći predložak uglavnom nije izrađen na sudionički način, nije odgovarajuće vrednovan, ne prati se njegova provedba te se njime uglavnom ne koristi kao okvirom za upravljanje. Pomoćna hipoteza je da ne postoji dovoljno stručnih znanja i vještina u muzejskoj djelatnosti za uspješno provođenje procesa planiranja te je za ostvarenje uspješnog poslovanja nacionalnih muzeja u suvremenim uvjetima nužno stalno obrazovanje djelatnika u pripremi i provedbi strateških razvojnih dokumenata. Pomoćna je hipoteza i da, kada u nacionalnim muzejima i postoji razrađen strateški plan prema zadanom modelu, on uglavnom nije usklađen s namjerama osnivača, posebice kada je riječ o osiguranju potrebnih sredstava za njegovu provedbu, što u konačnici otežava poslovanje muzeja i onemogućuje ostvarivanje postavljenih strateških ciljeva. Kao zaključak izvodi se analiza stanja i nudi poboljšan model strateškog planiranja za muzejsku djelatnost koji može unaprijediti muzejsko poslovanje na svim razinama. Znanstveni je doprinos istraživanja u znanstveno utemeljenim preporukama za doradu postojećeg modela strateškog planiranja radi poboljšanja u radu nacionalnih muzeja. Poseban doprinos očekuje se uvođenjem sudioničkog

modela strateškog planiranja u muzejskoj djelatnosti, čime se otvaraju novi oblici planiranja i upravljanja muzejima, što je i novost u muzeološkim istraživanjima. Rezultati i preporuke uza znanstveni su doprinos iznimno važni i za donositelje odluka jer se predlaže novi okvir u strateškom planiranju za uspješniji rad i razvoj nacionalnih muzeja.

Doktorski rad strukturiran je tako da donosi teorijski okvir razvoja i primjene strateškog planiranja u javnom sektoru i muzejskoj djelatnosti na temelju analize relevantne znanstvene literature. Analizirani su strateški dokumenti, zakoni i podzakonski akti te financijska sredstva odobrena za muzejsku djelatnost. Koristilo se raspoloživom hrvatskom i međunarodnom znanstvenom i stručnom literaturom iz primarnih, sekundarnih i tercijarnih izvora te literaturom dostupnom na internetu. Analizirali su se postupci planiranja koji omogućuju dobar uvid u uspjeh ili neuspjeh pojedinog plana, kao i primijenjeni postupci evaluacije. Teorijska iskustva usporedila su se s praksama u hrvatskim nacionalnim muzejima.

Analiza šireg konteksta strateškog planiranja u muzejskom sektoru postignuta je kritičkom analizom primjene relevantnih dijelova strategija Ministarstva kulture i ključnih elemenata povezanih s radom muzeja koji su prisutni u zakonodavnom okviru koji uređuje muzejsku djelatnost.¹⁷ Utvrđen je pojam nacionalnog muzeja i određen uzorak na kojemu se provodilo istraživanje. U Hrvatskoj su posebne okolnosti povezane s osnivačima muzeja koje odudaraju od praksi velikog broja europskih zemalja. U pravilu su nacionalni muzeji najstariji i najveći muzeji koje je osnovala država i o njima se neprekidno

skrbi, kao što su primjerice Louvre u Parizu, Britanski muzej u Londonu, Muzej povijesti umjetnosti u Beču, Arheološki muzej u Ateni i drugi. Ulogu nacionalnih muzeja prepoznaje i Međunarodni savjet za muzeje (engl. International Council of Museums, ICOM), njima se intenzivno bavi i u svojim publikacijama, pa tako Patrick J. Boylan u priručniku o vođenju muzeja donosi pregled nastanka nacionalnih muzeja i njihove kasnije specijalizacije te objašnjava kako je to utjecalo na razvoj djelatnosti.¹⁸ U Hrvatskoj je većina najstarijih i najvećih nacionalnih muzeja promijenila osnivača 1994. godine, kada je Grad Zagreb preuzeo osnivačka prava od Republike Hrvatske za Arheološki muzej u Zagrebu, Muzej za umjetnost i obrt, Etnografski muzej, Hrvatski prirodoslovni muzej, Tehnički muzej i nekoliko drugih muzeja. Nakon toga Republika Hrvatska osniva nekoliko novih muzeja u manjim mjestima i gradovima, a ima osnivačka prava i nad nekoliko regionalnih muzeja poput Muzeja Slavonije ili Muzeja Hrvatskog zagorja. Zbog tih okolnosti trebalo je odrediti koje će muzeje ovo istraživanje obuhvatiti. Premda se obveza strateškog planiranja odnosila samo na muzeje kojima je osnivač Republika Hrvatska, osim tih muzeja u analizu je uključeno i pet spomenutih matičnih muzeja prve razine kojima je do 1994. godine osnivač bila Republika Hrvatska, a nakon toga osnivačka prava preuzima Grad Zagreb. To je omogućilo usporedbu pristupa osnivača strateškom planiranju u nacionalnim muzejima.

Teorijska iskustva uspoređena su s praksama u hrvatskim nacionalnim muzejima. Uspoređeni su strateški planovi nacionalnih muzeja i provedena je usporedna

analiza kvalitativnih i kvantitativnih elemenata strateškog plana. Posebna pozornost bila je posvećena strukturi plana prema zadanom modelu utvrđenom *Obrasce* za strateški plan kulturne ustanove.¹⁹ Analizirale su se sve faze prema zadanom modelu, od provedbe planiranja, utvrđivanja ključnih izjava, analize okruženja i utvrđivanja ciljeva, pa sve do primjene plana, načina provedbe, praćenja i evaluacije. Predložak za izradu *Obrasca* Ministarstva kulture, kojim je započelo uvođenje obveze izrade strateškog plana za državne muzeje, odgovara onomu iz publikacije o strateškom planiranju dviju hrvatskih autorica, Schulz Vugrin i Forčić.²⁰ Publikacija sadržava cjelovit pregled faza strateškog planiranja za neprofitne organizacije, a uključuje i nekoliko primjera iz hrvatske prakse, uglavnom iz nevladina sektora, te je važan doprinos za uvođenje strateškog planiranja u neprofitni sektor u Hrvatskoj.

Učinci strateškog plana na rad muzeja analizirani su usporedbom strateških planova prve, druge i treće generacije. Analizirani su izvještaji i statistike osnivača muzeja i Muzejskoga dokumentacijskog centra kao i evaluacija strateških planova koju je obavilo Ministarstvo kulture. U prvom poglavlju analizirana su temeljna načela strateškog plana i zašto strateško planiranje kao alat može biti korisno muzejskom sektoru. Teorijski okvir za strateško planiranje u muzejima pojašnjen je primjerima primjene strateškog planiranja u muzejima u Europi i svijetu, ali i izazovima u uporabi strateškog planiranja u muzejskoj djelatnosti. Analizirana je uporaba konceptualnog okvira teorija i modela koje su razvili pojedini autori istražujući strateško planiranje u

neprofitnom sektoru, kao što su Barry, Bryson, Alston, Lord i Markert. Njihov rad stvorio je perspektivu da primjena pojedinih strateških alata može pozitivno utjecati na poslovanje organizacija poput muzeja. Jedan od osnovnih elemenata koje zagovaraju kod primjene strateškog planiranja jest aktivno uključivanje relevantnih interesnih skupina, a posebna pozornost posvećuje se zaposlenicima. Utvrdilo se u kojoj su mjeri ta iskustva primjenjiva na hrvatske muzeje s obzirom na različitu ulogu strukovnih muzejskih organizacija koje su snažno poticale strateško planiranje u svojim zemljama, posebno u Sjedinjenim Američkim Državama, Ujedinjenom Kraljevstvu i Australiji. Pokazala se povezanost uvođenja strateškog planiranja s ekonomskim krizama koje mijenjaju spremnost osnivača da isključivo proračunskim sredstvima financiraju javne ustanove i traže načine kako će baštinski sektor motivirati na ostvarivanje vlastitog prihoda. To je uzrokovalo potrebu praćenja rezultata rada muzeja pa se analiziralo na koji se način to u muzejima provodi. Uočene su dvojbe koje se javljaju u vezi s vodstvom muzeja i ulogom ravnatelja kao ključne osobe u menadžmentu. Analizirano je kako postupak planiranja utječe na pojedine interesne skupine i njihova očekivanja povezana s postavljanjem ciljeva, provedbom i postignućima.

Analizirani su ključni trendovi²¹ i uvođenje novih praksi u poslovanju, posebno uz korištenje novim tehnologijama. Posebna pozornost usmjerila se na etiku struke, standarde i dobre prakse, što je povezano s vrijednošću i značenjem muzeja te vrednovanjem njihova rada. Pojedini autori ističu da usredotočenost na institucijske probleme i administriranje može imati i

negativne učinke na rad muzeja, a od hrvatskih znanstvenika tom problematikom posebno se pozabavio Tomislav Šola.²² U praćenju rada muzeja posebnu ulogu ima statistika koju na europskoj razini prati specijalizirano udruženje stručnjaka – Europska grupa za muzejsku statistiku (engl. European Group on Museum Statistics, EGMUS). U ovome skraćenom izdanju izostavljena je studija primjera španjolskog modela muzejskog plana koji je razradilo njihovo ministarstvo nadležno za poslove kulture. Hrvatski prijevod španjolskog dokumenta u cijelosti je objavljen u *Vijestima muzealaca i konzervatora* 2012. godine.

U drugom poglavlju istražen je nacionalni strateški okvir za muzejsku djelatnost. Uspješnost procesa strateškog planiranja, koje se prvo provelo u nacionalnim muzejima, presudna je za daljnji razvoj tog alata u ostalim muzejima. Očekivane razine postignuća sagledavaju se u zakonodavnom okviru, koji u Hrvatskoj propisuje Ministarstvo kulture. Pravilnicima je uređeno poslovanje muzeja, međutim analiza pokazuje i njihovu praktičnu primjenu.

Na metodološki utemeljen način provedena je analiza strategija i strateških planova od osnivača prema ustanovama radi uspostavljanja uzročno-posljedičnih veza. Analizirale su se ključne strategije koje su izradili Ministarstvo kulture i Grad Zagreb kao osnivači nacionalnih muzeja te su se proučili strateški planovi Ministarstva kulture s osvrtom na muzejsku djelatnost. Ostvarenje ciljeva proučeno je u poveznicama s financijskim planovima i proračunima osnivača kako bi se utvrdila sposobnost provedbe planiranih aktivnosti i ustanovili trendovi podrške muzejskoj djelatnosti u odnosu na ukupan

proračun sredstava namijenjenih kulturi. Ovo poglavlje doktorskog rada u ovom je izdanju najviše skraćeno, no čitateljima su relevantni podatci dostupni na mrežnim stranicama.

Treće poglavlje iscrpno se bavi strateškim planovima nacionalnih muzeja i temelji se na opsežnoj analizi izrađenih strateških dokumenata nacionalnih muzeja. Analizirano je kako su temeljna načela strateškog planiranja prenesena u strateške planove nacionalnih muzeja prve generacije. Analiza procesa planiranja i prijenosa teorije strateškog planiranja u poslovanje muzeja usmjerila je istraživanje prema povezivanju uspješnosti rada muzeja i primjene odgovarajućih strateških alata.

Analizirali su se strateški planovi nacionalnih muzeja na temelju predloženog *Obrasca za strateški plan kulturne ustanove* Ministarstva kulture, vrednovali pojedini dijelovi zasebnih planova i zatim uspoređivali s ostalim muzejima kako bi se dobili odgovarajući pokazatelji. Svaki dio strateškog plana analiziran je s pomoću slikovnih i tabličnih prikaza koji pokazuju rezultate provedenih analiza. Iscrpnije su se analizirali prvi strateški planovi nastali za 2012. – 2015., a zatim su se usporedili s planovima koje je ista ustanova izradila za sljedeća razdoblja kako bi se otkrilo u kojoj su mjeri ispunjeni ciljevi prvih planova i jesu li učinjeni pozitivni pomaci u samom procesu planiranja.

U četvrtom poglavlju analize su dodatno potkrijepljene podacima prikupljenima u razgovorima i anketama metodom polustrukturiranog intervjua. Anketa je planirana na uzorku od 27 ispitanika, ujedno ključnih dionika, te upućena ravnateljima nacionalnih muzeja u Hrvatskoj.

Ispitani su i djelatnici Ministarstva kulture i Gradskog ureda za kulturu zaduženi za područje muzejske djelatnosti u vezi s važnošću i značenjem strateškog planiranja te njegove buduće primjene kao alata za planiranje u muzejima. Rezultati će pokazati određene nedorečenosti postojećeg modela strateškog planiranja i izazove s kojima su se muzeji susretali. Studije primjera iz doktorskog rada u ovom su izdanju izostavljene.

Zaključno, na temelju teorijskih istraživanja i analize suvremenih svjetskih i posebice europskih praksi, te iscrpno provedene analize primjene strateškog planiranja u nacionalnim muzejima u Hrvatskoj, predlažu se moguća poboljšanja u sustavu strateškog planiranja i njegovoj primjeni u nacionalnim muzejima koja bi mogla pridonijeti uspješnosti njihova poslovanja i ostvarenju društvenih koristi na razini Republike Hrvatske.

TEORIJSKI OKVIR RAZVOJA I PRIMJENE STRATEŠKOG PLANIRANJA U JAVNOM SEKTORU I MUZEJSKOJ DJELATNOSTI

KRATAK PREGLED ULASKA STRATEŠKOG PLANIRANJA U NEPROFITNI SEKTOR

Iako riječ *strategija* dolazi od grčke riječi *strategos* i povezana je s vojnim umijećem, ona poslije dobiva nova značenja. Strateško planiranje kao uspješno izveden plan koji jamči dobro poslovanje javlja se u gospodarstvu 20. stoljeća, a početke nalazimo u Harvardovoj poslovnoj školi dvadesetih godina. S vremenom se razvijaju i strateške niše (strategije upravljanja ljudskim potencijalima, marketinške strategije i sl.), dajući katkad prednost samom procesu planiranja ili pak rezultatima i učincima.²³

Od početaka uvođenja strateškog planiranja u poslovanje brojni znanstvenici proučavali su ga s više motrišta pokušavajući odrediti koje pozitivne učinke ono ima na poslovni uspjeh. Harvardov model iz dvadesetih godina određuje strategiju kao „uzorak svrha i politika koje definiraju tvrtku i njezino poslovanje“, dok je prema Hammerovu mišljenju „strategija zajednička nit koja podvlači logiku što poslovanje drži skupa“²⁴. Od prvih pionira menadžmenta kao što su Taylor i Fayol, niza znanstvenika koji su proučavali različite aspekte vođenja tvrtki, biheviorističke teorije i teorije sustava pa sve do strateškog menadžmenta i uvođenja ideja upravljanja prema ciljevima vidljivo je intenzivno bavljenje tom temom u profitnom, a nakon toga i neprofitnom sektoru.²⁵ „Kada se strateško planiranje pojavilo na sceni šezdesetih godina 20. stoljeća,

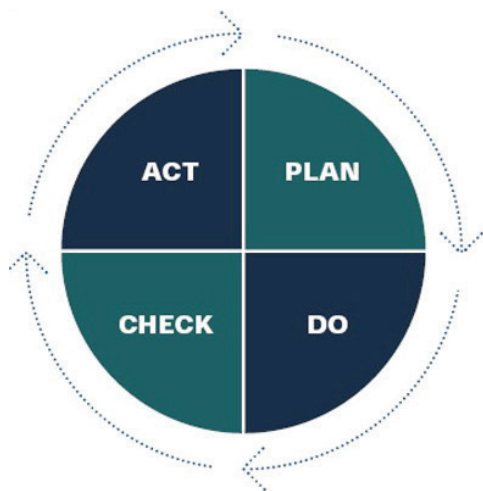
korporacijske vođe prigrlile su ga kao ‘najbolji način’ za osmišljavanje i primjenu strategija koje će nadahnuti natjecateljsko ponašanje svake poslovne organizacije. Frederick Taylor, kao pionir znanstvenog menadžmenta, smatra da strateško planiranje najbolje uključuje odvajanje razmišljanja od djelovanja i stvara novu funkciju sa specijalistima: strateškim planerima.“²⁶ Rad Henryja Mintzberga u kojemu kritizira razmišljanje koje je postojalo da će doslovna primjena plana, korak po korak prema zadanim uputama, osigurati provedbu od neuspjeha²⁷ bit će i predmet rasprava među znanstvenicima koji se bave strateškim planiranjem u neprofitnom sektoru. Mintzberg razlikuje strateško planiranje od strateškog razmišljanja kojemu daje prednost jer smatra da su „najvažnije strategije vizije, a ne planovi“²⁸. Stoga predlaže stručnjacima koji se bave planiranjem da radije daju doprinos strateškom procesu nego da djeluju unutar njega.²⁹ Nadalje, Mintzberg zamjera planiranju kao analitičkom alatu „nedostatak kreativnosti i kalkulacijski način upravljanja, dok s druge strane posvećeno upravljanje uključuje ljude koji na putu preoblikovanja organizacije stvaraju potreban entuzijazam“³⁰. Još jedan važan element daje u prilog strateškom promišljanju, u odnosu na planiranje koje se oslanja na podatke, a to je kako menadžeri stvaraju strategije jer je to „iznimno složen proces koji uključuje najsofisticiranije, suptilne i katkad podsvjesne elemente ljudskog razmišljanja“³¹. Međutim, priznaje i važnost planiranja za programiranje pridodanih strategija kao i za osiguranje podrške utjecajnih interesnih skupina.³² Važne su i teorije koje su se bavile sredstvima i sposobnostima, uključujući finan-

cijska sredstva, infrastrukturu i prostor, tehničke i organizacijske aspekte ili pak nematerijalni doprinos ljudi, inovacije ili ugled.³³ „Taj pogled usredotočen je na vrijednost (V), rijetkost (R), imitativnu kvalitetu (I) i organizaciju (O), skraćeno VRIO okvir, koji dodanom vrijednošću osigurava natjecateljske prednosti.“³⁴ Pregled razvoja strateškog planiranja koji donose Candy i Gordon nastoji sabrati glavne izazove s kojima se ono susreće, kao i promjenu usmjerenja u određenom vremenu – jednom je pozornost usmjerena na razvoj ljudskih potencijala, drugi put na javni interes ili pak na problematično okružje.³⁵ Uloga je menadžmenta ulagati napor u stalnom prevladavanju izazova, vođenju organizacije, uspostavljanju odnosa snaga s važnim dionicima i prema potrebi u konfliktnome menadžmentu.³⁶ Vođenje organizacije podrazumijeva „svjesno i dosljedno vođenje upravljačkih tijela i zaposlenika, stvaranje i provedbu pisanih razvojnih planova i planova sukcesije te stvaranje poticajnog okružja za vodstvo jer posao vođenja nije zadržavanje zatečenog stanja već ostvarivanje planiranih pomaka“³⁷.

Povećati poslovne sposobnosti bitan je interes gospodarstvenika suočenih s brojnim izazovima u poslovnom svijetu, te oni uvode sustav upravljanja kao okvir s pomoću kojega bi se „osiguralo da tvrtka može ispuniti sve zahtjeve potrebne za postizanje svojih poslovnih ciljeva“³⁸. „Uspostava organizacije u kojoj svatko točno zna što, tko, kada i gdje treba učiniti da bi se ostvario plan želja“³⁹ san je svakog menadžera, ali to nije lako postići s obzirom na raspoloživa sredstva. Takva organizacijska disciplina teško je primjenjiva u kreativnom sektoru čak i da su osigurana

sva sredstva jer se tijekom obrazovanja, ali i stručnog osposobljavanja, stručnjaci koji rade u muzejima ne pripremaju tako za buduće zanimanje.

Svako poslovanje nastoji prevladati izazove i ostvariti dobre poslovne rezultate, a jedan je od načina da se to prati proces upravljanja kvalitetom. Podrazumijeva „neprekidan krug planiranja, realizacije, provjere i djelovanja“⁴⁰. Taj model nazvan je Demingov krug, prema znanstveniku koji je uveo i podržao uvođenje procesa kvalitete.⁴¹



Slika 1. Demingov krug. Izvor: Svijet kvalitete, „PDCA krug (Demingov krug)“, 8. travnja 2013., <http://svijet-kvalitete.com/index.php/najcitani-je/1977-pdca-krug-demingov-krug> (pristupljeno 20. lipnja 2019.).

Turbulentno i promjenjivo poslovno okružje prepuno je izazova pa je gotovo nemoguće duže vremena održati pristup poslovanja prema uobičajenom modelu. Shewhart je na tome modelu razradio koncept stalnog poboljšanja koje uključuje dvije vrste djelovanja, jednu koja testira novo poslovno rješenje i drugu koja ga primjenjuje i provodi u poboljšanom

obliku.⁴² U području kulture, koja počiva na inovacijama i kreativnom pristupu, ne samo da se ne ponavljaju poslovni modeli već ni poslovne uspješnice. Upravo je to stalno propitivanje bitan element na kojemu počiva poslovanje. „Danas tvrtke svoje poslovne rezultate mjere pomoću najzahtjevnijih međunarodnih standarda i sve svoje napore usredotočuju na kupce.“⁴³ U Europskoj uniji rabe se sljedeći modeli upravljanja kvalitetom: norma ISO 9001, TQM, Six Sigma i PDCA (*planiraj, učini, provjeri, djeluj*).⁴⁴ „Interakcija PDCA metodologije i procesnog pristupa čine bit sustav[a] upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001“⁴⁵ koja je usmjerena na kupce. TQM je norma ukupnog upravljanja kvalitetom, dok je Six Sigma „znanstvena metodologija koja teži postići savršenu kvalitetu u očima klijenta“⁴⁶.

Norma ISO 9001 može se primijeniti i u neprofitnim organizacijama, te bi primjerice muzej koji je prošao certificiranje prema toj međunarodnoj normi na propisanoj reviziji dobio oznaku koja bi jamčila da je njegovo poslovanje uređeno prema najvišim standardima.⁴⁷ Međutim, muzeji se u Hrvatskoj, ali i u drugim zemljama, iako bi mogli pokušati zadovoljiti međunarodne norme i dobiti certificiranu oznaku kvalitete, u pravilu rijetko odlučuju za taj pokušaj.

Svaki pristup nakon određenog vremena prolazi preispitivanje, pa tako i strateško planiranje. Javljaju se novi prijedlozi o tome kako izraditi modele uspješnog poslovanja i propituje se učinkovitost dosadašnjih. Pojedini autori odbacuju razrađeno strateško planiranje kao neučinkovito i zagovaraju jednostavna rješenja koja su primjenjiva u poslovnom svijetu. Jack Welch smatra da su „mnogi ljudi –

pretežno akademici i savjetnici – skloni govoriti o strategiji kao da je neka vrsta visokoznanstvene metodologije“⁴⁸. „Strategija je živa, ona diše, posve je dinamična igra. Zabavna je – i brza. I živa. Zaboravite planiranje scenarija, godine dugih studija, tekstove s više od stotinu stranica koje ‘gurui’ predlažu. Troše vrijeme i skupi su, a zapravo ih ne trebate. U stvarnom životu strategija je pravocrtna. Odaberete osnovni smjer i svojski ga primijenite.“⁴⁹ Welch smatra da bi strategija trebala otkriti koje poredbene prednosti poslovni subjekt u sektoru ima kako bi ih brzo i učinkovito iskoristio.⁵⁰ Prema njegovu mišljenju strategija treba „proizvesti zapanjujući učinak, naći opći smjer, angažirati prave ljude da je provode i zatim se izvršavati s naglaskom na stalno poboljšanje“⁵¹. Ta su razmišljanja bliska promišljanjima o karizmatičnom ravnatelju na čelu muzeja koji svojom vizijom snažno usmjerava muzej prema uspjehu i razvoju. Pravi trenutak i odvažnost u provođenju poslovnih aktivnosti sigurno su važna karika u svakom poslu, ali u muzejskom sektoru postoje i drugi odlučujući čimbenici koji utječu na kvalitetu rada. Osnovna poredbena prednost koju jedan muzej ima u odnosu na drugi, a to je vrijednost zbirke, zapravo je konstanta. Isto vrijedi i za drugu važnu sastavnicu, a to je lokacija na kojoj se muzej nalazi. Muzej s iznimno vrijednim i svjetski prepoznatim zbirkama osnažen atraktivnom lokacijom jamči dugotrajan uspjeh u poslovanju. Ali i muzej s dobro pogodnim sadržajem koji zanima publiku ili s inovativnom temom, poput Muzeja prekinutih veza u Zagrebu, također može biti poslovna uspješnica.

Rita Gunther McGrath i Alex Gourlay u svojoj knjizi *Kraj natjecateljske strategije*

prednosti uspoređuju strategiju s računalnom igrom „u kojoj nikada ne pobjeđuješ, već uvijek usput iznova tražiš i dobivaš nove vještine i sredstva u potrazi za novim izazovom“⁵². „Danas je planiranje postalo sve manje održivo. Kako se ubrzavaju poslovni procesi i tehnološki ciklusi postaju brži od poslovnih, lažna sigurnost da će planiranje pomoći više postaje preprekom nego sredstvom za postizanje cilja.“⁵³ Sigurnost u planiranju može biti iluzija i u stabilnijem sustavu kao što je baštinski, međutim strateški pristup u tromijemu poslovnom okružju može djelovati poticajno na dionike koji u pravilu nemaju izražen profitni interes.

Ramirez i Wilkinson zagovaraju potpuno novi pristup u planiranju koji bi uspješnije uravnotežio natjecateljske i suradničke odnose u poslovanju. Nazivaju ga preoblikovanjem jer smatraju da tradicionalan model strateškog planiranja temeljen na sustavu predviđanja i kontrole danas nije moguće sustavno provoditi.⁵⁴

Korisnost fleksibilnijeg pristupa u vremenu nesigurnosti i brzih promjena koji nalazimo u modelu preoblikovanja ima svoje uporište jer se „u procesu planiranja budućeg scenarija izrađuju i drugi scenariji opisujući buduća kontekstna okružja kako bi otkrili, testirali i odredili službenu budućnost, stvorili druge vjerojatne mogućnosti i posljedično iznjedrili novo zajedničko znanje i uvid“⁵⁵. Oksfordski pristup planiranju scenarija autori preporučuju u poslovanju kako bi se izbjegle opasnosti koje dobru praksu planiranja mogu pretvoriti u uteg istomu tom poslovanju.⁵⁶ U svakoj djelatnosti nepredvidiva budućnost i okolnosti koje se izmjenjuju manjom ili većom brzinom stalan su izazov jer stvaraju osjećaj turbulentnog

vremena, pa gotovo da postoje stereotipi u doživljaju budućnosti i prošlosti jer se sadašnjost nekako uvijek čini dinamičnijom od prijašnjeg razdoblja. Ramirez i Wilkinson uzroke tomu vide u rastućoj povezanosti i tehnologiji te povećanoj mogućnosti nenadanih događaja, a s obzirom na to da nema objektivnih mjerila za turbulentno, jednostavno je posrijedi osjećaj da se nešto događa brže i da može poremetiti dosadašnji način rada.⁵⁷

Fenomenom planiranja u muzejskom sektoru intenzivno su se bavili američki autori, pa tako u *Tajnama institucijskog planiranja* Merritt i Garvin donose „sedam ključnih razloga zašto je dobro imati plan, a to su:

- mogućnost kontrole nad ograničenim sredstvima
- motivacija ljudima da zajedno rade
- sudionici u procesu šire vidike
- lakše se izbjegnu budućí problemi
- daje se vjerodostojnost muzeju
- omogućuje se odabir puta koji vodi u budućnost
- osigurava se opstanak muzeja“⁵⁸.

ZAŠTO STRATEŠKO PLANIRANJE KAO ALAT MOŽE BITI KORISNO MUZEJSKOM SEKTORU

Razloge zašto se strateško planiranje kao alat ekonomskih znanosti počelo primjenjivati u neprofitnom sektoru, pa tako i u muzejima, najbolje je potražiti u promjeni financiranja muzeja. Promjene koje su utjecale na uvođenje strateškog planiranja u muzejske ustanove, zato što tradicionalno dolaze iz potpuno različitog okružja, treba potražiti u novim odnosima u kojima su se muzeji zatekli. Prikupljanje vrijednih predmeta, bilo da je riječ o umjetničkim

remek-djelima, najvišim civilizacijskim dostignućima, rijetkim nalazima ili pak rijetkim biološkim vrstama, oduvijek je bilo povezano s društvenim elitama. Od kraljevskih zbirki i soba kurioziteta u doba prosvjetiteljstva ulazi se u svijet nacionalnih muzeja koji su kao hramovi znanja i vrhunskih umjetničkih dostignuća stoljećima uživali ne samo društveni ugled već i neupitnu podršku vladajućih krugova.⁵⁹ Nije bilo potrebe za uvođenjem poslovnih modela jer je vrijednost zbirke bila i neosporna ekonomska vrijednost i pitanje nacionalnog prestiža. Podrška autoriteta bila je u tom kontekstu neupitna. Specijalizacijom, pojavom drugih vrsta muzeja, ne umnožava se samo broj ustanova već i muzej kao ustanova prolazi kroz proces demokratizacije. Američki muzejski stručnjak J. C. Dana među prvima je zagovarao okretanje lokalnim vrijednostima i novoj ulozi muzeja koji mora biti povezan sa svojim okruženjem.⁶⁰ Sve širi dijelovi društva sudjeluju u osnivanju muzeja i sve su brojniji njegovi posjetitelji. Nakon Drugoga svjetskog rata, 1956. godine, osniva se Međunarodni savjet za muzeje pri UNESCO-u, a ubrzo s radom počinju njegovi međunarodni odbori. Raste broj regionalnih muzeja, otvaraju se lokalni muzeji i u vrlo malim mjestima. Sve veća društvena odgovornost muzeja potaknula je promišljanja o vrijednostima muzeja i načinu na koji posluje. Postalo je jasno da se sve složenijim sustavom mora učinkovito i odgovorno upravljati. Čini se da je upravo ta promjena društvene uloge muzeja motivirala stručnjake da za upravljanje muzejskim ustanovama upotrebljavaju instrumente koji su se pokazali uspješnima u drugim područjima, što je otvorilo put strateškom planiranju u mu-

zejskoj djelatnosti. Što se više širila mreža muzeja, potrebe sektora su rasle, a njihovo financiranje bivalo je sve zahtjevnije. Ono više ne počiva isključivo na proračunskom novcu, već se računa i na povezivanje s gospodarstvom, pa je to približavanje osnažilo uvođenje ekonomskih alata u planiranje.

Američka iskustva u stvaranju podrške neprofitnom sektoru iz dvaju različitih izvora, privatnoga i javnoga, pokazala su se kao model koji su prihvatili i brojni europski dionici zaduženi za potpore umjetničkim organizacijama, što je s jedne strane prisililo te organizacije da traže donacije i sponzorstva među tvrtkama, a s druge se strane javna uprava počela koristiti sredstvima iz drugih izvora, poput nacionalne lutrije u Velikoj Britaniji.⁶¹ Upravo su u Sjedinjenim Američkim Državama, u kojima ne postoji sufinanciranje muzeja iz javnog novca preko nadležnih ministarstava te regionalnih i lokalnih izvora onako kako je to uobičajeno u Europi, muzeji bili snažnije okrenuti prikupljanju sponzorstava i donacija. U komunikaciji s poslovnim sektorom bilo je potrebno pokazati da će se dobivena sredstva učinkovito iskoristiti, a poslovni plan jedan je od dobrih pokazatelja. Na tu perspektivu Berns nadovezuje potrebu planiranja, odnosno donosi nacrt poslovnog plana koji bi svaka ustanova u kulturi morala imati jer ulagači iz poslovnog svijeta očekuju jasno razrađenu organizaciju poslovanja kao preduvjet za davanje financijske podrške.⁶² Približavanje dvaju sektora, neprofitnoga i profitnoga, potaknulo je traženje poveznica koje bi prouzročile uzajamno uvažavanje i pronalaženje modela podrške. Početno je to bila izravna financijska podrška poslovnog

svijeta muzejima ili drugim organizacijama u kulturi motivirana društvenim prestižem, a nakon toga konceptom društveno odgovornog poslovanja. To povezivanje ubrzo je dovelo do novih zahtjeva. Počinje se propitivati kako neprofitni sektor može donijeti koristi gospodarstvu. S jedne strane to potaknule ekonomske krize, zatim ulaganja i uloga gradova kao atrakcija kulturnog turizma, a potom i projekti financirani iz fondova EU-a.

Na prijelazu tisućljeća pojedini muzeji postaju atraktivna ulaganja kojima se žele oživjeti gradovi,⁶³ što otvara novu dimenziju povezivanja. U 21. stoljeću, kada se sve raširenije počinje razmatrati doprinos muzeja gospodarstvu ili pokušava izračunati ekonomski učinak muzejskih aktivnosti, počinje razdoblje usustavljanja napora muzejskih ustanova za pronalaskom odgovora na to kako pojasniti svoju važnost i relevantnost. Pokušavaju se opravdati javna ulaganja u muzeje, ali i redovno financiranje njihove djelatnosti, jer s jedne strane javnost sve glasnije zahtijeva od javnih tijela transparentan rad, a s druge se strane javlja i sve veći broj dionika u području kulture sa željom za tim istim proračunskim sredstvima. Nerijetko smatraju da muzejski autoritet više ne može biti nedodirljivo „svetište“ civilizacijskih vrijednosti, već mora dokazati da pruža vrijednost za novac, ili društvenim učincima ili pak svojim doprinosom gospodarstvu.

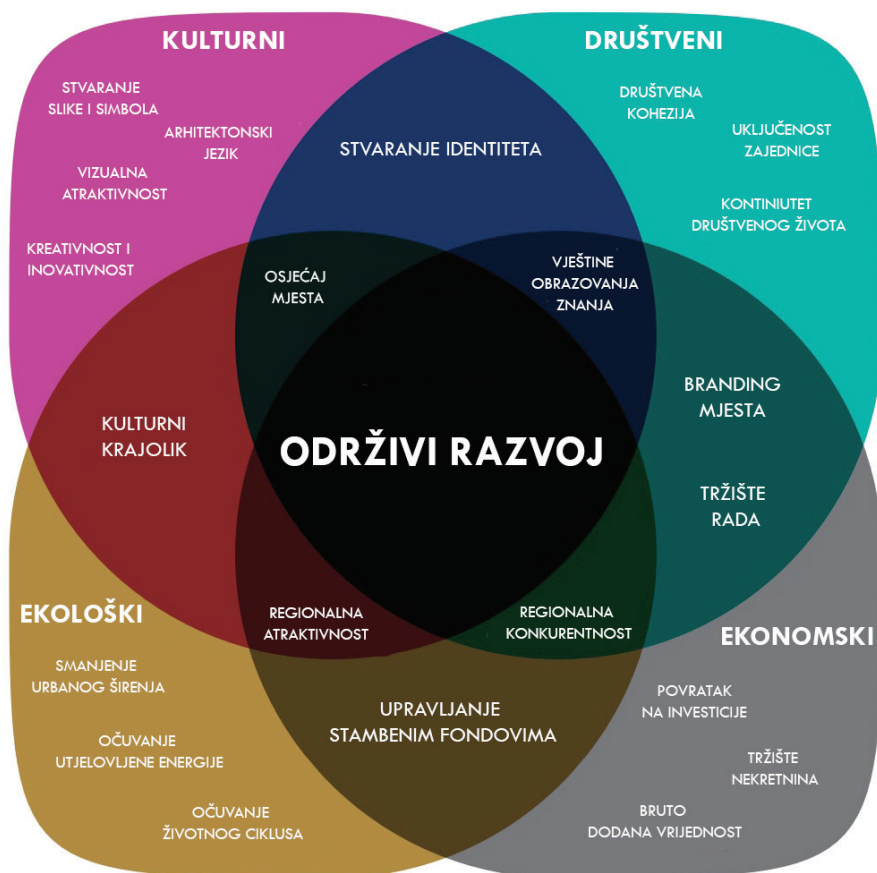
Iskorištavanje znanja i sposobnost strateškog planiranja prisutni su danas u cijelome baštinskom sektoru. U priručniku za upravljanje baštinom urednik Richard Harrison donosi tekstove niza autora koji pišu o različitim aspektima korporacijskog planiranja radi poboljšanja upravljanja.⁶⁴

Prvo poglavlje te knjige bavi se pitanjima povezanosti vizije i strateškog planiranja, izradom i provedbom poslovnog plana, upravljačkim strategijama i njihovom povezanošću s financijama te praćenjem učinka i umrežavanjem.⁶⁵ Knjiga također upućuje na važnu činjenicu koja obilježava rad muzeja, a to je da je većina troškova poslovanja baštinskih ustanova, a njima pripadaju muzeji, knjižnice i arhivi, niska u odnosu na trošak održavanja samog spomenika kulture u kojemu se odvija djelatnost.⁶⁶ Ona određuje i sadržaje strateških planova muzeja. Muzeji smješteni u povijesnim zgradama visoke spomeničke vrijednosti često ne mogu ulagati u obnovu spomenika, što izravno utječe na standarde pohrane muzejske građe i njezinu zaštitu, pa je taj element itekako prisutan u njihovim strateškim planovima. Ta činjenica i pred osnivača postavlja obvezu izdvajanja potrebnih sredstava za obnovu ili ulaganje, koja uza sve potrebe muzejske djelatnosti zahtijeva i skupo ulaganje u zaštićeni nepokretni spomenik kulture u kojemu posluje muzej, a osnivač je najčešće vlasnik nekretnine. Taj suživot spomenika kulture i muzeja strateškim dokumentima postavlja velike izazove u upravljanju prostornim sredstvima. Istraživanje, koje je u sklopu projekta EU-a *Kulturna baština je važna za Europu* proveo konzorcij nekoliko europskih organizacija,⁶⁷ pokazalo je kako se kulturna baština snažno isprepleće s više područja, što vrijedi i za muzeje kao baštinske organizacije. „Temeljna preobrazba konceptualnih gledišta o kulturnoj baštini započela je sedamdesetih godina 20. stoljeća, pomakom od konzervatorskog pristupa prema pristupu koji se temelji na vrijednosti baštine. U novije vrijeme,

ne samo diljem Europe nego i u ostatku svijeta, sve više se prepoznaje inkluzivna priroda povijesnog okruženja, u kojemu se materijalna i nematerijalna baština prožimaju. Tijekom devedesetih godina počela su se sve više uključivati načela ‘održivosti’ u političkim dokumentima o kulturnoj baštini u spoju s ciljem ‘razvoja’. Ovaj politički zamah dosegno je vrhunac 2014. godine s nizom dalekosežnih dokumenata koje je usvojilo Vijeće ministara EU-a tijekom grčkog i talijanskog predsjedanja, a

izdvajaju se *Zaključci o kulturnoj baštini kao strateškom potencijalu za održivu Europu*.⁶⁸ Taj politički okvir u Europi je pogodovao uvođenju strateškog planiranja u baštinski sektor.

Kako bi se složeni sustavi i provedba njihovih strategija mogli učinkovito pratiti, posebno kada su povezani s drugim područjima kao što je to baština, teoretičari su razvili sustave koji pomažu u takvim usklađivanjima. U suvremenome strateškom planiranju zagovara se tzv. me-



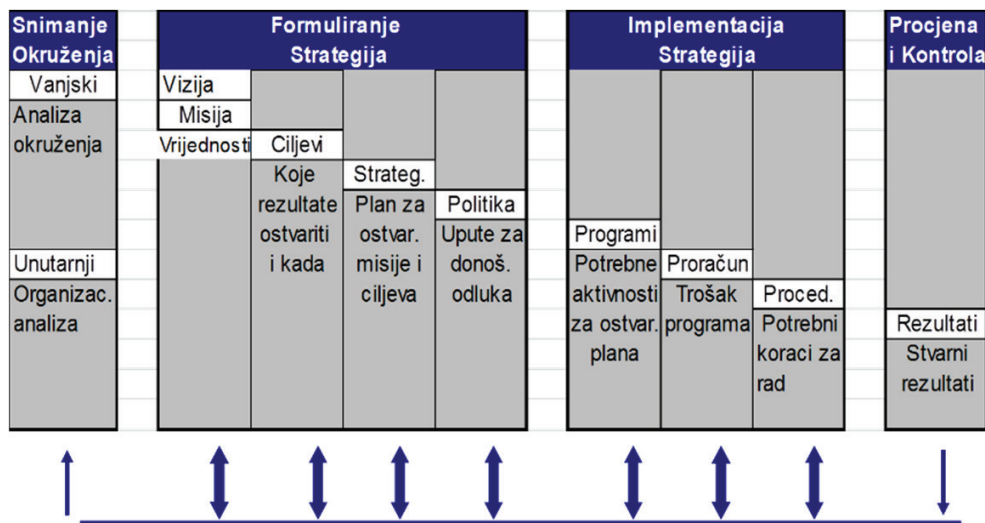
Slika 2. Dijagram holističkog pristupa kulturnoj baštini i njezinu utjecaju u različitim područjima. Izvor: prevedeno prema Claire Giraud-Labelle i dr., ur., Cultural Heritage Counts for Europe (Krakow: International Cultural Centre, 2015), 17, http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsfor-europe/wp-content/uploads/2015/06/CHCfE_FULL-REPORT_v2.pdf (pristupljeno 29. rujna 2017.).

todologija *balanced scorecard* (BSC) kao „sustav strateškog planiranja i upravljanja kojim se organizacije koriste kako bi komunicirale i uskladile strategiju, odredile prednost i mjerile uspješnost“⁶⁹. Taj sustav pomaže osigurati potrebno prožimanje i interakciju na svim razinama da bi uloženi naponi ostvarili očekivani učinak, a uključuje aktivnosti kao što su usklađivanje svakodnevnog rada uza stalne razgovore o tome što se želi postići te određivanje prednosti i mjerenja ostvarenog napretka prema strateškim ciljevima.⁷⁰ Za dobro određivanje onoga što se mjeri i kako se mjeri predlaže se primjena ključnih pokazatelja uspješnosti koji zaista prikazuju napredak prema željenom rezultatu jer pomažu usmjeriti pozornost na ono što je najvažnije.⁷¹ Tvorac koncepta upravljanja prema ciljevima Peter Drucker smatra da „ono što se izmjeri postaje učinjeno“⁷².

DEFINICIJA STRATEŠKOG PLANA I PRIMJENA STRATEŠKOG PLANIRANJA U MUZEJIMA U EUROPI I SVIJETU

Australski priručnik za strateško planiranje u muzejima određuje strateški plan za muzejski sektor kao „disciplinirano nastojanje da se naprave ključne odluke i aktivnosti koje će oblikovati i voditi ono što muzej jest, ono što radi i zašto to radi“⁷³. Isti dokument strategiju određuje kao „sredstvo kojim muzej namjerava ostvariti svoje ciljeve“⁷⁴. „Strategija objedinjuje uzorak politikama, programima, projektima, akcijama, odlukama i raspodjelom sredstava.“⁷⁵ Dakle, gotovo sve što muzej radi odražava se u strategiji. Već u uvodnom dijelu priručnika ističe se nužnost sudioničkog pristupa koji uključuje ne samo donositelje odluka, zaposlenike,

već i ljude izvan ustanove te poželjno i one drugih struka kako bi se osigurali različiti pogledi koji su posebno važni u oblikovanju poslanja i vizije muzeja.⁷⁶ Osnažena društvena uloga muzeja zahtijeva povezivanje s okolinom u kojoj iskustva drugih mogu pridonijeti jasnijem sagledavanju okružja i zacrtavanju smjernica djelovanja. U nekoliko točaka obrazloženo je zašto je važno muzeju imati strateški plan, a najvažniji su opstanak i napredak muzeja.⁷⁷ Berns navodi da je „strateški plan skup opsežnih planova osmišljenih za raspoređivanje dostupnih resursa umjetničke organizacije da bi se postigli određeni ciljevi koji proizlaze iz prikaza misije, vizije i vrijednosti i unutar ovog niza strateških planova organizacija može imati nekoliko strategija“⁷⁸. Autor strateški plan odmah povezuje s drugim važnim elementom, a to je operativni plan koji je „obično ograničen na aktivnosti koje podržavaju svakodnevni rad organizacije“⁷⁹. Strateški plan može staviti naglasak na određene probleme, ili pak više njih odjednom, a njihovo rješavanje događa se u procesu prepoznavanja razlike između stanja u kojemu se ustanova nalazi i stanja koje želi dosegnuti, pa se mora djelovati kako bi se te razlike prevladale.⁸⁰ „Osim što usmjerava energiju muzeja prema uspjehu, strateški plan pomaže najbolje iskoristiti ograničena sredstva, skraćuje i smanjuje broj sastanaka, uvlači druge dionike u uspjeh muzeja, osigurava alate za mjerenje učinkovitosti, poboljšava odnose s javnošću, poboljšava pristup financiranju i jasnijem povezivanju potreba zajednice s nastojanjima muzeja, snažnije uključuje volontere, uspostavlja organizacijske prednosti, služi za procjenu rada zaposlenika, smanjuje krizu upravljanja,



Slika 3. Model strateškog upravljanja. Grafikon s tečaja o izradi projekata koji je provela Zagorska razvojna agencija 2007. godine.

potiče donošenje odluka usmjerenih u budućnost, poboljšava učinke muzeja, olakšava donošenje odluka u promjenjivim okolnostima, pridonosi timskom radu, povećava učinkovitost i vanjsku političku podršku, utvrđuje područja u kojima je potrebno poboljšanje ili promjena, određuje dostupna sredstva, pridonosi predanosti zaposlenika muzeju i vodi dnevno poslovanje, olakšava članstvo u upravnim tijelima i učestale donacije.⁸¹ Iz toga proizlazi da nema nijednog djelića poslovanja u kojemu strateški plan ne olakšava poslovanje muzeja. Ne znači da će se izradom plana svi izazovi uspješno riješiti, ali uporabom alata koji su provjereni i ostvarili su učinke u drugim sektorima izglednije je da će se prevladati prepreke i u muzejima te ostvariti uštede sredstava bez obzira na to je li riječ o vremenu, financijama ili zaposlenicima. Zavisno od samog ustroja muzeja kao i složenosti izazova za koje strateški plan

mora naći rješenja, on može biti više ili manje slojevit i prema tomu uključuje veći ili manji broj dionika. Od razrade procesa planiranja i analiza okruženja pa sve do uključenosti ključnih dionika u određivanju ciljeva organizacije preporučuje se stvaranje široke platforme interesnih skupina koje će pomoći muzeju ostvariti budućnost koju priželjkuje.⁸²

Bryan W. Barry izdvaja dijelove koji su najzastupljeniji u strateškim planovima neprofitnih organizacija i „uključuju:

- sažetak cjelovitog plana
- misiju i viziju
- vrijednosti ili vodeća načela
- povijest organizacije
- organizacijski profil
- analize situacije
- ciljeve i strategije
- razinu usluga
- ljudske potencijale
- financijske planove
- pokazatelje uspješnosti

- ostale elemente koji mogu biti kritični za organizaciju
- provedbeni plan
- mikroplanove
- dodatke⁸³.

Naglašava da nitko ne uključuje sve te sastavnice u svoj plan, već ih se bira onako kako odgovara organizaciji i onomu što želi napraviti.⁸⁴ Prema njegovu mišljenju „tani strateški plan bolje usredotočen na osnovne strategije izglednije će se provesti od onoga opsežnog s mnogo poglavlja, strategija i razina“⁸⁵.

Proučavajući promjene u poslovanju muzeja, Kevin Moore uočava vanjske pritiske koji dolaze u muzejski sektor i dijeli ih na političke, ekonomske i društvene, u prvom redu naglašavajući da su krajem 20. stoljeća mnoge vlade promijenile odnos prema muzejima i smanjile izdvajanja iz proračuna te guraju muzeje u tržišnu utakmicu u kojoj su ih u izazovnim okolnostima dočekali brojni suparnici.⁸⁶ Također ističe da se u Velikoj Britaniji muzejima tradicionalno „nije upravljalo, već administriralo“, a menadžment u muzejima donedavno je imao i negativne konotacije u obliku „nepovjerenja u primjenu menadžmenta u muzejima“⁸⁷. Prate li se promjene koje su se u međuvremenu dogodile u poimanju primjene menadžmenta otkad on snažnije ulazi u muzeje, vidljivo je da se sve do osamdesetih godina 20. stoljeća smatralo da je „dobro vođeni muzej slučajnost“⁸⁸. „Većina članova upravnih tijela i ravnatelji nisu imali znanja o modernim načelima menadžmenta ili nisu pomišljali da ih primijene u muzejima.“⁸⁹ Također je većina zaposlenih u muzejima čak i u devedesetim godinama prošlog stoljeća bila skeptična prema uvođenju planiranja, poslanja, mjerenja uspješnosti poslovanja

i sl. u upravljačkim aktivnostima.⁹⁰ Međutim, korporacijsko planiranje postaje obvezno u britanskim muzejima potkraj osamdesetih, iako muzealcima često nije bila jasna razlika između naziva pojedinih planova pa je bilo i nesporazuma povezanih s njihovom uporabom.⁹¹

Priručnici koje su napisali Barry Lord i Gail Dexter Lord nastoje pregledno i praktično predočiti povezanost upravljanja i planiranja u muzejima. Navode da je zadatak menadžmenta omogućiti zaposlenicima učinkovito obavljanje posla, a to je moguće samo uz djelotvoran način donošenja odluka čime se pospješuje i napredak u upravljanju.⁹² Ulogu menadžmenta u muzeju vide u „pet uloga koje uključuju nadahnuće za poslanje, prenošenje uputa, vođenje k ispunjenju dugoročnih ciljeva, kontrolu ostvarenja konkretnih ciljeva i ispunjenje muzejskih funkcija“⁹³. Autori navode nekoliko različitih vrsta planova od kojih je korporacijski ili poslovni plan (koji zovu i strateški) „najopćenitiji plan jer sve aktivnosti usmjeruje koordinirano“, ali ističu i da strateški plan može jednako tako „podrazumijevati plan ili pak proces planiranja kako bi se muzej usmjerio u bolju budućnost“ te za takav plan predlažu od tri do pet godina.⁹⁴ „Glavni plan, koji je duži i traje od deset do dvadeset godina, iscrpniji je od strateškog plana i usredotočuje se na muzejske zahtjeve povezane sa sredstvima kao što su prostor, objekti, osoblje i financije te s načinima njihova ispunjavanja.“⁹⁵ Njega pak razrađuju u njegovim sastavnicama i smatraju da bi trebao uključivati „institucijski plan, tržišnu analizu, analizu zbirke, plan programa, marketinšku strategiju, plan zapošljavanja, prostorni plan, projekciju kapitalnih ulaganja, projekciju prihoda i

rashoda, strategiju financiranja i raspored provedbe⁶⁶.

TEMELJNA NAČELA STRATEŠKOG PLANA ZA MUZEJSKU DJELATNOST

Očekuje se da strateški planovi prenose temeljne vrijednosti organizacije koja se vodi poslanjem ili misijom. Američki savez muzeja (engl. American Alliance of Museums, AAM) donio je 2016. godine vrlo sažet strateški plan za 2016. – 2020. godinu koji sadržava sve potrebne elemente (sl. 4).

Temeljeno načelo povezano sa strateškim planom je odgovornost. U zacrtavanju dugoročne projekcije razvoja muzeja uz viziju treba se i suočiti s izazovima i donositi odgovorne odluke, a odgovornost se povezuje s ljudima, u prvom redu uprav-

ljačkim strukturama muzeja koje moraju dobro raspraviti o planovima unutar organizacije i uspostaviti potrebne postupke.⁹⁷ Budući da muzejski menadžment nema ovlasti kakve su u poslovnom sektoru, treba posegnuti za drugim pokazateljima koji će izmjeriti odgovorno poslovanje. Ostvarenje plana uvijek ovisi o ljudima koji ga moraju provesti u više ili manje prijateljskom okružju. O tom aspektu piše Peter J. Ames, a govoreći o mjerenju učinka koji proizvodi muzej, ističe da je osim brojčanih pokazatelja vrlo malo drugih usuglašenih načina kako mjeriti kvalitetu rada u muzejima.⁹⁸ Kao neke od mogućih pokazatelja navodi operativne troškove po posjetitelju, udio troškova osoblja i slično jer su rezultati financijskih izvještaja i revizija u pravilu vrlo pouzdani i jasno pokazuju kako je muzej poslovao.⁹⁹ Sigurno je da omjeri pojedinih financijskih



Slika 4. Dijagram strateškog plana. Izvor: American Alliance of Museums, „American Alliance of Museums 2016-2020 Strategic Plan“, <https://www.aam-us.org/programs/about-aam/american-alliance-of-museums-strategic-plan/> (pristupljeno 23. lipnja 2019.).

udjela u aktivnostima mnogo govore sami za sebe i odlične su podloge za analize, ali jednako je razumljivo negodovanje muzejskih stručnjaka da se tako procjenjuje njihov rad. Naime, velik dio usmjeren je na istraživanje koje se nužno ne mora materijalizirati u vidu usluge ili proizvoda koji će ostvariti neki prihod. S druge strane, rashodi reprezentativnih zgrada u kojima rade najčešće su iznimno visoki, pa osnivači imaju pravo kada očekuju da muzej ostvari prihod koji će olakšati njegovo održavanje.

Pokazatelji učinkovitosti predmet su istraživanja Petera M. Jacksona koji navodi da je „u 1989. godini tristo milijuna funti javnog novca bilo preraspodijeljeno za nacionalne i lokalne muzeje u Velikoj Britaniji te ostaje pitanje je li porezni obveznik dobio vrijednost za novac iz tog troška“¹⁰⁰. Jackson je velik zagovornik provjeravanja iskorištavanja sredstava na najučinkovitiji način bez obzira na neprofitnost muzeja i smatra da mjerenje učinka muzeja višestruko pomaže menadžmentu, odnosno u „provedbi politika, planiranja i proračuna, podizanju standarda usluga i organizacijske učinkovitosti, dobroj uporabi sredstava i povećanju kontrole“¹⁰¹. Istodobno s prijenosom strateških alata iz poslovnog sektora u muzejski počinju i istraživanja o tome kako posluju muzeji. S obzirom na to da se za poslovanje nacionalnih muzeja izdvaja velik proračunski novac, postavlja se pitanje troši li se on ne samo namjenski već i racionalno te koje koristi od toga ima čitavo društvo. Za procjenu uspješnosti postignuća moguće je upotrijebiti više pokazatelja od kojih se svaki usredotočuje na određene aspekte, od uspješnosti ostvarivanja ciljeva pa do vrijednosti za novac. Jackson navodi pred-

nosti modela vrijednosti za novac zbog „tri ključna elementa:

- ekonomski je usmjeren na smanjenje troška
- produktivnost se promatra u izlasku proizvoda i usluga te sredstvima koja su uložena
- učinkovitost se prati u odnosu između planiranih i postignutih rezultata“¹⁰².

Autor navodi i koncept dodane vrijednosti kao model koji je blizak poslovnom sektoru, no zaposlenici iz neprofitnog sektora mogu prema njemu imati izrazito negativno mišljenje.¹⁰³ To negativno mišljenje o procjenama poslovanja, bez obzira na to o kojem je modelu riječ, često je prisutno kod muzealaca koji načelno smatraju da se njihov rad ne može promatrati prema tržišnim načelima. I zaista nije jednostavno izračunati socijalni učinak i važnost društvene uloge muzeja zanemari li se privremeno sama vrijednost civilizacijskih i umjetničkih vrednota koje se u njemu čuvaju. Međutim, postoji i pravo onih koji financiraju muzeje na dobivanje mjerljivih podataka o rezultatima rada koji su njihovim sredstvima ostvareni. Otvara se niz pitanja poput onoga može li osnivač prihvatiti obrazloženje, ako izložba nije posjećena, da nije kriv kustos kao autor već neobrazovana publika ili loša promidžba. Slično pitanje koje osvjetljava kakve se dvojbe javljaju oko ocjene mjerljivih rezultata rada muzeja jest ono ispunjava li muzej svoju obrazovnu zadaću i baštinu čini dostupnom građanima koji to plaćaju, tako da se to provjerava brojem školskih skupina koje su ga posjetile, uključivanjem posjeta muzeju u kurikulum ili pak brojem digitaliziranih zbirki dostupnih na internetu. Razrađujući dalje učinke muzeja, Jackson proširuje koncept vrijednosti za novac

trima dodatnim kategorijama, od kojih se kategorija pravednosti bavi pitanjem čije se vrijednosti uzimaju za određivanje dodane vrijednosti, kategorija izvrsnosti uključuje pojam kvalitete upravljanja, dok kategorija poduzetništva preispituje tradicionalne vrijednosne modele zahtijevajući drukčiju prosudbu stručnosti za menadžere od njihove političke vjerodostojnosti.¹⁰⁴ Svaka usporedba trebala bi imati i neku normu, polaznu vrijednost ili druge relevantne pokazatelje kojima se pokazuje da netko ostvaruje loš, prosječan ili izvrstan rezultat.¹⁰⁵

Važan je način na koji će muzeji upotrijebiti prikupljene podatke o rezultatima rada. Za usporedbu ukupnih rezultata poslovanja muzeja treba uzeti u obzir širi kontekst jer neki vanjski čimbenici često mogu itekako utjecati na pojedine pokazatelje uspjeha poput lokacije muzeja, turističkog odredišta ili prometne izoliranosti. Jackson podsjeća da i sâm prikaz dobivenih rezultata o postignućima muzeja može biti pogrešno iskorišten, posebno kada se primjenjuje radi kontrole, bilo da se iz nekih razloga želi muzej pokazati u najboljem mogućem svjetlu ili pak suprotno, a problem je i kada mjerenje postaje samo sebi svrhom u postupku tzv. analize paralize.¹⁰⁶ Može se dodati da takav način mjerenja dvostruko opterećuje sustav. Ne samo da prisiljava menadžment na trošenje dragocjenog vremena i sredstava na izvještavanje već opterećuje i osnivače koji pohranjuju te podatke bez jasne svrhe i prave namjere da im posluže kao smjernice za uvođenje poboljšanja.

Charles Saumarez Smith, nekadašnji ravnatelj Nacionalne galerije u Londonu, navodi da „svi u kulturnoj areni rade sa skupom poluoblikovanih ideja i očekiva-

nja u budućnosti, sa skupom pretpostavki i vjerovanja, što neminovno utječe na njihovo odlučivanje, a u Britaniji izvjesno može dovesti do utroška velike količine javnog novca“¹⁰⁷, pa zaključuje da ne postoje ni sustavne analize ni studije iako nadležno ministarstvo ima odjel za strategiju koji bi se trebao baviti tim pitanjem. Premda je određivanje ciljeva i postignuća kojima muzej teži osnovni preduvjet da bi se planski pristupilo njihovom ostvarenju, britanski su muzeji tek krajem osamdesetih godina prošlog stoljeća počeli izrađivati realistične muzejske planove po uzoru na poslovni sektor.¹⁰⁸ Jedan od razloga zašto je tako teško ostvariti planirano, i što poslovanje muzeja čini problematičnim, Roger Miles vidi „u loše postavljenom sustavu koji stvara neuspjeh jer ljudi rade u odvojenim, nekoordiniranim odjelima bez zaposlenih posrednika među njima, samocenzura i kontrola sigurnosti prevladavajući su u promišljanju i ne postoje prakse davanja povratnih informacija koje bi onemogućile ponavljanje pogrešaka“¹⁰⁹. Dobro rješenje najčešće se dobiva kada se slijedi sintagma „zaposli najbolje ljude i pusti ih da rade“, no ne mogu si svi priuštiti „iskusne profesionalce koji su sposobni sami provoditi projekte dok ostali pomažu“¹¹⁰.

Odgovornost uključuje i izbor između toga treba li se posvetiti dugoročnim ili kratkoročnim ciljevima. Jackson kaže da strateški ciljevi moraju biti što konkretniji kako bi se pretvorili u operativne ciljeve, pa se u njih mogu ubrojiti oni koji će odgovoriti na zahtjeve povezane s pružanjem usluga ili razvijanjem novih i kvalitetnijih praksi, koji će osigurati provođenje obveza propisanih statutom, pomoći na održiv način upravljati promjenama, naći nove izvore financiranja, pomoći posebnim

skupinama dostići njihov potencijal, poboljšati uvjete za zaposlenike, razviti menadžment orijentiran na postignuća, osvijestiti prisutnost muzeja u javnosti, osigurati kvalitetnu sakupljačku i izložbenu politiku, primjenu standarda u stalnom postavu, odgovarajuće iskoristiti nekretnine i promicati nacionalnu baštinu.¹¹¹ Dakle, ponovno se pokriva vrlo širok raspon očekivanja.

Dexter Lord i Markert navode da ih veliko iskustvo koje je njihova savjetnička tvrtka stekla radeći za stotine muzeja u SAD-u, Kanadi, Europi i Aziji dovodi do smatranja strateškog plana početnom točkom za postizanje uspjeha u svim područjima muzejske djelatnosti jer on „omogućuje i upravnim tijelima i zaposlenicima odrediti što je to optimalna budućnost za muzej i koje su promjene nužne da bi se to postiglo“¹¹². Autorice iznose nekoliko argumenata zašto provoditi strateško planiranje, u što ubrajaju „ispunjavanje uvjeta za financiranje iz proračunskog novca, poboljšanje rada, dobivanje ovlaštenja, izradu podloga za proširenje ili uvođenje novih aktivnosti u muzeju, motivaciju za zaposlenike i upravno vijeće, izmjenu starog plana ili pak uvođenje promjena u muzeju (vanjskih i unutrašnjih)“¹¹³. U današnjim turbulentnim vremenima osim brze promjene u okružju organizacije se susreću i s potrebom stvaranja osjećaja novine, ali i podijeljenih prioriteta, pa strateško planiranje treba pomoći kako bi se „umanjila mogućnost propuštenih prilika u budućnosti“¹¹⁴.

Sagledavajući strateško planiranje kao mogućnost promjene koja će uzrokovati buduća poboljšanja, Dexter Lord ga određuje kao „alat za procjenu situacije, pronalaženje mogućnosti i zacrtavanje

djelovanja“¹¹⁵. Smatra da neprofitnim organizacijama nije lako pokrenuti upravljačka tijela i zaposlenike da sudjeluju u ostvarenju ciljeva kao što je to u poslovnom svijetu jer nisu motivirani zaradom, već se oslanjaju na društvene vrijednosti.¹¹⁶ Budući da društvene vrijednosti nisu lako mjerljive i osjećaj postignuća često je stvar subjektivnog opažanja, to dodatno otežava objektivnu procjenu uspješnosti poslovanja.

IZAZOVI STRATEŠKOG PLANIRANJA U MUZEJSKOJ DJELATNOSTI

Strateški plan podrazumijeva stručne ljudske potencijale, razrađenu metodologiju, razumno vrijeme provedbe, odgovarajući proračun i suradnju s relevantnim dionicima. Rad na strateškom planu uvijek je izazov, a znanstvenici u tom području upozoravaju i na opasnosti koje bi trebalo izbjeći. Osim što treba osigurati sredstva za strateški plan, potrebno je suočiti se s ustaljenim praksama i navikama. „Kada zatražite od ljudi da se na ozbiljan način usredotoče na nešto temeljno što će zahtijevati drukčiji pristup stvarima, ugrožavate postojeću kulturu organizacije, veze, vrijednosti i modele interakcije.“¹¹⁷ Alf Hatton skeptičan je u pogledu razumijevanja strateškog planiranja u muzejima i ističe kako je ono relativno plitko unatoč činjenici da gotovo svaki muzej ima plan, a povezuje to s četiri faze upravljanja od kojih je planiranje samo jedna.¹¹⁸ Također propituje važna sredstva za provedbu plana kao što su to primjerice zaposlenici koje treba motivirati za strateško planiranje.¹¹⁹ Hatton smatra da kontrola, koju podrazumijeva svako kvalitetno upravljanje, pomaže pratiti

ispunjava li se plan.¹²⁰ Pitanje kontrole i mjerenja postignuća vrlo je osjetljivo u muzejskoj djelatnosti. Moore naglašava da u muzejima postoji „formalna organizacijska struktura“ i njoj suprotstavljena „neformalna kultura rada“ te da ta dvojnost nije dovoljno obrađena u literaturi iako ima važnu ulogu u upravljanju u muzejima.¹²¹ U poslovnim procesima očekuje se da proizvod ili usluga budu isporučeni kvalitetno i na zadovoljstvo onih kojima su namijenjeni, no ako nije određeno što zaposlenici muzeja moraju učiniti tijekom radnog vremena ili što sve uopće muzej mora imati kao izlazni „proizvod“, otežano je upravljanje u muzejima, ali je to i poseban izazov za upravljačke strukture. Potkraj 20. stoljeća u američkim i britanskim muzejima velika pozornost bila je usmjerena na voditelje muzeja pa su se ravnatelji u devedesetima često vidjeli kao kulturne ličnosti koje će spasiti i revitalizirati zamrle muzejske funkcije.¹²² Pitanje vodstva i danas ostaje otvoreno ne samo u svijetu već i za hrvatske muzeje. Vode se polemike o tome je li bolje pridobiti ravnatelje muzeja iz kustoskih redova ili pak potražiti ljude sa znanjima ekonomije i prava. U Hrvatskoj su se te rasprave posebno pojačale kada su se tijekom izmjene zakonske regulative odredili uvjeti za posao ravnatelja muzeja. No u tim raspravama iz središta izmiču postojeća administrativna ograničenja. Ona onemogućuju ravnateljima upravljanje poslovnim procesima u muzejima zbog niza kontrolnih mehanizama u kojima svaka važnija odluka treba pisano dopuštenje osnivača. Kakvog bi smisla imalo postaviti vrhunskoga poslovnog menadžera u muzej u kojemu sve važne odluke donose birokratska tijela?

Od četiri osnovne funkcije menadžmenta, a to su planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje, Berns smatra planiranje najtežim jer se njime određuje što treba napraviti i dodjeljuju se sredstva potrebna za ostvarenje ciljeva.¹²³ Kao odgovor na pitanje zašto je planiranje teško, Berns ističe ograničenja ljudi da dovoljno daleko projiciraju poslove, odnosno istraživanja su pokazala da to „najbolje čine na rok od tri do šest mjeseci“¹²⁴, pa im je vrlo teško detaljnije zamisliti poslovne aktivnosti koje će biti nužne za nekoliko godina. „U nekom smislu proces planiranja rezultat je načina na koji se povezuju stvari“, a to se radi „oslanjajući se na prošlo iskustvo uz sklonost predviđanja pozitivnih rezultata, pa se zahtjevnost okružja često potisne u drugi plan“¹²⁵.

Izazovi postoje već u procesu planiranja. Izradom plana treba upravljati koordinirano tijelo jer prevelik broj sudionika u procesu može stvoriti pomutnju, posebno ako se uvlače nepostojeane ideje i proturječni prijedlozi.¹²⁶ Moguć je to i izazov uvođenju sudioničkog modela jer ostaje otvoreno u kojem se opsegu može osigurati veća uključenost a da se ne uruši sâm proces. Potrebno je dobro utvrditi i analizirati strateške izazove koji će se preoblikovati u ciljeve jer njihov broj mora biti razuman i usklađen s potencijalima muzeja.¹²⁷ U tom procesu bitno je određivanje prednosti koje će muzej dati u redu bavljenja pojedinim izazovima. Sva strateška pitanja ne zahtijevaju odmah akciju; neka je samo potrebno „držati na oku“, neki se izazovi mogu riješiti u okviru redovnog poslovanja, dok drugi mogu zaista zahtijevati žurnu reakciju.¹²⁸

U praksi je niz različitih primjera za to kako ambiciozan plan može pokrenuti

kvalitetnije promišljanje budućnosti muzeja. To pokazuje primjer Muzeja Viktorije u Australiji, koji u svojem strateškom planu za 1995. – 2000. godinu ponovno određuju viziju u kojoj se vide kao „jedan od najvećih muzeja na svijetu, ali s druge strane ostaju relevantni za zajednicu s kojom su povezani“¹²⁹. Na njihovim mrežnim stranicama vidi se da je ta ambicija ostvarena.¹³⁰ Želja za promjenom upućuje muzeje na pronalaženje novih mogućnosti kojima će ostvariti svoje planove, a to su nerijetko vrlo zahtjevna ulaganja. Često je upravo taj aspekt ulaganja odigrao važnu ulogu u promjenama u poslovanju muzeja. Naime, reprezentativna arhitektura tradicionalnih nacionalnih muzeja u kojima se nalaze pohranjene i izložene najvrednije zbirke postojala je i prije, poput palače Louvre, ili je njezina izgradnja bila rezultat velikoga graditeljskog pothvata poput izgradnje Muzeja povijesti umjetnosti i Prirodoslovnog muzeja u Beču u drugoj polovici 19. stoljeća. Bilo je samo pitanje vremena kada će u stoljećima koja slijede doći do novih muzejskih ulaganja, često muzeja suvremene umjetnosti, katkad uređenih u napuštenim industrijskim kompleksima kao što je bio milenijski projekt muzeja Tate Modern u Londonu, jednoga od najposjećenijih na svijetu.¹³¹ Dinamika promjena u muzejskoj djelatnosti možda nije tako dramatična kao u poslovnom svijetu jer su to ipak ustanove koje dugo postoje i nisu morale obraćati veliku pozornost na promjene u okružju. Međutim, sve većim sudjelovanjem građana u kulturi novi dionici ulaze u sektor i iz muzejske djelatnosti preuzimaju dio aktivnosti te ih ugrađuju u svoje poslovne ponude i zatim ih fleksibilnije prilagođavaju tržištu. Velik broj muzeja suočava se s

izazovima koji mogu dovesti i do njihova zatvaranja. Bez dovoljno posjetitelja, u zapuštenim prostorima s problematičnom infrastrukturom, zaposlenicima kojima nedostaju vještine i znanja ključna u novom okružju, posebice ona povezana s novim tehnologijama i suvremenim oblicima komunikacije, te sa sve zahtjevnijim korisnicima, mnogi su se našli u nezavidnom položaju, pa se muzeji okreću i radikalnim rješenjima kao što je prodaja muzejskih predmeta, poput Muzeja Berkshirea u Massachusettsu koji je odlučio prodati više desetaka umjetničkih djela da bi pokrio gubitke u poslovanju.¹³²

Strateški plan može uvelike pomoći muzejima koji žele prevladati izazove jer im omogućuje usmjeriti djelovanje prema odabranim prioritetima koji su rezultat provedenih analiza okružja. Strateško planiranje ne može riješiti sve izazove, posebno ako ih je mnogo poput onih u prethodnom odlomku, „međutim, ako je proces dobro planiran, otvoren i transparentan, rezultat će najvjerojatnije biti relevantan, a nadahnjujući i učinkovit plan zbližit će zaposlenike i upravu oko zajedničkih ciljeva i pokrenuti muzej naprijed kako bi se ostvarili rezultati“¹³³. Pojedini autori navode i opravdane razloge kada možda ne treba primijeniti strateško planiranje, primjerice kada je muzej posve zapušten, pa se preporučuje novo vodstvo koje će strateški usmjeriti muzej, ili pak kada izostaju vještine, sredstva i volja ključnih dionika.¹³⁴ Jedan je od ključnih muzejskih izazova kako će se odvijati zapošljavanje u sektoru. Izvještaj *TrendsWatch 2016*, posvećen toj temi, navodi da su „organizacije usmjerene na poslovni uspjeh usredotočile

energiju menadžmenta na poticanje i nagrađivanje najboljih zaposlenika radije nego na kažnjavanje najlošijih“, a sve više se propituje hijerarhijska struktura i traže novi, fleksibilniji modeli koji će „umanjiti prepreke između glavne odgovorne osobe i ostalih zaposlenika“¹³⁵. Ostaje otvoreno koliko se jedan usporeni sustav, čije je poslovanje vrlo birokratizirano i koji administrativno ovisi o autoritetima, može brzo i dobro prilagoditi novim uvjetima. Proces kojim se poslovna situacija unosi u odabrane okvire strateškog razgovora nastoji unutar tih okvira naći one mogućnosti koje bi pomogle stručnjacima stvoriti vlastitu strategiju, a u tome presudnu ulogu ima osoba koja je na čelu ustanove i potiče kolektivno učenje drugih.¹³⁶ „Eksplicitniji i fleksibilniji osjećaj budućnosti može omogućiti pomak od reaktivne prema proaktivnoj razini koja podupire stratešku inovaciju.“¹³⁷ „Strateške situacije uvijek su društveno konstruirane, a postojeće organizacije stalne probleme ili nove pojave određuju kao prijjetnje.“¹³⁸ Očekivanja koja dugo ostaju neispunjena često stvaraju nepovjerenje, pa je to izazov koji strateški plan treba prevladati. Povezivanje financiranja i upravljanja predmet je proučavanja i u europskim muzejima. Početkom 21. stoljeća upravljačka kriza u muzejima uglavnom je povezana sa smanjivanjem financiranja iz javnog novca te ustrajanjem na tome da se muzeji više angažiraju u aktivnostima koje će im osigurati vlastit prihod. Pojedini analitičari primjećuju nove prakse u europskim državama, kao što je prenošenje osnivačkih prava s države na druga tijela kako bi se smanjila izdvajanja iz proračuna, odnosno, kako ističe Boylan, „postoji važan pomak

prema internoj decentralizaciji i prenošenju upravljanja prema organizacijama u kulturi“¹³⁹. U hrvatskome kulturnom sektoru popularna je uzrečica da, kada država zagovara decentralizaciju, uvijek se decentraliziraju problemi, a nikada i financije koje bi trebale omogućiti njihovo rješavanje.

Osim spomenute decentralizacije treba pojasniti i nastojanja zagovaranja vlastitog prihoda i okretanje poduzetništvu u kulturi, kao i promjene koje su imale učinak na način upravljanja u muzejima. Trend je da će se sve više gospodarstvenih elemenata javljati u nacionalnim i europskim strategijama i da će muzeji morati pronaći način kako se s time nositi. Boylan izdvaja kao primjere Belgiju, Francusku, Nizozemsku i Veliku Britaniju, a reorganizacija Louvrea posebno mu je zanimljiva jer je prelaskom iz nadležnog ministarstva u novoosnovanu zakladu „dobio upravljačku strukturu sličnu onoj koju imaju francuska privatna poduzeća koja počivaju na konceptu utjecajnog predsjednika i glavnog direktora“, ali osim javnog novca za rad posebna je pogodnost za muzej „vlasništvo nad lokalitetom i zgradama, uključujući i podzemni trgovački kompleks *Carrousel du Louvre* te jednu od najunosnijih parkirališnih garaža u Europi“¹⁴⁰. U europskom kontekstu promjene osnivača i uprava u pravilu znače i nove okolnosti za zaposlenike u sektoru. „Budući da je udio troškova zaposlenika u financijama muzeja najveći, novoosnovane ustanove s glavnim izvršiteljem na čelu preuzele su ne samo administrativne radnje svih troškova zaposlenika već i kontrolu nad tim troškovima, pa tako i nad samim osobljem.“¹⁴¹

STRATEŠKO PLANIRANJE I UPRAVLJANJE INTERESNIM SKUPINAMA U MUZEJSKOJ DJELATNOSTI

Znanstvena literatura donosi brojne raspave o muzejskoj profesiji: može li se ona odrediti kao nešto posebno ili je pak čine različite vrste stručnjaka koji rade u muzejima i svaki na svoj način grade posebnost muzejske ustanove? Viktor Danilov zaključuje da se „rad u muzeju može ili ne mora smatrati profesijom, što ovisi o individualnom tumačenju, ali gotovo nema nikakve sumnje da su mnogi aspekti muzejskog rada po prirodi profesionalni i zahtijevaju specijaliziranu obuku i iskustvo“¹⁴². Jedno od važnih pitanja za menadžment u muzejima jest upravljanje ljudskim potencijalima. U muzejima su uvijek radili visokoobrazovani zaposlenici koji su bili dobro uklopljeni u društvo,¹⁴³ no u suvremenom poslovanju javljaju se potrebe za novim znanjima i vještinama. Jedna od pretpostavki za dobro upravljanje ljudskim potencijalima jest plan usavršavanja zaposlenika. On mora biti uklopljen u poslovni plan ustanove jer se „razvoj strategije usavršavanja ne može odvijati u izolaciji“¹⁴⁴. Kako će se muzej postaviti u upravljanju ljudskim potencijalima izravno utječe na njegovu sposobnost ispunjavanja ciljeva poslanja, pa se preporučuje pisana politika kuće o zaposlenicima koja bi odredila „očekivanja, obveze i prava unutar muzeja“¹⁴⁵. U hrvatskoj su praksi to pravilnik o radu i pravilnik o unutrašnjem ustrojstvu muzeja koji propisuju osnovna prava i obveze temeljene na nadležnim zakonima i kolektivnim ugovorima zajedno s opisom poslova za svako radno mjesto. No u muzejima, koji imaju vrlo raširen spektar djelovanja i interakcije

s različitim korisnicima i suradnicima, izazov je udovoljiti zahtjevima korisnika i istodobno dosljedno slijediti opis poslova. Širi se i opseg odgovornosti uvođenjem novih propisa, poput *Opće uredbe o zaštiti podataka*, koji poslovanje čine dodatno složenim. Posebno je to teško muzejima s manjim brojem zaposlenika koji su snažno izloženi zahtjevima osnivača i publike. U zadnje vrijeme na društvenim se mrežama često vode rasprave stručnjaka zaposlenih u muzejima koji se teško nose sa stresom na poslu, nepravednim razlikama u primanjima,¹⁴⁶ uznemiravanjem, nemogućnosti napredovanja¹⁴⁷ i sličnim izazovima. Muzeji stalno traže odgovor na pitanje kako uskladiti stručne poslove koji isključuju publiku, kao što su primjerice briga o zbirkama i istraživanje, s onima kojima je cilj sudjelovanje i zadovoljavanje potreba korisnika koje se odvijaju aktivnostima muzeja poput izložbi, izdavaštva, radionica i sličnoga. Broj potencijalnih korisnika i posjetitelja zapravo je neograničen, pa ograničen broj zaposlenika ne može uvijek izići ususret svim očekivanjima ako je pritisak na muzej velik. Muzeji kojima nedostaju potrebni profili stručnjaka teško usklađuju poslovanje, posebice ako imaju brojnu publiku. Ako velik dio radnog vremena stručnjaci muzeja posvete radu s publikom, zbirke mogu ostati zapuštene i nesređene. Neinventarizirani predmeti itekako ugrožavaju poslovanje muzeja, što postaje i predmetom izazova za strateški plan muzeja, ali i za osnivača. Ti izazovi potaknuli su upravljačka tijela na izradu planova kojima bi se prevladali uočeni nedostaci.

Kao što zagovara mjerenje učinka samog muzeja, Jackson smatra da je „mjerenje radnog učinka zaposlenika ključni alat za

upravljanje jer pruža informaciju o tome koliko dobro posluje organizacija, pruža rukovodećem kadru mogućnost kontrole i vjerodostojnosti, ali je i učinkovito sredstvo za institucijsko učenje¹⁴⁸. Peter J. Ames smatra da u određivanju radnog vremena muzeja može doći do mimoilaženja jer primjerice zaposlenici imaju interes raditi radnim danima, dok bi publika željela posjetiti muzej vikendima ili navečer kada je slobodna od radnih obveza.¹⁴⁹ Ames primjećuje bitne razlike u ponašanju zaposlenika u pojedinim zemljama pa izdvaja Sjedinjene Američke Države i Veliku Britaniju, a pomalo i Francusku, od ostatka Europe u kojoj u muzejima još uvijek „prevladava mentalitet bjelokosne kule, pa biti na usluzi javnosti još nije dio kulture zaposlenika“¹⁵⁰. On daje nekoliko savjeta menadžmentu muzeja o osmišljavanju poslanja da bi se ono razumjelo i uvažavalo, a uravnoteženo je s financijskim zahtjevima, ima dobru marketinšku podršku, ali i stručnost.¹⁵¹

Renee Friedman ističe posebne okolnosti povezane s novim zapošljavanjem kao što je vrlo velik broj kandidata za malo radnih mjesta, što svaki postupak zapošljavanja poslodavcu čini dugotrajnim i teško provedivim, a kao dodatan problem autorica vidi ustroj s nedovoljno utvrđenim opsegom poslova koji se razlikuje od muzeja do muzeja te akademsko nasljeđe muzeja u shvaćanju prirode posla.¹⁵² Novo zapošljavanje dvojak je izazov, odnosno donosi velik rizik i za zaposlenika i za muzej kao poslodavca u javnom sektoru. Velika konkurencija za malo radnih mjesta trebala bi u procesu zapošljavanja izdvojiti najbolje kandidate, no muzeji nemaju potrebna sredstva za provođenje dugotrajnoga i kvalitetnog testiranja kojemu bi izvrsnost

bila jedini kriterij. S druge strane, loš je odabir dugotrajan uteg za ustanovu jer u velikom broju zemalja kada jednom zaposlenik uđe u muzej često u njemu ostaje do mirovine. Primijećeni izazovi u ustroju radnih mjesta i opisu poslova također su nerijetko rezultat nedovoljnih sredstava pa se poslovi, koji bi se u većim muzejima razdvojili na dva ili više radnih mjesta, u manjim muzejima spajaju jer ne postoje druga odobrena radna mjesta ni osobe koje bi obavile te poslove. I veći nacionalni muzeji mogu imati isti problem ako im nedostaje zaposlenika, što je posebno prisutno u hrvatskim muzejima koji bez odobrenja osnivača ne mogu nikoga zaposliti.

Planiranje i upravljanje ljudskim potencijalima najizazovniji je dio poslovanja, posebno u hrvatskim muzejima u kojima nije normiran rad za kakav se zalaže Jackson. Ravnatelji nemaju slobodu otvaranja i ukidanja radnih mjesta jer za to moraju ishoditi suglasnost osnivača, a otkaz ugovora o radu rijetko je provediva mogućnost čak i kada zaposlenik u velikoj mjeri ne ispunjava ugovorene obveze.¹⁵³ Činjenica da nije lako mjeriti učinak zaposlenih u muzejskom sektoru, a još ga je teže povezati s produktivnošću, dovodi do toga da procjena nečijeg rada najčešće ostaje subjektivna, pa Friedman propituje „treba li zaposlenik biti kažnjen što je postavio odličnu izložbu koju nitko ne posjećuje ili nagrađen ako je posjećenost velika, ali je postav loš“¹⁵⁴. Takve su dvojbe česte u izradama planova rada, posebno jednogodišnjih i dvogodišnjih izložbi, i procjeni njihova učinka na publiku. Kustosi uglavnom daju prijedloge iz područja svoje uske specijalizacije ili zbirki koje vode te ih ne povezuju uvijek s posjetom i interesom pu-

blike, što u Hrvatskoj osnivači žele izbjeći tako da redovito u obrascima za prijavu programa traže navođenje ciljnih skupina kojima je program namijenjen i procjenu broja posjetitelja. No izostaje dobra evaluacija koja bi objektivno usporedila prijavu s izvještajem o ostvarenju programa.

Nedovoljan broj zaposlenika uz pritisak osnivača za povećanjem broja aktivnosti muzeja otvara nove izazove u ustanovama, poput izloženosti stresu. Kahn Howard i Sally Gardner istraživale su tu temu u britanskim muzejima i zaključile da se nekoć tradicionalno niska razina stresa zaposlenih u muzejima počela mijenjati potkraj osamdesetih godina, kada su lokalne vlasti zatražile od muzeja da postanu kreativniji u stvaranju vlastitog prihoda, ali i u opravdanju svojih troškova financiranih javnim novcem.¹⁵⁵ Takav pritisak uvijek se javlja u razdobljima financijske krize. U Velikoj Britaniji smanjenje proračunskih sredstava otežalo je poslovanje mnogima te čak zatvorilo vrata nekih muzeja, pa se sve više promovao američki model poslovanja u kojemu ravnatelj moraju ulagati više truda kako bi privoljeli osnivače na veću podršku, dok kustosi počinju održavati sve bolje veze s darivateljima, često dajući savjete privatnim kolekcionarima, što naplaćuju za muzej kako bi osigurali nužnu pomoć muzeju u kojemu rade.¹⁵⁶ Takav zaokret unio je velike promjene u nekoć zaštićen sustav. Autorice su stres u radu u muzejima grupirale u četiri osnovne kategorije koje uključuju „organizacijsko zatvaranje, nesigurnost u poslu, potrebu za promjenom organizacijske strukture i promjene u obrazovanju za muzejska zanimanja“¹⁵⁷.

U javnome muzejskom sektoru, u usporedbi s privatnim, nesigurnost je radnog

mjesta zanemariva. Međutim, i mogućnost promjene zaposlenja je smanjena. Vrlo niska razina mobilnosti muzejskog osoblja sigurno jako utječe na viđenje zapošljavanja u sektoru. Sigurnost stalnog posla koji je nepromijenjen i osiguran desetljećima mnogima se čini kao povlašten položaj. S druge strane, zaposlenici često postaju svjesni da imaju vrlo malo mogućnosti promijeniti radnu okolinu, uvjete i sustav napredovanja. Plaće i ostale dodatke u hrvatskim muzejima određuje osnivač, a dodatno su pojačani i kolektivnim ugovorima, što u pravilu ne dopušta intervencije ni nagrađivanje prema stvarnim postignućima, kao ni sankcioniranje nerada. Velik broj mladih obrazovanih ljudi koji su završili uglavnom društveno-humanističke studije muzejski poziv vidi kao posao iz snova, no zbog opće nemobilnosti zapošljavanja u sektoru vrlo malen broj taj će san i ostvariti. Već se i za vježbenički staž u muzeju, sa zaista niskom naknadom, javlja više desetaka kandidata.¹⁵⁸ Nakon završenog stažiranja za njih nema otvorenih radnih mjesta.

Presudan izazov za menadžment jest nemobilnost radnih mjesta, dodatno opterećena petrificiranim sustavom bez mjerenja učinka zaposlenih, bez stvaranja novih proizvoda i usluga, u kojemu se uložena sredstva u produkciju programa ne moraju pravdati ekonomskim pokazateljima. Stalan ulazak mladih stručnjaka nužan je za stvaranje novih znanja i vještina u djelatnosti, a uvođenje novih oblika rada podrazumijeva i dodatnu izobrazbu postojećih zaposlenika. Cjeloživotno učenje ne bi trebalo biti okidač dodatnog stresa za zaposlenike, već doprinos dinamičnosti radnog okružja. Većina interesnih skupina u kulturi, uključujući i muzejski sektor,

shvaća potrebu za promjenama i uočava da su nužna nova znanja i vještine. Ipak, stalno zaposleno osoblje, koje tijekom radnog vijeka nikada nije moralo dokazivati svoju učinkovitost i stručnost, iste promjene može vidjeti kao potencijalnu prijetnju, pa će velik izazov za poslovanje u skoroj budućnosti biti pronalaženje prihvatljivog puta za uvođenje promjena u kulturi rada. Jedini zaposlenik koji u hrvatskome muzeju uvijek ima ugovor na određeno vrijeme jest ravnatelj muzeja, i to na četiri godine nakon kojih je zakonom propisano pokretanje natječaja za izbor ravnatelja. Ako je postojeći ravnatelj izabran iz redova zaposlenika muzeja i/ili ima ugovor na neodređeno vrijeme, osigurano mu je radno mjesto ako mu se ne potvrdi sljedeći mandat. Međutim, ako ravnatelj dolazi izvan muzejske struke i osnivač nije voljan ugovorom mu osigurati radno mjesto nakon isteka mandata, može ostati bez posla. Imajući u vidu spomenutu nemobilnost zapošljavanja u sektoru, ove okolnosti ne samo da uz vrlo zahtjevnu i odgovornu funkciju mogu utjecati na razinu stresa već i dodatno stvaraju ovisnost o političkim strukturama koje imenuju ravnatelje. Neovisno o političkoj pozadini imenovanja ravnatelja, koja je prisutna u svijetu kao i u hrvatskim muzejima, očekuje se da on uspješno vodi muzej. Shvaćanje kako se uspješno vodi muzej ne mora nužno biti isto kod zaposlenih i osnivača. Stephen E. Weil podsjeća da je „godine 1975. u članku u časopisu *Harvard Business Review* Henry Mintzberg kazao da zadatci koje tipični menadžer svakodnevno obavlja uključuju ‘sažetost, varijacije i diskontinuitet’“, što je točno za muzeje jer izvrsno pogađa kako umjesto klasičnog upravljanja procesima u muzejima imamo gotovo „kaleidoskopski

aranžman naizgled nepovezanih događaja koji svi trebaju žurno postupanje⁴⁵⁹. Brojnost zahtjeva koje upućuju osnivači, zaposlenici, različiti vanjski suradnici, dobavljači, profesionalne udruge i vrlo široka publika, uza stalnu medijsku pozornost kojoj su izloženi veliki nacionalni muzeji i njihovi projekti, teško se može prilagoditi klasičnim obrascima upravljanja. Uvođenjem procesnog upravljanja u financijsko poslovanje hrvatskih nacionalnih muzeja tijekom 2011. godine pokušalo se, barem u dijelu poslovanja koje je izrazito izloženo financijskim kontrolama, naći model koji će kontrolirati ključne procese i osigurati primjenu propisa. To je ponovno prisililo menadžment muzeja na svladavanje novih znanja o procesnom upravljanju koje većina ravnatelja muzealaca nije stekla tijekom formalnog obrazovanja.

Vođenje muzeja podrazumijeva shvaćanje da je to ustanova koja mora u svojim projektima iznjedrati kreativna i inovativna rješenja i koja surađuje s umjetnicima, bilo da su zaposleni u muzeju bilo da su vanjski suradnici. Održati kreativan duh u ustanovi temeljni je zadatak njezine uprave i pritom se ne smije izgubiti u svakodnevnim aktivnostima jer „umjetnička organizacija se ne vodi kao i bilo koja druga tvrtka“⁴⁶⁰. Znanstvena literatura istražuje koje su to mogućnosti na raspolaganju ljudima koji upravljaju takvim ustanovama kako bi usmjerili zaposlenike prema inovacijskim i kreativnim rješenjima. „Postaje li se vođom rođenjem ili je to vještina koja se može naučiti, a Anne Ackerson daje odgovor da je sposobnost vođenja isto toliko umjetnost koliko i čin.“⁴⁶¹ Raznovrsnost poslova koje svakodnevno mora obavljati voditelj ili ravnatelj muzeja, uključujući „osiguranje financija, odnose s javnošću,

marketing, strateško planiranje, programe za publiku, pravna pitanja, upravljanje proračunom, upravljanje zbirkama, upravljanje sukobima, međuljudske odnose i evaluaciju rada zaposlenika“, dovela je do toga da se u većim ustanovama razvijenih zemalja zapošljava nekoliko voditelja za različita područja, ali još uvijek je vrlo velik broj izazova koje novoimenovani voditelji navode kao razlog svojevoljnog odlaska s položaja.¹⁶² Većina presudan problem vidi u jazu između retorike upravnih tijela i zaposlenika te njihova ponašanja u stvarnom radu.¹⁶³

Robert J. Spitzer u svojem djelu koje se bavi kreativnošću i optimiziranjem promjena u organizacijama suprotstavlja nadahnuto vodstvo upravljano vodstvu. Oba su usmjerena na postizanje ciljeva, ali rade to različito, odnosno često se u agresivnoj želji postizanja cilja zanemari važan dio kulture organizacije kao što su entuzijizam, otvorena komunikacija, povjerenje i slično.¹⁶⁴ Nadahnuto vodstvo mora voditi računa o tome da „postupanje ne može donositi koristi samo svojim zaposlenicima, već mora uzimati u obzir opće dobro svih interesnih skupina“ jer vodstvo ima „fiducijarnu odgovornost za financijsku održivost, produktivnost i snagu organizacije“¹⁶⁵.

U muzejskoj djelatnosti, čije poslovanje određuje mnogo različitih dionika s često neusklađenim interesima, nije lako stvoriti taj duh zajedništva. Lakše je ako se organizacijska kultura duže njegovala, ako je povezana sa slikom muzeja u javnosti te viđenjem zaposlenika i korisnika o kvaliteti onoga što muzej nudi. Tada može pozitivno djelovati na osnivača i druge interesne skupine čija je podrška muzeju važna.

Strateško planiranje osjetljiv je proces, a Gail Dexter Lord smatra da je „relativno

malo aspekata menadžmenta o kojima uprava i zaposlenici imaju isto mišljenje, stoga je strateško planiranje i teško i opasno“¹⁶⁶. Istraživanja su pokazala da je procjena radnog učinka zaposlenika menadžerima jedan od najneugodnijih poslova, a isti proces izaziva nelagodu i kod zaposlenika.¹⁶⁷ Nameće se pitanje zašto je tako i jesu li zaista odnosi toliko polarizirani. „Procjenu postignuća Gary Latham i Kenneth Wexley odredili su kao bilo koju odluku povezanu sa zaposlenicima koja se odnosi na njihov status u vezi s ostankom na poslu ili prekidom radnog odnosa, napredovanjem ili degradacijom, premještajem, povećanjem ili smanjenjem plaće ili omogućivanjem dodatnog usavršavanja.“¹⁶⁸ „Povremeno vrednovanje učinkovitosti zaposlenika ne služi samo kao revizija cjelokupne učinkovitosti organizacije, već također zaposlenicima daje formalnu povratnu informaciju o tome koliko dobro rade svoj posao što ih može napuniti energijom i motivirati na povećanje učinka.“¹⁶⁹ Svi ti pozitivni aspekti procjene često, nažalost, padnu u drugi plan, dok u prvi dolazi metodologija procjene od koje se teško može odvojiti subjektivni pristup, pa se kao najčešće greške navode primjena metode kontrasta, odnosno usporedba jednog zaposlenika s drugim, zatim procjene u kojima prevladavaju nedavna aktivnost ili prvi dojam.¹⁷⁰ Pokazalo se da je smještanje u sredinu ljestvice vrlo često kao i pogrešno pripisivanje odgovornosti i sklonost stereotipima, a nerijetko su menadžeri ili prestrogi ili preblagi u procjeni pa sve to zajedno negativno utječe na postizanje najbolje učinkovitosti ljudskih potencijala.¹⁷¹ Budući da se unutrašnja analiza kapaciteta muzeja temelji na ljudskim potencijalima, Genoways i

Ireland predlažu izradu poslanja i plana prije nego što se muzej upusti u procjenu učinkovitosti zaposlenika kako bi im se pojasnio institucijski kontekst, objasnile sve faze plana i očekivanja zajedno s ciljevima koje treba ostvariti, a potom da bi se svaki pojedinac upoznao sa svojim obvezama.¹⁷²

STRATEŠKO PLANIRANJE I RAZVOJ TRENDOVA U MUZEJSKOJ DJELATNOSTI

Znanstvenici koji se bave proučavanjem trendova u muzejskoj struci nastoje predvidjeti okolnosti u kojima će se odvijati poslovni procesi u budućnosti kako bi se muzeji bolje pripremili za izazove koji ih očekuju. „Trendovi su vrsta sile koja oblikuje svijet. Budući da su trendovi stalni i neprestano utječu na svijet, pojačavajući djelovanje tijekom vremena u vidljivom smjeru i mjerljivo brzom, odlična su podloga za predviđanja o tome kako će svijet izgledati u nekome budućem vremenu.“¹⁷³ Očekivane trendove mogu promijeniti nepredviđeni događaji pa predviđanja ipak nikada ne mogu biti potpuno sigurna, stoga bi odabir poslovnih odluka trebao počivati na novim informacijama.¹⁷⁴ Budući da strateški planovi otvaraju muzejima put u budućnost, koristeći se alatima za analizu sadašnjosti kako bi što bolje predvidjeli ono što je moguće ostvariti, u muzejskom sektoru različito se prate i trendovi. Američki savez muzeja objavljuje godišnjak *TrendsWatch*, čiji svaki broj ima odabranu temu i dostupan je na mrežnim stranicama.

Jedan od važnih suvremenih trendova svakako su sve zastupljenije nove tehnologije čiji se razvoj odvija iznimno brzo i jako utječe na čitavo ljudsko okruženje. „Mrežne

stranice AKM-ustanova razvile su se u prepoznatljiv kiberžanr jer logika njihova strukturiranja proizlazi iz baštinskih funkcija.“¹⁷⁵ U muzejskoj su djelatnosti raznovrsne mogućnosti uklapanja novih tehnologija, posebno u tumačenju baštine i kontekstualizaciji muzejskih predmeta. Ograničenja u hrvatskim muzejima uglavnom su financijska. Programi koji uključuju tehnološki skrojena rješenja za pojedini muzej, poput nagrađenog projekta *Rijksstudio*¹⁷⁶ koji korisnicima omogućuje da sami odaberu muzejska remek-djela na posebnoj platformi, u Hrvatskoj su rijetki, premda se cjelovita digitalizacija baštine zagovara već duže vremena. Nove tehnologije najčešće se planiraju kao dio ulaganja u obnovu i uređenje muzeja, a opseg ovisi o raspoloživim financijskim sredstvima. Muzejski sektor iznimno je pogodan za razvoj novih tehnologija, što potiče i Europska unija brojnim financiranim projektima u okviru programa *Obzor 2020.*, poput projekata *eCultValue*¹⁷⁷ ili *DigiArt*¹⁷⁸. Preispitivanje uloge muzeja u informacijskom društvu zapravo je strateško pitanje jer može bitno utjecati na razvoj muzeja. Možemo li nove tehnologije primijeniti na kreativan način pita se i Tomislav Šola u knjizi *Prema totalnom muzeju* jer muzeje vidi kao ustanove koje bolje opažaju vrijednosti prošlosti nego sadašnjosti i budućnosti.¹⁷⁹

Još jedan trend u strateškom planiranju ističe skupina britanskih autora, a to je uspostavljanje kulture evaluacije koja kao rezultat primjene propisa društvene politike i odgovornosti želi provjeriti učinke koje ostvaruje.¹⁸⁰ „Provedba evaluacije unutar pozitivističkog okvira traži izravne uzročne veze između intervencija politike i učinaka koji se žele postići. S

financiranjem koje se povezuje s isporukama povezanim s politikom, znatan udio istraživanja i evaluacija provode muzeji uz omogućivanje dokaza za to što sve isporučuju u vezi sa socijalnom inkluzijom, obnovom društva i cjeloživotnim učenjem.¹⁸¹ Utvrđivanje tih učinaka pokazuje koliko je društvo utjecalo na udaljavanje muzeja od nekadašnjih osnovnih zadaća bavljenja znanstvenim radom i prikupljanja civilizacijskih i umjetničkih vrijednosti. Taj novi socijalni kontekst itekako je važan kada se propituju vizije muzeja, poslanja i ključne vrijednosti koje su sastavnice strateških dokumenata.

Niz trendova o društvenom učinku muzeja sve istaknutije ulazi u sektor povezujući muzeje s različitim interesnim skupinama koje djeluju potpuno drukčije od baštinskih ustanova. Od te suradnje društvo očekuje poboljšanja, posebno u dijelovima u kojima su uočeni problemi poput manjka društvene inkluzije i socijalne dobrobiti što šire populacije. Muzeji mogu biti jedan od učinkovitih kanala za razvijanje empatije kod sugrađana koji pokazuje da „pomaganjem ljudima da bolje razumiju ‘druge’ učvršćujemo društvene veze“¹⁸². Još jedan društveni element koji se sve snažnije prenosi uz pomoć muzeja jesu ljudska prava, što je u središtu dokumenata Vijeća Europe. Njihovo promicanje vladavine prava, demokratskih vrijednosti i ljudskih prava ocjenjuje se i u kriterijima za godišnju muzejsku nagradu Vijeća Europe.¹⁸³ Pojedini muzeji organiziraju izložbe o provokativnim temama, kojima se primjerice problematizira zatvorski sustav, kao što je to učinio muzej Eastern State Penitentiary izložbom *Zatvori danas: pitanja povezana s dobom masovnog zatvaranja* kojom se udaljio od uobičajeno

neutralnog stajališta muzejske ustanove.¹⁸⁴ Poseban međunarodni odbor, kao pridružena organizacija Međunarodnog savjeta za muzeje, osnovan je kako bi na svjetskoj razini istraživao rad muzeja povezan s ljudskim pravima.¹⁸⁵

Nove tehnologije i njihov napredak nijedno područje ne ostavljaju pošteđenim, a osim uporabe novih tehnoloških rješenja u poslovanju muzeja različiti drugi oblici uporabe propituju i etička stajališta. Jedna od takvih je uporaba umjetne inteligencije ili robota koji vode posjetitelje po muzeju. Nagrađeni projekt londonske galerije Tate Modern 2014. godine bio je *Kad padne mrak*, koji je uveo virtualni obilazak umjetnina uz pomoć robota,¹⁸⁶ dok je primjerice pariški Musée du quai Branly u svojem projektu postavio robota umjetničkog kritičara koji je analizirao reakcije posjetitelja na izložbi prema izrazima lica.¹⁸⁷ Iz navedenih primjera vidi se da se muzeji koriste suvremenim rješenjima u svojem radu, među kojima su i ona koja mogu unijeti velike promjene u očekivanju posjetitelja. Stoga treba ponovno naglasiti da je stalno praćenje trendova iznimno važno jer muzejima omogućuje zadržati zanimanje javnosti. Nastojanjem da inovativna rješenja uvedu u svoje poslovanje muzeji ostaju društveno relevantni. Strah da će nove tehnologije potisnuti zanimanje publike za muzeje i učiniti ih suvišnima neopravdan je jer su u tom području brojni veliki muzeji napravili potreban tehnološki iskorak koji drugi sektori teško mogu slijediti. Mnogi manji muzeji ne mogu, nažalost, uključiti vrhunska tehnološka dostignuća u svoj rad, uglavnom zbog nedostatka financijskih sredstava koja su nužna da bi se tehnološka rješenja skrojila po mjeri određenog muzeja, ali i zbog

nedostatka zaposlenika odgovarajućeg profila koji bi te novine mogli usvojiti i s njima raditi. Nove tehnologije otvaraju vrata nizu poslova koji danas nisu predviđeni u ustroju, a koji će nužno dovesti do specijalizacija, pa se brojni istraživački projekti koje financira Europska unija bave tim pitanjima.¹⁸⁸ Uspješna suradnja s multimedijским tvrtkama, koje u muzejima vide velik potencijal za stvaranje novih proizvoda, sigurno će biti jedna od strateških prednosti muzeja u budućnosti. Sve je prisutniji trend povezivanja trgovine i kulture pa Smith navodi da „prema ovom shvaćanju futurologije, prodavaonice sve više počinju sličiti muzejima, mjestima za vizualno i estetsko prikazivanje, dok muzeji počinju sve više sličiti na prodavaonice“¹⁸⁹. Kao primjer kojim potkrepljuje svoje razmišljanje Smith navodi novoze­landski muzej Te Papa čije okružje jako podsjeća na trgovački centar jer se i očekivalo postizanje komercijalnog učinka te su u skladu s tim odabrani i arhitekti.¹⁹⁰ Naravno da je to razmišljanje subjektivno. Na ICOM-ovoj konferenciji dvaju međunarodnih odbora, održanoj 2018. godine u Novom Zelandu, muzej Te Papa predstavio je brojne inovacije u muzejskoj ekspoziciji i odličan model interakcije s publikom uključivanjem personaliziranih priča u svoje izložbe. Doduše, dobro uređenom suvenirnicom ovaj muzej ostvaruje velik prihod, no muzejski postav ne ostavlja dojam trgovačkog centra. Pojedini autori poput Waltera Grasskampa tvrde da je tržišna orijentacija učinila muzeje sve sličnijima i izbrisala velike razlike u poslovanju nacionalnih i malih muzeja, dok su, kako kaže Schulze, „muzejski administratori postupno prihvatili tržišna načela kao glavne pokazatelje uspjeha,

zamjenjujući prevladavajuće ciljeve zasnovane na umjetničkim, nacionalnim ili estetskim normama“¹⁹¹. Za velike muzejske kuće, koje su osnovale i komercijalne tvrtke kako bi na profitnim osnovama bile spremne za poslovnu suradnju ne samo s tuzemnim već i s inozemnim kupcima, zaista se može reći da je tržišni trend postao iznimno važan. Dobar primjer je Louvre, koji je uz proračunski novac koji dobiva od Vlade Republike Francuske, vlastit prihod i donacije ostvario i golem prihod od davanja licencije. Njegov poslovni pothvat Louvre Abu Dhabi počiva na sporazumu iz 2007. godine kada je „Louvre u Parizu potpisao ugovor vrijedan 525 milijuna dolara kako bi omogućio Vladi Abu Dhabija da se koristi imenom Louvre za svoj novi muzej na rok od trideset godina, a još je zaradio i 750 milijuna dolara za tekuće savjete i pomoć u upravljanju“¹⁹².

Tržište rada oblikuje buduće poslove u sektoru, pa se predviđaju promjene u zapošljavanju koje će utjecati na poslovanje muzeja. „Michael Govan, ravnatelj Muzeja umjetnosti okruga Los Angelesa, nedavno je predvidio porast broja nezavisnih kustosa; muzeji će možda više zapošljavati ljude na smanjeno radno vrijeme ili iz vanjskih tvrtki. Drugi pak vjeruju da će posao u budućnosti raditi fluidni, privremeni timovi iskusnih stručnjaka koji će se okupiti na zadatku i razići nakon što su ga dovršili.“¹⁹³ I u Hrvatskoj pojedini nacionalni muzeji često okupljaju izložbene timove sa stručnjacima izvan muzeja za veće izložbene projekte, poput Galerije *Klovićevi dvori* ili Muzeja za umjetnost i obrt.

Predviđanje trendova u Hrvatskoj uključuje opadanje zanimanja za kulturnu baštinu, što izravno utječe na krizu ustanova

kako uočavaju Dragojević i Dragičević Šešić.¹⁹⁴ Razlog može biti nedovoljna uključenost baštine u obrazovni sustav, ali i doživljaj vrijednosti kulturnog dobra. Osjećaj vrijednosti iznimno je važan za baštinu, i materijalnu i nematerijalnu, pa trend povećanja broja zaštićenih dobara, koja su često zapuštena i devastirana, utječe na osjećaj kvalitete. Za muzeje je vrlo važan odnos s publikom i njezina vjera da muzej čuva vrijednosti za koje ona izdvaja novac. Nastojeći otvoriti svoja vrata širokoj publici i povećati zanimanje za svoje zbirke i aktivnosti, muzeji žele zadržati svoj profesionalni ugled i pravo na to da ne moraju podilaziti toj istoj publici da bi osigurali posjećenost. Otvaranjem poslovnih subjekata koji nose naziv *muzej*, ali nisu baštinske ustanove, nastaje nadmetanje za naklonost publike u novim okolnostima. Čak i nacionalni muzeji moraju propitivati svoje djelovanje i usporediti broj posjetitelja s popularnim muzejima koji kao sadržaj postava imaju iluzije, torture i sl. Trendovi pokazuju da je naziv *muzej* popularan i rabiće se čak za komercijalni projekt s vrlo dopadljivim sadržajem za posjetitelje premda nema baštinsku sastavnicu. Naime, naziv *muzej* daje svojevrstnu legitimnost i osigurava povjerenje posjetitelja.

Koliko trendovi mogu biti nepredvidivi pokazuje kriza uzrokovana pandemijom koronavirusa. U slučaju zagrebačkih muzeja dodajemo i posljedice razornog potresa koji je pogodio hrvatsku metropolu u ožujku 2020. godine. No posebnost ove krize iz 2020. godine jest da je uzdrmala svjetsku ekonomiju na dosad neviđen način. Muzeji diljem svijeta našli su se u posve neočekivanim poslovnim situacijama. „Očito je da je zadnjih šest mjeseci bilo

ispunjeno neviđenom promjenom. Za one od nas koji planiramo otvoriti, ili koji smo već otvorili [muzeje], neodređena priroda svemira COVID čini promjenu stalnom. Kao muzejskim čelnicima ili muzealcima koji se bave vodstvom neovisno o našim titulama za promjenu nam je potrebna velika doza kreativnosti praćena velikom razinom prilagodljivosti, a što u tome pomaže? Samorefleksija.“¹⁹⁵ Autorica preporučuje propitivanje vlastitih postupaka kako bi se pokušalo pronaći nova, bolja rješenja.¹⁹⁶

POSLOVANJE MUZEJA U SUVREMENIM UVJETIMA

U turbulentnim vremenima muzeji su uspjeli ostati društveno relevantni što dokazuju iznimno atraktivna rješenja novih europskih i svjetskih muzeja.¹⁹⁷ Dexter Lord i Markert smatraju da su muzeji „iznimno uspješni kao organizacije“ jer su na neki način objedinili više uloga, od klasične muzejske, obrazovne, do društvenih, koje obavljaju istodobno.¹⁹⁸ Upravo ta jedna suvremena višezadačnost odaje vitalnost muzeja, ali i s druge strane potvrđuje kreativnost ljudi koji u njima rade te sposobnost prilagodbe novim trendovima. „Ta eksplozija novih uloga i funkcija muzeja nije stimulirana samo u muzejskom sektoru već i u društvu“, kažu autorice i navode osamnaest unutrašnjih i vanjskih čimbenika koji su pokrenuli te promjene.¹⁹⁹ U te čimbenike autorice ubrajaju sljedeće:

„Vanjski čimbenici:

- povećan broj muzeja uzrokovao je i povećanje konkurencije
- velik porast obrazovnih programa koji pridonosi povećanju posjećenosti muzeja

- osnivači i zaklade povezuju financiranje muzeja s njegovim ispunjenjem obrazovnih i društvenih zadaća
- kulturni turizam kao prevladavajuća industrija oslanja se na muzeje
- sigurnosne prijetnje i ostali nesagledani rizici mogu imati iznenadan učinak na posjećenost
- stalno smanjivanje proračunskog financiranja
- rast gradova kao centara ekonomske moći
- dostupnost novih tehnologija
- potražnja javnosti za *blockbuster* izložbama.

Unutrašnji čimbenici:

- rast profesionalizma dovodi do novih ideja i podiže standarde
- entuzijazam zaposlenika muzeja povezan s poboljšanjem usluga za posjetitelje
- sve veći broj dionika iz korporacijskog sektora uključen u rad muzeja očekuje da oni posluju prema poslovnim načelima
- porast troškova poslovanja
- povećanje zbirki i nova područja prikupljanja
- širenje muzejskih prostora
- porast administracije zahtijeva veće potpore
- razvoj nacionalnih i svjetskih muzejskih sustava i robnih marki
- ovisnost o *blockbuster* izložbama.²⁰⁰

Posljedica je toga razvoj sve većeg broja specijaliziranih poslova u muzeju što utječe na poslovanje, a naročito na zapošljavanje vodećih ljudi u upravi muzeja, održavanje proračuna uravnoteženim i povezivanje organizacije.²⁰¹

Nove okolnosti bile su dodatan poticaj za uvođenje ekonomskih alata u muzejski sektor jer sada, naročito u većim muzeji-

ma koji su razvili niz usluga za posjetitelje, velik broj zaposlenika radi na način koji je vrlo blizak poslovnom svijetu. Zakon velikih brojeva, a treba podsjetiti da je samo Tate Modern u 2016. godini imao 5,8 milijuna posjetitelja,²⁰² nameće potrebu za jasnom organizacijom i planskim pristupom poslu. Drugi važan aspekt svakako su spomenuta ulaganja. Naime, velik građevinski pothvat kao da muzeju udahne nov život i povećava ambicije. U Hrvatskoj je dobar primjer za to Muzej krapinskih neandertalaca koji se doživljava kao pokretač razvoja ne samo grada u kojemu se nalazi već i čitave regije, što je u vrijeme njegova otvaranja 2010. godine bilo popraćeno i velikom medijskom vidljivošću kao rijetko kada prije, pa je otvorenje Muzeja proglašeno i kulturnim događajem godine.²⁰³

Sharon Macdonald ističe da je u muzejskim studijima i muzeologiji prisutno „širenje domene“ koja prelazi okvire uobičajenih poslova koje povezujemo s muzejima i sve više pozornosti posvećeno je „trgovini, tržištu i zabavi“, što poslovanje muzeja čini dodatno složenim.²⁰⁴ Mark W. Rectanus kontekstualizira rad muzeja u svjetskom okružju naglašavajući da muzeji „čini se imaju povlašten status u prenošenju i predstavljanju kulture“ pa se „redefiniranje muzeja u okviru različitih konteksta globalizacije odnosi na promjene u proizvodnji kulture i društvenom značenju“²⁰⁵. On tvrdi da su muzeji uspjeli mnogo toga preuzeti iz drugih područja, kao što su trgovina, obrazovanje, organizacija različitih događanja, a opet ostati posebni zahvaljujući svojoj temeljnoj specijalizaciji.²⁰⁶

Porastom broja muzeja povećava se i natjecanje među njima za javni novac, a

u tom nadmetanju najvažnija je dobra povezanost s donositeljima odluka. Najveći dio javnog novca u pravilu odlazi muzejima koji su dobro umreženi u „kulturnu birokraciju“, no postoje i modeli kulturne demokracije u kojoj građani mogu odlučiti kojoj će ustanovi dati više subvencija, pa to prisiljava muzej da im ponudi usluge kojima će osigurati njihovu podršku.²⁰⁷ Dobar primjer je Švicarska, u kojoj primjerice građani na referendumu odlučuju hoće li se graditi novi muzej ili obnoviti stari, pa se muzej mora potruditi uvjeriti ih da je takvo ulaganje opravdano. „Švicarski građani imaju više šansi da izraze svoje mišljenje u glasačkim kutijama nego bilo tko drugi na svijetu zahvaljujući svojem sustavu izravne demokracije. Nedavni kantonalni glasovi uključuju zabranu pušenja u restoranima ili usklađivanje određenoga kantonalnog školskog sustava s predloženim jedinstvenim nacionalnim sustavom. Na općinskoj razini glasovi se mogu održati tako da se financira novi muzej ili da se proširi lokalna autobusna linija.“²⁰⁸

Premda se uspješno nose s dosadašnjim izazovima u trećem tisućljeću, predviđa se da će očekivanja od muzeja rasti, dok će oni na raspolaganju imati sve manje javnih sredstava.²⁰⁹ Značajka muzeja jest da trebaju mnogo stručnjaka kako bi kvalitetno odradili specijalizirane programe ili se pak u skladu sa standardima brinuli o vrhunskim remek-djelima, što povećava njihove troškove.²¹⁰ Demografske promjene izmijenit će dob i sastav muzejske publike; sve više stanovništva živi u gradovima, pa će prevladavati urbano obilježje posjetitelja, te sve upućuje na to da će trebati iznimno vješto isplanirati sredstva kako bi se muzeji uhvatili ukoštac

s budućim izazovima.²¹¹ U tome im mogu pomoći učinkovite strategije. „Strategija definira pravac u kome se čitava organizacija namjerava kretati“, povezana je s okruženjem koje može biti više ili manje stabilno pa tako „strateško planiranje obično povlači za sobom jedan ili više od sljedećih pristupa, poput stabilnosti, razvoja ili smanjenja troškova, a moguće su i kombinacije“²¹². Strategija stabilnosti uobičajena je za muzeje kao ustanove koje posluju prema godišnjim operativnim planovima i često žele zadržati postojeći položaj.²¹³ Novi programi ili ulaganja obično su poticaj za razvojnu strategiju, dok se strategija smanjivanja troškova preporučuje ustanovi koja ne može držati korak s postojećim troškovima.²¹⁴

Znanstvenici također istražuju zašto se organizacije ne koriste izrađenim planom. John Schermerhorn ističe sedam razloga za to: „[...] neuspjeh uprave da plan ugradi u poslovnu rutinu organizacije, nedostatak stručnosti, uporaba netočnih podataka, nedostatak sredstava za provedbu, zaposlenici ne žele promjene, zaposlenici su skloni zamaranju detaljima i ne vidi se šira slika.“²¹⁵ Svaki strateški plan uvodi neku novu ambiciju u organizaciju koja zahtijeva dodatne napore da bi se zamišljeni ciljevi ostvarili u budućnosti, pa ne čudi da dio zaposlenika pruža otpor jer ne vide jasnu korist koju od toga imaju.

Genoways i Ireland navode kako je razvojni plan ono što mora poduprijeti strateški plan i stvoriti mogućnosti za osiguranje sredstava i dobivanje potpora iz različitih izvora koje treba prepoznati i razraditi pristup svakomu od njih.²¹⁶ Kapitalna ulaganja u obnovu muzeja ili izgradnju novoga najzahtjevnija su za osiguravanje sredstava jer je to dugotrajan proces i više-

godišnji angažman. Znanstvena literatura iz anglosaskih zemalja rijetko može dati dobre upute muzejima u Hrvatskoj zbog potpuno drukčijeg načina financiranja, ali i odnosa poslovnih subjekata prema muzejima. Ne postoji korporacijska podrška javnim muzejima u Hrvatskoj pa nije primjenjivo navoditi modele i oblike kampanja kojima se koriste muzeji u Sjedinjenim Američkim Državama ili Velikoj Britaniji, a toj temi posvećena je i relevantna literatura.²¹⁷

SUVREMENI MARKETING ZA OSNAŽIVANJE PRIHODOVNE STRANE POSLOVANJA MUZEJA

U 21. stoljeću neprekidno se propituje održivost poslovanja, uključujući i baštinskih ustanova. Budući da se područje kulture otvara sve većem broju dionika koji u njemu ostvaruju poslovni interes, raste i broj zahtjeva za sufinanciranjem njihovih programa. Osnivači muzeja, svjesni tog pritiska, s jedne strane traže od svojih ustanova da u poslovanju počnu primjenjivati poslovna načela, a s druge strane žele da sadržaji javnih ustanova budu što dostupniji širokom broju posjetitelja sa što manjom naknadom ili besplatno. Muzeji su dosad uspješno održavali ravnotežu među tim proturječnim zahtjevima i uspješno opstaju mijenjajući svoje obilježje i ulogu u društvu uz istodobno zadržavanje trajnih vrijednosti temeljenih na bogatim zbirkama i imidža neupitnoga baštinskog autoriteta.

Kotler i Kotler smatraju da „muzeji nude iskustva, ideje i zadovoljstva koje ne možemo pronaći kod drugih“²¹⁸ i upravo ta njihova mogućnost ponude nečega što ostali nemaju, a to su stvarni muzejski predmeti koji se zatim različito kontek-

stualiziraju, ostaje poredbena prednost muzeja. Na izvorni muzejski predmet mogu se danas nadograditi zanimljiva priča i atraktivan dizajn, prateći programi kao i nove tehnologije koje upotrebljavaju druge djelatnosti. Bez aure izvornog predmeta izostaje nadahnuće i sadržajna atrakcija. Te poredbene prednosti ne iskorištavaju svi muzeji jednako dobro, a kao osnovne strateške izazove muzeja autori ističu misiju, publiku i financiranje.²¹⁹ Kao ključne izazove povezane s publikom navode „privlačenje, stvaranje i zadržavanje različitih vrsta publike“ i savjetuju da u tom procesu pozornost treba usmjeriti na „ljude koji ne dolaze u muzej, a mogli bi biti potencijalni posjetitelji, na različitost publike, na poticanje redovitih dolazaka te na obogaćivanje programa koji će ne samo privući posjetitelje već ih i zadržati i izgraditi dobre veze s turističkim sektorom“²²⁰. Konkurencija je u tom području iznimno jaka. Danas se u trgovačkim centrima organiziraju radionice i predstave, u kazalištima stručna vodstva i obilasci, u videoigrama se obrađuju povijesne i muzejske teme. To potvrđuje da muzeji zaista imaju odlične sadržaje koji stvaraju zanimanje publike, no važno je kako će te prednosti iskoristiti. Proširenje sadržaja izvan svoje uže specijalizacije prisutno je i u muzejima, pa se u njihovim prostorima održavaju koncerti, predstave, predstavljanja i druga događanja. Te su težnje u porastu i zahtijevaju pozorna promišljanja kako bi vizije razvoja muzeja počivale na dobrim odlukama. Rastući zahtjevi publike potiču nova partnerstva u poslovanju pa je potrebno dobro predvidjeti i očekivanja novih suradnika, često neupućenih u ograničenja muzeja i krutih administrativnih okvira u kojima još uvijek posluju.

Dolazak u muzej uključuje različite vrste troška za posjetitelja, od ulaznice, suvenira, samog dolaska do muzeja, cestarine ili troška javnog prijevoza, parkirališta, hrane i pića do dragocjenog vremena.²²¹ Kotler i Kotler primjećuju da su se potkraj 20. stoljeća upravo muzeji suočili s najvećim financijskim izazovima pa je „u izvještaju koji je u Americi napravljen 1997. godine (Creative America) vidljivo da su među kulturnim organizacijama muzeji najviše ovisni o proračunskom novcu i najmanje stvaraju vlastit prihod, što je razlog za zabrinutost jer u promijenjenoj društvenoj klimi sve je manje filantropskog duha u društvu“²²². Dok je u američkom kontekstu neprofitni status muzeja vrlo važan kriterij za dobivanje donacija, u hrvatskom okružju ne postoji raširena kultura doniranja muzejima. Muzejima nije lako uvesti ni poslovne aktivnosti poput prodaje suvenira ili ugostiteljske usluge jer to često otežava zakonodavstvo drugih sektora. Okretanje tržišnom poslovanju zahtijevalo bi dodatna znanja zaposlenika ili nova radna mjesta.

„Tržišno orijentirano strateško planiranje menadžerski je proces kojim se razvija i održava održiv sklad između ciljeva organizacije, njezinih sposobnosti i sredstava i promjenjivih mogućnosti na tržištu“, smatra Philip Kotler, objašnjavajući zašto je upravo marketing postavljen „kao okosnica strateškog planiranja, kao glavni proces koji uspostavlja odnos između onih kojima je određena usluga namijenjena i onih koji je pružaju“²²³. „Formalno se određuje kao društveni ili upravljački proces kojim pojedinac ili skupina ostvaruju svoje potrebe i želje stvaranjem, ponudom i razmjenom vrijednosnih proizvoda s drugima.“²²⁴

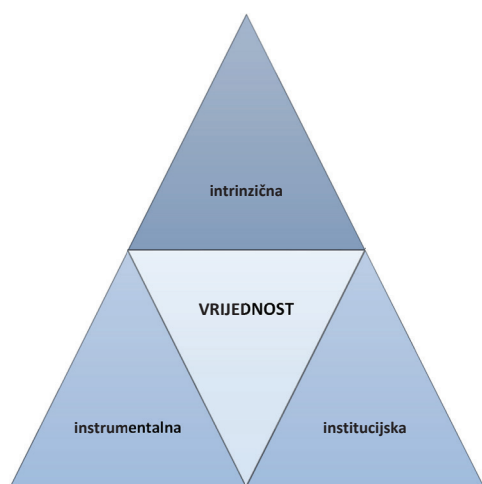
„Opiranje marketingu često odražava pogrešno shvaćanje pojma. Marketing nudi svakoj vrsti organizacije skup načela, metoda i alata za unapređenje njezine svrhe povezane s klijentima ili korisnicima“, a učinkovit marketing uzima u obzir mišljenja i vrijednosti iz područja u kojemu djeluje, i to bi bio najbolji odgovor na dvojbe o njegovoj ulozi u muzejskoj djelatnosti.²²⁵ U strateškom promišljanju poslovanja, pa tako i marketinga, potrebno je sagledati okružje u kojemu muzej djeluje. Kotler i Kotler navode pet vrsta okružja koja uključuju „unutrašnje okružje sa zaposlenicima i tijelima muzeja, tržišno okružje s posjetiteljima, medijima i sličnim dionicima, regulativno okružje koje podrazumijeva zakonodavstvo i donositelje odluka, natjecateljsko okružje s interesnim skupinama te makrookružje koje oblikuje širi kontekst mogućnosti i prijetnji za muzej i na njih se ne može utjecati“²²⁶.

VRIJEDNOST I VAŽNOST MUZEJA

John Holden uočava da je relevantan izazov za strateško planiranje i kako ustanove izvještavaju o svojim postignućima opravdavajući trošenje javnog novca. Za ustanove to postaje izazov kada osim nabiranja aktivnosti moraju opisati i dodatani društveni učinak.²²⁷ Holdenovo predviđanje u kojem će smjeru ići argumentacija opravdanosti ulaganja u kulturu potvrđuje se u pozivima za sufinanciranje iz fondova EU-a. Primjerice, na javnom pozivu *Priprema i provedba integriranih razvojnih programa temeljenih na obnovi kulturne baštine* koji je objavilo Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije glavni ciljevi koji se sufi-

nanciranim baštinskim projektima moraju postići i dokazati doprinos su zapošljavanju i povećanju prihoda od turizma kako bi se potaknuo gospodarski razvoj mjesta u kojemu se nalazi spomenik kulture u koji se ulaže.²²⁸

Holdenov trokut (sl. 5), kojemu su vršne točke tri različite kategorije vrijednosti – intrinzična, institucijska i instrumentalna, vrlo se dobro može primijeniti u raspravi o muzejima i njihovu učinku.



Slika 5. Holdenov trokut koji prikazuje komplementarne sastavnice vrijednosti kulture. Izvor: prilagođeno prema Alessandro Bollo, Report 3 – Measuring Museum Impacts (Bologna: Istituto per i Beni Artistici Culturali e Naturali, 2013), 11.

Muzejski stručnjaci s pravom ističu vrijednost zbirke pohranjenih u muzeju kao osnovni naglasak u radu. Međutim, ta intrinzična vrijednost, dakle ona vrijednost koja je svojstvena prikupljenim predmetima, možda je najteže prepoznatljiva ljudima izvan struke. „Muzejske zbirke razlikuju se prvo po svojoj prirodi i drugo po načinu izlaganja. Priroda zbirke određena je predmetom prikupljanja, obuhvatom i veličinom te financijskom i kulturnom

vrijednošću.“²²⁹ Vrijednost zbirke koja se očekuje u nacionalnome muzeju u pravilu je veća od one u regionalnome, pa se polemike oko smještaja novopronađenih predmeta često pozivaju na praksu da u nacionalnome muzeju budu izložena vrhunska djela. Stoga posebnu odgovornost imaju kustosi nacionalnih muzeja kada biraju što ulazi u muzejski fundus. Zahtijeva se da muzeji imaju pisane dokumente koji utvrđuju strategiju prikupljanja muzejskog fundusa, što svaka zemlja uređuje drukčije. Vrijednost fundusa izravno je povezana i s ugledom te nacionalnim i svjetskim značenjem muzeja. Već desetljećima pojedine zemlje traže povrat predmeta koji su odneseni s njihova teritorija i danas se nalaze u najprestižnijim svjetskim muzejima. Jedan od najpoznatijih slučajeva su skulpture s atenske Akropole koje se nalaze u Britanskome muzeju, tzv. Elginovi mramori, a sve više traženja povrata umjetnina bivše kolonije upućuje se nekadašnjim svjetskim silama. Pitanja dekolonizacije ili restitucije sve su češće na dnevnom redu, a bila su uključena i u rasprave povezane s promjenom definicije muzeja koju je pokrenuo ICOM.

Kako bi ostali društveno relevantni, muzeji se moraju dobro postaviti u sredini u kojoj djeluju i odgovarati novim zadaćama koje se pred njih postavljaju, no njihovu vrijednost i važnost ne moraju svi dionici i društvo u cjelini vidjeti na isti način. Izazov je tim veći jer je teško jasno odrediti promjenjivo okružje muzeja. Peter Davis smatra da je „to kameleonski koncept kojemu boju mijenja pojedinačno opažanje, ali i promjenjiv obrazac tijekom vremena“²³⁰. Međutim, muzeji u svijetu još uvijek imaju dobar ugled, što potvrđuje i činjenica da su sve

brojnije poslovne inicijative sklone, ako su povezane s kulturom i baštinom, nazvati se muzejskima. To nastojanje već je vrlo rano uočio Kenneth Hudson, utemeljitelj nagrade Europski muzej godine, začuđen brzinom njegova širenja, pa u svojem djelu *Muzeji od utjecaja* daje „recept za opstanak i rast u muzejskom sektoru“, navodeći osnovne preduvjete za to poput financijske održivosti, aktivnog povezivanja s lokalnom zajednicom, zadovoljenja stvarnih potreba korisnika i „potrebe da se nikada ne izgubi iz vida bitna istina sadržana u paradoksu da se uspješna popularizacija može postići samo ako je zasnovana na zdravom učenjaštvu“²³¹. Stručna podloga nužna je muzejima jer, kako upozorava Tomislav Šola, uvijek prijeti opasnost od podilaženja publici, posebno „u sredinama koje kulturu i muzeje tretiraju kao prigodničarski element“²³². Vrijednost koju Holden naziva instrumentaliziranim najpodložnija je vanjskom utjecaju. Posebno ako se prekorači crta profesionalnosti i muzej pretjera s komercijalnim sadržajima, najčešće u poveznicama s turizmom i gospodarstvom, s isključivim usmjerenjem na ostvarivanje prihoda. U stručnoj javnosti već duže vremena vodi se polemika o tome koliko je iznajmljivanje atraktivnih prostora u muzeju poželjno, a da se ne ugrozi osnovna djelatnost. To je posebno osjetljivo pitanje za nacionalne muzeje koji imaju veliku odgovornost kao čuvari zbirke najvećih vrijednosti.

Kvalitetnu razvojnu dimenziju današnji će muzej teško postići samo politikom prikupljanja iako je dobar odabir predmeta koji će ući u zbirke iznimno važan. Muzej također mora razviti mehanizme za praćenje novih trendova da bi se na vrijeme mogao mijenjati zajedno s društvom.

Ne poričući važnost izvornih predmeta, stručnjaci sve više ističu kako uz predmete treba skupljati ideje te graditi muzeje oko tema koje su ljudima važne, bilo da su posrijedi muzeji za promicanje ljudskih prava bilo da su oni koji govore o gastronomiji ili ekologiji. Često u muzejske zbirke ulaze predmeti iz područja na koje su kustosi jako usredotočeni, pa Šola s pravom vidi opasnost ako u muzeju „prevlada logika kolekcionara ili pak on posluži za zadovoljavanje interesa određene društvene ili političke elite“²³³. Muzej se kao javna ustanova ne smije isključivo usredotočiti na stručnu i znanstvenu publiku, već mora ispuniti i svoju širu društvenu ulogu. Obveza širenja znanja propisana je u Hrvatskoj i zakonodavstvom. Strateški pristup razvoju muzejskih zbirki presudan je za muzej i tu nije riječ samo o intrinzičnoj vrijednosti samih zbirki već i o osiguranju uvjeta za njihovo odgovorno čuvanje.

Promjene u doživljaju vrijednosti obradili su Joseph Pine i James Gilmore u svojoj knjizi *Economy of Experience*, uočavajući prijelaz iz „ekonomije usluga u ekonomiju doživljaja“, što otvara nova poglavlja u radu muzeja 21. stoljeća.²³⁴ U Hrvatskoj je najbolji primjer tog prijelaza uspjeh Muzeja prekinutih veza koji zbirku gradi isključivo na iskustvu i, ma koliko se sadržaj nekomu može činiti trivijalan, Muzej je u svoj rad uključio nekoliko ključnih vrijednosti važnih za suvremene korisnike. U prvom redu to je inkluzija, odnosno povezivanje s osobnim iskustvima šire publike, zatim poticanje empatije i sposobnost stvaranja doživljaja naracijom predmeta koji posjetiteljima pričaju bliske priče. Taj pristup ima svoje poklonike, ali i protivnike koji smatraju da to nije muzej već poslovni model koji iskorištava muzej-

ske metode muzealizacije i naziv *muzej* za nešto što nije povezano s baštinom. Spomenička vrijednost bila bi ono što odvaja muzeje od industrije zabave, a autentičan muzejski predmet kao nositelj spomeničke vrijednosti suprotstavljen je predmetu koji ta obilježja nema. Međutim, danas, u sve većoj otvorenosti kulture najširim kategorijama korisnika, postavlja se pitanje kako oni doživljavaju autentičnost i što opažaju kao vrijednost tijekom posjeta muzeju.

Preduvjet je uspješnog poslovanja muzeja poznavanje vlastite uloge u zajednici te muzej mora znati procijeniti kakav utjecaj ima u okružju. Danas je socijalnu sastavnicu muzeja potrebno uključiti u rješavanje brojnih kontroverzija u društvu, pa je tako i Europska komisija u svojem programu za obilježavanje Europske godine kulturne baštine 2018. prepoznala muzeje kao važne čimbenike u promicanju tolerancije i društvene inkluzije. Primijetilo se da muzeji mogu biti dobri saveznici u borbi protiv ksenofobije, rasizma i ostalih društveno neprihvatljivih pojava jer pozitivne pristupe mogu promicati nenametljivo uz uključivanje različitih društvenih skupina. Institucijska vrijednost muzeja posebno prevladava u području izobrazbe i povezivanja s obrazovnim ustanovama. Pojedine zemlje itekako su uvidjele važnost muzeja u oblikovanju mišljenja zajednice te izgradnji nacionalnoga ili regionalnog ponosa, pa je zanimljivo pratiti primjerice znatna financijska ulaganja Kine u, za europske pojmove, impresivno velike i tehnološki veoma dobro opremljene muzeje čak i u regijama udaljenim od uobičajenih turističkih ruta. Nedavno otvoren Louvre u Abu Dhabiju također je rezultat golemih ulaganja u muzej koji je postao pitanje međunarodnog prestiža i

odraz težnji bogatih pojedinaca, ali i puke želje za pokazivanjem bogatstva i moći. Mnogo je načina kako mjeriti učinak muzeja, a Naylor ističe da nisu svi pogodni pa muzeji moraju biti oprezni u odabiru onoga što mjere kako se ne bi doveli u nepovoljan položaj i rasplamsali neopravdana očekivanja različitih dionika, posebno političara.²³⁵ Osim što mjerenjem učinka muzej prenosi svoju vrijednost publici, jednako tako mjerenje postaje smjerokaz za poslovne strateške odluke.²³⁶ Tri metode koje navodi Naylor, kao što su „financijski učinak, učinak na mjesto i ukupni ekonomski učinak“, često se nalaze u studijama troškova i koristi.²³⁷ To sažima ono čega je muzejski sektor itekako svjestan, a to je nemogućnost muzeja da dokažu izravne financijske povrate pa nastoje neizravnim učincima opravdati ulaganja u djelatnost. Najčešći su pokazatelji neizravnih učinaka porast potrošnje u okružju ili pak duhovna nadgradnja od društvenih sastavnica ili podizanja razine obrazovanja.

ETIKA STRUKE, STANDARDI I DOBRE PRAKSE

Prvi muzej koji je osnovalo javno tijelo bio je muzej Ashmolean u Oxfordu 1683. godine i imao je enciklopedijsko značenje kao i dva mnogo poznatija primjera iz tog razdoblja, Britanski muzej (osnovan 1759.) i Louvre (osnovan 1793.).²³⁸ Upravo ta povezanost muzeja sa sveučilištima i nastanak u „enciklopedijskom duhu tzv. europskog prosvjetiteljstva“²³⁹ odredili su razvoj muzeja kao i njegove posebnosti, među kojima prevladava zahtjev za primjenom najviših profesionalnih standarda. Stoljećima se to odnosilo samo na dio poslova istraživanja, postavljanje izložbi

i izdavačku djelatnost, a tek u novije doba javlja se potreba da se slični visoki standardi primijene u radu s publikom kao i u poslovanju muzeja u cijelosti.

Pozivanje na standarde presudno je za nacionalne muzeje jer oni na njima grade svoj imidž. Američki savez muzeja prepoznat je u svijetu kao profesionalna organizacija koja mnogo pozornosti posvećuje profesionalnim standardima. Uputno je razlikovati standarde od najboljih praksi. „Standardi su općenito prihvaćene razine postignuća koje se očekuju od svih muzeja. Najbolje prakse su postignuća vrijedna pohvale i filozofije koje pokazuju osviještenost standarda, uspješno rješavanje problema, mogu se ponoviti i muzeji ih mogu oponašati ako su primjerene okolnostima u kojima se nalaze.“²⁴⁰ Primjena standarda ili pak uvođenje dobrih praksi može biti i strateški cilj muzeja. „U tom su postupku dva ključna pitanja bitna za procjenu muzeja u odnosu na muzejske standarde – koliko dobro muzej ostvaruje svoju navedenu misiju i ciljeve te koliko je rad muzeja u skladu sa standardima i najboljim praksama, onako kako su općenito prihvaćene u sektoru i primjerene muzejskim okolnostima.“²⁴¹ To nastojanje profesionalne američke organizacije da ne procjenjuje svaki muzej u odnosu na potpuno iste kriterije, već uvažava posebnosti i okolnosti u kojima muzej posluje, mnogo je bolji pristup od propisivanja idealnih standarda za pojedine vrste muzeja kako to čini hrvatsko zakonodavstvo.

Rad u muzeju zahtijeva primjenu profesionalnih standarda pa ih je Međunarodni savjet za muzeje (ICOM) objavio u *Etičkom kodeksu*²⁴² koji je prihvaćen u svjetskom okružju i određuje najmanji mogući broj profesionalnih standarda koje muzej

mora primijeniti u poslovanju, a publika i stručnjaci ih mogu očekivati u svakome muzeju, uključujući i usluge koje pruža. Premda su standardi ICOM-a kao svjetske muzejske mreže općeprihvaćeni, važna su i iskustva kolega iz Američkog saveza muzeja koji su, uostalom, i u ICOM-u bili uključeni u rad na kodeksu jer su etiku struke najtemeljitiije primjenjivali u svakodnevnoj praksi. Američki savez muzeja smatra etiku struke, profesionalne standarde i ključne dokumente obveznim elementima za poslovanje muzeja.²⁴³ Etiku struke određuje sama organizacija, no upućuje muzej da napravi institucijski etički kodeks skrojen prema svojim potrebama.²⁴⁴ „Temeljni standardi grupirani su u sljedeće kategorije: javno povjerenje i odgovornost, misija i planiranje, vodstvo i organizacijska struktura, upravljanje zbirkama, obrazovanje i tumačenje, financijska stabilnost, prostori i upravljanje rizicima.“²⁴⁵ Udruženje je izdvojilo „pet temeljnih dokumenata za profesionalno obavljanje muzejske djelatnosti kojima se usmjeravaju odluke i akcije za promicanje institucijske stabilnosti i održivosti što omogućuje muzeju ispunjavanje njegove uloge“²⁴⁶.

Nacionalnim zakonodavstvom većina zemalja pobliže uređuje ili propisuje standarde. Pojedine su zemlje uvođenjem modela akreditacije ili registracije nastojale pospješiti primjenu standarda. U tim modelima, manje ili više sličnima, propisale su postupke kroz koje prolazi muzej želi li testirati svoju kvalitetu. Postupak može biti obavezan ili dobrovoljan, kao što je američki model akreditacije. Republika Hrvatska vrlo je temeljito odredila pravni okvir za muzeje jer uza *Zakon o muzejima* postoji i niz pravilnika uključujući i

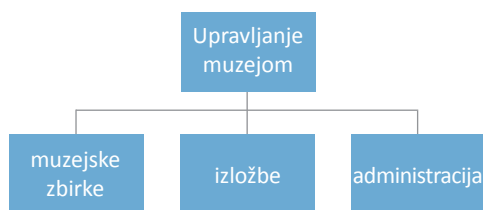
onaj o tehničkim uvjetima i standardima za muzeje. Nema razrađenog postupka procjene ili samoprocjene kvalitete rada muzeja kao što je akreditacija.

Povjerenje javnosti u kvalitetu rada muzeja osnovni je smisao postojanja muzeja, a znanstvenici koji istražuju suvremene trendove ustanovljuju kako su muzeji još uvijek u kategoriji ustanova kojima ljudi vjeruju. „Publika je naviknuta da muzej ima glas autoriteta, bilo da se s njim slaže ili ne bilo da je spremna prihvatiti njegovu poruku. Posjetitelji je mogu i propitivati iako mnogi nisu kvalificirani za to.“²⁴⁷ Stoga je primjena standarda jedna od ključnih uloga muzejskog menadžmenta jer odgovorno povezuje sve bitne aktivnosti koje oblikuju poruke u muzeju i izvan njega pa ti standardi utječu na društvo u cjelini. Primjena standarda često se povezuje s financiranjem muzeja, odnosno nedovoljna kvaliteta rada u muzeju nerijetko se sagledava kroz prizmu nebrige osnivača. Za muzejsku struku iznimno je važno povući granicu između privatnoga i profesionalnoga, što uređuje etički kodeks. Općeprihvaćen etički kodeks za muzeje koji je donio ICOM propisuje potrebna postupanja, a navodi i što treba izbjeći tijekom obavljanja posla u muzeju.²⁴⁸ Ustavljen je u osam poglavlja koja uređuju odnose povezane s čuvanjem, tumačenjem i promidžbom baštine, održavanjem zbirki za dobrobit društva, vođenjem dokumentacije radi širenja znanja, pronalaženjem mogućnosti za upravljanje baštinom, održavanjem sredstava za pružanje javnih usluga, suradnjom sa zajednicama iz kojih baština potječe radom na zakonom propisani način i profesionalnim poslovanjem.²⁴⁹ Primjer izazova koji se mogu pojaviti u radu privatno je kolekcionarstvo.

Neprihvatljivo je da zaposlenici prikupljaju umjetnine i artefakte za osobnu zbirku u istom području u kojemu ih skuplja muzej.²⁵⁰

U sukob s javnim interesom može doći i praksa zadržavanja informacija i nedostupnost istraživanja. Znanje koje muzej donosi svojim korisnicima rezultat je istraživanja i rada zaposlenih stručnjaka, a dostupnost je rezultat stručne obrade. Ako predmeti u muzeju nisu inventarizirani, zbirke nemaju kataloge, tiskane ili digitalizirane na mrežnim stranicama, muzej ne može udovoljiti kriteriju dostupnosti. Uz obvezu dokumentiranja rada ICOM-ov *Etički kodeks* ističe potrebu dijeljenja znanja među kolegama.²⁵¹

U izdanju australske muzejske organizacije, koje se poziva na nacionalne standarde, izdvojena su tri ključna područja od kojih jedno govori o upravljanju u muzejima, drugo o uključivanju korisnika, a treće o važnosti zbirki.²⁵² Trodijelnu podjelu na funkcionalne jedinice u suvremenim muzejima zagovara niz teoretičara.²⁵³ Ta osnovna organizacija (sl. 6) može se dodatno razdvojiti u još manje funkcionalne jedinice²⁵⁴ koje mogu nositi različite nazive poput službi, odjela, odsjeka i slično.



Slika 6. Organigram s osnovnom tematskom organizacijom suvremenog muzeja. Izvor: Vladimir Krivošejev, Muzeji, menadžment, turizam – ka suvremenom muzeju, od teorije do prakse (Beograd: Narodni muzej Valjevo i NIP Obrazovni informator, 2012), 130.

Krivošejev tu podjelu povezuje i s ICOM-ovom definicijom muzeja, pa tako sa *zbirdama* koje stavlja u područje zaštite muzejske građe povezuje pojmove skupljanja, čuvanja, proučavanja i objavljivanja, dok drugu funkcionalnu jedinicu nazvanu *izložbe* povezuje sa svrhom muzeja koja potiče proučavanje, obrazovanje i uživanje u baštini i usmjerena je na rad s publikom.²⁵⁵ *Administracija* objedinjuje financije, tajništvo, tehničku podršku i razne usluge.²⁵⁶ Stručnjaci u javnim muzejima moraju se voditi etičkim i profesionalnim načelima u svakodnevnom poslu. Van Menschevi navode da profesionalizam počiva „na tri temelja koje čine praksa, teorija i etika pa, ako izostaje ijedan od njih, ne može se govoriti o prihvatljivome profesionalnom pristupu“²⁵⁷. To je posebno važno u upravljanju muzejskim zbirdama, a kao dokaz dinamične prirode zbirki vide postupke prikupljanja i izlučivanja.²⁵⁸ Ako nema cjelovitog uvida u inventar muzeja, teško se može napraviti dobru politiku prikupljanja građe i donositi odluke o izlučivanju. Potonji postupak iznimno je osjetljiv pa ga u hrvatskim muzejskim izvještajima i statistici Muzejskoga dokumentacijskog centra gotovo i nema. Izlučivanje muzejskih predmeta iz fundusa u muzejskim stručnjacima izaziva strah od negativnih reakcija autoriteta i javnosti te bojazan da taj postupak potiče nepovjerenje u odluke kustosa. Međutim, ima zaista opravdanih slučajeva kada se predmeti moraju izlučiti iz zbirki jer su one jedan dinamičan sustav koji se mijenja i dopunjuje. Izlučivanje se obavlja u prvom redu zbog gubitka spomeničkih vrijednosti predmeta, ali i zbog promjena u politici prikupljanja. Spomenuto je da se institucijska vrijednost najbolje vidi u obrazovnoj ulozi muzeja,

koja se danas sve više širi na nova područja posebno promičući uporabu novih tehnologija, kreativan pristup i mogućnosti inovacija za mlade profesionalce, bilo da je usmjerena na korisnike bilo na stručnjake zaposlene u sektoru ili izvan njega. To podrazumijeva stalno usavršavanje zaposlenika i praćenje dobrih praksi kako bi muzej mogao odgovoriti na potrebe sve zahtjevnijih korisnika.

Premda imaju negativne posljedice za financiranje muzeja, ekonomske krize su i poticaj zaposlenima u muzejima da pojačano oslušuju zahtjeve korisnika, provjeravaju koliko su muzejski proizvodi poznati javnosti i traženi. Komunikacija s dionicima izvan muzeja i unutar njega postaje sve važnija u poslovanju, a timski rad sve je zastupljeniji jer se aktivnosti muzeja pojačano financiraju projektima. Ne tako davno muzeji su bili vrlo zatvoren sustav s korisnicima koji su pretežno pripadali društvenim elitama i s osiguranom javnom potporom koja nije zahtijevala veći angažman u prikupljanju donacija ili stvaranju vlastitog prihoda. I sami zaposlenici muzeja često su pripadali istom krugu, a svoj su poziv našli u istraživanjima i predanome znanstvenom radu. Nove okolnosti prisilile su muzeje da otvore vrata vrlo širokom krugu posjetitelja uključujući i publiku koja nužno ne dijeli njihova stajališta. Posjetitelji muzeja sve jasnije artikuliraju svoje zahtjeve i imaju sve veća očekivanja. To je izmijenilo način rada kustosa, koji su se s pravom pribojavali da će brojnost publike i porast njezinih zahtjeva promijeniti shvaćanje o tome što je rad u muzeju. I zaista se uspješnost rada nekog muzeja prestala isključivo procjenjivati na temelju kvalitete stručnoga i znanstvenog rada, a

u prvi plan dolaze broj posjetitelja i broj održanih programa. Taj pristup uvelike je potpomognut zanimanjem medija.

PRAĆENJE STATISTIKE ZA MUZEJSKU DJELATNOST

Podatke o muzejima prikupljaju i obrađuju osnivači koji ih financiraju, ali i specijalizirane nacionalne agencije, kao što je to u Hrvatskoj slučaj s Muzejskim dokumentacijskim centrom. U pojedinim zemljama to rade profesionalne strukovne udruge, pa tako Američki savez muzeja na svojim mrežnim stranicama ima dio nazvan *Muzejske činjenice i podatci*²⁵⁹ koji donosi nova istraživanja o poslovanju muzeja. Njihova tematska istraživanja mogu biti zaista opsežna poput onoga iz 2017. godine „kada je izrađen pregled plaća u nacionalnim muzejima koji je AAM objavio u suradnji sa šest regionalnih muzejskih udruga i pet muzejskih organizacija iz saveznih država (Kalifornija, Florida, New York, Teksas i Virginia)“²⁶⁰. Podatke o većim muzejima objavljuju i komercijalne tvrtke poput Statiste pa se na njihovim mrežnim stranicama mogu pronaći podatci o muzejima kao što su Smithsonian ili Metropolitan Museum of Art.²⁶¹

Europska grupa za muzejsku statistiku (engl. European Group on Museum Statistics, EGMUS) je tijelo osnovano 2002. godine radi prikupljanja i objave usporedivih statističkih podataka o muzejima.²⁶² Ima trideset zemalja članica koje dostavljaju podatke iz nacionalnih statistika i analiza koji se potom spajaju i pohranjuju u tablice ALOKMI (engl. *Abridged List of Key Museum Indicators*) i taj skraćeni popis ključnih muzejskih pokazatelja je „prvi korak u usklađivanju muzejske statistike u Europi“²⁶³. Omogućeno je mrežno

pretraživanje dostupnih podataka odabiranjem triju različitih skupina kriterija (država, tema i godina), ali tablični prikaz daje i opći uvid u prikupljene podatke.²⁶⁴ Podatci nisu unošeni jednakom dinamikom, a za svaki sadržaj odnosno njegov izostanak odgovorna je zemlja članica koja ih je dostavila. Moguće je pogledati primjerice kolika su bila nedavna ulaganja u muzejsku djelatnost u različitim zemljama (u tablici 1 prikaz je za 2016. godinu s pokazateljima za nekoliko europskih zemalja).²⁶⁵

Tablica 1. Ukupna ulaganja u muzeje u 2016. godini dostupna za osam europskih zemalja

Zemlja	Iznos
Austrija	341.604.348
Češka	179.240.015
Estonija	50.140.684
Finska	249.801.744
Latvija	39.783.769
Litva	52.757.844
Nizozemska	1.069.000.000
Poljska	275.100.943

Izvor: prilagođeno prema EGMUS – European Group on Museum Statistics, „Statistics – Complete Data“, https://www.egmus.eu/nc/en/statistics/complete_data/ (pristupljeno 7. svibnja 2018.).

Ovi pokazatelji nisu potpuno usporedivi jer su neke zemlje poput Austrije iskazale podatke samo za dio svojih muzeja, dok je primjerice Poljska, na temelju podataka iz Ministarstva financija, uključila i sve izdatke prema jedinicama lokalne uprave i samouprave.²⁶⁶ Također treba uzeti u obzir i različitu veličinu zemalja te broj muzeja, pa je ovo tek početak za planirano usklađivanje podataka.

Većina europskih zemalja vrlo ozbiljno i sustavno pristupa praćenju korisnika i posjetitelja muzeja te njihova zadovolj-

stva radom i programima. Sustavno se prate ciljne skupine posjetitelja i analiziraju njihove potrebe. Danska agencija za kulturu objavila je niz godišnjih publikacija koje uključuju tu vrstu statistike, a svaka je posvećena nekoj aktualnoj temi povezanoj s razvojem publike. U izdanju *Museums: Citizens and sustainable solutions* urednici su prikazali vrlo iscrpnu razradu publike, u kojoj su dodatno raščlanili posjetitelje prema spolu, mjestima iz kojih dolaze, obrazovanju i sl., te čak izradili različita očekivanja pojedinih skupina.²⁶⁷ S obzirom na to da se muzeji zaista obraćaju vrlo širokoj publici, domaćoj i inozemnoj, nije jednostavno napraviti cjelovitu analizu i uzeti u obzir sve modalitete. Ista Agencija obradila je i podatke o zadovoljstvu posjetitelja radom muzeja te, osim procjene osnovnih usluga koje muzej pruža, statistika donosi podatke o motivaciji posjetitelja za učenje u muzeju pa sve do podjele korisnika u tzv. Gallupovu kompasu koji je izrađen na temelju propitivanja korisničkih mišljenja i vrijednosti.²⁶⁸ U tom istraživanju korisnika, koje je provedeno 2013. godine u Danskoj, sudjelovalo je 208 muzeja.²⁶⁹ U motivaciji dolaska posjetitelja na određite ključno je njihovo viđenje vrijednosti i očekivani doživljaji koje će iskusiti u muzeju. U oblikovanju strategija kako povećati dolazak u muzej Kotler i Kotler ističu dvije razine, postojeću i buduću projekciju, odnosno onu koja preispituje postojeće usluge i proizvode i onu koja razmatra nova rješenja.²⁷⁰

Na mrežnim stranicama Ministarstva kulture Republike Hrvatske u dijelu *Statistika kulture – kultura u brojkama*²⁷¹ dobivaju se podatci prikupljeni još 2012. godine. Podatci o osobnoj potrošnji u

kulturi na mrežnim stranicama Ministarstva kulture također datiraju iz 2011. godine.²⁷² Takvi pokazatelji vrlo su važni muzejima za studije izvodljivosti i analizu troškova i koristi koje su obvezni dijelovi dokumenata za prijavu na investicijske projekte sufinancirane iz fondova EU-a. Analize koje bi pratile zadovoljstvo korisnika muzeja i proučile njihovu spremnost na plaćanje proizvoda i usluga koje nudi muzej također bi pomogle u izradi studija izvodljivosti.

„Dobra politika u bilo kojoj oblasti državne administracije mora biti zasnovana na potpunim i pouzdanim podacima.“²⁷³ Svjesno potrebe ažuriranja podataka, Ministarstvo kulture Republike Hrvatske u novom je *Zakonu o muzejima*, koji je stupio na snagu u srpnju 2018. godine, osnažilo ulogu Muzejskoga dokumentacijskog centra kao središnjeg tijela koje prikuplja podatke o muzejima. Također je kao uvjet za prijavu programa na javni poziv za 2018. godinu zahtijevalo priloženu potvrdu MDC-a da je muzej tom tijelu predao sve potrebne izvještaje. Muzejski dokumentacijski centar dostavlja pak podatke EGMUS-u za zajedničku europsku statistiku.

VREDNOVANJE RADA MUZEJA U SVIJETU

Osim anketa i upitnika koji ispituju zadovoljstvo posjetitelja i korisnika te se poslije ugrađuju u statističke podatke, prisutni su i drugi modeli vrednovanja poput nacionalnih ili međunarodnih nagrada uspješnim muzejima. Dubinska analiza rada muzeja sustavima akreditacije ili registracije najslabiji je način vrednovanja i podrazumijeva dugotrajan proces. Bez obzira na to o kojem je modelu vrednovanja riječ, on

je koristan pokazatelj muzeju kako radi i kako javnost ili dionici izvan muzeja taj rad prepoznaju i cijene.

Današnji muzeji otvoreni su različitim skupinama korisnika i širokoj publici, uvođe se novi programi i aktivnosti proširujući odgovornosti muzeja daleko od početnih granica skrbi o vrijednim zbirka, no unutar samih muzeja mnogo je dionika još uvijek najvećim dijelom usredotočeno na same zbirke. Kenneth Hudson tu pojavu opisuje u svojoj knjizi *Muzeji osamdesetih* ističući da se na postavljena pitanja zašto zapravo muzeji postoje još uvijek dobiva mnogo odgovora povezanih s prošlošću, pa tako „Nacionalni muzej Danske sebe smatra ustanovom koja prikuplja materijalne dokaze iz prošlosti za izlaganje u sadašnjosti i konzervaciju u budućnosti“²⁷⁴, a slične izjave nalaze se i u dokumentima drugih muzeja. Uloga Kennetha Hudsona, kao osnivača nagrade Europski muzej godine (engl. *European Museum of the Year Award*, EMYA), bila je presudna u promicanju javne kvalitete muzeja, a „pozitivni primjeri uvijek su nadahnjujući pa je tako nagrada EMYA koju provodi Europski muzejski forum imala velik učinak na muzejsku zajednicu“²⁷⁵. Dodjeli nagrada EMYA cilj je prepoznati izvrsnost novih muzejskih projekata i s pomoću njih stalno poticati inovativne procese kako bi muzeji kreativno i obrazovno pridonosili kvaliteti života na prostorima na kojima djeluju. Nagrade koje se dodjeljuju u okviru sheme EMYA, osim glavnih nagrada Europski muzej godine i Muzejska nagrada Vijeća Europe, uključuju još i dvije specijalizirane nagrade za inovativna rješenja (nagradu *Kenneth Hudson*) i rad u zajednici (nagradu *Silletto*) te niz posebnih priznanja.²⁷⁶ Dodjele su počele 1977. godine s posebnim usmjerenjem na javnu kvalitetu

muzeja i razvoj odnosa s publikom. U baštinskom sektoru nagrade organizacije Europa Nostra također uključuju projekte iz muzejske djelatnosti. Nacionalne godišnje nagrade i priznanja u muzejskoj struci dodjeljuju se gotovo u svakoj zemlji, a u Hrvatskoj je to u organizaciji Hrvatskoga muzejskog društva. Postoje i regionalne sheme poput nagrade Živa za muzejska postignuća u slavenskim zemljama.

Kod dodjele nagrade EMYA često se postavljalo pitanje treba li u ocjenjivačkom procesu razdvojiti velike muzeje od malih jer razlika u sredstvima može bitno utjecati na kvalitetu. Iako su članovi međunarodnih žirija isticali kako nije sigurno da će muzej kojemu su na raspolaganju velika sredstva ta sredstva i najbolje iskoristiti, bila su prisutna i mišljenja da veća sredstva podrazumijevaju angažiranje iskusnih profesionalaca pa će i rezultat njihova rada očekivano biti iznad prosjeka. Tomislav Šola u svojem djelu *Prema totalnom muzeju* govori da je siromašan muzej uvijek u lošem položaju²⁷⁷ jer, ako kvalitetu poslovanja ocjenjujemo prema standardima, bilo da su propisani u zakonodavstvu bilo da se oslanjaju na međunarodne standarde, njihova primjena uvijek zahtijeva određena sredstva. Kvaliteta rada u muzeju ne mora biti svugdje jednako propisana, a i nadležni pravilnik potvrđuje da hrvatski zakonodavni okvir postavlja različite zahtjeve pred nacionalne, regionalne ili lokalne muzeje.

Procjenjivanje kvalitete rada muzeja ili akreditacija mogu se obavljati na temelju procjene struke, ali i osnivača. Tako se muzejska zajednica u Velikoj Britaniji „vidno uznemirila kada je njihova vlada najavila uvođenje mjerljivih pokazatelja bez mišljenja struke“²⁷⁸. Akreditacija je kao vrednovanje rada muzeja u Sjedinje-

nim Američkim Državama uvedena 1971. godine da posebno ocijeni rad i važnost muzeja koji odluči provesti taj postupak.²⁷⁹

„Akreditacija povećava vjerodostojnost muzeja za donatore, donositelje odluka, osiguravatelje, zajednicu i kolege, olakšava pozajmljivanje među ustanovama, a temelji se na osnovnim standardima za muzeje. Dva pitanja vode svaki pregled akreditacije:

- Koliko dobro muzej ostvaruje zacrtanu misiju i ciljeve?
- Koliko dobro muzej funkcionira u skladu sa standardima i najboljom praksom, kako se oni općenito shvaćaju u muzejskom području, ovisno o njegovim okolnostima?

Proces akreditacije usredotočen je na samoprocjenu i ocjenjivanje kolega te traje od osam do šesnaest mjeseci i ponavlja se svakih deset godina.²⁸⁰ Ostvarena uspješnost muzeja u procesu akreditacije vrlo je visoka (97 %), no to je zato što se muzeji ne odlučuju na taj dugotrajni postupak ako nisu sigurni da će uz pažljivo vođenje kolega stručnjaka zadovoljiti kriterije.²⁸¹ Nekoliko je kategorija koje se dobivaju: puna akreditacija, probna akreditacija, ovjera ključnih dokumenata i MAP (engl. *Museum Assessment Program*).²⁸² Posljednja je uvedena 1981. godine kao program za procjenu malih i srednjih muzeja kako bi i oni mogli ispunjavati standarde.²⁸³ „MAP nudi pet različitih procjena koje muzej može izabrati: organizacijsku procjenu, upravljanje zbirkama, obrazovanje i tumačenje, uključenost zajednice i publike te vođenje muzeja.“²⁸⁴

Američki savez muzeja proces akreditacije počinje dobrovoljnom samoprocjenom muzeja te je za to razradio dokument koji pomaže ustanovi primijeniti postupak. Posebno se ističe povezanost misije i planiranja.²⁸⁵ Misija mora biti razumljiva

svim dionicima, postupci muzeja usklađeni s njom, strategija povezuje sredstva i aktivnosti, a institucijskim se planiranjem mjere i vrednuju učinci. Dio koji se odnosi na planiranje propituje postoji li dugotrajan plan koji je predvidio stanje u okružju koje utječe na rad muzeja te muzej mora „objasniti kako i kada se planovi ustanove procjenjuju, uspoređuju s mjerama uspjeha i dopunjuju ako je potrebno“, a traži se i navođenje primjera „kako je strateško planiranje pomoglo poboljšati ili izmijeniti ustanovu“²⁸⁶. Pokazatelji uspjeha povezuju se s mjerenjem zadovoljstva publike i ulaganjem u profesionalnu izobrazbu.²⁸⁷ Minimalni standardi za dobivanje akreditacije povezani s planiranjem jesu „važeci pisani institucijski plan“ koji mora uključivati sve relevantne dionike i pratiti trendove, pa u tom dijelu udruženje donosi preporuke uz izvještaje koje objavljuje. Posebnim dokumentom muzejima se pomaže dati smjernice za izradu takvoga institucijskog plana koji se može nazvati i strateškim ili dugoročnim, a podrazumijeva plan koji vodi „muzejske akvizicije, rast i preraspodjelu sredstava“²⁸⁸. Osim standardnih elemenata strateškog plana navodi se i „raspodjela odgovornosti za provedbu plana“, a „često ga prati provedbeni ili operativni plan“²⁸⁹. U Velikoj Britaniji primjenjuju sličan model nazvan *UK Museum Accreditation Scheme* koji podrazumijeva jedinstveni standard za muzeje i galerije u zemlji.²⁹⁰ Uspješna akreditacija prema tom modelu potvrđuje da muzej upravlja zbirkama na odgovarajući način, dobro radi s publikom i dobro je vođen što pridonosi povjerenju građana u rad muzeja i upravljanje javnim dobrima.²⁹¹ Uključeni su muzeji i galerije svih veličina, a trenutačno je više od 1700 muzeja u Velikoj Britaniji dio programa

u kojemu se procjena odvija kao i u američkom primjeru prema pojedinačnom muzeju, a ne prema idealnom predlošku za sve muzeje.²⁹² „Akreditacija određuje dobre prakse i utvrđuje dogovorene standarde te tako potiče razvoj. To je osnovni standard kvalitete koji pomaže muzejima da postanu najbolji mogući za sadašnje i buduće korisnike.“²⁹³ Sâm dokument osvrće se na tri ključna dijela rada u muzejima: organizaciju muzeja, brigu o zbirkama i zadovoljavanje potreba korisnika. Postupak akreditacije je dubinska provjera rada muzeja u skladu sa standardima te također učinkovit alat u poboljšanju poslovanja. U britanskom primjeru navode se koristi koje muzej ostvaruje primjenom postupka akreditacije: od poslovanja i profiliranja ustanove, obraćanja korisnicima i privlačenja suradnika i pokrovitelja pa do planiranja koje se smatra sastavnim dijelom uspješno primijenjene sheme.²⁹⁴ Dokument određuje i što je to učinkovito planiranje, koje naziva učinkovitim planiranjem unaprijed i smatra ga jamcem dugoročnog uspjeha ako je obavljeno tako da se može prilagoditi promjenjivoj okolini, a sastavnice koje se navode odgovaraju onima iz strateškog plana.²⁹⁵ Takva vrsta provjere „zdravlja“ ustanove može biti dobra podloga za razvoj sudioničkog odnosa jer „dijagnoza“ objektivno pokazuje u kojim područjima treba učiniti pomake koji su u interesu i muzeja i osnivača. Pojedine zemlje razvile su sustav za pomoć manjim muzejima koje često osnivaju manja mjesta ili privatnici. Primjerice, Savezna Republika Njemačka osniva u saveznom državama svoje agencije koje se profesionalno brinu o brojnim manjim muzejima na svojem području. Bavarska se ističe kao dobar primjer jer je osno-

vala svoju agenciju²⁹⁶ još 1976. godine odgovarajući na nove zahtjeve povezane s muzejima kao mjestima za učenje, ali i kao pomoć tim istim muzejima koji često nisu imali zaposlene profesionalce.

David Throsby, nekadašnji predsjednik Udruženja za međunarodnu kulturnu ekonomiju, ističe da ekonomske kategorije povezane s procjenama vrijednosti postaju sastavni dio komunikacije u kulturi pa „širenje opsega kulturne politike koji se navodi podrazumijeva i odgovarajuće širenje relevantnih pojmova vrijednosti koji su bitni za stvaranje politike. Nekoć, kada se kulturna politika bavila u prvome redu podrškom umjetnostima, prikladno tumačenje vrijednosti bilo je povezano s umjetničkim i kulturnim kriterijima. Sada, poslije pomaka k ekonomskom usmjerenju kulturne politike, u sliku treba uvesti i pojmove ekonomske vrijednosti, tako da u velikom broju odluka u okviru kulturne politike važnu ulogu sada mogu imati ekonomske posljedice alternativnih strategija“²⁹⁷.

Dragojević i Dragičević Šešić vide muzejske zbirke kao važne potencijale pa očekuju da muzeji imaju „stratešku tablicu u kojoj će planirati korištenje vlastitog kulturnog kapitala koji se čuva u različitim zbirkama artefakata, radi programskog, ali i organizacijskog razvoja“²⁹⁸. Točna procjena vrijednosti tih sredstava zahtijeva složena znanja. „Ponekad je vrednovanje unutar same organizacije i izvan nje veoma različito“²⁹⁹ pa bi primjena međunarodnih standarda bila dobrodošla. Međutim, ni u međunarodnom okružju nema standarda koji su potpuno usklađeni. Ipak, postoje osnove koje su uvedene u gotovo svaki postupak kao što su kriteriji koji počivaju na međunarodnim konvencijama.

NACIONALNI OKVIR ZA STRATEŠKO PLANIRANJE U JAVNOM SEKTORU I MUZEJSKOJ DJELATNOSTI

MUZEJSKA DJELATNOST U STRATEGIJAMA MINISTARSTVA KULTURE

Ministarstvo kulture Republike Hrvatske važan je dionik u poslovanju svih muzeja u Hrvatskoj jer su u njegovoj nadležnosti zakoni koji uređuju muzejsku djelatnost, ono donosi podzakonske akte, stvara uvjete za povezivanje muzeja u jedinstven sustav na cijelom teritoriju zemlje, sufinancira muzejsku djelatnost i oblikuje javne politike koje utječu na organizaciju i viđenje djelatnosti. Jedinstveni sustav muzeja pretpostavlja uređen sustav u kojemu se aktivnosti događaju planski, izazovi u području uočavaju se na vrijeme i na njih se djeluje, pa je strateško planiranje alat koji pomaže njegovu uspostavljanju. Da bi se ostvarilo sinergijsko djelovanje, Ministarstvo kulture mora uskladiti svoj rad sa svim relevantnim dionicima kako bi se proizveo očekivani učinak strategija. U tom smislu strateško je planiranje u muzejima povezano sa strateškim dokumentima Ministarstva, koje uređuje poslovanje muzejske djelatnosti, jednako kao i s onima svojih osnivača ako to nije isto tijelo. U prethodnom poglavlju spomenuti su brojni znanstvenici koji se bave strateškim planiranjem u muzejima te ističu važnost financijskih sredstava, a njih za hrvatske muzeje osigurava osnivač. Strategije u području kulture oblikuju se odmah nakon osamostaljenja Republike Hrvatske u cilju prevladavanja uočenih izazova. Ključan strateški dokument Ministarstva kulture na prijelazu stoljeća

jest strategija kulturnog razvitka objavljena u izdanju *Hrvatska u 21. stoljeću: strategija kulturnog razvitka*.³⁰⁰ Ona muzejsku djelatnost još uvijek promatra kroz prizmu ratnih zbivanja, kao izazovi navode se slaba posjećenost i gašenje pojedinih muzeja, dok se donošenje zakonske regulative i jačanje profesionalnog ponašanja u sektoru vide kao pozitivan proces.³⁰¹ Područje u kojemu se posebno uočavaju slabosti jest obrada muzejske građe, posebno u računalnom obliku, što ostaje neprevladano i dva desetljeća poslije pa novi *Zakon o muzejima*³⁰², usvojen u srpnju 2018. godine, čak uvodi muzejima rok za obradu muzejske građe. Stoga se u ovom radu tom području posvećuje velika pozornost.

Dokument iz 2000. godine sagledava potrebu za novim zapošljavanjem u muzejskoj djelatnosti, u prvom redu stručnog osoblja s posebnim znanjima i vještinama, kao rješenje za sustavan pristup obradi muzejske građe i usklađivanja s uočenim potrebama. Kasnija stroga ograničenja u zapošljavanju u javnim službama spriječila su planirana zapošljavanja, no taj je dokument jasno povezao uočene izazove s rješenjem, odnosno sa zaposlenicima koji bi trebali odraditi poslove da bi se stanje u djelatnosti poboljšalo.³⁰³ U analizi okružja primjećuje se da su „županije u najmanjoj mjeri osnivači muzeja“, što je problem za predviđenu decentralizaciju, koja se provlači kao snažna nit vodilja čitavim dokumentom, a propituje se i „interes za privatizaciju muzeja“ i razvoj specijaliziranih muzeja.³⁰⁴

U vezi s muzejskom djelatnošću glavni cilj te strategije bio je izvući muzeje iz „stanja akutne recesije i muzej afirmirati kao sastavni dio zajednice i nastavka

života baštine u novim oblicima suvremenosti³⁰⁵. Taj je cilj popraćen nizom zadataka koji će omogućiti njegovo ostvarenje pa se navodi uvođenje sustava muzeja i matičnosti, zapošljavanje potrebnih profesionalaca, poboljšanje uvjeta u kojima se čuva muzejska građa kao i poticanje otkupa.³⁰⁶ Velik dio zadataka odnosi se na ulaganje u muzejske projekte, promicanje novih specijaliziranih muzeja i njihovih aktivnosti te međumuzejske suradnje.³⁰⁷ Tijekom 2004. i 2005. godine Ministarstvo kulture intenzivno radi na provedbi poslova povezanih s pristupanjem Europskoj uniji. Posebna pozornost posvećuje se donošenju novih zakona i propisa u okviru *Nacionalnog programa Republike Hrvatske za pridruživanje Europskoj uniji* i usklađivanju hrvatskog zakonodavstva u području kulture s pravnom stečevinom Europske unije.³⁰⁸ Ministarstvo kulture godišnje radi izvještaje za područja koja pokriva, a za muzejsku djelatnost uočava se da treba donijeti strategije jer nema dovoljnog broja stručnjaka u muzejima i neprikladan je prostor za obavljanje djelatnosti, a posebno se to odnosi na muzejske čuvaonice za pohranu muzejske građe.³⁰⁹ Godine 2009. Ministarstvo kulture počinje rad na još jednome strateškom dokumentu pod naslovom *Strategija zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011.–2015.*, a Vlada Republike Hrvatske usvojila ga je 2011. godine.³¹⁰ Muzejska djelatnost analizirana je u dokumentu kao dio kulturne baštine i prema dobivenim podatcima uočeni su osnovni izazovi muzeja, među kojima su ponovno oni povezani s muzejskom građom. Naime, muzejska je građa razlikovna posebnost muzeja u odnosu na druge ba-

štinske ustanove i organizacije, vrijedan je nacionalni kulturni potencijal, stoga je posebno zanimljiva Ministarstvu kulture. Navodi se potreba zaštite muzejske građe, a kao izazovi ističu se nepotpuna inventarizacija, izostanak registracije, problem vlasništva zbirki, kao i činjenica da uopće nije poznat točan broj muzejskih zbirki u muzejima.³¹¹

Izazov je i nepostojanje prioriteta kod otkupa jer se u Hrvatskoj popunjavanje muzejskih zbirki financira novcem iz javnog proračuna. Znanstvenici koji se bave pitanjima ekonomije kulture taj aspekt rada muzeja smatraju problematičnim, pa tako u poglavlju *Je li kupovina umjetničkih djela dobra investicija* Ruth Towse navodi da „ekonomiste kulture zanima i pitanje predstavljaju li umjetnička djela dobru investiciju u usporedbi s vrijednosnim papirima“³¹². Zbog vrijednih umjetničkih djela u svojim zbirkama upravo su oni predmet brojnih polemika u svijetu. „Ekonomisti kulture odavno tvrde da se muzeji u upravljanju svojim zbirkama ne ponašaju racionalno jer ne određuju (i ne moraju određivati) njihovu financijsku vrijednost.“³¹³ Premda u hrvatskim muzejima osnivači zahtijevaju navođenje vrijednosti muzejskog fundusa, u prvom redu zbog određivanja troškova osiguranja koje podmiruju osnivači i to u iznosu koji odrede, obavljene kontrole pokazale su da ne postoje ujednačeni kriteriji za određivanje vrijednosti.³¹⁴

Velik broj muzeja smješten je u pojedinačno zaštićenim spomenicima kulture ili spomeničkim cjelinama što utječe na dva, međusobno suprotstavljena, aspekta rada i upravljanja. Prvi je taj da obavljaju djelatnost u prostorima koji nisu namjenski građeni za muzej pa teško mogu udovoljiti

zahtjevu da se djelatnost obavlja u skladu sa standardima. Neprimjeren prostor u kojemu je gotovo nemoguće osigurati potrebne mikroklimatske uvjete ne samo da otežava čuvanje muzejskih zbirki već i znatno povisuje troškove rada muzeja. Drugi izazov odnosi se na posjećenost. Naime, spomenuta *Strategija* navodi da unatoč nepotpunim brojčanim podacima hrvatske muzeje posjeti oko 2,5 milijuna posjetitelja godišnje, a „među najposjećenijima su muzeji smješteni u spomenicima koji su kulturna dobra najviše kategorije“³¹⁵. Dakle, atraktivnost samoga nepokretnog spomenika kulture može biti veća od pokretne kulturne baštine koja je u njemu izložena, pa muzej može ostvariti znatno veći prihod ako je smješten u atraktivnom spomeniku kulture. U svijetu je atraktivna arhitektura također prepoznata kao čimbenik za privlačenje publike. U Europi, osim već kulturnog Bilbaoa, nalazimo mnogo drugih primjera, od zanimljivih arhitektonskih rješenja Zahe Hadid (MAXXI u Rimu i Muzej *Riverside* u Glasgou) ili Renza Piana (Centar *Georges Pompidou* u Parizu, NEMO u Amsterdamu, MUSE u Trentu) pa sve do novoga pariškog muzeja koji je za Fondaciju *Louis Vuitton* projektirao Frank Gehry. Ulaganja u muzeje i prestižnu arhitekturu vide se kao isplativa i u Europi i izvan nje, poput rješenja Jeana Nouvela za Louvre Abu Dhabi ili pak onoga za Muzej bioraznolikosti u Panami koji je projektirao Frank Gehry. Za muzej je ipak presudno imati vrijedne i rijetke izložke jer će oni pridonijeti odluci da se uopće gradi muzej i atraktivno oblikuje muzejski postav.

U Strategiji zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja kulturne ba-

štine Republike Hrvatske za razdoblje 2011.–2015. navodi se da je Ministarstvo kulture od 1998. godine osnovalo i izgradilo četrnaest novih muzeja. „Premda je riječ o značajnim projektima obnove i izgradnje muzeja s velikim ulaganjima, pri pripremi i realizaciji tih projekata nisu istodobno osmišljene mogućnosti, utvrđeni uvjeti i kriteriji za održivo korištenje ni planirani sveobuhvatni načini gospodarskog korištenja.“³¹⁶ Dakle, ni muzeji koji su počeli s radom u 21. stoljeću nisu imali planove upravljanja, a poslije, dovršetkom ulaganja, i muzej i osnivač ostaju zatečeni troškovima održavanja. Kao rješenje za ispitivanje dobrih modela za primjenu *Strategije* navodi se: „Naime, realizacija izabranih pilot-projekata održivog korištenja kulturne baštine može višestruko poslužiti za testiranje utvrđenih ciljeva i mjera i njihove sveobuhvatnosti, izvedivosti, učinkovitosti kao i provedbenih načina i postupaka.“³¹⁷ Analiza stanja u dokumentu nije potkrijepljena brojčanim pokazateljima, već je rezultat zaključaka stručnjaka koji su bili uključeni u njegovu izradu, pa se primjericice iznosi mišljenje da je gospodarsko korištenje baštine problem za djelatnost, ali se ne obrazlaže koji pokazatelji to potvrđuju.³¹⁸ Kočnice razvoja uglavnom se vide u različitim interesima korisnika i službe zaštite. Premda su zaštita i korištenje dva suprotstavljena pojma, u primjeru muzeja traži se rješenje da se oni pomire. Odgovorno postupanje s baštinom, jednako kao i njezino odgovorno gospodarsko korištenje, prihvatljiv su i jedini moguć način za stvaranje novih društvenih koristi. Nestvarno je očekivati da će se kulturna dobra petrificirati u idealnim uvjetima bez ikakve namjene, nedostupna publici i bez prihoda za održavanje.

U dokumentu se kao izazov primjećuje da malen broj muzeja sudjeluje u projektima Europske unije pa *Strategija* predlaže intenzivnije uključivanje muzeja u sufinanciranje iz fondova EU-a,³¹⁹ ali ne donosi smjernice i rješenja kako to postići. Nema statistike koja sustavno prati uključenost muzeja u različite projekte koji se koriste europskim fondovima, a prvo veće istraživanje napravio je Muzejski dokumentacijski centar 2017. godine.³²⁰ S obzirom na to da se *Strategija* bavi gospodarskim korištenjem baštine, velik broj primjedbi odnosi se na ulogu muzeja u razvoju kulturnog turizma koji vide kao „mogućnost za održivo korištenje muzejske baštine“³²¹. Preduvjet za to bio bi partnerski odnos dvaju sektora koji nije izgrađen. Dokument navodi da je „strateško planiranje rada i održivog razvoja javnih muzeja“³²² pozitivan pomak prema održivom korištenju baštine. U ekonomiji kulture problem odnosa zaposlenih u sektoru doživljava se kao velik izazov. „Frej se bavi kritikom muzejske kulture već duže vrijeme i ističe da muzeji često postoje radi zaposlenih u njima umjesto radi posjetitelja (na primjer svi kontinentalni europski muzeji zatvoreni su ponedjeljkom, a radno vrijeme se prilagođava potrebama muzejskog osoblja, a ne posjetitelja). Pored toga, zakoni i propisi potiču nagomilavanje umjetničkih djela u čuvaonicama; javni muzeji nemaju poticaj za uvećanje prihoda na način da posjetiteljima nude dodatne sadržaje, kao što su suvenirnice i kafići, jer bi činovnički aparat koji njima upravlja prisvojio zaradu i na taj način bi stvarali deficit.“³²³ Otegotnim okolnostima u Hrvatskoj pridružuju se i ograničavajući propisi povezani s dodatnim uslugama u muzejima i zapošljavanjem. Mnogim je

muzejima izazov osigurati pojedine usluge za posjetitelje i zbog sezonske uvjetovanosti posjeta, dok su troškovi održavanja cjelogodišnji. Muzej mora imati servisni dan, a većina muzeja radi vikendima, pa kritički osvrt na zatvorenost muzeja ponedjeljkom nije utemeljen. Muzej tada radi, ali nije otvoren za posjetitelje jer je potrebno obaviti poslove čišćenja i održavanja. *Strategija* je navela tri glavna cilja koje prate posebni ciljevi, a zatim i mjere kojima će se provesti. Opći ciljevi su:

„1. Povećati efikasnost i uspješnost politike zaštite i očuvanja kulturne baštine radi njezina održivog korištenja.

2. Povećati prihode i druge koristi od održivog korištenja kulturne baštine.

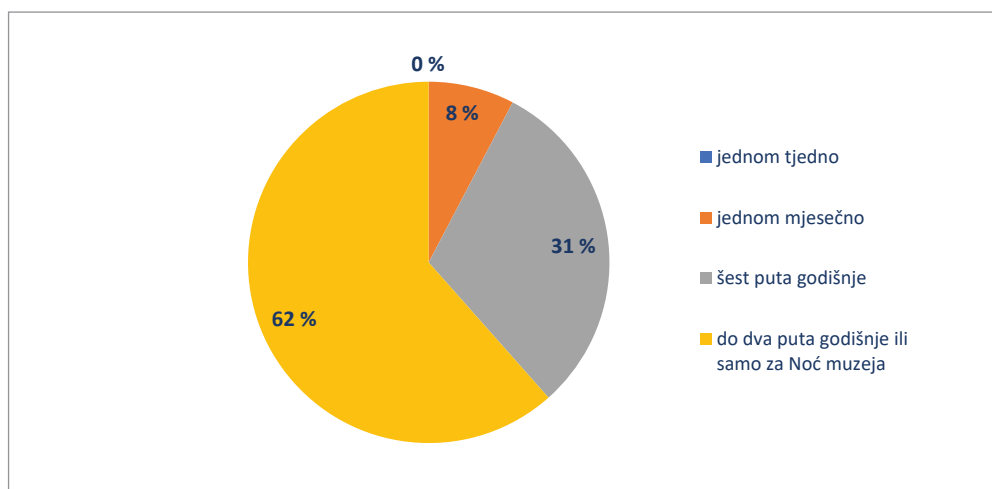
3. Podizati razinu svijesti pojedinaca i zajednice o važnosti kulturne baštine i održivom korištenju kulturne baštine.“³²⁴

Prvi glavni cilj podupire nekoliko posebnih ciljeva usmjerenih na sektorska poboljšanja koja uključuju zakonodavstvo, financiranje, planiranje i upravljanje, obrazovanje i organizaciju posla u sektoru zaštite kulturne baštine.³²⁵ Posebni ciljevi povezani s drugim glavnim ciljem uglavnom se bave novim proizvodima i uslugama kojima bi sektor baštine mogao obogatiti kulturni turizam i tako povećati vidljivost u turističkoj ponudi.³²⁶ Treći glavni cilj prate dva posebna cilja od kojih jedan promiče kvalitetno obrazovanje o važnosti baštine u svim aspektima, dok drugi ističe promidžbene aktivnosti za povećanje vidljivosti.³²⁷ „Kako bi *Strategija* bila učinkovita i uspješna, prema tome, moraju se osmisliti i osigurati elementi za njezinu provedbu i to: 1) akcijski planovi, 2) provedbene institucije, 3) financiranje, 4) praćenje i vrednovanje, 5) ažuriranje, 6) baza projekata, 7) izrada pilot-projekta-

ta.⁴³²⁸ Iako navedeni, svi ti elementi nisu izrađeni u vremenu koje je slijedilo, a nisu ni utvrđeni dionici za provedbu.

Jedan od uzroka neučinkovite primjene strateškog pristupa nedostatak je povezivanja u sektoru i izvan njega što ima važan učinak na provedbu aktivnosti, a time i na razvoj djelatnosti. U teorijskom okviru niz znanstvenika upozorio je na slične pojave i utvrdio ograničene mogućnosti predviđanja budućih poslovnih situacija. Kada se tomu pridoda da se simulacijama budućeg poslovanja ne koristi prije provođenja ključnih odluka o ulaganjima, kao i krut birokratiziran sustav s neučinkovitim zakonodavstvom, teško je očekivati veće pozitivne pomake u području baštine. Izostaju i instrumenti koji bi pomogli uočiti složene interakcije i uvesti rješenja. Posebno je ilustrativna poveznica s obrazovanjem koja se ističe u dokumentu. Na primjer, tijekom osnovnoškolskoga i srednjoškolskog obrazovanja učenje o baštini

i kulturi ima skromnu satnicu, izobrazba u muzeju izvan škole zahtijeva složene postupke (dobivanje suglasnosti roditelja, prikupljanje financijskih sredstava za najam posebnog autobusa jer se ne smije koristiti javnim prijevozom, nemogućnost plaćanja nastavnicima vremena koje provedu u aktivnostima izvan škole i sl.) pa tijekom školovanja, kada se grade navike budućih korisnika muzejskih sadržaja, nema sustavne podrške redovnom odlasku učeničke populacije u muzeje. S druge strane, primjetno je zanimanje studenata za društvene i umjetničke studije premda je vjerojatnost nalaženja posla u struci mala. Unatoč tomu, studentska populacija nije dovoljno zastupljena među posjetiteljima hrvatskih muzeja. Anketom provedenom 2018. godine na Poslovnom veleučilištu Zagreb među studentima druge godine koji slušaju predmet Menadžment muzejsko-galerijske djelatnosti ispitano je trinaest studenata o posjetu muzejima (sl. 7).



Slika 7. Učestalost posjeta muzejima studenata Poslovnog veleučilišta Zagreb. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

Najveći broj dolazi ih u muzej jednom do dva puta godišnje i to često samo na Noć muzeja.

Provedba cilja iz navedene *Strategije*, kojim se planira podignuti svijest pojedinaca i zajednice o važnosti kulturne baštine i njezinoj održivoj iskoristivosti, teško se može ostvariti u uvjetima u kojima ni studenti koji su upisali studij menadžmenta u kulturi ne obilaze muzejske ustanove. Najposjećeniji muzeji među ispitanim studentima bili su Tehnički muzej *Nikola Tesla*, Muzej krapinskih neandertalaca i Arheološki muzej u Zagrebu. Kada su samostalno trebali navesti nedavnu izložbu na kojoj su bili, navedena je izložba o Nikoli Tesli *Mind from the Future*, koja je 2018. godine bila iznimno dobro oglašena, ali je bila postavljena u Meštrovićevu paviljonu, a ne u Tehničkome muzeju *Nikola Tesla*.

Gospodarsko korištenje zaštićenih spomenika otežava niz ograničenja poput teško dohvatljivih standarda za obavljanje pojedine djelatnosti ili skupih rješenja da bi se spomenici priveli novoj namjeni što ulaganje čini neisplativim ako nije riječ o iznimno posjećenoj lokaciji. Na primjer, muzeji smješteni u dvorcima ne mogu sami otvoriti ugostiteljski sadržaj, zakup ne mogu ostvariti jer nema zainteresiranih zakupoprimalaca, posjetitelji su nezadovoljni jer dolaze na odredište koje je često udaljeno od naseljenog mjesta i ne mogu se osvježiti prije ili poslije razgledavanja, pa u takvim okolnostima izostaje zanimanje za gospodarsko korištenje spomenika. Pozitivni primjeri nalaze se samo na veoma popularnim lokalitetima koje obilaze desetci tisuća posjetitelja, kao što je primjerice dvorac Trakošćan. Međutim, u zimskim mjesecima kada

se režijski troškovi znatno povise, a broj posjetitelja pada, navedeni izazovi pojavljuju se i na tim odredištima. Slično je i sa suvenirnicama. Potiče se ostvarivanje vlastitog prihoda, no u muzejskim suvenirnicama zakon ne dopušta komisijску prodaju suvenira. Većina muzeja nema sredstva za otkup predmeta unaprijed od proizvođača, nemaju vlastite manufakture jer je to povezano s dodatnim zapošljavanjem i opremanjem koje mora osigurati osnivač, pa se postavlja pitanje kako onda opremiti muzejske trgovine atraktivnim proizvodima za prodaju. Potrebno je zaposliti prodavače te urediti i opremiti prostor što također zahtijeva sredstva. Učestalost dolaska posjetitelja u rijetkim je slučajevima tako visoka da bi bilo zainteresiranih poslovnih ponuda za zakup. U investicijskim projektima sufinanciranim iz fondova EU-a traži se izrada studija koje će pokazati isplativost ulaganja pa je nužno strateški riješiti kako tim zahtjevima udovoljiti uz postojeća ograničenja. Ova jedina strategija posvećena gospodarskom korištenju baštine uočila je potrebu za racionalnijim korištenjem i pokušala predložiti načine ostvarenja, ali je izostao ključni doprinos dionika i interesnih skupina koji bi to ostvarili.

ZAKONODAVNI OKVIR ZA MUZEJSKU DJELATNOST

Ministarstvo kulture zaduženo je izradu nacionalnih zakona i pravilnika te drugih dokumenata koji uređuju muzejsku djelatnost. Budući da su muzejski predmeti zaštićeno kulturno dobro, na muzejsku djelatnost primjenjuje se *Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara*³²⁹ i prateći pravilnici. *Zakon o muzejima* ne samo da osigurava uvjete za obavljanje muzej-

ske djelatnosti kao javne službe, uređuje muzejsku djelatnost i štiti baštinu već utvrđuje i načine financiranja muzejske djelatnosti. Iz oba ova zakona proizlaze i obveze osnivača prema muzejima kao ustanovama, ali i prema zaštićenim kulturnim dobrima o kojima se muzeji skrbe.

MUZEJSKA DJELATNOST – DJELATNOST POSEBNOGA NACIONALNOG INTERESA

U članku 1. *Zakona o muzejima* iz 2018. godine stoji: „Muzejska građa od interesa je za Republiku Hrvatsku i ima njezinu osobitu zaštitu.“³³⁰ *Zakon* određuje da „muzejska djelatnost obuhvaća poslove nabave muzejske građe, istraživanja, stručne i znanstvene obrade te njezine sistematizacije u zbirke, zatim trajne zaštite muzejske građe, muzejske dokumentacije i baštinskih lokaliteta i nalazišta u svrhu osiguranja dostupnosti, obrazovanja, tumačenja i predstavljanja javnosti muzejske građe kao kulturnoga materijalnog i nematerijalnog dobra te dijelova prirode“³³¹. „Muzej je pravna osoba ili ustrojstvena jedinica pravne osobe (muzej u sastavu) koja obavlja muzejsku djelatnost u svrhu proučavanja, obrazovanja i uživanja u materijalnoj i nematerijalnoj baštini čovječanstva i njegova okoliša, u službi društva i njegova kulturnoga i gospodarskoga razvitka, otvorena za javnost.“³³²

Nacionalni muzeji i njihova djelatnost kao sastavni dio nacionalne baštine ulaze u okvir onih djelatnosti koje su uređene zakonima koji ističu da je ta djelatnost posebno važna za Republiku Hrvatsku. Taj status podrazumijeva javnu odgovornost svih dionika u sektoru da se djelatnost obavlja prema standardima i sa svrhom koja je istaknuta u zakonodavstvu.

UPRAVLJANJE MUZEJIMA

Pogleda li se upravljačka struktura u muzejima, prepoznaju se različita tijela s različitim ovlastima. U upravnim tijelima hrvatskih muzeja većinu članova imenuje osnivač jednako kao i u većini europskih zemalja ako se muzej financira javnim novcem. Zadaća je upravnog vijeća usvojiti program rada i razvitka javnog muzeja na prijedlog ravnatelja i uz pribavljeno mišljenje stručnog vijeća, usvojiti financijski plan i godišnji obračun te izvještaj o izvršenju programa rada i razvitka javnog muzeja, donijeti statut uz prethodnu suglasnost osnivača kao i druge opće akte javnog muzeja u skladu sa statutom.³³³ „Javnim muzejom upravlja ravnatelj. Ravnatelj predstavlja i zastupa javni muzej u pravnome prometu i pred tijelima javne vlasti te obavlja druge poslove predviđene zakonom, aktom o osnivanju i statutom.“³³⁴

Nešto je drukčiji pristup pojedinih američkih stručnjaka koji u upravljačkom tijelu vide ključnog dionika za uspjeh muzeja. „Neprofitna upravna vijeća su društvena tijela. Važna je teritorijalna povezanost, zbog čega skupina ljudi koja nije plaćena može raditi zajedno kao tim.“³³⁵ Većina muzealaca u Hrvatskoj smatra da im je od teritorijalnog načela važnije u upravnim tijelima imati stručne osobe koje poznaju problematiku muzeja. Isti način razmišljanja usvojili su i osnivači, pa su članovi upravnih vijeća muzeja uglavnom ravnatelji drugih muzeja i/ili istaknuti kulturni djelatnici, a tek *Zakon o muzejima* iz 2018. propisuje da to mogu biti osobe samo s visokom stručnom spremom te da mogu biti i stručnjaci iz područja prava i ekonomije, a ne samo zaposlenici u području kulture. Primijetilo se da bi muzejima pomoglo da u upravnim tijelima sjede stručnjaci čija znanja u ustanovi često nedostaju.

Iz navedenih nadležnosti iz zakonskog okvira vidljive su ovlasti ravnatelja muzeja koji od programa rada do godišnjih izvještaja mora dobiti suglasnost upravnih tijela, a zatim isti dokumenti odlaze na potvrdu kulturnim vijećima osnivača ili samom osnivaču.

DEFINICIJA NACIONALNOG MUZEJA I IDENTIFIKACIJA NJIHOVIH OSNIVAČA

SVJETSKI I EUROPSKI KONTEKST

Nacionalni europski muzeji nastaju u posebnim okolnostima 18. i 19. stoljeća kada sudjeluju u izgradnji identiteta svojih zemalja, ali istodobno postaju ustanove koje prikupljene vrijednosti u svojim zbirka gledaju i kao potvrdu prestiža i političke moći. Prikupljaju se ne samo predmeti iz vlastite zemlje već u muzeje ulaze i nacionalna blaga drugih zemalja, u prvom redu kolonija, kada govorimo o velikim nacionalnim muzejima u zapadnoj Europi, ili pak zemalja objedinjenih u carstvu kao što je primjerice bilo austrougarsko. Države su „prepoznale muzeje kao odgovarajuće ustanove koje će se brinuti o nacionalnoj povijesnoj baštini. Danas ta uloga isto vrijedi i često je naglašena u nacionalnim muzejima kod svih novoosnovanih ili ponovno osnovanih država“⁴³³⁶. Baština o kojoj se brine nacionalni muzej važna je za državu pa je usustavljena u zbirke koje su u pravilu zaštićeno pokretno kulturno dobro.

HRVATSKI NACIONALNI MUZEJI

Baština o kojoj se brinu muzeji zaštićena je *Zakonom o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara*, a registrirane muzejske zbirke, odnosno inventarne knjige muzeja upisuju

se kod nadležnoga konzervatorskog ureda kao pokretno kulturno dobro. Inventarizacija i registracija zbirki kao dva paralelna procesa odvijale su se dvadesetak godina sve do *Zakona o muzejima* iz 2018. godine koji je ukinuo registraciju kao nepotrebno udvostručavanje postupka dokumentacije. Muzejske zbirke zbog svoje su materijalne i nematerijalne vrijednosti jedan od ključnih pokazatelja važnosti i rada muzeja. Uloga muzeja nije samo zaštita baštine već i njezino tumačenje, što podrazumijeva složene postupke istraživanja i obrade muzejske građe te prenošenje tih spoznaja javnosti, bilo da je riječ o posjetiteljima, korisnicima ili pak širokoj publici. Širenje znanja muzej provodi različitim aktivnostima u stvarnome ili virtualnom prostoru. U Hrvatskoj svi nacionalni muzeji nemaju u svojem nazivu riječ koja upućuje na nacionalni status pa se on mora odrediti prema odabranim kriterijima. Jedan od bitnih elemenata za određivanje jest povijest nastanka muzeja u Hrvatskoj. Početak nastanka nacionalnih muzeja na prostoru današnje Republike Hrvatske započinje osnutkom Narodnog muzeja u doba buđenja nacionalne svijesti sredinom 19. stoljeća. Time se slijedi europska praksa okolnih zemalja. S vremenom postaje jasno da jedna ustanova ne može uspješno upravljati brojnim odjelima koji pokrivaju različita društveno-humanistička ili prirodoslovna područja pa se potkraj 19. stoljeća odjeli Narodnog muzeja izdvajaju u samostalne muzejske ustanove (Arheološki muzej u Zagrebu, Hrvatski prirodoslovni muzej, Muzej za umjetnost i obrt i dr.). U 20. stoljeću javljaju se novi specijalizirani muzeji, regionalni i gradski muzeji, dok se u drugoj polovici stoljeća u Socijalističkoj Federativnoj Republici

Jugoslaviji (SFRJ-u) javljaju i snažno politički obojeni specijalizirani muzeji. Nakon Domovinskog rata i osamostaljenja Republike Hrvatske osnivaju se novi muzeji, a pojedini se iz prijašnje države gase, spajaju s drugim muzejima, mijenjaju status ili osnivača. Na početku 21. stoljeća Republika Hrvatska postaje osnivač nizu specijaliziranih muzeja koji su uglavnom otvoreni na novim lokacijama, često atraktivnim nalazištima (Narona, Krapina, Vučedol, Mali Lošinj), a koji slijede praksu premještanja muzeja izvan glavnih gradova.

U devedesetima se bilježi i presedan povezan sa statusom nacionalnih muzeja u Republici Hrvatskoj. Naime, sporazumom između Grada Zagreba i Ministarstva kulture nekoliko najvećih nacionalnih muzeja, proizišlih iz Narodnog muzeja, mijenja osnivača. Za istraživanje u okviru ovoga doktorskog rada većina njih uključena je u analize, odnosno samo oni koji su matični muzeji prve razine.³³⁷ U *Zakonu o muzejima* navodi se da „određivanje statusa matičnoga muzeja unutar Sustava muzeja ovisi o vrsti i važnosti muzejske građe i muzejske dokumentacije kojima muzej raspolaže, stručnoj osposobljenosti djelatnika te opremi muzeja“³³⁸ pa se matični muzeji prve razine mogu smatrati nacionalnim muzejima iako im Republika Hrvatska više nije osnivač. U *Pravilniku o načinu i mjerilima za povezivanje u Sustav muzeja Republike Hrvatske* u članku 12. navedeni su muzeji prve razine matičnosti u Republici Hrvatskoj:

„1. Za umjetničke muzeje, zbirke i građu te muzeje, zbirke i građu primijenjenih umjetnosti – Muzej za umjetnost i obrt, Zagreb
2. Za arheološke muzeje, zbirke i građu – Arheološki muzej u Zagrebu

3. Za povijesne muzej, zbirke i građu – Hrvatski povijesni muzej, Zagreb

4. Za etnografske muzeje, zbirke i građu – Etnografski muzej, Zagreb

5. Za prirodoslovne muzeje, zbirke i građu – Hrvatski prirodoslovni muzej, Zagreb

6. Za muzeje znanosti i tehnike, zbirke i građu – Tehnički muzej Nikola Tesla, Zagreb.“³³⁹

Prijenos osnivačkih prava s Republike Hrvatske na Grad Zagreb dogodio se 1994. godine, a razlog je bio osigurati bolje financiranje nacionalnih muzeja jer je financijska sposobnost Grada Zagreba bila veća od državnog proračuna s obzirom na planiranu obnovu ratom opustošenih područja. Tako su muzejske ustanove mogle ostvariti veće prihode iz proračuna za redovnu djelatnost, a istodobno im je omogućeno da svoje projekte prijavljuju za sufinanciranje i iz državnog proračuna. Taj prijenos osnivačkih prava djelovao je i na razvoj strateškog planiranja u muzejskoj djelatnosti.

U *Pravilniku o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije* zakonodavac određuje da „nacionalni muzej obavlja muzejsku djelatnost za područje Republike Hrvatske i ima muzejsku građu koja je od osobitog značenja za Republiku Hrvatsku“ i nadalje navodi da „nacionalni muzej ima zbirke i dokumentaciju od osobitog značenja za povijest, kulturu, prirodu, znanost i tehniku na teritoriju Republike Hrvatske“³⁴⁰. Budući da je vrijednost muzejske građe najviše kategorije uzeta kao kriterij za dodjelu prve razine matičnosti, spomenuti se muzeji mogu smatrati nacionalnim muzejima.

Još jedan element ključan je za određivanje nacionalnog statusa muzeja, a to

je osnivač muzeja. S obzirom na ulogu osnivača, koji je zadužen osigurati sve uvjete za poslovanje muzeja u skladu sa standardima, činjenica je da je nacionalni status dobiven kada muzej osniva Republika Hrvatska ili preuzme osnivačka prava od drugog tijela ili s njim dijeli osnivačke obveze. Uzevši u obzir sve dosad navedene kriterije, u radu će se nacionalnim muzejima, koji su predmet ovog istraživanja, zvati muzeji kojima je osnivač ili suosnivač Republika Hrvatska te matični muzeji prve razine. Ukupno ih je 27: Muzejski dokumentacijski centar i osamnaest muzeja kojima je Republika Hrvatska osnivač i tri muzeja kojima je suosnivač, šest matičnih muzeja prve razine, od kojih je samo jednom osnivač Republika Hrvatska (Hrvatski povijesni muzej), dok je za ostalih pet to Grad Zagreb. Arheološki muzej Narona, Muzej antičkog stakla, Muzej vučedolske kulture i Muzej Apoksiomena svi su otvoreni u novom tisućljeću i svjedoče kako je Republika Hrvatska u relativno kratkom razdoblju osnovala niz manjih muzeja o kojima se financijski skrbi.

U Hrvatskoj se mogu zapaziti modeli koji odudaraju od uobičajenih praksi kada je u pitanju decentralizacija nadležnosti nad muzejima. Razlozi prijenosa osnivačkih prava Hrvatskoga prirodoslovnog muzeja, Etnografskog muzeja i ostalih nacionalnih muzeja prve razine matičnosti možda su bili financijsko rasterećenje državnog proračuna i prebacivanje troškova na gradski proračun, međutim muzeji koji su promijenili osnivača najstariji su nacionalni muzeji. Hrvatski povijesni muzej ostao je jedini matični muzej prve razine kojemu je osnivač Republika Hrvatska. Više od jednog i pol stoljeća od osnutka

taj Muzej ostao je do 2020. godine bez stalnog postava. Premda se od 2007. do 2010. počelo rješavati to pitanje, do zastoja provedbe projekta došlo je 2012. godine. Istodobno Republika Hrvatska stvara nove obveze brinući se o novonastalim muzejima kojima postaje osnivač ili suosnivač. Većini regionalnih arheoloških muzeja osnivač je Republika Hrvatska, osim Arheološkomu muzeju u Zagrebu koji je matični muzej svima njima, dakle nadređen u smislu profesionalne primjene najviših standarda u struci. Osnutak novih manjih muzeja pokazuje još jedan neobičan trend. Premda se državni proračun za investicije u Ministarstvu kulture smanjuje, kao i financiranje muzejsko-galerijske djelatnosti, u strateškim planovima osnivača postoji ambicija osnivanja novih muzeja u manjim sredinama kao i obnova dotrajalih postava muzeja kojima Republika Hrvatska nije osnivač, što se dodatno potkrepljuje izvještajima o odobrenom financiranju.

FINANCIRANJE MUZEJSKE DJELATNOSTI

Za analizu financiranja muzeja ključne su dvije razine podataka. Jedna se odnosi na analizu prihoda i rashoda muzejskih ustanova, a druga na analizu potpora i financijskih sredstava koje muzeji od svojih osnivača dobivaju za redovno poslovanje, programe i investicije. Potonje je povezano s udjelom u ukupnom proračunu osnivača koji osigurava sredstva za sve djelatnosti u području za koje je nadležan. Ministarstvo kulture nadležno je tijelo za muzejsku djelatnost kada je osnivač Republika Hrvatska, dok je za pet nacionalnih muzeja prve razine matičnosti za muzejsku djelatnost u ime osnivača Grada Zagreba nadležan Gradski ured za kulturu. Međutim, i Mi-

nistarstvo kulture i Grad Zagreb ne financiraju samo ustanove kojima su osnivači. Ovo potpoglavlje donosi nekoliko analiza financiranja programa muzejske djelatnosti kao i analizu poslovanja nacionalnih muzeja koju je provelo Ministarstvo kulture 2005. godine. Analiza financiranja pet nacionalnih muzeja prve razine matičnosti koje financira Grad Zagreb slijedi nakon osvrta na ključne strategije Grada.

ANALIZA POSLOVANJA NACIONALNIH MUZEJA KOJIMA JE OSNIVAČ REPUBLIKA HRVATSKA

U godinama 2004. i 2005. Ministarstvo kulture provelo je istraživanje i analizu poslovanja muzeja kojima je osnivač. Rezultate je pokazalo u internom dokumentu³⁴¹ koji uspoređuje financijske pokazatelje za sedamnaest muzeja, posebno u vezi s njihovim prihodima i vrstama rashoda. Vlastitim prihodima tada promatrani muzeji sudjeluju u ukupnom proračunu sa 16 % sredstava.³⁴² Analize strukture rashoda pokazuju da u prosjeku na materijalne troškove utroše 54 % ukupnih sredstava, dok su im rashodi za zaposlene 46 %, što je nizak udio u odnosu na poslije analizirane podatke.³⁴³

Ova analiza obuhvatila je i izračun troškova iskazanih po zaposleniku, a oni uvelike variraju u pojedinim muzejima. Tako tadašnji rashod po zaposleniku „u Jasenovcu iznosi 5.905,00 kn a u Hrvatskom športskom muzeju 11.113,00 kn“³⁴⁴, dakle gotovo dva puta više. Usporede li se tadašnji ukupni godišnji troškovi po zaposleniku, najniži bilježe Muzeji Hrvatskog zagorja sa 131.365,00 kn, a najviši Galerija *Klovićevi dvori* s 297.904,00 kn po zaposleniku.³⁴⁵

Ministarstvo je analiziralo vlastit prihod muzeja i kako se troši te prihod po posjetitelju. Analiza je pokazala da je prihod ostvaren po jednom posjetitelju u prosjeku 14,80 kn, a stvarna cijena temeljena na troškovima muzeja je 92,00 kn po posjetitelju.³⁴⁶ Tu razliku sredstava osigurava osnivač pa mu je u interesu pratiti tako usustavljene troškove. Svrha analize bila je usmjerena na utvrđivanje dobrih i loših praksi u radu kako bi se napravili ispravci, uvela poboljšanja te racionaliziralo poslovanje muzeja. Provedena je 2005. godine, ali izostalo je daljnje sustavno praćenje po istoj ili sličnoj metodologiji.

FINANCIRANJE MUZEJSKE DJELATNOSTI IZ DRŽAVNOG PRORAČUNA

Ministarstvo kulture financira redovnu i programsku djelatnost muzeja kojima je osnivač, dok se za programsku djelatnost ostali muzeji javljaju na godišnji javni poziv. Do 2018. godine muzeji kojima je osnivač Republika Hrvatska kao i muzeji drugih osnivača slali su programske prijedloge na javni poziv.³⁴⁷ Dodijeljena sredstva za redovnu i programsku djelatnost u okviru muzejsko-galerijske ili prijašnje muzejsko-likovne djelatnosti mogu se pratiti na mrežnim stranicama Ministarstva, a za svaku godinu iskazani su podatci o odobrenim programskim sredstvima. Uvid u financiranje važan je za provedbu strateškog planiranja jer podatci omogućuju analize stanja i okružja te procjenu očekivanih potpora koje ovise o raspoloživim financijskim sredstvima.

U 21. stoljeću treba imati u vidu svjetske trendove povezane s financiranjem. Za razliku od europskih primjera iz pret-

hodnog poglavlja, u Hrvatskoj od 2000. godine bilježimo pozitivne trendove financiranja ustanova u kulturi. „Ukupna sredstva Ministarstva kulture povećana su u 2001. godini za 38% u odnosu na 1999. godinu. Nešto je manji rast sredstava za financiranje djelatnosti kulturnih ustanova i udruga u kulturi (16%), a znatno veći za financiranje programskih djelatnosti (48%). Najveći je rast sredstava za investicijske potpore (76%) te za programe zaštite spomenika kulture (63%).“³⁴⁸ Ipak, likovna i muzejska djelatnost, jedina od većih područja u kulturi, i tada doživljava pad financiranja programa jer je u 2001. godini u odnosu na prethodnu ono smanjeno za tri milijuna kuna, dok istodobno književno-izdavačka i biblioteka djelatnost bilježe rast od devet milijuna kuna.³⁴⁹ U 2000. godini za posebne programe muzejske i likovne djelatnosti bilo je osigurano 21.370.700,00 kn, a 2001. godine redovna muzejska djelatnost bila je financirana s 42.300.000,00 kn te je imala najveći udio u ukupnih 138.905.000,00 kn na toj poziciji proračuna.³⁵⁰ Iste godine programska djelatnost muzeja podržana je sa 16.000.000,00 kn zajedno s likovnom djelatnošću, programski proračun Ministarstva kulture bio je 377.474.000,00 kn, dok je ukupan proračun za sve djelatnosti iznosio 516.379.000,00 kn.³⁵¹

S obzirom na to da su financije ključne za područje upravljanja i planiranja te provedbu strateških ciljeva, treba usporediti kako je osnivač financirao muzejsko-galerijsku djelatnost od 2010. do 2018. godine. Podatci se nalaze u godišnjim financijskim planovima dostupnim na mrežnim stranicama Ministarstva kulture. U skladu s pravom na pristup informacijama proračuni Ministarstva kulture objavljeni su standardizirano, kao i popis odobrenih

programa. Prati se ukupan proračun Ministarstva kulture i udio koji u njemu čine rashodi muzejsko-galerijske djelatnosti (programske i redovne).

Kao početna vrijednost za analizu financiranja programske djelatnosti uzeta je 2010. godina, kojom završava duže razdoblje u kojemu je potpora muzejsko-galerijskoj djelatnosti bila najviša od osamostaljenja Republike Hrvatske.³⁵² Programska sredstva neprekidno su rasla od 2005. godine, a vrhunac dosežu 2008. godine, kada je samo muzejskoj programskoj djelatnosti dodijeljeno 18.461.406,74 kn.³⁵³ Za usporedbu s 2000. godinom, s ustanovljenim velikim povećanjem proračuna za likovnu i muzejsku djelatnost, sada su razdvojeni programi muzejske i likovne djelatnosti pa je potonja još dobila 7.218.368,00 kn,³⁵⁴ što zajedno iznosi 25.679.774,74 kn, odnosno 4,3 milijuna više nego u 2000. godini. Spomenuta ekonomska kriza mijenja trend pa je 2009. godine muzejsko-galerijska djelatnost dobila 15.365.721,20 kn,³⁵⁵ a 2010. godine 13.234.234,00 kn.³⁵⁶ U 2010. godini objavljeni su prvi strateški planovi Ministarstva kulture i radi se *Strategija očuvanja, zaštite i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011.–2015.* Unatoč tomu, primjećuje se nastavak pada ukupnog proračuna Ministarstva kulture kao i potpora programskim aktivnostima. U 2011. godini muzejsko-galerijska djelatnost dobila je 12.970.245,08 kn.³⁵⁷ Draističan pad događa se 2012. godine kada su odobrena sredstva od 9.892.920,00 kn.³⁵⁸ U sljedećim dvjema godinama iznos ostaje približno isti, a u 2015. godini bio je smanjen za još dva milijuna kuna, odnosno djelatnosti je odobreno svega 7.946.100,00 kn.³⁵⁹ U 2016. godini mijenja se trend pa

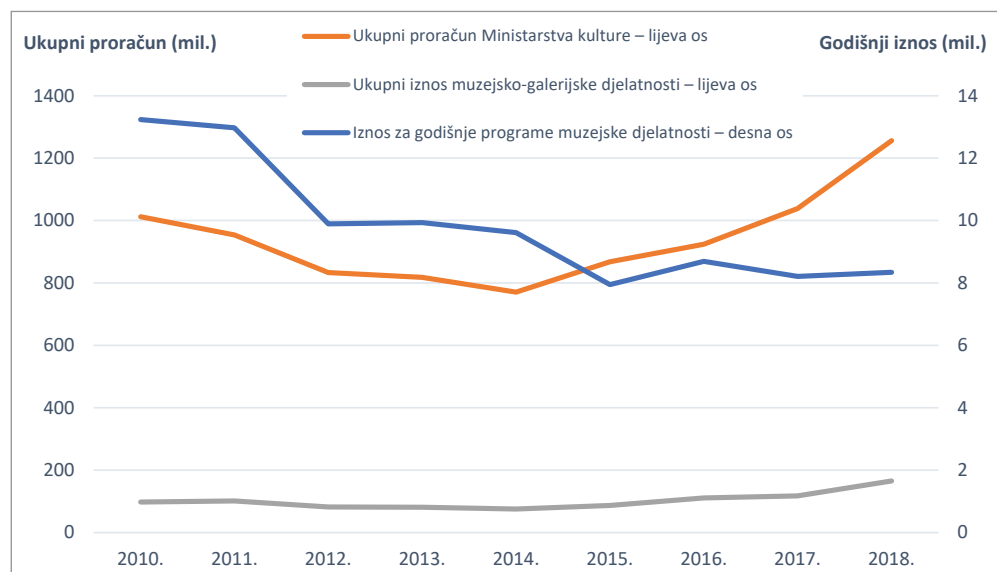
iznos raste te je za muzejsko-galerijske programe izdvojeno 8.690.028,50 kn,³⁶⁰ dok je u 2017. zamijećen manji pad na 8.209.735,00 kn,³⁶¹ a 2018. godine isti programi financirani su s 8.337.900,00 kn³⁶².

U tablici 2 usustavljena su godišnja programska sredstva i ukupna sredstva za muzejsku djelatnost u odnosu na ukupan proračun Ministarstva kulture prema objavljenim podacima za svaku godinu.

Tablica 2. Odobrena sredstva za jednogodišnje programe muzejsko-galerijske djelatnosti od 2010. do 2018. godine (u kunama)

Godina	Iznos za godišnje programe muzejske djelatnosti	Ukupni proračun Ministarstva kulture	Ukupni iznos muzejsko-galerijske djelatnosti
2010.	13.234.234,00	1.012.210.480,00	97.710.380,00
2011.	12.970.245,08	953.564.151,00	101.317.261,00
2012.	9.892.920,00	833.206.812,00	81.840.228,00
2013.	9.933.200,00	817.829.426,00	81.229.778,00
2014.	9.610.931,45	770.808.161,00	75.821.088,00
2015.	7.946.100,00	867.953.039,00	87.000.966,00
2016.	8.690.028,50	923.945.670,00	110.849.269,00
2017.	8.209.735,00	1.038.147.473,00	117.580.623,00
2018.	8.337.900,00	1.256.000.000,00	165.435.449,00

Izvor: podatke obradila G. Horjan.



Slika 8. Prikaz kretanja proračuna za odobrene jednogodišnje programe muzejsko-galerijske djelatnosti i redovnu djelatnost u odnosu na ukupan proračun Ministarstva kulture. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

Godine 2018. promijenjen je i model financiranja ustanova kojima je osnivač Ministarstvo kulture Republike Hrvatske. „Sredstva za programski rad dodijeljena su izravno iz proračuna Ministarstva kulture bez postupka natjecanja s ostalim predlagateljima programa u kulturi na godišnjoj razini. Takav model omogućio je bolji uvid u upravljanje financijskim sredstvima ustanova kao i smanjenje administrativnih poslova.“³⁶³ Ta promjena utječe i na broj prijavljenih programa koji se smanjuju zahvaljujući novoj metodologiji.

U vrijeme smanjivanja ukupnog proračuna Ministarstva kulture smanjuje se i proračun za muzejsku djelatnost. Međutim, u pojedinim razdobljima u kojima se bilježi rast proračuna to uvijek ne prati i rast proračuna namijenjenog muzejima (sl. 8).

ULAGANJA U MUZEJE

Financiranje muzejske djelatnosti u padu je zadnjih deset godina, s blagim rastom u 2018. godini, no to je neznatno usporede li se programska sredstva koja su se izdvajala za djelatnost primjerice u 2008. godini. Posebno je znakovit podatak o slabom ulaganju u muzejske čuvaonice u kojima je pohranjena nacionalna baština, što potvrđuju podatci o ulaganjima u muzeje od 2016. do 2018. godine prema podacima o odobrenim investicijskim programima koje Ministarstvo kulture iskazuje na mrežnim stranicama u okviru godišnjih programa.

Ključna ulaganja u muzejsku djelatnost u 2018. godini promatraju se u tri kategorije. Prva je godišnji program, druga su investicije,³⁶⁴ a treća ulaganja u redovnu djelatnost. Podatci su preuzeti s mrežne stranice Ministarstva kulture.³⁶⁵

Ukupno odobrena sredstva za godišnje programske aktivnosti muzeja u Republici Hrvatskoj iznose 8.337.900,00 kn. Od ukupnog proračuna za ulaganja u opremu i infrastrukturu ustanova u kulturi, koji iznosi 69.280.100,00 kn, za ulaganja u investicijske projekte muzejskih ustanova izdvojeno je 25.549.000,00 kn. Od toga je najveću potporu dobio Arheološki muzej Istre, kojemu je osnivač Republika Hrvatska, i to 10.000.000,00 kn za rekonstrukciju zgrade. Od svih odobrenih programa samo se jedan izravno odnosi na uređenje muzejske čuvaonice i to one Hrvatskoga povijesnog muzeja, a odobreno je 150.000,00 kn.

U 2017. godini ukupan je proračun za investicije bio nešto manji i iznosio je 67.451.100,00 kn, ali ulaganja u muzejske ustanove iznosila su svega 17.387.000,00 kn,³⁶⁶ što je znatno manji iznos od onoga u 2018. godini. Razliku čini sufinanciranje navedene velike obnove Arheološkog muzeja Istre. U 2017. godini veća ulaganja u investicijske projekte muzeja odnose se isključivo na muzeje kojima Republika Hrvatska nije osnivač, a ulaganja nije bilo ni u nacionalne muzeje prve razine matičnosti. Najveći odobreni iznosi dodijeljeni su Gradskom muzeju Karlovac (2.700.000,00 kn), Muzeju Brodskog Posavlja (1.500.000,00 kn) te Muzeju Općine Jelsa (1.000.000,00 kn). Muzej Općine Jelsa dobiva za svoj muzej u Pitvama potporu od 1.500.000,00 kn i u 2018. godini, jednako kao i Gradski muzej Karlovac, koji za nastavak započeto ulaganja također dobiva potporu od 1.500.000,00 kn.³⁶⁷ Jedini investicijski projekt koji se izravno odnosio na uređenje i opremanje muzejskih čuvaonica bio je onaj Etnografskog muzeja u Zagrebu, koji

je dobio potporu od 150.000,00 kn, dok je Gradskomu muzeju Vinkovci za uređenje arhiva dodijeljeno 200.000,00 kn. Za muzejske programske aktivnosti u 2017. godini izdvojeno je 8.209.735,00 kn.³⁶⁸

U 2016. godini od ukupnog proračuna za ulaganja i opremanja u iznosu od 63.103.000,00 kn za ulaganja u muzejske ustanove izdvojeno je 19.305.000,00 kn.³⁶⁹

Najveća investicija od 3.500.000,00 kn dodijeljena je za otkup zemljišta Muzeju vučedolske kulture.³⁷⁰ U taj iznos nije uključena dodjela 400.000,00 kn Općini Jelsa za početak uređenja muzeja u Pitvama, no poslije se na temelju te potpore ustrojila muzejska ustanova koja je preuzela poslove na uređenju muzeja. Samo dva posebna ulaganja u muzejske čuvaonice navedena su u 2016. godini, i to za Etnografski muzej u Zagrebu 75.000,00 kn te za Muzej grada Iloka, kojemu je za adaptaciju čuvaonica dodijeljeno 500.000,00 kn.³⁷¹

STRATEŠKI PLANOV I STRATEGIJE OSNIVAČA NACIONALNIH MUZEJA

Proces izrade strateških planova samog Ministarstva kulture počeo je 2008. godine na poticaj Vlade Republike Hrvatske i u skladu sa *Zakonom o proračunu* koji je propisao obvezu izrade trogodišnjih planova, dok je Ministarstvo financija objavilo *Uputu za izradu strateških planova za razdoblje 2010. – 2012.* i zatim za 2011. –

2013.³⁷² Strateški planovi bili su podloge za izradu šireg plana, odnosno strategije Vladinih programa za navedena razdoblja. Strateški plan Ministarstva kulture za 2010. – 2012. godinu bio je zapravo prvi dokument koji je pokušao operativno postaviti strateške ciljeve, što je nedostajalo u prijašnjim dokumentima.³⁷³

ANALIZA PODATAKA, GODIŠNJIH PLANOVA I IZVJEŠTAJA MINISTARSTVA KULTURE KAO PODLOGA ZA STRATEŠKO PLANIRANJE

Većina teoretičara ističe važnost priprema za strateško planiranje i nužnost provedbe relevantnih analiza koje donose korisne podatke za izradu plana. Obradeni i usporedivi podatci, a posebno statistika povezana s muzejskom djelatnošću, pomogli bi jasnije pratiti polazne vrijednosti i učinke primjene plana, no već u tablicama EGMUS-a, dakle i na europskoj, ne samo nacionalnoj razini, primjetan je nedostatak podataka kao i neujednačen pristup u njihovu dostavljanju. Izostaju podatci iz pojedinih zemalja, u različitim kategorijama i razdobljima, a katkad se i kriteriji prikupljanja razlikuju unutar zemlje kao što je primijećeno u prethodnom poglavlju. Statistika objavljena na mrežnim stranicama Ministarstva kulture, koja je obuhvatila analizu podataka do 2012. godine, donosi mali broj relevantnih podataka za muzeje.³⁷⁴

Tablica 3. Statistika muzeja, galerija i zbirke za 2012. godinu

	Broj ustanova	Otvorenih za javnost	Broj posjetitelja	Povećanje naklada	Povećanje broja zaposlenih	Udio zaposlenih žena
Muzej i muzejska zbirka	181	170	2 284 673	-6,7 %	5 %	64,7 %
Galerija	46	46	368 292	-	-	-
Zbirke	34	27		-	-	-

Izvor: Ministarstvo kulture, „Statistika kulture – kultura u brojkama“, <https://min-kulture.gov.hr/lo-ministarstvu-15/kulturne-politike-52/stratesko-planiranje/arhiva-7738/statistika-kulture-kultura-u-brojkama/9813> (pristupljeno 28. prosinca 2017.).

Prema navedenim podacima za 2012. godinu broj posjetitelja približno je isti onomu iz 2009. godine, dok je izdavačka djelatnost muzeja, koja je iznimno važna jer širenjem znanja podupire obrazovnu ulogu muzeja, manja u odnosu na prijašnju godinu.³⁷⁵ Ključan podatak povezan s izdavaštvom u muzejima bio bi broj publikacija koje su došle do krajnjih korisnika, ili kupnjom ili otkupom za knjižnice. Bogato ilustrirana muzejska izdanja iznimno su skupa, a tomu pridonose i male naklade, pa bi bilo poželjno utvrditi koliko je primjeraka distribuirano stvarnim korisnicima, a koliko ih je nakon tiska ostalo pohranjeno u muzejskim skladištima. Drukčije prikupljeni i analizirani podatci pomogli bi kod donošenja odluka o financiranju.

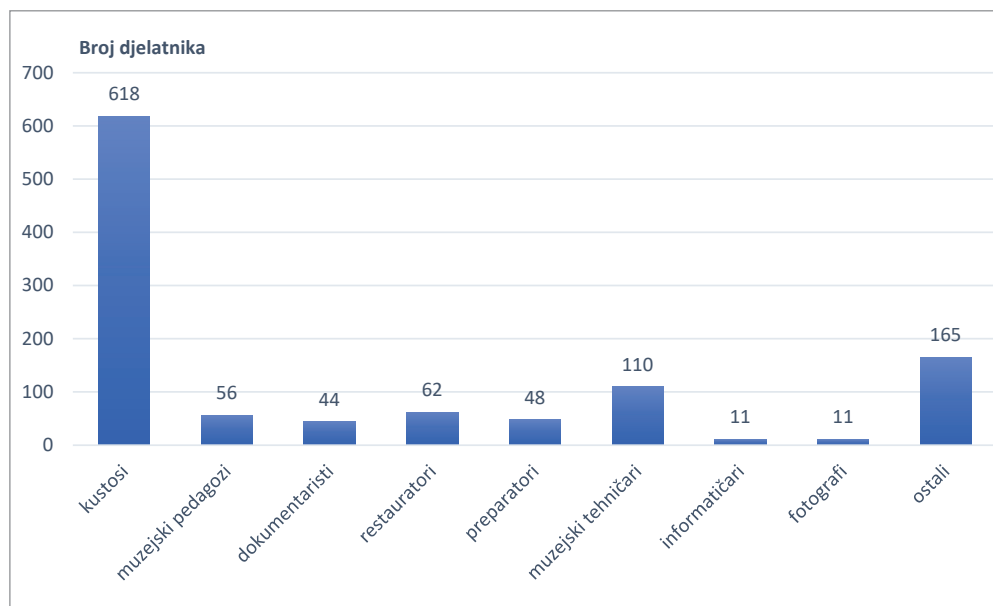
Posjećenost muzeja važna je kategorija za analizu jer ne govori samo o dostupnosti i zanimanju publike za pojedine muzeje, već ovisi i o programskim sredstvima koja se dodjeljuju muzejima. Statistiku godišnje posjećenosti muzeja objavljuje Muzejski dokumentacijski centar. Analiza koju je objavio 2018. godine pokazuje da muzeji podatke o posjetu dostavljaju različito pa nisu uvijek usporedivi, osobito

kada pojedini muzeji uključuju posjećenost izložbama na drugim lokacijama.³⁷⁶ „Hrvatski muzeji u 2018. godini zabilježili su rekordan broj posjetitelja 5.446.881 – od čega je u državnim muzejima bilo 2.014.043, a u muzejima ostalih osnivača 3.032.739 posjetitelja. Prema upravo prikupljenim rezultatima ankete koju je proveo Muzejski dokumentacijski centar, a na koju se od 160 muzeja upisanih u Upisnik muzeja odazvalo 126 ili 78 posto muzeja, brojke kažu da se 2018. posjet povećao za gotovo 17 posto u odnosu na 2017. godinu.“³⁷⁷ Usporedi li se taj podatak o posjećenosti s onim iz 2012. godine, uočava se velik porast posjeta muzejima u Republici Hrvatskoj, gotovo dvostruko više posjetitelja obišlo je hrvatske muzeje. Rast posjeta ne prati snažnije financiranje, već smanjenje sredstava za programe. Rezultati posjećenosti u 2020. godini pokazat će ogroman pad posjeta zbog pandemije što bi trebalo potaknuti nova strateška promišljanja o tome kako pomoći muzejima u krizi koja je uz turizam snažno pogodila i sektor kulture.

Muzejski dokumentacijski centar vodi i statistiku povezanu sa stručnim poslovima u muzejima. Najveći broj zaposlenika

u muzejima čine stručnjaci kustosi koji vode brigu o muzejskim zbirka (sl. 9). Ta statistika kao i organigrami muzeja u strateškim planovima otkrivaju da u muzeje teško ulaze nova zanimanja i zvanja.

i profila pa su u pojedinim muzejima u statusu voditelja, a ponegdje su navedeni samo kao djelatnici. U većini muzeja zaposlena je samo jedna osoba na poslovima marketinga i odnosa s javnošću,



Slika 9. Broj zaposlenih stručnjaka u muzejima (podatci iz travnja 2019.). Izvor: podatke priredila Tea Rihtar Jurić, Muzejski dokumentacijski centar.

Stručnjaci za marketing i odnose s javnošću nisu posebno iskazani na slici 9, ali su u tablici 4 izdvojeni po muzejima u kojima su zaposleni, pa je vidljivo da samo 42 muzeja u Hrvatskoj imaju stručnjake iz tog područja. Oni nisu jednakih kvalifikacija

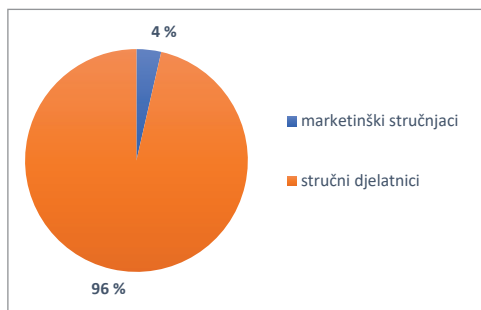
a tek iznimno ima više zaposlenika kao primjerice u Galeriji *Klovićevi dvori*. Zabrinjava izostanak ulaska novih zanimanja u muzeje, a posebno nedostaju stručnjaci u području novih tehnologija, komunikacijski stručnjaci i druga logistika.

Tablica 4. Popis muzeja koji imaju zaposlene stručnjake za marketing i odnose s javnošću (podatci iz 2019.)

Naziv muzeja	Stručnjaci iz područja marketinga i odnosa s javnošću
Arheološki muzej Narona	djelatnik za poslove marketinga i odnose s javnošću
Arheološki muzej Osijek	voditelj marketinga
Arheološki muzej u Zagrebu	djelatnik za poslove marketinga i odnose s javnošću voditelj PR-a i marketinga; viši kustos
Arheološki muzej Zadar	djelatnik za poslove marketinga i odnose s javnošću
Dubrovački muzeji	voditelj PR-a i marketinga
Etnografski muzej Zagreb	voditelj PR-a i marketinga
Galerija Klovićevi dvori	djelatnik za poslove marketinga i odnose s javnošću voditelj marketinga voditelj PR-a; ostali stručni djelatnici – odnosi s javnošću
Gradski muzej Sisak	voditelj marketinga
Gradski muzej Varaždin	voditelj PR-a
Gradski muzej Virovitica	djelatnik za poslove marketinga i odnose s javnošću
Hrvatski prirodoslovni muzej	suradnik za promidžbu i odnose s javnošću voditelj PR-a i marketinga
Hrvatski školski muzej	voditelj marketinga
Kninski muzej	voditelj marketinga
Moderna galerija	stručni savjetnik za marketing i odnose s javnošću
Muzej antičkog stakla u Zadru	voditelj marketinga
Muzej betinske drvene brodogradnje	voditelj marketinga
Muzej grada Rijeke	voditelj PR-a
Muzej grada Splita	voditelj marketinga
Muzej grada Trogira	suradnik za promidžbu i odnose s javnošću
Muzej grada Zagreba	voditelj PR-a i marketinga
Muzej Like Gospić – Memorijalni centar Nikola Tesla Smiljan	koordinator za promotivne aktivnosti
Muzej likovnih umjetnosti	suradnik za promidžbu i odnose s javnošću
Muzej Međimurja Čakovec	voditelj PR-a i marketinga
Muzej moderne i suvremene umjetnosti	voditelj PR-a
Muzej Prigorja	djelatnik za poslove marketinga i odnose s javnošću
Muzej suvremene umjetnosti	voditelj marketinga voditelj PR-a
Muzej vučedolske kulture	voditelj marketinga
Muzeji Hrvatskog zagorja	voditelj marketinga
Muzeji Ivana Meštrovića – Galerija Meštrović	voditelj PR-a i marketinga
Muzejski dokumentacijski centar	voditelj PR-a i marketinga
Narodni muzej Zadar	voditelj marketinga
Prirodoslovni muzej Rijeka	voditelj marketinga
Tehnički muzej Nikola Tesla	suradnik za promidžbu i odnose s javnošću
Umjetnička galerija Dubrovnik	voditelj PR-a
Zbirka umjetnina Ante i Wiltrud Topić Mimara – Muzej Mimara	voditelj marketinga voditelj PR-a

Izvor: podatke priredila Tea Rihtar Jurić, Muzejski dokumentacijski centar.

Podatci otkrivaju ne samo nejednako opterećenje zaposlenika u muzejima već i kapacitete muzeja da se okrenu prihodovnim aktivnostima koje su brojni znanstvenici isticali kao važne, a navedeni su u prvom poglavlju.



Slika 10. Udio marketinških stručnjaka u ukupnom broju zaposlenih stručnih djelatnika u muzejima. Izvor: podatke priredila Tea Rihtar Jurić, Muzejski dokumentacijski centar.

Godine 2019. Ministarstvo kulture objavilo je u dokumentu o muzejskoj djelatnosti te godine i analizu financiranja programa javnih potreba u kulturi u kojoj donosi i

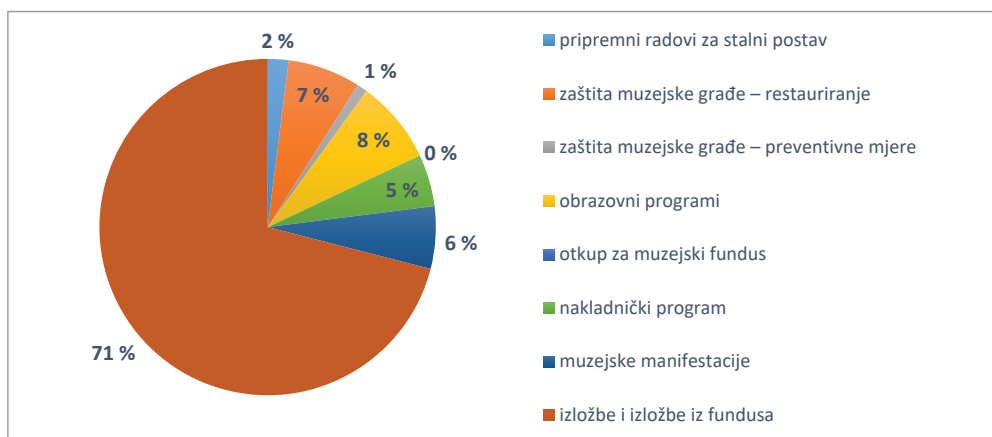
postotke potpore za pojedine potprogramske aktivnosti.³⁷⁸ Više od 70 % sredstava u programskim aktivnostima odnosi se na izložbe (sl. 11), ali nema pregleda i analize redovne djelatnosti te ulaganja.

Raspodjela financijskih sredstava za pojedine vrste programa u muzejskoj djelatnosti također govori o usmjerenosti na izložbe, dok je primjerice zaštita građe skromno financirana. Manifestacije su gotovo neočljive na grafikonu.

ANALIZA STRATEŠKIH PLANOVA MINISTARSTVA KULTURE KAO OSNIVAČA NACIONALNIH MUZEJA

SADRŽAJ PLANA

Strateški planovi Ministarstva kulture koji su izrađeni u promatranom razdoblju, dakle od 2010. do 2018. godine, rađeni su za sljedeće tri godine i svake se godine izrađuje novi plan za trogodišnje razdoblje, no istovjetne su strukture, s uvodom, vizijom, misijom, ciljevima, kratkim pregledom i



Slika 11. Pregled odobrenih programa po potprogramskim aktivnostima u 2019. godini. Izvor: Ministarstvo kulture, Muzejska djelatnost 2019., https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/za%20web/analize/Muzejska%20djelatnost_25.2.2019.pdf (pristupljeno 1. srpnja 2019.).

poglavljem koje govori o vezi strateškog plana i državnog proračuna.³⁷⁹ Razlike u sadržaju tijekom godina vidljive su u broju ciljeva, povezivanju plana i proračuna te vrstama priloga. Svi planovi dostupni su na mrežnim stranicama Ministarstva.

VIZIJE I MISIJE U STRATEŠKIM PLANOVIMA MINISTARSTVA KULTURE

Znanstvena literatura donosi nekoliko definicija za viziju i misiju, odnosno

poslanje. Bryson i Alston ističu da je „misija izjava okrenuta akciji koja objašnjava zašto neka ustanova postoji i njezinu svrhu“, dok „vizija opisuje kako će ustanova izgledati kada uspješno primijeni svoje strategije i dosegne pun potencijal“³⁸⁰. Usporedba vizija i misija strateških planova Ministarstva kulture pokazuje isto usmjerenje na odabrane izazove s više-manje nepromijenjenim općim i posebnim ciljevima.

Tablica 5. Vizije i misije u strateškim planovima Ministarstva kulture nastalima od 2011. do 2019. godine

Razdoblje strateškog plana	Vizija	Misija
2011. – 2013.	„očuvanje, razvitak kulturnog, umjetničkog stvaralaštva i nacionalnog identiteta u zajednici europskih naroda“ ³⁸¹	„razvitak kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, zaštita i očuvanje kulturne baštine i prirode u Republici Hrvatskoj te predstavljanje hrvatske kulture u svijetu i zajednici europskih naroda svim građanima“ ³⁸²
2012. – 2014.	„društvo kojem su sloboda kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i medija te zaštita kulturne baštine temelj očuvanja i razvitka kulturnog i nacionalnog identiteta u zajednici europskih naroda i Europskoj uniji“ ³⁸³	„osiguranje normativnih, organizacijskih, financijskih, materijalnih i drugih uvjeta za razvitak kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, medija, zaštitu i očuvanje kulturne baštine u Republici Hrvatskoj te predstavljanje hrvatske kulture u Europi i svijetu i podupiranje svestrane međunarodne kulturne suradnje“ ³⁸⁴
2013. – 2015.	„društvo kojem su sloboda kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i medija te zaštita kulturne baštine temelj očuvanja i razvitka kulturnog i nacionalnog identiteta u zajednici europskih naroda i Europskoj uniji“ ³⁸⁵	„osiguranje normativnih, organizacijskih, financijskih, materijalnih i drugih uvjeta za razvitak kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, medija, zaštitu i očuvanje kulturne baštine u Republici Hrvatskoj te predstavljanje hrvatske kulture u Europi i svijetu i podupiranje svestrane međunarodne kulturne suradnje“ ³⁸⁶
2014. – 2016.	„kulturno održiv razvoj koji sve manje opterećuje fond prirodnih rezervi zemlje, postojeću infrastrukturu i naseljeni prostor, a potiče užitek u starim i novostvorenim, materijalnim i nematerijalnim vrijednostima koje putem umjetnosti, znanosti, obrazovanja te kulturnih igara i običaja potiču suradnju među ljudima“ ³⁸⁷	„participacijsko razvijanje i provedba kulturne politike, poticanje umjetnosti, umjetničkog obrazovanja i javne komunikacije tako da kvalitetna djela postaju široko popularna, komunikacijske potrebe svih pripadnika društva ravnopravne, a kulturna baština u suvremenim upotrebama održiva. Ministarstvo kulture će unapređivati suradničke kulturne odnose između većina i manjina, sliku Hrvatske u zemljama regije, Europske unije i svijeta izgrađivati kao vjerodostojan odraz unutarnje zbilje, aktivno sudjelujući u koordinaciji s drugim politikama kako bi kultura postala razvojna snaga Hrvatske“ ³⁸⁸

Nastavak tablice 5.

Razdoblje strateškog plana	Vizija	Misija
2015. – 2017.	„društvo kojem su sloboda kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i medija te zaštita kulturne baštine temelj očuvanja i razvitka kulturnog i nacionalnog identiteta u zajednici europskih naroda i Europskoj uniji“ ³⁸⁹	„osiguranje normativnih, organizacijskih, financijskih, materijalnih i drugih uvjeta za razvitak kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, medija, zaštitu i očuvanje kulturne baštine u Republici Hrvatskoj te predstavljanje hrvatske kulture u Europi i svijetu i podupiranje svestrane međunarodne kulturne suradnje“ ³⁹⁰
2016. – 2018.	„društvo kojem su sloboda kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i medija te zaštita kulturne baštine temelj očuvanja i razvitka kulturnog i nacionalnog identiteta u zajednici europskih naroda i Europskoj uniji“ ³⁹¹	„osiguranje normativnih, organizacijskih, financijskih, materijalnih i drugih uvjeta za razvitak kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, medija, zaštitu i očuvanje kulturne baštine u Republici Hrvatskoj te predstavljanje hrvatske kulture u Europi i svijetu i podupiranje svestrane međunarodne kulturne suradnje“ ³⁹²
2017. – 2019.	„društvo kojem su sloboda kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i medija te zaštita kulturne baštine temelj očuvanja i razvitka kulturnog i nacionalnog identiteta u zajednici europskih naroda i Europskoj uniji“ ³⁹³	„osiguranje normativnih, organizacijskih, financijskih, materijalnih i drugih uvjeta za razvitak kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, medija, zaštitu i očuvanje kulturne baštine u Republici Hrvatskoj te predstavljanje hrvatske kulture u Europi i svijetu i podupiranje svestrane međunarodne kulturne suradnje“ ³⁹⁴
2018. – 2020.	„društvo kojem su sloboda kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i medija te zaštita kulturne baštine temelj očuvanja i razvitka kulturnog i nacionalnog identiteta u zajednici europskih naroda i Europskoj uniji“ ³⁹⁵	„osiguranje normativnih, organizacijskih, financijskih, materijalnih i drugih uvjeta za razvitak kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, medija, zaštitu i očuvanje kulturne baštine u Republici Hrvatskoj te predstavljanje hrvatske kulture u Europi i svijetu i podupiranje svestrane međunarodne kulturne suradnje“ ³⁹⁶
2019. – 2021.	„društvo kojem su sloboda kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i medija te zaštita kulturne baštine temelj očuvanja i razvitka kulturnog i nacionalnog identiteta u zajednici europskih naroda i Europskoj uniji“ ³⁹⁷	„osiguranje normativnih, organizacijskih, financijskih, materijalnih i drugih uvjeta za razvitak kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, medija, zaštitu i očuvanje kulturne baštine u Republici Hrvatskoj te predstavljanje hrvatske kulture u Europi i svijetu i podupiranje svestrane međunarodne kulturne suradnje“ ³⁹⁸

Izvor: podatke obradila G. Horjan iz strateških planova Ministarstva kulture.

Novost nalazimo u planu za 2014. – 2016. godinu koji u središte stavlja održivi razvoj i uživanje u kulturnim vrijednostima, a uloga Ministarstva kulture vidi se u uspostavljanju sudioničkog modela i kulture suradničkih odnosa.³⁹⁹ Vizija koja ne opterećuje sredstva i misija koja zahvaća vrlo široku platformu u kulturi pomak su zbog smanjenih proračunskih sredstava

za kulturu, što je u spomenutom razdoblju vidljivo u proračunu Ministarstva kulture. No taj se odmak brzo ispravlja i već u *Strateškom planu Ministarstva kulture 2015. – 2017.*⁴⁰⁰ vizija i misija vraćaju se na prijašnju formulaciju i u daljnjim strateškim planovima Ministarstva kulture ostaju nepromijenjene do strateškog plana za 2019. – 2021. godinu.

Kada se govori o kvaliteti i standardima povezanim s oblikovanjem misije ili poslanja, američki znanstvenici ističu vjerodostojnost i jasnoću u komunikaciji te postojanost jer „jedan od najčešćih problema s misijom jest da se ona s vremenom mijenja pa se različite inačice pojavljuju na različitim mjestima fosilizirane u odobrenim dokumentima“⁴⁰¹. Usporedba misija Ministarstva kulture tijekom prikazanog razdoblja pokazuje da se nakon propitivavanja uloga ipak ustalila inačica koja jasno sažima osnovne zadatke Ministarstva, a to je osiguravanje uvjeta za odvijanje djelatnosti u području kulture u koje je uključena i muzejska djelatnost.

CILJEVI

Strateški plan Ministarstva kulture 2011. – 2013. postavlja tri opća cilja – zaštićena i očuvana kulturna baština, razvoj kulturnoga i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje te zaštićena i očuvana priroda,⁴⁰² jer je u tadašnjem ustroju Ministarstva kulture bila i zaštita prirode, što od 2012. godine više nije tako. Razvoj muzejske djelatnosti poseban je cilj u prvome općem cilju. Opći i posebni ciljevi u strateškim planovima koji slijede ne mijenjaju se, no *Strateški plan Ministarstva kulture 2019. – 2021.* u sklopu općeg cilja „razvoj kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje“ uvodi novi posebni cilj „poticanje razvoja kulturnih manifestacija od nacionalne važnosti i statusa u Republici Hrvatskoj i inozemstvu“, dok u drugome općem cilju „zaštićena i očuvana kulturna baština“ uvodi novi posebni cilj „dostupnost kulturne baštine u digitalnom okruženju“.⁴⁰³ To bi podrazumijevalo i veće dodjele sredstava za digitalizaciju pokretne i nepokretne kulturne baštine te

osiguranje informatičke podrške koja bi sadržaje učinila dostupnim korisnicima. Potreba za tim posebno je došla do izražaja u vrijeme pandemije 2020. godine, no pogledamo li odobrene raspodjele sredstava, vidimo da one ne prate nove prioritete. Tako je za digitalizaciju arhivske, muzejske i knjižnične građe u 2018. godini odobreno 833.628,00 kn, sljedeće godine 635.710,00 kn, dok je u 2020. godini odobreno 655.664,00 kn.⁴⁰⁴

VEZA STRATEŠKOG PLANA I DRŽAVNOG PRORAČUNA TE PRILOZI

U skladu sa zakonskom obvezom strateški su ciljevi gotovo istovjetni u svakome novom strateškom planu, ali nije izrađen dugogodišnji strateški plan kakav je uobičajen za složenije organizacije, u koje se Ministarstvo kulture može ubrojiti, kako bi se preglednije pratila provedba vizije i poslanja s pomoću odabranih ciljeva i pokazatelja uspješnosti. Ovako u svakome novom planu izostaje povratna informacija o tome jesu li ispunjene zadaće iz prethodnog plana i kojom se dinamikom svladavaju izazovi. Nedostaju i višegodišnji operativni planovi koji bi planirane godišnje aktivnosti usustavili u konkretne korake za primjenu strateškog plana. Način provedbe plana i pokazatelji uspješnosti u planovima su iskazani za svaki posebni cilj, ali ne vidi se kumulativni učinak provedbe plana, odnosno jesu li aktivnosti i financijske raspodjele omogućile „osiguranje normativnih, organizacijskih, financijskih, materijalnih i drugih uvjeta za razvitak kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, sudjelovanje u kulturi, zaštitu i očuvanje kulturne baštine u Republici Hrvatskoj te predstavljanje hrvatske kulture u Europi i svijetu i podu-

piranje svestrane međunarodne kulturne suradnje⁴⁰⁵ na zadovoljavajući način ili su rezultati ispod očekivanih.

Strateški plan za duže razdoblje koji bi utvrdio ključne razvojne ciljeve i zatim ih provodio s pomoću operativnih godišnjih planova bolje bi osigurao provedbu aktivnosti, a tomu bi pridonijele i relevantne analize te praćenje pokazatelja pomaka. Na mrežnim stranicama Ministarstva kulture nema operativnih planova s rezultatima provedbe koji bi se možda mogli pratiti prema statistici ispunjenja plana. Odnosno treba provesti tzv. strateško usklađivanje koje je spomenuto u teorijskom okviru kao jedan od zahtjeva povezanih sa strateškim planiranjem, što je posebno relevantno za složenije poslovne sustave i tijela. Ono zahtijeva ulaganje dodatnih napora da se aktivnosti unutar zadanih ciljeva objedinjeno provode i da se ta provedba odgovarajuće mjeri. Izostanak jasnih financijskih raspodjela za ostvarenje ciljeva, kao i prepoznavanja dionika koji bi trebali provesti aktivnosti da bi se ti ciljevi ostvarili, ozbiljan je nedostatak u strateškom planiranju. Jedino *Strateški plan Ministarstva kulture 2011. – 2013.* ima u prilogu SWOT analizu koja je usustavila snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje. Kao snage opažaju se svi vidovi baštine i kreativan potencijal kulture koje podupire profesionalno izgrađen sustav, zakonodavni okvir i financiranje javnih potreba, dok se kao slabosti vide nerazvijena infrastruktura i nedostatna sredstva s neodgovarajućim načinom financiranja bez koordinacije i međusektorske suradnje.⁴⁰⁶ Uočavaju se i izazovi povezani s ljudskim potencijalima, posebno usavršavanjem i zapošljavanjem, ali i „nedostatak strateškog planiranja u kulturi i kulturnoj baštini, kulturnog mo-

ntoringa i evaluacije kulturnog razvitka na državnoj i lokalnim razinama⁴⁰⁷. Proturječnost je da se financiranje vidi i kao slabost i kao snaga kada je u pitanju tijelo koje odlučuje o sredstvima. Zakonodavstvo je sagledano kao snaga, a njegovo neprimjenjivanje kao slabost, što je izravno povezano s odgovornošću. Mogućnosti za poboljšanja vide se u sredstvima fondova EU-a i promjeni svijesti o vrijednosti baštine, osobito na lokalnim razinama, u modernizaciji uprave i javnih ustanova te snažnijem uključivanju građana u procese odlučivanja uz jačanje poduzetništva u kulturi.⁴⁰⁸ Nedovoljno financiranje koje negativno utječe na ulaganja u kulturi i očuvanje baštine prevladavajuća je prijetnja uz nepoželjnu komercijalizaciju i industrijalizaciju ponude, osobito u turizmu.⁴⁰⁹ Problem zapošljavanja uz odlazak kvalitetne radne snage iz kulture u druga područja također se vidi kao prijetnja.⁴¹⁰ Veza strateškog plana i državnog proračuna prvi je put dio plana u *Strateškom planu Ministarstva kulture 2012. – 2014.* koji u tabličnom prikazu donosi oznaku aktivnosti ili projekta u državnom proračunu, ali bez navedenog iznosa.⁴¹¹ Ista metodologija primjenjuje se u svakom prilogu koji navodi vezu strateškog plana s proračunom, pa se može zaključiti da izostaju precizno određeni iznosi za ostvarenje planiranih aktivnosti. Premda se u *Strateškom planu Ministarstva kulture 2014. – 2016.* procjena rizika navodi kao prilog, ona nije objavljena na mrežnoj stranici. U *Strateškom planu Ministarstva kulture 2016. – 2018.* kao prilog se javljaju reformske mjere i novi načini ostvarenja. Reformske mjere usustavljene su u tablice i povezane s proračunom, a odnose se na održivost financija i smanjenje određenih

stavki u proračunu poput sufinanciranja zdravstvenoga i mirovinskog osiguranja slobodnih umjetnika.⁴¹² Novi načini ostvarenja odnose se na sufinanciranje koje se predviđa u okviru operativnih programa fondova EU-a te projekta *Europska prijestolnica kulture*.⁴¹³

Rizici ostvarenja *Strateškog plana Ministarstva kulture 2016. – 2018.* prikazani su u tablici kao prilog, a za muzejsku djelatnost uglavnom se odnose na smanjenje proračuna za investicije i ulaganja u infrastrukturu, smanjeno financiranje programa, nedovoljno sudjelovanje gradova i županija u financiranju te nedovoljno povlačenje sredstava iz fondova EU-a za ulaganje u infrastrukturu.⁴¹⁴ Ukupan rizik za ulaganja u muzejsku infrastrukturu najviši je u baštinskom sektoru, iznosi devet od mogućih deset bodova.⁴¹⁵ *Strateški plan Ministarstva kulture 2018. – 2020.* u muzejskoj djelatnosti povezuje investicije sa Sustavom muzeja što rizike usmjeruje prema nedostatku stručne pomoći, a financiranje se investicija ne spominje.⁴¹⁶ Isto se ponavlja i u sljedećem planu.

ANALIZA CILJEVA I NAČINA OSTVARENJA ZA MUZEJSKU DJELATNOST U STRATEŠKIM PLANOVIMA MINISTARSTVA KULTURE

PREGLED OSNIVAČA MUZEJA I STANJA INVENTARIZIRANOSTI MUZEJSKIH PREDMETA

U svakome strateškom planu Ministarstva kulture nalazi se poglavlje koje govori o muzejskoj djelatnosti koja je u planu usustavljena u šire poglavlje zaštite kulturne baštine i donosi podatke o stanju u sektoru koji uključuju broj registriranih muzeja, brojčane podatke o osnivačima i podatke o fundusu. Podatci o inventarizaciji i registraciji zbirki izravno su povezani s ciljevima koji se u strateškim planovima predviđaju za muzejsku djelatnost. Za investicije i provođenje poslova sustava matičnosti, koji počiva na nacionalnim muzejima, važni su podatci o osnivačima. Osnivači osiguravaju uvjete za poslovanje muzeja pa je ostvarenje ciljeva u djelatnosti izravno povezano s njihovim djelovanjem.

Tablica 6. Broj muzeja i njihovi osnivači

Razdoblje strateškog plana	Broj muzeja	Postotak muzeja kojima je osnivač Republika Hrvatska	Postotak muzeja kojima je osnivač grad	Postotak muzeja kojima je osnivač općina	Postotak muzeja kojima je osnivač županija	Ostalo
2011. – 2013.	173	15 %	52 %	11 %	6 %	16 %
2012. – 2014.	225	15 %	52 %	11 %	6 %	16 %
2013. – 2015.	225	15 %	52 %	11 %	6 %	16 %
2014. – 2016.	281	15 %	52 %	11 %	6 %	16 %
2015. – 2017.	281	11 %	42 %	11 %	5 %	32 %
2016. – 2018.	280	11 %	42 %	11 %	5 %	32 %
2017. – 2019.	291	15 %	61 %	4 %	9 %	11 %
2018. – 2020.	300	–	–	–	–	–
2019. – 2021.	300	–	–	–	–	–

Izvor: podatke obradila G. Horjan iz strateških planova Ministarstva kulture.

Iz tablice 6 vidljivo je da su najveći broj muzeja osnovali gradovi, dok su županije osnivači najmanjem broju muzeja. U tablici 7 vidi se postotak inventariziranosti muzejske građe i kako on varira u odnosu na broj predmeta, što upućuje na izazov praćenja stanja prema usklađenim pokazateljima.

Tablica 7. Broj predmeta u muzejima i razina inventariziranosti

Razdoblje strateškog plana	Ukupan broj predmeta	Inventarizirano	U bazi
2011. – 2013.	6.369.650	49 %	14 %
2012. – 2014.	6.390.357	51 %	21 %
2013. – 2015.	6.390.357	51 %	21 %
2014. – 2016.	5.865.242	50 %	25 %
2015. – 2017.	6.718.606	45 %	24 %
2016. – 2018.	5.593.865	57 %	33 %
2017. – 2019.	5.844.981	59 %	36 %
2018. – 2020.	5.835.438	59 %	59 %
2019. – 2021.	5.835.438	59 %	59 %

Izvor: podatke obradila G. Horjan iz strateških planova Ministarstva kulture.

Primjetan je stalan rast upisa muzejske građe u bazu podataka, što je dobar uzlazni trend, ali problem cjelovite inventarizacije ostaje prisutan tijekom cijeloga promatranog razdoblja. Uvjeti u muzejskim čuvaonicama jedan su od ključnih čimbenika koji priječe ili omogućuju registraciju i inventarizaciju muzejske građe jer u pretrpanim prostorima kustosi često uopće ne mogu pristupiti predmetima da bi ih obradili. Ulaganja u čuvaonice su rijetka pa to utječe i na provedbu ciljeva u strateškim planovima Ministarstva kulture, koji su tijekom nekoliko godina inventarizaciju isticali kao prioritet.

Svi strateški planovi Ministarstva kulture povezani s muzejskom djelatnošću u općem cilju zaštite kulturne baštine imaju dva posebna cilja. Jedan se odnosi na razvoj djelatnosti, a drugi na obrađenost muzejske građe. Postoje manje varijacije u načinima njihova usustavljenja i provedbe, no ta dva posebna cilja izravno su povezana s ulogom osnivača i postupkom inventarizacije muzejske građe.

NAČINI PROVEDBE I POKAZATELJI ZA MUZEJSKU DJELATNOST U STRATEŠKIM PLANOVIMA MINISTARSTVA KULTURE

Načini provedbe i pokazatelji za muzejsku djelatnost analizirani su u radu prema podacima iz svakoga strateškog plana Ministarstva kulture koji se godišnje donose od 2011. godine. Pokazatelji za svaki plan usustavljeni su u tablicama, no u ovome su skraćenom prikazu izostavljeni. Podatci u tablicama strateških planova dostupni su na mrežnim stranicama Ministarstva kulture.

Sažeto donosimo prikaz planirane dinamike inventarizacije i uspoređujemo je s ostvarenim pokazateljima. Polazna je vrijednost 49 % inventariziranog fundusa, a plan u 2011. godini predviđa 55 % inventariziranosti, u 2012. godini 60 %, dok bi u 2013. godini 65 % muzejske građe u nacionalnim muzejima trebalo biti inventarizirano.⁴¹⁷ Uključujući inventarizaciju u svoj strateški plan, Ministarstvo kulture u njega je uvrstilo aktivnosti koje moraju obaviti druga tijela i na njih ne može utjecati osim osiguravanjem boljih uvjeta za rad muzeja, što u planu uopće nije navedeno kao aktivnost Ministarstva. Potpore razvitku muzejske infrastrukture

prate se u izgradnji novih muzeja i obnovi stalnih postava. U 2011. godini planirala se izgradnja dvaju novih muzeja (Muzeja vučedolske kulture i Gradskog muzeja Vukovar), u 2012. nije bilo novih investicija, a za 2013. godinu planirala se izgradnja Muzeja Apoksiomena na Lošinju.⁴¹⁸ Kod potpora realizaciji stalnih postava iskazao se postotak obnovljenih muzejskih postava od 1995. do 2005. godine koji iznosi 60 %, dok se od 2011. do 2013. ukupno planiralo obnoviti devetnaest muzejskih postava, uključujući i postav Hrvatskoga povijesnog muzeja.⁴¹⁹ Obnove stalnih postava vrlo su složeni i skupi zahvati, često višegodišnji, pa tako zamišljeni pokazatelji teško da počivaju na stvarnim mogućnostima proračuna.

U Strateškom planu Ministarstva kulture 2012. – 2014. strateški cilj za muzejsku djelatnost istovjetan je onomu u prethodnom planu, kao i razrada načina provedbe. Polazna vrijednost koja se navodi za inventarizaciju je 49 %, a do kraja 2014. godine želi se dosegnuti 85 % inventarizirane muzejske građe.⁴²⁰ Od 2011. do 2014. godine planira se izgraditi još pet novih muzeja – Hrvatski povijesni muzej, Muzej vučedolske kulture, Gradski muzej Vukovar, Nacionalni park *Paklenica* – Muzej Velebita, Park prirode *Žumberak* – Muzej na otvorenom, s tim da se za 2013. i 2014. godinu navodi i Muzej Apoksiomena. U istom razdoblju planira se obnoviti postav u 18 nacionalnih muzeja i 21 gradskome muzeju.⁴²¹ Za složeni zahvat obnove Hrvatskoga povijesnog muzeja predviđeno je trajanje investicije tijekom cijelog razdoblja strateškog plana.

U Strateškom planu Ministarstva kulture 2013. – 2015. kod ostvarenja cilja povećanja razine inventariziranosti muzejske

građe primjećuju se ispravci jer se očekivani godišnji postotak povećanja nije ostvario. Tako se u 2014. godini planira razina inventariziranosti od 60 %, a tako veliko odstupanje upućuje na to da su prijašnja očekivanja bila previsoka te da očitost postoji zapreka ostvarenju dinamičnijeg pristupa inventarizaciji. Analiza osnivača o uvjetima pristupa muzejskoj građi kao i o sredstvima potrebnim za ostvarenje ovog cilja sigurno bi pomogla jasnije sagledati izazove. Budući da su muzeji pravne osobe koje provode planirane aktivnosti, suradnja u suočavanju s izazovima pridonijela bi boljem ispunjenju tog cilja i dala smjernice kako provesti toliko potrebnu inventarizaciju.

Kod investicija u uvodnom dijelu plana spominju se poimence muzeji koji su strateški prioritet, ali nisu tako iskazani u pokazateljima učinka. „U trogodišnjem razdoblju program obuhvaća dovršetak obnove nove zgrade nacionalnog Hrvatskog povijesnog muzeja, Zagreb te cjelovitu obnovu kompleksa dvorca Eltz – Gradski muzej Vukovar, izgradnju Muzeja Vučedolske kulture, Vučedol kraj Vukovara, JU Nacionalni park Paklenica – Muzej Velebita, Starigrad-Paklenica, Muzeja Apoksiomena, Mali Lošinj i Muzeja Alke u Sinju.“⁴²² U tablici plana pokazatelji za svaku godinu navode ulaganja u četiri nova muzeja. Ako su to ista četiri muzeja koja se provlače kroz više godina, broj ne odgovora uvodno navedenim muzejima.

U Strateškom planu Ministarstva kulture 2014. – 2016. dinamika inventarizacije muzejske građe ponovno ima ispravke, dok se kod investicija bilježi bitan pad broja planiranih projekata novih muzeja, pa se svake godine planira uložiti samo u jedan novi muzej, a i kod stalnih postava

također je vidljivo veliko smanjenje koje je obrnuto od trenda u prošlom planu. Ovaj plan donosi novinu koja kao prioritet navodi povećanje usklađenosti i poboljšanja u stručnom radu i to uspostavljanjem dinamike provedbe ključnih aktivnosti povezanih s muzejskom građom.⁴²³ Tako općenit cilj i aktivnosti koje obuhvaćaju gotovo svu djelatnost muzeja, odnosno uključuju i sve ostale aktivnosti koje su navedene zasebno, ne ispunjavaju kriterij SMART za posebne ciljeve.⁴²⁴ Brojčani su pokazatelji navedeni, no nije jasno što bi mjerili.

U *Strateškom planu Ministarstva kulture 2015. – 2017.* tek se u 2017. godini očekuje 70 % inventarizirane građe.⁴²⁵ Ulaganja u nove muzeje i broj planiranih izgradnji ostaju neznatni – dvije nove investicije godišnje. Obnove stalnih postava donose velike pomake jer ih se svake godine planira obnoviti šest, što su znatna odstupanja u odnosu na prijašnji plan za 2015. godinu. Provedba aktivnosti povezana s poboljšanjem rada muzeja i normiranjem, planirana u okviru Sustava muzeja, sada ima samo jednu sastavnicu koja glasi „ravnomjerno i funkcionalno razvijanje Sustava muzeja pridonijet će razvoju mreže hrvatskih muzeja“⁴²⁶. Fraza je gotovo jednako općenita kao ona u prethodnom planu, a neodređene su i nemjerljive aktivnosti pa navedeni brojčani iskaz (šest jedinica za svaku godinu) ne govori mnogo. *Strateški plan Ministarstva kulture 2016. – 2018.* pokazuje da inventariziranost muzejske građe za državne muzeje ima polaznu vrijednost 66 %, što je velik pozitivni pomak u odnosu na prošli plan, pa se u 2018. godini planira postići 85 % inventariziranosti.⁴²⁷ U području investicija broj planiranih novih muzeja i dalje ostaje

malen, odnosno predviđena su dva velika ulaganja godišnje, dok je za 2018. godinu planirano samo jedno.⁴²⁸ Obnove stalnih postava imaju istovjetne pokazatelje kao i u prošlom planu, odnosno svake godine planira se obnoviti šest postava. Provedba koja bi trebala podignuti kvalitetu djelovanja muzeja i uspostaviti jedinstvene norme s pomoću Sustava muzeja (matičnosti) ima iste aktivnosti kao i u prošlom planu te isti broj od šest jedinica za svaku godinu. Nije jasno što se njima mjeri.

U *Strateškom planu Ministarstva kulture 2017. – 2019.* vidljiva je stalnost porasta broja potpora programskoj djelatnosti, čime se nastavlja uzlazni trend iz prethodnog plana. Inventarizacija muzejske građe nestala je iz provedbe posebnog cilja razvoja muzejsko-galerijske djelatnosti. Međutim, sada drugi opći cilj, „zaštićena i očuvana kulturna baština“, ima posebni cilj nazvan „razvoj muzejsko-galerijske djelatnosti“⁴²⁹, u kojemu se nalazi obrađenost muzejske građe čija je polazna vrijednost 37 %, a očekivana je vrijednost u 2019. godini 60 % te se podrazumijeva da je građa cjelovito obrađena i upisana u Registar kulturnih dobara.⁴³⁰ Dakle, ovdje se prati registracija zbirki. U području investicija povećava se broj planiranih novih muzeja, odnosno svake godine planira se ulagati u osam muzeja, a predviđena su i ulaganja u šest stalnih postava godišnje.⁴³¹ Nedostaju podatci o dosadašnjem ostvarenju planiranih investicija. Provedba koja bi trebala podignuti kvalitetu djelovanja muzeja te uspostaviti jedinstvene norme s pomoću Sustava muzeja (matičnosti) ima iste aktivnosti kao i u prošlom planu te isti broj od šest jedinica za svaku godinu. *Strateški plan Ministarstva kulture 2018. – 2020.* predviđa izradu nacionalnog

plana kojim bi se uređivala muzejska djelatnost. Izrada tog plana proteže se na dvije godine, a 2020. godine trebala bi početi njegova provedba. „Nacionalnim planom definirala bi se tehnička, stručna i operativna infrastruktura nužna za obavljanje muzejske djelatnosti, utvrdilo koordinirano djelovanje na nacionalnoj razini, suradnja sa svim muzejskim institucijama, odnosno sa svim imateljima muzejske građe i muzejske dokumentacije.“⁴³² Iskazana potreba za koordinacijom s ustanovama i spremnost Ministarstva da osigura operativnu infrastrukturu mogu unijeti poboljšanja u poslovanju i omogućiti svladavanje dugogodišnjih izazova. *Strateški plan Ministarstva kulture 2019. – 2021.* u posebnom cilju razvoja muzejske djelatnosti donosi istovjetne načine ostvarenja s istim aktivnostima te naglaskom na stabilnom broju kvalitetnih programa i povećanju programa međumuzejske suradnje kao i u prethodnom planu.⁴³³ U ovom cilju Ministarstvo se usmjerilo na aktivnosti koje sâm obavlja, a osnovni je pokazatelj provedbe plana broj dodijeljenih potpora. Donošenje nacionalnog plana za djelatnost pomiče se na 2020. godinu, dakle godinu dana kasnije nego u prethodnom planu. Investicije su potpuno uklonjene iz provedbe strateškog plana iako su u prvim strateškim planovima zauzimale važno mjesto u ostvarenju posebnog cilja razvoja muzejske djelatnosti. Obrađena muzejska građa iskazana je u drugome općem cilju, zaštićena i očuvana kulturna baština, kao zaseban pokazatelj čija je polazna vrijednost 59 %, jednako kao i u prethodnom planu, a 100 % inventariziranih predmeta očekuje se 2021. godine.⁴³⁴ Budući da je novim *Zakonom o muzejima* određen rok za provedbu

inventarizacije, a to je 31. prosinca 2020., Ministarstvo kulture očekuje završetak dugotrajnog ciklusa obrađivanja muzejske građe u hrvatskim muzejima. Dinamika dosadašnjih ostvarenja u tom području pokazuje da neće biti moguće postići željeni učinak u tom razdoblju.

ANALIZA STRATEŠKIH DOKUMENATA GRADA ZAGREBA KAO OSNIVAČA NACIONALNIH MUZEJA KOJI UKLJUČUJU MUZEJSKU DJELATNOST

Grad Zagreb razradio je nekoliko ključnih strateških dokumenata za razvoj koji uključuju područje kulture sa zaštitom kulturne baštine i muzejskom djelatnošću. To su:

1. *Strategija kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.*
2. *Strategija razvoja Urbane aglomeracije Zagreb za razdoblje do 2020. godine*
3. *Razvojna strategija Grada Zagreba za razdoblje do 2020. godine.*

STRATEGIJA KULTURNOG I KREATIVNOG RAZVITKA GRADA ZAGREBA 2015. – 2022.

U veljači 2015. godine izrađen je dokument *Strategija kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.* čiji je zadatak da „definira korake, odgovornosti i rokove s ciljem unapređenja područja kulture i umjetnosti te doprinosi stvaranju uspješne budućnosti grada Zagreba“⁴³⁵, a ističe se i dinamično obilježje dokumenta koji će se stalno nadograđivati. Vizija vidi Grad Zagreb kao „dinamičan, otvoren i inovativni europski grad kulture [...]“⁴³⁶. U misiji se ističe da je Grad Zagreb usmjeren „na očuvanje i zaštitu kulturne baštine i

kulturnih izričaja, razvoju kreativnih industrija i kulturnog turizma te poboljšanju kapaciteta kulturnih organizacija⁴³⁷.

U *Strategiji* je određeno sedam općih ciljeva koji su naglašeno sudioničkog pristupa:

1. „očuvati, zaštititi i promicati materijalnu i nematerijalnu kulturnu baštinu, poduprijeti razvoj i raznolikost kulturnog i umjetničkog stvaralaštva kao doprinos kvaliteti života građana te prepoznatljivosti kulture grada Zagreba“
2. „povećati interes, znatiželju, sudjelovanje i uključivanje građana u kulturne aktivnosti“
3. „poduprijeti i prepoznati važnost kreativnih industrija kao pokretača gospodarskog rasta“
4. „unaprijediti međusektorsku suradnju i suradnju gradskih javnih, privatnih i civilnih kulturnih organizacija na području Grada Zagreba i pružiti poticaj europskoj dimenziji kulturne suradnje“
5. „osigurati izvrsnost upravljanja kulturom Grada Zagreba jačanjem kapaciteta i upravljačkih sposobnosti nadležnog gradskog ureda“
6. „ojačati i unaprijediti kapacitete organizacija u području umjetnosti i kulture“
7. „omogućiti financijsku održivost perspektivnih projekata, programa i poduzetničkih pothvata kulturnih i kreativnih industrija“.⁴³⁸

Strategija donosi analizu stanja i uočava ključne izazove, odnosno prepreke za razvoj područja. Uočene slabosti usmjerene su na programe u kulturi – njihovo vrednovanje, raspodjelu financijskih sredstava, brojnost programa, kvalitetu te „nedovoljnu zastupljenost kulture u medijima i obrazovanju“⁴³⁹. Za muzejsku djelatnost navode se infrastrukturni izazovi jer „osim no-voizgrađenog objekta Muzeja suvremene

umjetnosti, svi ostali muzeji kojima je osnivač Grad Zagreb nalaze se u adaptiranim i preuređenim prostorima i objektima povijesnih zgrada u statusu zaštićenog kulturnog dobra, koji, iako pridonose atraktivnosti kulturne ponude i očuvanju takovih objekata, nisu namjenski građeni za muzeje te kao i oni koji su i namjenski građeni za muzeje (Muzej za umjetnost i obrt, Etnografski muzej) u cijelosti ne zadovoljavaju potrebe suvremene muzejske prezentacije i čuvanja građe i traže dodatna sredstva za njihovo održavanje i zaštitu“⁴⁴⁰.

Grad je osnivač devet muzeja od kojih su pet nacionalni muzeji prve razine matičnosti. Također je i suosnivač Galerije *Klovićevi dvori* s Ministarstvom kulture, a vodi brigu i o galerijama te zbirkama koje su darovane Gradu Zagrebu.⁴⁴¹ U *Strategiji* se uočava da su „temeljne razvojne prepreke muzejske djelatnosti nedostatak prostora za čuvaonice građe, nepostojanje stalnih postava pojedinih muzeja ili njihova nedovršenost te neadekvatnost i zastarjelost, nedostupnost ili nedovoljna i neadekvatna dostupnost muzejskih postava osobama s invaliditetom, neadekvatna oprema i prostor dijela muzeja za primjenu modernih tehničkih dostignuća u prezentaciji postava i izložbi, visoki troškovi održavanja objekata muzeja, neadekvatna zaštita građe, neadekvatnost prostora za suvremenu prezentaciju građe muzeja unutar starih adaptiranih palača te nedovoljna komunikativnost i povezanost s turističkim i obrazovnim sektorom“⁴⁴². Posljedica toga su nesređene muzejske zbirke i neinventarizirana muzejska građa. Zbog zastarjelih muzejskih postava smanjen je dolazak posjetitelja, naročito onih više platežne moći. Međutim, uočeni nedostaci u *Strategiji* nisu ni na koji na-

čin povezani s razrađenim aktivnostima kojima bi osnivač uočene izazove mogao riješiti. Nisu iskazana ni sredstva koja je potrebno dodijeliti da bi se uočeni izazovi prevladali. To izostaje čak i kod financijski manje zahtjevnih problema. Primjerice, u *Strategiji* je posebno istaknuta potreba za cjeloživotnim učenjem, jačanjem ljudskog potencijala i stvaranjem novih radnih mogućnosti te podrškom u razvoju i izobrazbi zaposlenih u gradskim kulturnim ustanovama,⁴⁴³ no u godišnjim financijskim planovima ustanova najčešće nema predviđenih sredstava za usavršavanje zaposlenih. U podacima koji su prikupljeni za analizu muzejsko-galerijske djelatnosti i usustavljeni u tablicu nalaze se uglavnom brojevi podaci o radu muzeja koji uključuju broj zaposlenih, broj zbirke, broj posjetitelja te broj izložbi i događanja.⁴⁴⁴ Dakle, analiza kao i kod Ministarstva kulture prati brojčane podatke o programima, a mjeri se i posjećenost ustanova.

Posebni ciljevi ovog dokumenta nisu strogo odvojeni po djelatnostima, kako je to u dokumentima Ministarstva kulture, pa to onemogućuje jednaku analizu dokumenta. S druge strane, objedinjavanje više područja pospješuje usmjerenje na povezivanje u kulturi i međusobno osnaživanje ustanova i organizacija. U povezivanju muzeja i kreativnih industrija očekuje se rješenje uočenih izazova slabe ponude u muzejskim suvenirnicama jer je „loša ponuda suvenira jedna od zamjerki koju ističe čak 63% posjetitelja“⁴⁴⁵. Prevladavanje izazova planira se ostvariti suradnjom muzeja s umjetnicima i dizajnerima, ali dokument ne prepoznaje ono što otežava tu suradnju u stvarnosti kao pitanje komisijske prodaje i način nabave roba što je uređeno propisima izvan sektora kulture i donosi

nepremostiva ograničenja. Nedostaje i analiza prodaje te procjena kupovne moći muzejskih posjetitelja koje bi pokazale postoji li dovoljan broj kupaca voljnih platiti takvu ponudu. Muzeji mogu biti zanimljiva niša za male i srednje poduzetnike, no za provedbu je potrebna sustavna podrška i prilagođeno zakonodavstvo.

Unutar petoga općeg strateškog cilja potrebno je „osigurati izvrsnost upravljanja kulturom Grada Zagreba jačanjem kapaciteta i upravljačkih sposobnosti nadležnog gradskog ureda“⁴⁴⁶. *Strategija kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.* osnovni je dokument koji utvrđuje okvir i početnu točku za provedbu kulturne politike pa se samokritično uočavanje nedostataka u okviru nadležnosti ureda zaduženoga za kulturu može sagledati kao poticaj za promjene. Ističe se nerazvijeno vrednovanje programa, nepostojanje plana za energetska održivost i učinkovitost kao i zaštitu okoliša, zatim nedovoljno vrednovanje poslovanja ustanova, manjkavosti u komunikaciji, nedovoljna izobrazba, potreba za boljom organizacijom službi i potreba za planiranjem u različitim sektorima.⁴⁴⁷ Nezadovoljavajuće vrednovanje programa i poslovanja povezano je s nepostojanjem jasnih kriterija i mjerljivih pokazatelja koji bi otkrili nedostatke i uzroke uočenih izazova. Poboljšana koordinacija s ustanovama pomogla bi osnivaču bolje vrednovati njihov rad.

U šestome općem strateškom cilju navodi se da je „nedostatak prostora osnovni izazov i prepreka [...] daljnjem razvoju gradskih muzeja zbog nedostatka prostora za čuvanje građe (muzejski depoi)“⁴⁴⁸. Dakle, mogućnost da osnivač pruži podršku muzejskim projektima uređenja čuvaonica ima svoje strateško uporište, a taj je iza-

zov ključan za obradu i zaštitu muzejske građe, odnosno kulturne baštine.

U *Strategiji* se izrijekom navodi poticanje dodatnog financiranja kulture. Budući da prijave na javne pozive za dodjelu sredstava iz gradskog proračuna višestruko nadmašuju raspoloživa sredstva, osnivač želi aktivirati druge mehanizme potpora, a posebno one iz fondova EU-a. „Analiza mišljenja dionika u kulturi upućuje na zabrinjavajuće mali broj prijavljenih i provedenih EU projekata; 47,94% organizacija u kulturi međunarodno [je] umreženo sa srodnim institucijama, dok je samo 18,18% anketiranih organizacija u kulturi provodil[o] EU projekte.“⁴⁴⁹ Za izradu prijava za financiranje iz fondova EU-a nužno je znanje o pripremi i provedbi projekata pa je organiziranjem radionica o toj temi Grad Zagreb osigurao dobru podršku svojim ustanovama, primjerice za pripremu na poziv Operativnog programa *Konkurentnost i kohezija* (6c) kojim se financiraju infrastrukturni zahvati na spomenicima kulture i izrada dokumentacije. U izradi projektne dokumentacije u sklopu faze A tog programa od 2016. do 2019. godine sudjelovala su tri nacionalna muzeja kojima je osnivač Grad Zagreb.⁴⁵⁰ Znatno veći izazov slijedi kada će prema izrađenoj dokumentaciji početi provedba investicija, što će zahtijevati snažniji financijski angažman osnivača u osiguravanju propisanog postotka sufinanciranja prema uvjetima ugovora. U *Strategiji* je prisutna povezanost s proračunom, i to tako da su izneseni postotci financijskih sredstava uloženi u pojedina područja kulture ili pojedine ustanove. Sedmim općim strateškim ciljem želi se „omogućiti financijsku održivost perspektivnih projekata, programa i poduzetničkih pothvata kulturnih i kreativnih

industrija. Usporedimo li Grad Zagreb s ostalim hrvatskim gradovima, on u apsolutnim iznosima ima najveća sredstva izdvojena za kulturu. Od ukupnih sredstava izdvojenih za kulturu od 460.504.900,00 kuna Grad Zagreb je u 2014. godini utrošio gotovo 80% sredstava za plaće zaposlenika i materijalne troškove, dok je ostatak proračuna utrošen na nezavisnu produkciju i programe ustanova“⁴⁴⁵¹.

STRATEGIJA RAZVOJA URBANE AGLOMERACIJE ZAGREB ZA RAZDOBLJE DO 2020. GODINE

Ova strategija donesena je 2018. godine i ima samo tri opća cilja koji pokazuju jasnu stratešku usmjerenost na uočene izazove: „Cilj 1. Unaprijediti kvalitetu življenja, javnu i društvenu infrastrukturu i ljudske potencijale

Cilj 2. Razvijati konkurentno i održivo gospodarstvo

Cilj 3. Unaprijediti upravljanje okolišem, prirodom i prostorom.“⁴⁴⁵²

Za svaki cilj razrađene su mjere i aktivnosti s načinom provedbe, pokazateljima učinka i evidentiranom učestalošću praćenja. Premda ta strategija nije rađena za područje kulture i baštine, već za ukupne potrebe svih sektora koji djeluju u Urbanoj aglomeraciji Zagreb, ona s posebnom pozornošću analizira kulturnu baštinu povezujući je s turizmom i ističući kako je „bogatstvo kulturne baštine jedna od značajnih karakteristika prostora Aglomeracije“⁴⁴⁵³. Osim podataka o nepokretnim kulturnim dobrima *Strategija razvoja Urbane aglomeracije Zagreb* donosi podatke i o pokretnim dobrima pa navodi da Grad Zagreb ima 32 registrirane jedinice muzejske građe, 109 jedinica zbirnih i 57 pojedinačnih pokretnih kulturnih

dobara.⁴⁵⁴ Nepoznat je izvor podataka za ovu analizu, odnosno nije jasno jesu li pod muzejskom građom evidentirane samo zbirke donirane Gradu Zagrebu.⁴⁵⁵ Izvještaji Muzejskoga dokumentacijskog centra pokazuju da muzeji u Zagrebu imaju znatno veći broj zbirki. Međutim, prije donošenja prvoga muzejskog zakona konzervatorski odjeli registrirali su cjelovit fundus pojedinog muzeja kao jednu zbirku. Broj i opseg zbirki važni su za utvrđivanje prostornih potreba muzeja u planiranju investicija pa je poželjno utvrditi kako se vodi evidencija.

Razvoj muzejske djelatnosti može se uključiti u sva tri cilja zahvaljujući prioritetima koji su za njih iskazani. U prvom cilju prioritet su ulaganja u društvenu infrastrukturu, odnosno mjera unapređenja infrastrukture i usluga u kulturi,⁴⁵⁶ što je iznimno važno za muzeje koji imaju velike prostorne potrebe zbog smještaja i izlaganja muzejske građe. U drugom cilju to je prioritet razvoja turizma i kulture, odnosno mjera objedinjenog razvoja turizma i revitalizacije kulturne baštine, u čemu muzeji imaju ključnu ulogu kao mjesta koja turisti posjećuju, dok je u trećem cilju prioritet održiv prostorni razvoj kojemu muzejska ulaganja mogu itekako pridonijeti, posebno društvenom kvalitetom sadržaja.⁴⁵⁷ Kod mjere koja govori o poboljšanju infrastrukture i usluga predviđena je modernizacija postojećih kao i osiguravanje novih prostora za kulturne djelatnosti, među kojima se nalazi muzejsko-galerijska djelatnost, te se ističe nužnost opremanja ustanova, posebno novim tehnologijama, te povećanje programa uz iskazane brojčane pokazatelje prema kojima bi se trebalo urediti dvadeset novih prostora namijenjenih kulturi

do 2020. godine, opremiti deset te uvesti trideset programa.⁴⁵⁸ I ovdje se, kao i kod Ministarstva kulture, primjećuje sklonost osnivanju novih prostora iako je jasno da nema kapaciteta za primjerenu brigu o postojećim prostorima i ustanovama.

RAZVOJNA STRATEGIJA GRADA ZAGREBA ZA RAZDOBLJE DO 2020. GODINE

Razvojna strategija Grada Zagreba za razdoblje do 2020. godine treći je važan gradski strateški dokument koji uključuje kulturu. Uvodni dio sadržava vrlo opširnu analizu stanja, u kojoj se kulturna baština nalazi u poglavlju *Identiteti*, a kulturne djelatnosti u poglavlju *Društvo*. Javni gradski prostori i sadržaji koji također uključuju kulturne objekte prikazani su u poglavlju *Prostor*. U svakoj djelatnosti prisutni su brojni izazovi, a oni u kulturnoj baštini odnose se na neprepoznavanje njezinih vrijednosti i mogućnosti korištenja za održivi razvoj, nedovoljna briga o kulturnim dobrima i nedostatak financija za obnovu, neodgovarajuće planiranje, nedovoljna informiranost građana, nedjelotvoran sustav zaštite i neriješeni imovinsko-pravni odnosi.⁴⁵⁹ Za muzejsku djelatnost navodi se veliko povećanje posjećenosti muzeja, koja je od 2013. do 2015. godine narasla s 597 345 na 699 368 posjetitelja.⁴⁶⁰ U razvojnim problemima ističe se nedovoljno zanimanje građana, neravnomjerna prisutnost kulturnih sadržaja u različitim dijelovima grada, neodgovarajuća opremljenost prostora muzeja i drugih ustanova koja ograničava razvoj, nedovoljno sredstava za financiranje kulturnih programa, nedostatak odgovarajućeg prostora za pojedine dionike te nedovoljna prisutnost mobilnosti

i poduzetništva u kulturi.⁴⁶¹ U analizi sve izazove prate navedene razvojne potrebe. Radne skupine, koje su na tematskim radionicama izradile mentalne karte Grada Zagreba, sažele su osnovnu poruku za kulturu u sintagmu *Grad tradicije i kulture*⁴⁶². U strateškom cilju konkurentnoga gospodarstva muzeji su navedeni u prioritetu i posebnom cilju koji podupire „razvoj gospodarstva temeljenog na znanju, inovacijama i kvaliteti ponude roba i usluga“, a posebno su uključeni u mjeri razvoja turizma u kojoj se kao aktivnost navodi podizanje standarda kulturnih potencijala.⁴⁶³ U strateškom cilju koji se bavi poboljšanjem prostornih uvjeta u gradu, a odnosi se na naseljene dijelove, mjera o održivom korištenju kulturne baštine obuhvaća niz aktivnosti na zaštiti i predstavljanju materijalne i nematerijalne baštine s posebnim naglaskom na sanaciju i obnovu „građevina – kulturnih dobara u vlasništvu Grada Zagreba“⁴⁶⁴. To je posebno važno za muzeje. U strateškom cilju unapređivanja sustava upravljanja razvojem ističe se prioritet promicanja suradnje u međunarodnome i nacionalnom okružju u kojemu se kultura sagledava kao aktivni čimbenik u mjeri promicanja prenošenja informacija o identitetu Grada Zagreba.⁴⁶⁵ Svaka mjera razrađena je aktivnostima i pokazateljima učinka. Porast posjetitelja turističkih i kulturnih manifestacija u Gradu Zagrebu planira se za 8 % godišnje.⁴⁶⁶

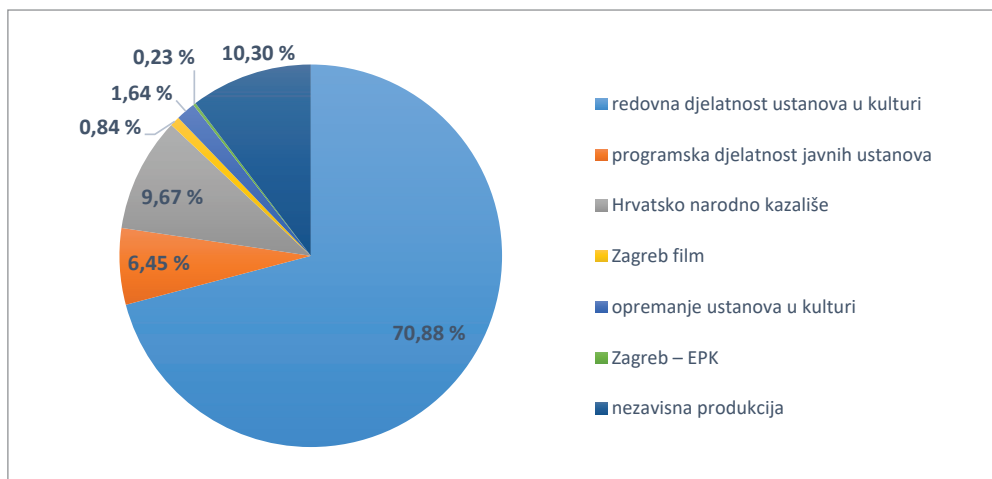
NAČIN PROVEDBE CILJEVA IZ STRATEGIJA GRADA ZAGREBA U MUZEJSKOJ DJELATNOSTI

Sve tri strategije točno su prepoznale ključne izazove za muzejsku djelatnost i dobro analizirale potrebe i smjernice razvoja. Grad Zagreb ima i bazu projekata

iz koje se stvaraju konkretna ulaganja, što bi trebalo olakšati provedbu strateških ciljeva. Dvije su strategije međusektorske, ali premda pokrivaju širi obzor, odlično su uočile slabosti u muzejskoj djelatnosti, posebno one povezane s neodgovarajućim prostorom za obavljanje djelatnosti. U *Strategiji kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.* prevladavajuća je sastavnica kandidatura Zagreba za Europsku prijestolnicu kulture, što je i navedeno u samom dokumentu, pa je izostala veća usredotočenost na rješavanje izazova povezanih s obnovom i uređenjem ustanova u kulturi kojima je Grad Zagreb osnivač.

U 2014. godini više od 70 % proračuna za kulturu utrošilo se na redovnu djelatnost ustanova u kulturi, a samo 6,45 % na programe, dok je za opremanje utrošeno svega 1,65 % proračuna (sl. 12). Stoga uočeni problemi s infrastrukturom ne bi trebali nikoga iznenaditi.

Premda su strateški dokumenti sagledali infrastrukturne probleme muzeja, planovi i izvršenja proračuna za kulturu, unutar koje je smještena i muzejska djelatnost, pokazuju velik jaz između utvrđenih potreba i dodijeljenih financijskih sredstava. *Nacrt prijedloga Akcijskog plana za provedbu Strategije razvoja Urbane aglomeracije Zagreb za razdoblje do 2020. godine – usklađivanje za 2018.* donosi shemu s iznosima planiranih kapitalnih ulaganja u objekte društvenih djelatnosti kao i njihovo investicijsko održavanje. Objekti kulture koji su uključeni u plan izrijekom se navode i među njima je sedam muzeja, jedan galerijski prostor i središnja muzejska čuvaonica.⁴⁶⁷ Međutim, planirana sredstva nisu dostatna za utvrđene potrebe.



Slika 12. Djelatnost kulture u proračunu Grada Zagreba za 2015. godinu. Izvor: prilagođeno prema Grad Zagreb, Strategija kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022. (Zagreb, veljača 2015), 60, <https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/04%20Strategija.pdf> (pristupljeno 26. veljače 2018.).

Grad Zagreb kao osnivač prati potrebe svojih muzeja za uređenim čuvaonicama muzejske građe što je osnovna slabost muzejske djelatnosti. Premda pojedini izložbeni prostori i stalni postavi nisu više desetljeća obnavljani, mnogo je teže stanje u muzejskim čuvaonicama. Godine 2014. sedam gradskih muzeja iskazalo je potrebu za 21 084 četvornih metara uređenih čuvaonica, od čega 18 008 četvornih metara s odgovarajućim posebnim mikroklimatskim uvjetima i opremom.⁴⁶⁸ Buduća projekcija potreba za 2030. godinu iznosi 24 486 četvornih metara, a od toga se posebni uvjeti moraju osigurati na 21 205 četvornih metara površine. Podatci objavljeni u 2018. godini dodatno povećavaju

prethodne projekcije, pa se ukupno u 2030. godini očekuje potreba za 34 160 četvornih metara, odnosno u odnosu na raspoloživost postojećih prostornih kapaciteta za dvanaest godina nedostajat će 9708 četvornih metara ili 39 % prostora.⁴⁶⁹ Unatoč činjenici da su potrebe istražene i da su sve strategije uputile na izazov pohranjivanja muzejske građe, nije se pristupilo izgradnji velike zajedničke čuvaonice kako je bilo planirano. Nije utvrđena ni moguća lokacija budućeg objekta. Pojedini muzeji dobili su druge prostore koje treba urediti, primjerice Etnografski muzej dobio je prostor u Kačićevoj ulici, dok Hrvatski prirodoslovni muzej kao čuvaonicu uređuje zgradu u Novom Petruševcu.

ANALIZA PRORAČUNSKIH STAVKI GRADA ZAGREBA ZA MUZEJSKU DJELATNOST

Tablica 8. Planirana kapitalna ulaganja i investicijsko održavanje gradskih ustanova u kulturi od 2017. do 2020. godine

Objekti u kulturi	2017.	2018.	2019.	2020.	Ukupno
Kapitalna ulaganja	39.550.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	154.550.000
Investicijsko održavanje	405.000	500.000	500.000	500.000	1.905.000
Kapitalna ulaganja u zaštićene spomenike kulture	0	34.950.000	34.950.000	34.950.000	104.850.000

Izvor: Grad Zagreb, Nacrt prijedloga Akcijskog plana za provedbu Strategije razvoja Urbane aglomeracije Zagreb za razdoblje do 2020. godine – usklađivanje za 2018., https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/prostorni_planovi/savjetovanje%20s%20javnoscu/aglomeracija_travanj_2018/Nacrt%20prijedloga%20Akcijskog%20plana%20za%20provedbu%20Strategije%20razvoja%20UA.pdf (pristupljeno 4. svibnja 2019.).

Planirana sredstva za investicijsko održavanje vrlo su skromna s obzirom na to da se u *Strategiji kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.* navodi da su „u vlasništvu Grada 34 kulturne ustanove“, ali se ističe i da postoji još „53 nezavisnih kazališta, 46 galerija, 26 muzeja i 10 kinematografa“⁴⁷⁰. Među korisnicima kapitalnih ulaganja koji su

i zaštićeni spomenici kulture nalazi se i nekoliko muzeja među kojima su Muzej grada Zagreba s dva objekta, Muzej za umjetnost i obrt s jednim te Galerija Klovićevi dvori također s jednim objektom.⁴⁷¹ Kod programske djelatnosti zamjećuje se u dodjeli sredstava nepovoljan položaj muzejske djelatnosti u odnosu na programe drugih sektora (tablica 9).

Tablica 9. Pregled planiranih dodjela za programsku djelatnost od 2017. do 2020. godine

Vrsta djelatnosti	2017.	2018.	2019.	2020.	Ukupno
Knjižnična	2.470.265	1.776.000	1.780.000	1.824.000	7.850.265
Izdavačka	3.168.841	2.991.000	3.000.000	3.072.000	12.231.841
Muzejska	2.199.977	2.056.000	2.060.000	2.111.000	8.426.977
Likovna	3.052.500	2.991.000	3.000.000	3.072.000	12.115.500
Kazališna	8.500.000	7.945.000	8.000.000	8.160.000	32.605.000
Glazbena	5.967.500	5.300.000	5.330.000	5.444.000	22.041.500
Filmska	8.913.726	6.964.000	7.000.000	7.152.000	30.029.726
Kulturno-umjetnički amaterizam	7.030.000	6.450.000	6.500.000	6.625.000	26.605.000
Inovativne umjetničke prakse	2.559.900	2.337.000	2.350.000	2.400.000	9.646.900
Centri za kulturu	1.666.500	430.000	436.000	442.000	2.974.500
Međunarodna suradnja	14.514.001	8.000.000	8.000.000	8.200.000	38.714.001
Prigodne manifestacije	6.440.000	6.500.000	6.500.000	8.000.000	27.440.000

Izvor: Grad Zagreb, Nacrt prijedloga Akcijskog plana za provedbu Strategije razvoja Urbane aglomeracije Zagreb za razdoblje do 2020. godine – usklađivanje za 2018.

Iako tablica 9, koja pokazuje planirane godišnje raspodjele sredstava po vrstama djelatnosti od 2017. do 2020. godine, možda nije transparentno predočila sva sredstva koja su usmjerena u pojedinu programsku granu, jer primjerice međunarodna kulturna suradnja može uključivati sve djelatnosti i ne postoji jasan uvid o unutrašnjoj raspodjeli na toj poziciji, vidljiva je velika razlika u djelatnostima u kojima se nalaze nacionalne ustanove kojima je osnivač Grad Zagreb. Primjerice, Grad Zagreb osnivač je devet gradskih muzeja i sedam kazališta te ima dvije središnje koncertne dvorane.⁴⁷² Međutim, podatci iz tablice 9 pokazuju da se programi kazališta financiraju gotovo 400 % bolje nego muzejski, dok su za gotovo 300 % bolje podržani glazbeni programi. Iako su u strategijama navedeni izazovi uglavnom u baštinskom sektoru kojemu pripadaju muzeji, vidljivo je da znatno više sredstava dobivaju izvedbene umjetnosti. Taj pregled pokazuje koliko je važno napraviti analize da bi se ciljevi iskazani u strategijama odgovarajućim mjerama i aktivnostima mogli podržati u stvarnom okružju. Za poboljšanje stanja u muzejskoj djelatnosti nužno je uvesti nov pristup. Usporede li se muzejska i likovna djelatnost te inovativne umjetničke prakse, također je vidljivo da je muzejska djelatnost dobila najmanje sredstava iako se, za razliku od ostalih dviju grana, brine o vrijednoj baštini i ima znatno veće troškove zbog pohrane muzejske građe. U praksi se, čini se, izdašnije financiraju novi sadržaji koji svojim poticajnim pristupom i boljom povezanošću s interesnim skupinama, a posebno donositeljima odluka, šire svoj utjecaj, dok ga tradicionalne ustanove poput muzeja gube. Za muzeje je važno

osvijestiti taj negativan trend i poduzeti zajedničke mjere kako bi se on zaustavio. Gradski ured za kulturu redovito prati kretanja raspodjela sredstava u pojedinim djelatnostima pa je tako izrađena tablica s podacima o financiranju programa muzejske djelatnosti od 2008. do 2019. godine.⁴⁷³ Uočen je isti trend smanjivanja sredstava za muzejsku djelatnost kao i kod Ministarstva kulture. Ukupna sredstva za muzejsku djelatnost iznosila su 2008. godine 15.551.000,00 kn, dok je u 2018. dodijeljeno 6.404.000,00 kn.⁴⁷⁴ Tomu treba pribrojiti sredstva koja su dodijeljena za otkupljene ili donirane zbirke Gradu Zagrebu, a trendovi su istovjetni s gore navedenima. Tako je na otkup i donacije zbirki 2008. godine utrošeno 4.208.000,00 kn, dok je u 2018. utrošeno 1.654.000,00 kn.⁴⁷⁵

IZOBRAZBA U NEPROFITNOM SEKTORU ZA IZRADU STRATEŠKIH PLANOVA U KOJOJ SU SUDJELOVALI NACIONALNI MUZEJI

Uvođenje novih poslovnih modela i praksi u djelatnost u pravilu podrazumijeva izobrazbu zaposlenika. Treba naglasiti da se ne moraju samo upoznati s novim zahtjevima, već i sa svrhom te prednostima uvođenja tih novih modela kako bi se povećala njihova motivacija za sudjelovanje i kasniju primjenu. U ovom dijelu prikazana su dva različita pristupa osnivača organiziranju izobrazbe za muzeje radi upoznavanja odgovornih osoba u muzejima s metodama izrade strateškog plana. U oba slučaja sudjelovanje je bilo predviđeno za ograničen broj dionika pa velik broj stručnjaka u ustanovama nije mogao steći znanja iz strateškog plani-

ranja. To je poslije utjecalo na prijenos stečenih znanja i razumijevanje važnosti strateškog planiranja i primjene plana.

OBVEZA UVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA ZA MUZEJE KOJIMA JE OSNIVAČ REPUBLIKA HRVATSKA I RADIONICE

Obveza strateškog planiranja za ustanove kojima je osnivač Republika Hrvatska uvedena je gotovo deset godina nakon zagrebačkog programa izobrazbe o strateškom planiranju. Premda se strateško planiranje navelo još kao potreba u *Strategiji zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011. – 2015.*, u 2012. godini dobiven je institucijski poticaj za uvođenje strateškog planiranja. Pred vodeće ljude u ustanovama postavljen je zadatak s kojim se mnogi nisu nikada prije sreli. Za ravnatelje muzeja održane su jednodnevne radionice, ali za ozbiljniju izobrazbu nije bilo vremena. Kao odgovorne osobe ravnatelji su se našli u položaju da u kratko vrijeme moraju napraviti glavni strateški dokument ustanove te će analiza pokazati kako su riješili taj izazov. Uvođenje strateškog planiranja u državi i u svijetu otvorilo je i neka nova pitanja povezana s menadžmentom muzeja. Prije je bilo neupitno da na čelu muzejskih ustanova budu ugledni stručnjaci – kustosi zbirki. Iskorak muzeja prema poslovnim modelima upravljanja poljuljao je dotadašnje uvjerenje da su povjesničari umjetnosti, arheolozi, etnolozi, povjesničari i drugi specijalizirani stručnjaci u muzejskim zvanjima najbolje osobe za ravnatelje. Propituje se trebaju li oni imati menadžerska znanja i kako će ih steći ako u formalnom obrazovanju to nisu ostvarili. Nedostatak menadžerskih vještina uočava

se u izradi strateškog dokumenta, kada se povezuju djelovanje od mikrorazine do makrorazine, ciljevi s mjerama i aktivnostima, a one pak sa sredstvima i učinkovitom provedbom i evaluacijom. No on nije prisutan samo u muzejskoj djelatnosti i, kako je pokazano, izazov je i za velike sustave. Uzrok je tomu što tijekom formalnog obrazovanja u baštinskom sektoru ne postoje programi koji razvijaju znanja i vještine poslovnog menadžmenta. Kao središnji proces menadžmenta Krivošejev navodi usmjeravanje, kojim se aktivnosti provode kroz sve faze procesa, a u procesu je ključno donošenje odluka koje može biti intuitivno i racionalno.⁴⁷⁶ Iako se profesionalni menadžment u pravilu koristi racionalnim metodama, pojedini teoretičari vrednuju i intuitivni pristup jer „konceptija proizvoda i usluga podrazumijeva intuiciju i maštu u rukovođenju ustanovom“⁴⁷⁷.

U Hrvatskoj je većina muzejskih stručnjaka završila studij na Filozofskom fakultetu, u pravilu nemaju naobrazbu iz ekonomije, a često ni položene tečajeve o strateškom planiranju, upravljanju projekt-nim ciklusima, metodologijama upravljanja većim sustavima ili menadžmentu kvalitete. S druge strane, stručnjacima koji završavaju studije prava ili ekonomije, te su školovani u poslovima menadžmenta, nedostaje vrlo važan segment dobrog poznavanja baštine. Ravnatelji muzeja dolaze uglavnom iz uskoga stručnog područja, većina su bili kustosi, pa se poslije, tijekom obavljanja ravnateljskog posla, dodatno usavršavaju na tečajevima ili u praksi. S druge strane, poslovni subjekti koje vode pravnici i ekonomisti također imaju probleme u upravljanju i postizanju dobrih poslovnih rezultata pa nije sigurno da bi

pravnik ili ekonomist bio bolji ravnatelj muzeja od povjesničara, arheologa ili paleontologa. O tome će se nastaviti voditi rasprave u muzejskoj zajednici diljem svijeta. Dodatno obrazovanje muzejskih stručnjaka u području financija, upravljanja i planiranja vidimo kao prihvatljiv model, ali nije dovoljno zaživio u praksi. Takvo usavršavanje trebalo je prethoditi uvođenju obveze izrade strateškog plana. Kao primjer najbolje prakse u muzejskoj djelatnosti na tečaju o strateškom planiranju koji je proveo Grad Zagreb istaknut je strateški plan koji je izradio Tehnički muzej u Zagrebu, a pokazuje važnu ulogu čelnog čovjeka. Tadašnji pomoćnik ravnateljice, a poslije i ravnatelj Muzeja, došao je u njega iz poslovnog svijeta u kojemu je usvojio osnove „tzv. programskog planiranja“ koje su mu omogućile razumjeti važnost procesa planiranja i olakšale sâm zadatak na tečaju.⁴⁷⁸ To pokazuje da je izobrazba u spoju s prijašnjim iskustvom u području planiranja iznimno važna za sâm proces razrade, a poslije i provedbu strategija.

Naime, analiza okružja koju je proveo Tehnički muzej bila je složena i razlikuje se od kasnijih predložaka za analizu okružja koju predlaže *Obrazac* Ministarstva kulture. „Analiza postojećeg stanja Tehničkog muzeja provedena je vrlo iscrpno tijekom izrade Strateškog plana, u ovom tekstu izdvojeni su: formula razvijenosti organizacijskih funkcija (prema Adizesu), kronološka mapa, matrica procesa odlučivanja, dijagram informacijskih tokova (tokovnik), SWOT analiza, mapa područja djelovanja, mapa institucionalnog pozicioniranja i piramida publike.“⁴⁷⁹ Adizesovu metodologiju samoprocjene ističe i autorski dvojac

Dragojević i Dragičević Šešić uz osvrt na analitičke izvještaje u procjeni organizacija u nevladinu sektoru, uključujući i procjenu menadžerskih sposobnosti najvažnijim funkcijama upravljanja koje čine produkcija, administracija, poduzetništvo i integracija, odnosno PAEI.⁴⁸⁰

„Sagledavanje stanja razvijenosti Tehničkog muzeja provedeno je autoevaluacijom razvijenosti organizacijskih funkcija tzv. metodom PAEI. Riječ je o ocjeni četiri osnovne funkcije: produkcijskoj (programi, projekti i usluge), administrativnoj (dokumentiranje i institucionalno pamćenje), poduzetničkoj (kontekstualizirana kreativnost i inventivnost) i integrativnoj (osjećaj za kolektiv i timski rad).“⁴⁸¹ Na primjeru kronoloških karti vidi se „pet faza djelovanja Tehničkog muzeja tijekom proteklog razdoblja: odrastanje, konzumacija-rutinski rad, otvaranje prema novim sadržajima, sazrijevanje i snažan rast“⁴⁸². Postavljanje ravnatelja na čelo muzejskih ustanova sve je više predmet polemika u javnosti i često se propituje ispravnost u zakonu postavljenog modela da politika određuje tko će voditi ustanove u kulturi. Stručno muzejsko osoblje smatra da je regrutiranje čelnog čovjeka iz njihovih redova nešto što se podrazumijeva s obzirom na prijašnje prakse. No analize pokazuju da muzeji dugi niz godina ne rješavaju ključne probleme što se prije ili poslije povezuje s upravljačkim tijelima i ravnateljima.

Očekuju li muzeji karizmatičnog vođu? Kako procjenjuju svoje upravljačke sposobnosti i je li u većini slučajeva dijagnoza stvarna ili zavaravajuća? Evaluacija nikada nije jednostavna; ona bi trebala procijeniti sposobnosti u unutrašnjem radu kao i vanjski utjecaj koji se postiže u okruž-

ju.⁴⁸³ Nov program za ljude na izvršnim funkcijama koji je osmislilo Sveučilište u Oxfordu s Poslovnom školom *Saïd* promiče adaptivni menadžment, koji su kao koncept prvo razmatrali Ronald Heifetz i Donald Laurie u devedesetim godinama 20. stoljeća, kao učinkovit model kada se čelni ljudi nađu u okolnostima koje odudaraju od uobičajenih.⁴⁸⁴ Dakle, taj način upravljanja izazov je za ustanovu i uobičajen način rada, a kada su u pitanju muzeji, posebno se promiče pronalaženje mogućnosti sufinanciranja projekata i na neki način „reinvencije“ muzeja kao poslovnih subjekata, iako u neprofitnom obliku.⁴⁸⁵ „To otvara teška pitanja za sektor: je li rukovodeći kadar opremljen vještinama, znanjima i ponašanjem koji su nužni za stvaranje novih poslovnih modela, ili za donošenje složenih (a nekada i osnovnih) provedbenih odluka, i je li sposoban to činiti a da ne izgubi iz vida vrijednosti koje su svojstvene sektoru?“⁴⁸⁶ Vidljiva je ključna razlika u odnosu na prijašnja promišljanja o znanjima i vještinama jer se dodaje novi element, a to je poslovno ponašanje. Drugi važan element jest svijest o važnosti usklađivanja novih modela s ključnim vrijednostima koje muzejska djelatnost ima. U strateškom planiranju muzejskih ustanova ravnatelji su uglavnom odgovorne osobe koje su izradile plan pa su njihove sposobnosti ključne za uspješne rezultate.

RADIONICE STRATEŠKOG PLANIRANJA U GRADU ZAGREBU U PRVOM DESETLJEĆU 21. STOLJEĆA

Višegodišnja izobrazba kulturnih ustanova u Gradu Zagrebu u području strateškog planiranja bila je jedinstvena u europskom

okružju, s izazovnim konceptom usmjerenim na propitivanje toga jesu li kulturne ustanove one „na kojima se potvrđuje ili opovrgava ne samo produkcijska, distribucijska i recepcijska umjetnička i kulturna funkcija već i kulturna politika u cjelini“⁴⁸⁷. Program je bio postavljen vrlo ambiciozno, no pitanje je koliko je sagledao posebnosti baštinskih ustanova koje obilježava dvojaka uloga, s jedne strane briga o baštini, a s druge snažna uključenost u rad s publikom. Redovna djelatnost muzeja nije uvijek potpuno razumljiva dionicima izvan muzejskog sektora.

Nacionalni muzeji, odnosno matični muzeji prve razine kojima je osnivač Grad Zagreb, sudjelovali su u radionicama strateškog planiranja. Stručnjaci koji su provodili izobrazbu nisu bili dubinski poznavatelji muzejske djelatnosti i većina prosudbi znanja i vještina muzejskih ustanova kao rezultata izobrazbe bila je pretežno formalna te je propustila potaknuti snažniju primjenu poslanja na planiranje i poslovne rezultate. Primjer koji to potvrđuje jedan je od muzeja sudionika, Etnografski muzej u Zagrebu, koji je izradio strateški plan zahvaljujući radionici, ali ga nije proveo, dopunio niti izradio novi, pa je 2015. godinu dočekao bez strateškog plana iako je autor T. Žiljak prave učinke planiranja i održane radionice predvidio tek za pet do šest godina.⁴⁸⁸ Tijekom izobrazbe muzeji su bili učinkoviti, jednako kao knjižnice i centri za kulturu, pa su izradili strateške planove za razliku od kazališta,⁴⁸⁹ što pokazuje da su osvijestili da je potreban plan. S druge strane, usporedbe ulaganja u djelatnosti prikazane u tablici 9 pokazuju da su kazališta višestruko izdašnije financirana od muzejske djelatnosti premda se nisu odazvala na radionicu o strateškom planiranju.

Evaluaciju je nakon završetka programa za muzeje radila Janka Vukmir, predsjednica Instituta za suvremenu umjetnost u Zagrebu, i kao osnovne probleme opazila je usmjerenost muzeja na stručno usavršavanje te rješavanje internih, prostornih i osobnih poteškoća svakodnevnog funkcioniranja, dok je u okviru organizacijskih problema istaknuta nedovoljna umreženost i korisnicima neprilagođeno radno vrijeme.⁴⁹⁰ Budući da vrednovateljica dolazi s nezavisne scene, na drugi način sagledava posebnu problematiku u sektoru. Važnost znanstvenog rada u muzejima je konstanta i struka ga sagledava kao bitnu vrijednost. Pitanje radnog vremena muzeja za posjetitelje stručnjaci koji dolaze iz drugih sektora sagledavaju samo iz jednog kuta, što je već uočeno na primjeru koji je opisao Frey. Sigurno je da bi dulje radno vrijeme omogućilo dolazak određenog broja posjetitelja, no pitanje je koliko je ekonomski opravdano držati muzej otvorenim u kasne sate. U velikim muzejskim ustanovama nije jednostavno obaviti sve propisane poslove i uspostaviti rad u više smjena jer je to u velikom sustavu iznimno skupo. Nacionalni muzeji u europskim gradovima također ne rade u kasne sate, već najčešće ostaju duže otvoreni jedan dan u tjednu. I to oni koji bilježe milijunske posjete. Odluka o produženju radnog vremena mora biti potkrijepljena točnim izračunima troškova, zapošljavanjem dodatnog osoblja i odgovarajućim prihodom. U Hrvatskoj se navika odlaska u muzej ne potiče dovoljno u obrazovnom sustavu, ali ni u turističkom sektoru, pa se postavlja i obrnuto pitanje – da su muzeji otvoreni do kasno navečer, koliko bi posjetitelja u njih došlo plativši ulazak. I to ulazak koji bi pokrio povećane troškove.

Navođenje Noći muzeja kao primjera pokazuje nerazlikovanje posjeta muzeju od zabavnog događanja. Naime, Noć muzeja marketinški je događaj u kojemu se zbog gužve ne može doživjeti stvarna uloga muzeja. Namjera je bila stvoriti naviku redovitog odlaska u muzej, ali u Hrvatskoj se to nije dogodilo jer isti posjetitelji poslije ne posjećuju ponovno muzej, odnosno imaju osjećaj da su ga dovoljno razgledali. Uzmu li se u obzir prostorna sredstva i održavanje, racionalno ponašanje muzeja ima svoje itekako opravdane razloge. Kao baštinska ustanova muzej ima iznimno velike režijske troškove i relativno trom „hladni pogon“. Manjak prostora utvrđen je kao ključan infrastrukturni problem u većini strateških dokumenata. S obzirom na to da većina muzeja nije smještena u zgrade koje su namjenski za njih građene niti su osnivači uložili veće napore kako bi uredili i opremili prostore u skladu s propisanim standardima za muzeje, infrastrukturni problemi ostaju visoko na popisu strateških prioriteta. S druge strane, ni struka se nije ponašala dovoljno racionalno svojom *ad hoc* sakupljačkom politikom nepropitujući dovoljno razvoj i aktivnosti zbirki. Izostao je i sustavni pritisak na autoritete kako bi se povećala ulaganja, posebno u čuvaonice. Taj dio uglavnom je bio prepušten pokojemu ambicioznijem ravnatelju koji je s više ili manje uspjeha uspio osigurati sredstva za ulaganja.

Vukmir je uspješnost muzeja povezanu sa strateškim planovima ocijenila dobrom iako su se muzeji prvi put okušali u tom poslu. No zamijećena je nedovoljna motivacija kao i preveliko oslanjanje na autoritete, odnosno stalno pozivanje na sudjelovanja predstavnika Grada Zagreba

i nadležnog ureda, koji su ključni dionici za poboljšanje.⁴⁹¹ Uloga predstavnika osnivača poticajna je za muzeje jer ih vide kao važne pokretače promjena i uopće mogućnosti da se nešto dogodi. Iako je ta opsežna izobrazba trebala biti poticaj za daljnji razvoj strateškog planiranja, to se nije dogodilo. Milena Dragičević Šešić primjećuje kako izobrazba upravljačkog kadra nije dovoljna da strateško planiranje zaživi u praksi te navodi tri važna alata kulturne politike „za razvoj strateškog menadžmenta u kulturi: strateški razvojni plan u kulturi zemlje; zakonom zahtijevan strateški menadžment ustanova kulture (od strateške analize preko plana do evaluacije); plan obuke i daljnje edukacije zaposlenih u kulturi u skladu sa strateškim planom zemlje i strateškim planovima pojedinih ustanova“⁴⁹².

KLJUČNI IZAZOVI U MUZEJSKOJ DJELATNOSTI U STRATEŠKIM PLANOVIMA OSNIVAČA

S obzirom na ciljeve koje su u strategijama iskazali osnivači nacionalnih muzeja, za razvoj muzejske djelatnosti mogu se izdvojiti sljedeći prioriteti:

- inventarizacija i registracija zbirki
- ulaganja u izgradnju novih muzeja ili obnovu stalnih postava
- ulaganje u muzejske čuvaonice i radionice
- ulaganja u Sustav muzeja za postizanje profesionalnih standarda
- povećanje broja programa
- osiguranje stabilne kvalitete postojećih programa
- izrada planova u djelatnosti (nacionalnog plana, planova preventivne zaštite, planova restauracije)

- razvoj međumuzejske suradnje
- potreba za odgovarajućim prostorima
- bolja zaštita muzejske građe u čuvaonicama.

Za ostvarenje svakog plana važno je da bude stvarno postavljen, povezan sa sredstvima, a posebno s proračunom kada se planiraju veća ulaganja u obnovu muzeja, opremanje čuvaonica ili izgradnju novih muzeja. I u strateškim planovima Ministarstva kulture i u strategijama Grada Zagreba prisutna je formalna veza plana s proračunom. U strategijama Grada Zagreba izrađena je baza projekata. Međutim, u usvojenim proračunima izostaju potrebna financijska sredstva koja bi omogućila provedbu aktivnosti na rješavanju uočenih izazova. Praćenje i mjerenje postignuća ključno je za provedbu, donošenje odluka i usmjeravanje procesa, a pritom se u planovima stalno navode pokazatelji kao nešto što treba posvjedočiti o postignuću. Kordej-De Villa smatra da bi „dobar pokazatelj trebao biti sveobuhvatan, jasno definiran, ponovljiv, razumljiv i praktičan donositeljima odluka, ali utemeljen na znanstvenim uvidima“⁴⁹³.

Uporno ustrajavanje na praćenju pojedinih izazova u sklopu izvršenja strateškog plana prouzročilo je pozitivne pomake u razvoju djelatnosti. Iz strateških planova Ministarstva kulture vidi se da je 2011. godine samo 15 % fundusa bilo registrirano, dok ulazni podatak u planu za 2019. – 2021. govori o 59 % obrađene muzejske građe. Planirana dinamika inventarizacije od 10 % godišnje pokazala se nedohvatljivom, odnosno u osam godina inventarizirano je tek 44 % fundusa umjesto planiranih 80 %. Ipak su ostvarena važna poboljšanja. S druge strane,

teško je bilo postići ubrzanje postupka inventarizacije jer nije bilo većih ulaganja u muzejske čuvaonice. Pretpostavka je da su prvo obrađeni lakše dostupni predmeti, a oni teže dostupni još čekaju obradu pa zakonom propisani rok da sva građa u muzejima bude inventarizirana do 31. prosinca 2020. godine neće biti ostvaren. U početnim planovima Ministarstva kulture navedena su ulaganja u infrastrukturu, izgradnju i obnovu muzeja te opremanje matičnih muzeja, zatim je uslijedilo smanjivanje broja planiranih ulaganja, a u zadnjim planovima investicije su potpuno izostavljene. Iako nacionalne strategije za-

govaraju aktivnije sufinanciranje muzeja iz fondova EU-a, u strateškim planovima nema načina provedbe i pokazatelja za tu vrstu aktivnosti. U strategijama Grada Zagreba u bazu projekata uključeno je nekoliko nacionalnih muzeja, a četiri muzejske investicije i u sâm proračun Grada, te je njihova provedba tako osigurala potrebne preduvjete osiguranja sredstava. Može se ustvrditi da postoji uskladivost u strateškim dokumentima i ključnim izjavama Ministarstva i Grada, no nedostaju elementi plana koji bi objasnili način provedbe potrebnih aktivnosti da se otklone uzroci lošeg stanja.

STRATEŠKI PLANOWI NACIONALNIH MUZEJA

KAKO SE TEMELJNA NAČELA STRATEŠKOG PLANIRANJA PREVODE U STRATEŠKE PLANOVE HRVATSKIH NACIONALNIH MUZEJA

Izrada dokumenta koji je zatražilo Ministarstvo kulture trebala je pratiti zadanu strukturu *Obrasca za strateški plan kulturne ustanove* koji sadržava „prijedlog osnovnih elemenata strateškog plana“⁴⁹⁴. Na samom predlošku istaknuta je i svrha izrade strateškog plana za prijavu na „javni poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi Ministarstva kulture“⁴⁹⁵. Struktura plana podijeljena je na osam dijelova i svaki je dodatno pojašnjen:

1. priprema planiranja
2. definiranje vizije, misije i vrijednosti
3. analiza stanja/okružja
4. opći ciljevi
5. posebni ciljevi
6. načini ostvarenja/aktivnosti
7. pokazatelji uspješnosti
8. praćenje i evaluacija.⁴⁹⁶

Obrazac uključuje temeljne sastavnice strateškog plana i jasan je predložak ustanovama za izradu plana. Postavljen tako, bio je alat koji omogućuje sveobuhvatno analizirati stanje u kojemu se trenutačno muzej nalazi kako bi se uočili ključni izazovi i prema njima oblikovali ciljevi čije bi ostvarenje poboljšalo poslovanje muzeja. *Obrazac* upućuje ustanove na određivanje prioriteta na koje bi se primjena plana trebala usmjeriti u razdoblju njegova provođenja. Prioriteti su navedeni u dijelu koji govori o oblikovanju posebnih ciljeva.⁴⁹⁷ *Obrazac za strateški plan kulturne ustanove* zamišljen je tako da

logičnim slijedom koraka vodi ustanovu u procesu planiranja, od sagledavanja uloge muzeja određene misijom ili poslanjem, odnosno svrhom postojanja muzeja, pa sve do posebnih prioriteta koje treba ostvariti provedbom konkretnih aktivnosti.

Obrazac ni u jednom dijelu ne upućuje na povezivanje sa strategijama osnivača. Ne postoje poveznice čak ni s dijelovima strateških planova Ministarstva kulture za muzejsku djelatnost u kojima se navode aktivnosti na inventarizaciji i registraciji muzejske građe, dakle poslovi koje obavljaju muzeji pa je njihov doprinos nužan za ostvarivanje očekivanih postignuća koje je u pokazateljima iskazalo Ministarstvo kulture.

RAZRADA DIJELOVA OBRASCA ZA STRATEŠKI PLAN KULTURNE USTANOVE

U prvom dijelu, koji govori o planiranju, *Obrazac* propituje sljedeće sadržaje:

- dionike uključene u strateško planiranje
- trajanje procesa planiranja
- uspostavu postupka planiranja
- prikupljanje dokumentacije.⁴⁹⁸

Obrazac navodi muzej da odredi osobe koje će raditi na izradi plana u strogo zadanome vremenskom okviru i prema zadanom postupku te ih upućuje na to da se tijekom izrade plana trebaju koristiti dokumentacijom, no ne navodi se koja je to dokumentacija.

Drugi dio bavi se ključnim izjavama muzeja koje trebaju dati osnovne podatke o samoj ustanovi, zatim istaknuti misiju ili poslanje koje precizno navodi „glavni razlog postojanja i djelovanja“⁴⁹⁹ muzeja, a traži se i određivanje vrijednosti koje muzej promiče načelima koja su „usmje-

rena na usluge, kvalitetu, ljude i norme⁵⁰⁰. Dakle, upućuje se na to da ustanova svoje poslovanje predstavi u kontekstu upravljanja kvalitetom i primjene standarda.

Treći dio uključuje analizu stanja i okružja i navodi neke od analitičkih alata kojima se preporučuje koristiti kao što su SWOT analiza, PEST analiza, revizija kapaciteta organizacije, analiza dionika i analiza budućih trendova i mogućnosti razvoja.⁵⁰¹ Muzejima se samo predlaže odabir alata i ostavlja im se na izbor kojima će se koristiti.

U dijelu koji pojašnjava kako osmisliti opće ciljeve iscrpnije se navode poželjna svojstva općih ciljeva. *Obrazac* muzeje upućuje na to da opći ciljevi moraju biti „smjer kretanja i djelovanja za ostvarenje vizije i misije“ na načelima relevantnosti, realističnog pristupa, motivacije ili obveze, transparentnosti i razumljivosti te usklađenosti.⁵⁰² U petom dijelu *Obrazac* navodi ustanove da u posebnim ciljevima navedu očekivane rezultate prema određenim prioritetima te da posebni ciljevi moraju biti „detalniji od općeg cilja čijem ostvarenju pridonose“ i „kraći im je vremenski okvir provedbe“⁵⁰³. Šesti dio donosi naputke za načine ostvarenja plana i ističe da aktivnosti u planu moraju voditi ostvarenju posebnog cilja za koji su navedene te opisati kako će se on ostvariti. U sedmom dijelu pokazatelji rezultata oslanjaju se na teorijski okvir SMART ciljeva te su im odrednice:

- „Specifičnost – da zaista mjere ono što treba mjeriti,
- Mjerljivost – u pogledu kvalitete i/ili količine,
- Dostupnost – u okviru prihvatljivih troškova,
- Relevantnost – u odnosu na definirani cilj i

- Vremenska određenost – da se definirani posebni ciljevi izvrše u zadanom vremenskom roku.“⁵⁰⁴

Završni dio odnosi se na praćenje i evaluaciju te samo navodi da je potrebno iskazati „metode i tehnike za prikupljanje podataka i procesa evaluacije“⁵⁰⁵ kvantitativnim i kvalitativnim pristupom.

Analiza strateških planova nacionalnih muzeja u Hrvatskoj pratila je metodologiju iz navedenog *Obrasca*. Tako se iscrpno analiziralo prvu generaciju strateških planova od 2012. do 2015. godine. Analiza se provela praćenjem sastavnica iz *Obrasca* u svakome od strateških planova nacionalnih muzeja, odnosno 22 muzeja kojima je osnivač Ministarstvo kulture (u koje je uključen i Muzejski dokumentacijski centar iako ta ustanova nije muzej u klasičnom smislu, već je neka vrsta nacionalne agencije za muzeje) te pet muzeja prve razine matičnosti kojima je osnivač Grad Zagreb. Nakon toga provedena je analiza strateških planova koje su isti muzeji izradili u sljedećem razdoblju, uglavnom od 2015. do 2018. godine. Naime, svi planovi ne pokrivaju jednako razdoblje. Broj analiziranih strateških planova muzeja nije uvijek istovjetan jer su pojedini nacionalni muzeji osnovani nakon 2012. godine pa dva nacionalna muzeja, Muzej Apoksiomena i Muzej vučedolske kulture, koji su bili osnovani nakon 2012. godine, nisu uključeni u analizu prvog razdoblja. Usmjerenje analize bilo je na provedbi ciljeva povezanih s poslanjem ili misijom muzeja, odnosno utvrđuje se je li provedbom strateškog plana prve generacije došlo do pomaka u rješavanju prethodno uočenih izazova koji su prepoznati u provedenim analizama. Uspoređen je način izrade plana, uporaba

istog predloška kao u prvom planu te ima li pomaka u određivanju ciljeva, praćenju i evaluaciji. Analiza pokušava uočiti i nove izazove u okružju koje su muzeji primijetili u drugoj i trećoj generaciji strateških planova. Istražuje se slojevitost pristupa u strateškom planu te kako je ustanova usustavila interese i znanja koja posjeduje da bi učinkovito primijenila sredstva. Usporedba strateških planova različitih ustanova otkriva jesu li muzeji angažirali iste savjetnike na izradi plana ili međusobno razmijenili iskustva.

PRIJENOS TEORIJE STRATEŠKOG PLANIRANJA U POSLANJE MUZEJA

Većina znanstvenika koji se bave strateškim planiranjem naglašava važnost planiranja samog postupka planiranja, pa tako Bryson i Alston navode da strateško planiranje nije ujednačeno, već poticajno, te uključuje različite alate.⁵⁰⁶ Barry naglašava da treba „osmisliti postupak strateškog planiranja koji će organizacija moći provesti a da ne zastrani ili se izgubi“⁵⁰⁷, a to znači da treba procijeniti vlastito iskustvo u planiranju, vrijeme koje je muzeju na raspolaganju, uključene ljude te tehničku i političku podršku. Podrazumijeva se iskustvo u provođenju postupka planiranja bez obzira na to postoji li ono u samoj ustanovi ili se nadograđuje angažiranjem savjetnika koji se bave strateškim planiranjem.

Barry preporučuje četiri metode planiranja za neprofitne organizacije, koje su se pokazale najkorisnijima, a mogu se i kombinirati: „[...] pristup prema kritičnim točkama, pristup scenarija, pristup prema ciljevima i pristup prilagodbe.“⁵⁰⁸ U prvoj metodi utvrđuju se kritične točke, poslože se određenim redom te se traže odgovori

na njih u budućem radu muzeja, što dobro funkcionira kada su izazovi povezani i kada organizacija samo prilagođava postojeće strategije.⁵⁰⁹ Kada organizacija želi razmotriti druge mogućnosti razvoja, bolje je primijeniti metodu scenarija koja daje širu sliku, ali je zahtjevnija jer je većini ljudi teško zamisliti razvoj nekoliko godina unaprijed.⁵¹⁰ Pristup u kojemu se u središte stavljaju ciljevi blizak je većini ljudi i pogodan je za veće organizacije.⁵¹¹ U metodi prilagodbe nastoje se uskladiti kritične dimenzije organizacije i odlična je za ažuriranje strateških planova, a manje je pogodna kada ustanova želi uvesti veće promjene.⁵¹² U hrvatskim muzejima primijenjen je pristup u kojemu je naglasak na ciljevima, kako pokazuje predloženi *Obrazac* prema kojemu su se oblikovali strateški planovi. Budući da je takav pristup blizak svim dionicima, lakše je potrebe predstaviti ciljevima, a i osnivač ih može preglednije pratiti.

Odluka o pokretanju strateškog planiranja, odnosno želja da se uopće ima strateški plan, može također biti donesena u ustanovi ili potaknuta izvana. U hrvatskim nacionalnim muzejima pokretač je bilo Ministarstvo kulture. Činjenica da sâm proces nije počeo u ustanovi, već je poticaj došao izvana, utjecala je na odabir metodologije izrade plana i sudjelovanje dionika u pripremi i izradi postupka. U prethodnom poglavlju navedeno je da je izobrazba o strateškom planiranju koju je organiziralo Ministarstvo kulture bila u obliku jednodnevnih radionica. Od vrlo razrađene izobrazbe strateškog planiranja koju je organizirao Grad Zagreb prošlo je osam godina pa je velika vjerojatnost da većina ravnatelja u 2012. godini nije prošla to usavršavanje. Stoga se pretpostavlja da

je većina muzeja imala skromna iskustva u području strateškog planiranja pa su bile prisutne različite razine spremnosti muzeja na taj zadatak. U ustanovama u kojima su članovi tima za izradu plana prošli izobrazbu mogla se očekivati bolja primjena metodologije izrade strateškog plana ili barem osnovno poznavanje postupka izrade plana. Za uspjeh plana važno je da su od početka procesa planiranja pa do same provedbe i praćenja uključeni motivirani ljudski potencijali i ključni dionici.

„Sveučilišta, knjižnice i muzeji jedinstvene su ustanove. Njihove misije okreću se oko intelektualnoga, kulturnog i društvenog kapitala. Misije su ispunjene tako što je muzejska priča zastupljena iznutra i izvana.“⁵¹³ Suchy u cijelom poglavlju govori o važnosti misije za upravljanje jer je to nešto na što se ljudi mogu osloniti i izgraditi identitet oko priče o muzeju, pa je ne samo važan integritet i vjerodostojnost onoga što muzej misijom prenosi već i emocionalni kontekst te osjećaj povjerenja koje njome stvara.⁵¹⁴ To opisuje središnji razlog zašto se strateški plan uvijek mora oslanjati na misiju ili poslanje muzeja.

MOTIVACIJA KLJUČNIH DIONIKA U PROCESU DONOŠENJA STRATEŠKOG PLANA

Znanstvena literatura o strateškom planiranju u kulturi upućuje na to da je u proces planiranja potrebno uključiti ključne dionike jer se tako stvara podloga za uspješniju provedbu plana. Dionike dijelimo na primarne, sekundarne i tercijarne.⁵¹⁵ Upravljanje interesnim skupinama, odnosno dionicima, sastavni je dio poslova upravljanja kojima se bavi menadžment, no muzeji često nemaju potreban ljudski

potencijal, znanja ili iskustva da bi učinkovito koordinirali odnose s različitim dionicima. Upravo je taj dio menadžmenta ključan za uspostavu sudioničkog modela, ali je ujedno i najveći izazov.

Nedovoljna pažnja posvećena dionicima povezuje se i s kulturom rada u ustanovama u kojima nije došlo do važnije uspostave koordiniranoga, a ni timskog rada. Ostvarenje većih muzejskih projekata podrazumijeva rad u timu, no većina muzeja još uvijek se snažno oslanja na ulogu autora programa, bez obzira na to je li riječ o izložbama ili drugim aktivnostima, čije zamisli ostali uključeni suradnici samo slijede. U većim muzejima često se oblikuju i skupine zaposlenika koje uobičajeno rade zajedno na pojedinim programima i kod kojih se razvila međusobna odanost pa postižu učinak tima. No isti učinak izostaje ako se pojedini članovi pridruže drugom timu. Kod izgradnje novih muzeja ili oblikovanja novih postava ulogu autora često preuzima arhitekt ili dizajner. U takvom pristupu teško je izgraditi motivaciju za dobar suradnički odnos koji počiva na međusobnom uvažavanju jer se mišljenje drugih suradnika često ignoriraju.

Ministarstvo kulture uočilo je nedovoljnu uključenost muzeja u projekte EU-a, koji u pravilu počivaju na timskom radu pa bi mogli snažnije potaknuti bolju koordinaciju aktivnosti među dionicima u muzejskoj djelatnosti. Timski rad temelji se na sinergijskom učinku pojedinačnog doprinosa svakog člana tima. Nužno je stvoriti osjećaj podrške da bi ljudi zajedno dobro radili, a motivacijski element ključan je u izgradnji tog osjećaja. Ta tema predmet je istraživanja i u psihologiji. Za strateške projekte i njihovo ostvarenje važno je naći odgovor na pitanje koliko

velik treba biti tim zadužen za optimalnu provedbu svih poslova. Pojedini znanstvenici tvrde da tim može biti učinkovitiji ako ga čini manji broj motiviranih pojedinaca jer učinkovitost pojedinca opada proporcionalno rastu broja članova tima.⁵¹⁶ Važan je i način donošenja odluka u timu, posebno na izradi strateškog plana kada se treba usuglasiti oko glavnih razvojnih ciljeva, jer interesi dionika ne moraju uvijek biti podudarni. Opći ciljevi mogu biti u provedbi ugroženi drugim djelomičnim interesima pa, iako su deklarativno navedeni, u praksi se ne primjenjuju. U strategijama Ministarstva kulture zapaženo je da je uspostavljanje Sustava muzeja u području muzejske djelatnosti dugi niz godina bilo navedeno kao važan strateški cilj, no stvarnih pomaka nije bilo, a da za provedbu nisu bila potrebna velika financijska ulaganja. Tek se izmjenom muzejskog zakona u 2018. godini pokušava unijeti poboljšanje osnaživanjem uloge Muzejskoga dokumentacijskog centra kao ključnog dionika koji će biti nositelj potrebnih aktivnosti.

Neusklađenosti mogu postojati i u samim muzejskim ustanovama. Rješavanje kritičnih strateških pitanja unutrašnji i vanjski dionici često ne vide jednako jer to pred njih stavlja drukčije obveze. Najbolji primjer za to su ulaganja. Premda je ugroženi fundus u neprimjerenim čuvaonicama prepoznat kao ozbiljan problem u strategijama, osnivač nije odlučio izdvojiti potrebna sredstva za ulaganja jer bi to značilo preraspodjelu s nekih drugih pozicija u proračunu koje nisu strateški cilj, ali su mu važne iz drugih razloga. I u muzeju može doći do mimoilaženja oko toga kako otkloniti uzroke utvrđenih problema. Motivacija i posvećenost pojedinaca

i skupina nisu uvijek iste, ali se i tijekom procesa mogu mijenjati, posebno kada se osvijesti da rješavanje pojedinih izazova zadire u osobne interese. Pripadnost pojedinim interesnim skupinama uvjetovat će i razinu njihove uključenosti u proces planiranja. Osobe koje su odgovorne za provedbu strategije, a u muzejima su to ravnatelji, doživljavane su kao one koje su zadužene i za izradu plana pa ostali suradnici često nisu stvarno posvećeni planiranju. To bi bio i ključni izazov za sudionički model jer motivacija je ključna za doprinos dionika čitavom procesu. U izradi plana mogu sudjelovati i vanjski savjetnici koji zahvaljujući svojem iskustvu u praksi poznaju postupke i mogu pomoći muzeju bolje iskoristiti strateške alate, međutim zaposlenici i ravnatelji muzeja moraju oživjeti strategiju pa je važno da su pridonijeli izradi plana.

Kada je riječ o muzejima, važno je saznati od ključnih interesnih skupina hoće li podržati strateške ciljeve muzeja, a o vrstnici njihovih povratnih informacija ovisi i ostvarenje plana. Osobe na upravljačkim funkcijama u pravilu se smatraju idealnim voditeljima za izradu strateškog plana. Za pripremu izrade dobrog plana Barry predlaže početne korake koji pretpostavljaju da se dobro promisli zašto muzeju treba plan i što je izazov u njegovoj izradi, zatim se zaduži radna skupina ili osoba koja će se brinuti o njegovoj izradi i ocijeniti treba li pomoć vanjskih suradnika, a nakon izrade osnovnog nacrtu plana određuju se ljudi ključni za nastavak posla.⁵¹⁷ U primjeru hrvatskih nacionalnih muzeja nije bilo dovoljno vremena za analize i stvaranje tima onako kako Barry predlaže. Pitanje je bi li više dionika bilo uključeno u izradu da je vrijeme bilo duže i kakav bi bio njihov

stvaran doprinos. Zagrebačka izobrazba pokazala je da su jedna do dvije osobe iz svake muzejske ustanove imale iskustvo u izradi plana, ali to ne jamči da će mu se zaista i posvetiti.

Identifikacija ključnih dionika

„Analiza dionika način je utvrđivanja tko su vanjski i unutrašnji dionici organizacije, kako oni vrednuju organizaciju, kako utječu na organizaciju, što organizacija treba od njih i koliko su važni. Analiza dionika posebno je korisna u osiguravanju vrijednih informacija o političkoj situaciji s kojom se susreće organizacija.“⁵¹⁸ Dionici se mogu grupirati prema različitim kriterijima. Unutrašnji dionici uključuju sve one koji su zaposleni u muzeju ili rukovode njime, bilo da su ravnatelji bilo članovi upravnog vijeća. Vanjski dionici, dakle oni koji nisu zaposlenici niti su u upravljačkim strukturama muzeja, mogu biti veoma različite interesne skupine od posjetitelja, ministarstava, jedinica lokalne ili regionalne uprave i samouprave pa sve do medija ili poznatih ličnosti koje oblikuju stajališta u javnosti. Prema utjecaju dionici se mogu podijeliti na primarne, sekundarne i tercijarne te mogu imati izravan ili neizravan učinak na poslovanje muzeja.⁵¹⁹ Interesne skupine nije samo važno odrediti i analizirati, već treba i „uočiti zašto nam je neka interesna skupina važna – očekujemo li od nje podršku ili probleme, te kakvu vrst komunikacije predviđamo – pozitivnu, negativnu ili neutralnu“⁵²⁰. Upravljanje interesnim skupinama ključ je uspješnog poslovanja muzeja jer se za brojne uočene izazove očekuje uključivanje dionika izvan muzeja. „Postoje određeni preduvjeti za upravljanje interesnim skupinama. Kori-

steći se znanjima, potrebno je uložiti trud u prikupljanje informacija o grupama i pojedincima s kojima se namjerava poslovati. Važno je ispitati kakvi su im interesi i uvjerenja, ugled u zajednici, kakve su im financijske mogućnosti i jesu li učinkoviti, te koliko vremena mogu posvetiti onome za što ih muzej treba.“⁵²¹ Kod odabira partnera u zajedničkim projektima moguć je izbor pa se preporučuje ulaganje truda u procjenu kapaciteta suradnika. Međutim, ako je riječ o osnivačima i drugim autoritetima, muzeji imaju malo utjecaja na njihov izbor. Ustanove nisu na istim položajima moći sa svojim osnivačima što zahtijeva posebnu obazrivost jer oni utječu na njihov rad gotovo u svakom dijelu poslovanja, pa se preporučuje u komunikaciji s njima „inzistirati na jasnim i objektivnim kriterijima, utvrđenim standardima i transparentnim pokazateljima“⁵²² što će doprinijeti boljem razumijevanju.

Bryson i Alston u svojem priručniku savjetuju da se primijeni dvojak pristup dionicima u kojemu se s jedne strane vrednuju kriteriji kojima se koriste interesne skupine procjenjujući značajke organizacije, a s druge postoji osjećaj njihove prosudbe jer je odnos s dionicima dvosmjernan i zahvaća ne samo organizaciju već i dionike.⁵²³ Ako se u proces strateškog planiranja žele uključiti odabrani dionici, potrebno je procijeniti koji je način najprikladniji, odlučiti koga treba zanemariti ili samo informirati, s kim se treba savjetovati ili koga uključiti kao suradnika, donositelja odluka ili zastupljeni autoritet.⁵²⁴ To je podloga za stvaranje budućega koordiniranog postupanja koje počiva na sudioničkome modelu. Međutim, treba osigurati i operativnost te mogućnost reagiranja u razumnom roku.

ANALIZA STRATEŠKIH PLANOVA PRVE GENERACIJE (2012. – 2015.)

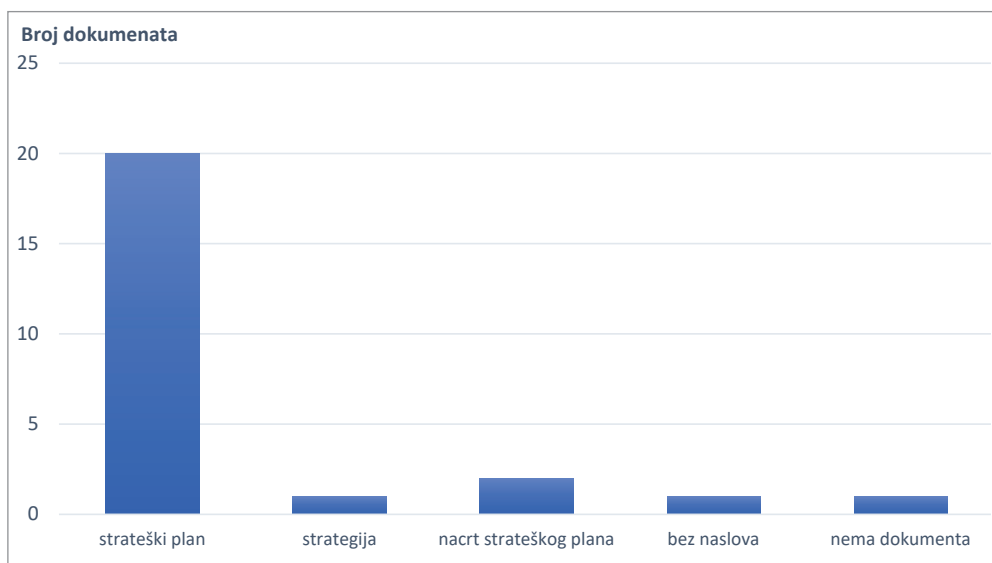
Za prvo strateško razdoblje (2012. – 2015.) 24 nacionalna muzeja izradila su strateški plan različitog opsega i stupnja dovršenosti. Jedan nacionalni muzej, Etnografski muzej u Zagrebu, uopće nije izradio strateški plan.

ANALIZA PROCESA PLANIRANJA

Već naslov dokumenta koji su muzeji izradili i dostavili Ministarstvu kulture donosi razlike (sl. 13). Dvadeset muzeja ima u naslovu dokumenta *strateški plan*, jedan muzej naziva dokument *strategijom*, dok jedan uopće nema naslov dokumenta, samo naziv ustanove. Dva muzeja kojima je osnivač Grad Zagreb dostavila su *nacrt strateškog plana*, odnosno dokument koji nije cjelovit. Jedan muzej kojemu je osnivač Grad Zagreb nije izradio dokument za navedeno razdoblje.

Među muzejima koji su upotrijebili naziv *strateški plan* također postoje razlike u dodanim riječima u naslovu pa se pojavljuju nazivi *strateški plan kulturne ustanove*, *strateški plan rada i razvoja* ili *strateški plan rada*. Naziv *strateški plan kulturne ustanove* doslovno je prenesen iz *Obrasca* Ministarstva kulture. Naziv *strateški plan rada* upućuje na to da će se muzej u razradi dokumenta koristiti sličnom praksom kao što je to dosad činio u izradi godišnjeg plana rada. Te inačice pokazuju nesigurnost muzeja u pisanju dokumenta. Budući da su neiskusni u stvaranju sadržaja strateškog plana unatoč dostavljenom predlošku, osjećaju potrebu dodatno pojasniti da će se u njihovu planu naći dijelovi koje su dotad dostavljali kao plan rada.

Samo su dva od pet nacionalnih muzeja prve razine matičnosti kojima je osnivač Grad Zagreb izradila cjelovit strateški plan i dostavila ga Ministarstvu kulture. To su Arheološki muzej u Zagrebu i Muzej

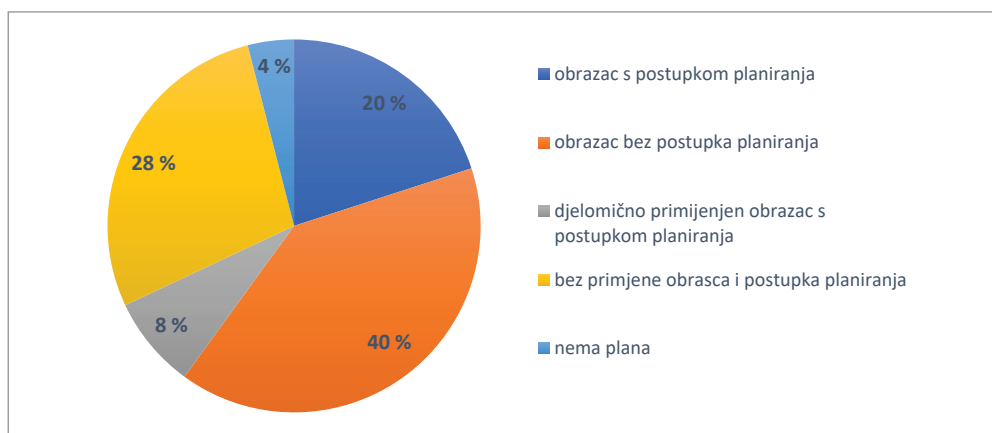


Slika 13. Analiza naslova dokumenata u 25 nacionalnih muzeja. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

za umjetnost i obrt. Druga dva muzeja, Hrvatski prirodoslovni muzej i Tehnički muzej, izradila su i predala samo nacrt strateškog plana, dok Etnografski muzej uopće nije izradio plan. Budući da je za njih predaja strateškog plana bila dobrovoljna, a ne obveza kao kod drugih nacionalnih muzeja, taj podatak jasno pokazuje da muzeji nisu u dovoljnoj mjeri sami prepoznali strateško planiranje kao svoju unutrašnju organizacijsku potrebu. Iako je većina pristupila izradi dokumenta, izvjesno je da ili nisu našli dovoljno snage i sredstava izraditi i dovršiti cjelovit dokument ili im to nije bilo dovoljno važno. Razdoblje za koje se izrađuje strateški plan također je važan dio plana. U literaturi nalazimo preporuku da plan pokriva najmanje od tri do pet godina, a kod složenijih organizacija i duže vrijeme, odnosno od pet do deset godina. Strateški planovi Ministarstva kulture rađeni su za tri godine. Većina muzeja navela je na početku dokumenta razdoblje koje plan pokriva pa je tako šest muzeja navelo četverogodišnje razdoblje, od 2012. do 2015. godine, dok

je većina, odnosno njih četrnaest, navela da plan pokriva trogodišnje razdoblje, od 2013. do 2015. godine. U jednom primjeru nema početne godine, već je samo naznačena završna 2015. godina do koje vrijedi plan, dok tri muzeja uopće nemaju navedenu ni početnu ni završnu godinu. Jedan muzej u uvodnom dijelu svojega strateškog plana navodi da će se plan tek izraditi sljedeće godine pa se postavlja pitanje što dostavljeni dokument zapravo predstavlja.

Na slici 14 usustavljeni su podatci o tome koliko se muzeja koristilo predloškom Ministarstva kulture te koliko ih je opisalo postupak planiranja. Vidljivo je da se pet muzeja koristilo predloškom i opisalo postupak. Većina muzeja koristila se oglednim *Obrascem*, ali nije razradila proces planiranja, dok se sedam muzeja uopće nije koristilo *Obrascem* niti je razradilo proces planiranja. Muzeji koji su slijedili *Obrazac* nisu to uvijek činili dosljedno, odnosno izostavili su pojedine skupine podataka, a najčešće dijelove kao što su analize okružja, praćenje i evaluacija.

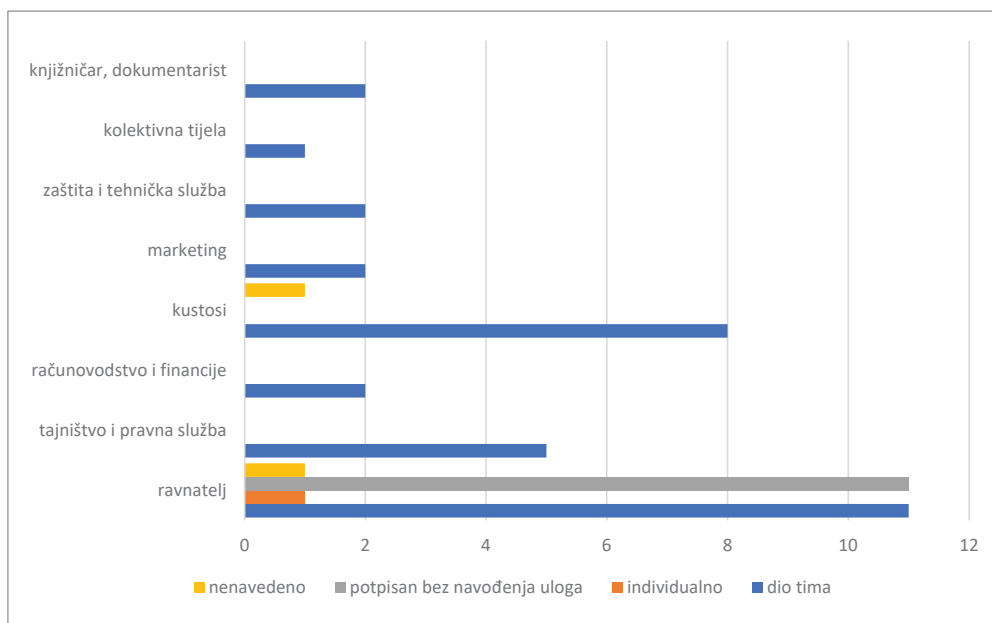


Slika 14. Primjena Obrasca Ministarstva kulture za izradu strateškog plana. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

Kada je postupak planiranja naveden, uglavnom je dan vrlo sumarno, od nekoliko rečenica do najviše manjeg odlomka. U postupku planiranja samo je u nekoliko primjera iskazan vremenski okvir.

U *Obrascu* se tražilo navođenje dokumentacije na temelju koje se pristupilo izradi plana, ali nisu dane preporuke koje dokumente upotrijebiti niti su muzeji usmjereni na strategije i strateške planove osnivača. U strateškim planovima muzeji su navodili četiri skupine dokumenata kojima su se koristili kao polazištem za izradu strateškog plana. To su: planovi rada, programi ravnatelja na temelju kojih su dobili mandate za vođenje muzeja, bilance i financijski planovi. Ni jedan muzej nije naveo uporabu strateškog plana osnivača kao relevantnu podlogu za izradu vlastitog plana.

Na slici 15 prikazani su podatci o osobama koje su radile strateški plan. Čak jedanaest muzeja nije precizno navelo tko je izradio plan, već je na kraju dokumenta potpisan ravnatelj pa se može pretpostaviti da je to osoba koja je napisala ili objedinila dokument. U jednom primjeru izričito je navedeno da je ravnatelj sâm izradio plan, dok je u drugih jedanaest muzeja uz ravnatelja u izradi sudjelovalo više zaposlenika. Dva muzeja koja su se koristila predloškom i opisala postupak planiranja, Hrvatski povijesni muzej i Javna ustanova *Spomen-područje Jasenovac* (JUSP *Jasenovac*), imaju naveden veći tim koji je radio na planu. Najveći broj uključenih dionika ima JUSP *Jasenovac*, u kojemu uz ravnateljicu na planu radi više kustosa, računovodstvo i tehničko osoblje, dok u Hrvatskome povijesnom muzeju ravnateljici pomažu kustosi i voditelj



Slika 15. Osobe uključene u izradu plana. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

marketinga. Većinom ravnatelju u izradi plana pomaže stručno muzejsko osoblje, odnosno kustosi u različitim zvanjima, a u dva primjera to su stručni zaposlenici drugih profila (knjižničar i dokumentarist). Samo u jednom primjeru, u Arheološkome muzeju u Splitu, radnu skupinu na izradi plana uz ravnatelja čine voditelji odjela stručnih i općih poslova, pa su tako zaposlenici svih profila otpočetak bili uključeni u plan. U jednom primjeru navedeno je stručno i upravno vijeće muzeja⁵²⁵ iako nije izgledno da su članovi upravnog vijeća sudjelovali u procesu planiranja, već je pretpostavka da su usvojili plan prema uobičajenom postupku. U još nekoliko primjera navedeno je da su plan usvojila nadležna tijela. Ni u jednom primjeru nije navedeno da je muzej uzeo vanjske savjetnike iako je vidljivo da su ih pojedini muzeji angažirali. Naime, nekoliko je muzeja istovjetno razradilo plan pa je očito da su angažirali iste savjetnike, što će poslije analize i intervjui potvrditi.

KLJUČNE IZJAVE – DEFINIRANJE VIZIJE, MISIJE I VRIJEDNOSTI

U strateškom planu većina muzeja u uvodnom je dijelu dala potrebne informacije o svojoj ustanovi kako se tražilo u *Obrascu*, navela je povijesne okolnosti nastanka te razlog osnivanja i postojanja. U ključne izjave muzeja ubrajaju se vizija, misija i ključne vrijednosti. Iz analize priloženih planova vidljivo je da četrnaest muzeja ima sve tri izjave. Šest muzeja ima viziju i misiju bez navedenih ključnih vrijednosti, jedan muzej ima samo misiju, dok druge dvije izjave izostaju. U jednom su primjeru vizija i misija stopljene u jednu izjavu, a nema ključnih vrijednosti.

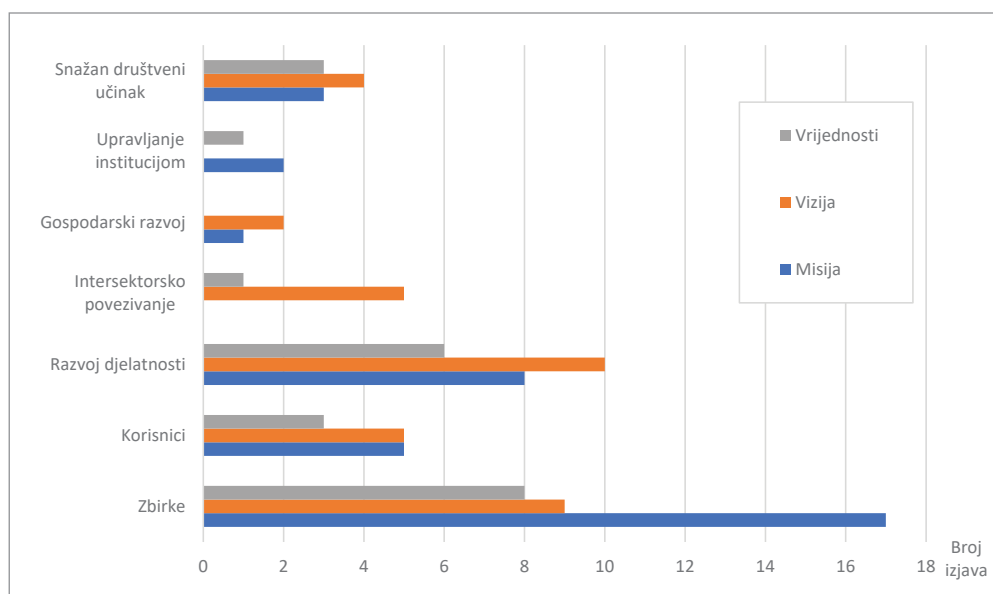
Misija ili poslanje muzeja govori o tome zašto je muzej osnovan i koja je svrha njegova postojanja. Muzeji u misiji ili poslanju u prvom redu naglašavaju poslove povezane s muzejskim zbirkama, kao što su prikupljanje, obrada i čuvanje muzejske građe, smatrajući to okosnicom odvijanja muzejske djelatnosti (sl. 16). Zatim su tu interakcija s publikom i dostupnost korisnicima, što pokazuje da muzeji nastoje ispuniti svoje društvene uloge. Manji broj muzeja naslonio je poslanje na trendove koje je u to vrijeme isticala kulturna politika, kao što je primjerice povezivanje institucijske i nezavisne kulture.⁵²⁶

Vizija opisuje gdje se muzej vidi u sljedećem razdoblju, a poželjno je da buduća projekcija počiva na ostvarenju plana koji bi muzej trebao dovesti u željeno stanje. No projekciju svoje budućnosti nisu mogli dati svi muzeji. Pojedini muzeji u navedenim su vizijama samo nastavili opisivati svoju djelatnost. Ima i dobrih primjera u kojima su muzeji jasno odijelili buduće stanje od trenutačnoga, kao što je to napravio Muzej Slavonije. Određen broj muzeja sažeo je viziju u zajedničku projekciju očekivanja u kojoj se muzeji vide kao pokretači razvoja u svojem okružju, kao predvodnici u svojoj djelatnosti, kao mjesto koje iskorištava nova dostignuća i tehnologije te promiče izvrsnost u znanstvenom radu, a nekoliko ih se u viziji usmjerilo na korisnike i vlastite zaposlenike.

Kada se govori o vrijednostima muzeja, traže se informacije o tome kako se ustanova odnosi prema drugima i samoj sebi.⁵²⁷ Ovdje treba podsjetiti da *Obrazac* Ministarstva kulture pod vrijednostima misli na kvalitetu rada i usluge koje su normirane i udovoljavaju standardima. Pozivanje na standarde, etiku struke i

slanje poruka korisnicima pojedini muzeji dobro su oblikovali u strateškom planu, kao primjerice JUSP *Jasenovac*, koji je često pod javnim povećalom pa je iskusan u oblikovanju jasnih i nedvojbenih poruka.⁵²⁸

s korisnicima. Manji broj izjava odnosi se na međusektorsko povezivanje, doprinos gospodarskom razvoju ili pak na poboljšanje vlastitog poslovanja. U Galeriji *Klovićevi dvori* misija je postavljena pak vrlo široko i nedovoljno usmjereno



Slika 16. Sadržaj ključnih izjava. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

Vidljivo je da u misijama i vizijama muzeja prevladavaju izjave koje se odnose na razvoj zbirke i programa ili pak razvoj djelatnosti, bilo da je riječ o radu u samoj ustanovi bilo u širem okružju. Korisnici su sljedeća kategorija po učestalosti, s tim da se oni mogu pronaći i u snažnome društvenom učinku jer su tako dva muzeja naglasila promicanje tolerancije, općih ljudskih vrijednosti i dostupnosti, što se u konačnici može povezati s publikom iako to izravno u izjavama nije navedeno. Matični muzeji naglasili su svoju važnost u oblikovanju znanstvenih spoznaja i dostignuća te u kreativnosti i interakciji

na muzejsku djelatnost. Navodi se da je „misija Galerije Klovićevi dvori kreirati i održavati prostorni i sadržajni kontekst koji će osigurati uvjete za razvitak slobodne kreativne misli“⁵²⁹. Iz te rečenice teško je razabrati čime se to muzej zaista bavi i što mu je osnovni zadatak. Misija Muzeja antičkog stakla (MAS-a) također je preširoko postavljena: „Misija MAS-a je očuvanje kulturne baštine i predstavljanje naše kulture u zemlji i svijetu te stalni naglasak na međunarodnoj suradnji.“⁵³⁰ U Muzejskome dokumentacijskom centru misija utvrđuje „obavljanje javne službe koja se odnosi na muzejsku djelatnost od

kulturnog i društvenog interesa Republike Hrvatske. Surađujući s muzejskim stručnjacima, baštinskim sektorom i kulturnom industrijom, dokumentiranjem, istraživanjem, i promicanjem muzejske djelatnosti svojim programima i aktivnostima MDC: čini da hrvatski muzeji budu još efikasniji, utjecajni, prepoznatljivi i glasniji; štiti i promiče raznolikost i bogatstvo muzejskih sadržaja, snaži smisao za vrijednost prošlosti i suvremenosti i uspostavlja suradničke veze sa svim sektorima koji se bave baštinom⁵³¹. Budući da MDC nije muzej, nego svojevrsna agencija za muzeje čiji je zadatak poboljšanje poslovanja hrvatskih muzeja, misija dobro sažima svrhu postojanja ustanove. Misija Muzeja za umjetnost i obrt postavljena je široko i obuhvaća muzejske aktivnosti usmjerene na „kulturnu baštinu i umjetničko stvaralaštvo na lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i europskoj razini“⁵³². Nije uže odredila područje prikupljanja što ostavlja prostor za preklapanje sa sakupljačkim politikama drugih muzeja.

U ključnim vrijednostima nema kategorija poput profesionalne etike, poštovanja standarda ili stjecanja certifikata za norme kvalitete premda je sâm *Obrazac* na to uputio. Pojedini muzeji ipak su istaknuli svoju izvrsnost u djelatnosti, a matični muzeji žele zadržati svoj jedinstveni status u nacionalnom okružju.

Usporedbom tih rezultata s onima koje je u svojem magistarskom radu obradio Marko Lipert, provodeći istraživanje 2002. godine, vidi se drukčija slika stanja. On se bio zabrinuo što gotovo 40 % ispitanih muzeja ne vidi ili ne smatra važnim povezanost misije i aktivnosti koje muzej provodi sa zadovoljstvom korisnika iako je 75,4 % ispitanika izjavilo da prati to

isto zadovoljstvo.⁵³³ Vjerojatno su oprečni pokazatelji dobiveni jer su informacije prikupljene osobnim kontaktom, promatranjem ili iz knjige dojmova, a samo je 20 % posjetitelja bilo izravno anketirano. Gotovo 20 % muzealaca u Lipertovu istraživanju izjavilo je da ne uvažava primjedbe svojih posjetitelja.⁵³⁴ To može biti potvrda izrečene pretpostavke o različitim interesima zaposlenih u ustanovama koji se ne moraju podudarati s onima drugih dionika, primjerice korisnika i posjetitelja.

Analize poslanja u strateškim planovima koji ih sadržavaju pokazuju da su ona povezana s korisnicima tako što muzej:

- radi na dobrobit društva
- omogućuje učenje i jedinstvenost doživljaja muzeja
- orijentira se prema posjetiteljima
- odgovara na potrebe društva
- predstavlja i popularizira kulturu u svojem okružju
- osluškuje potrebe zajednice i zajedno s njom pronalazi načine zadovoljenja kulturnih potreba
- razvija interakcije s lokalnom zajednicom radi boljeg razumijevanja društvenih odnosa i trendova
- radi na suočavanju s vlastitom teškom prošlošću i promiče aktivan otpor prema zlu i zločinu
- osigurava razmjenu informacija i protok znanja nužan za razumijevanje čovjeka i društva
- uspostavlja suradničke veze sa svim sektorima koji se bave baštinom
- usmjeren je na sve članove zajednice, a posebno na rad s mladima i mlade smatra svojim najvažnijim zadatkom
- potiče harmonične i tolerantne odnose među ljudima.

Iz navedenoga se vidi da je velik broj muzeja u misiji osvijestio svoju društvenu ulogu daleko izvan okvira osnovnih zadataka brige o zbirnama te njihova očuvanja i predstavljanja javnosti.

U misiji se često ogleda dvojako obilježje muzeja koji s jedne strane prikuplja, čuva i štiti baštinu, a s druge strane otvara svoja vrata sve većem broju korisnika kojima istraženu baštinu želi zabavno i poučno prenijeti. Proturječna postignuća koja se od muzeja očekuju otkrivaju se u odnosu prema publici. Osnivači muzeja povećanje broja posjetitelja vide kao vrlo pozitivan rezultat rada muzeja i često ih ne zanima je li moguće u velikoj gužvi osigurati kvalitetan posjet. Dobar primjer je posjet tijekom Noći muzeja, kada u redovima stiješnjeni posjetitelji gotovo uopće ne mogu uživati u izlošcima niti ostvariti visokovrijedan umjetnički doživljaj. Slični izazovi vidljivi su i u turizmu u posjetima popularnim odredištima, koja su često zaštićeni spomenici kulture kao što su Dubrovnik ili Venecija, u kojima velik broj turista ugrožava samu opstojnost grada i dovodi u pitanje njihov ostanak na UNESCO-ovu *Popisu svjetske kulturne baštine*. U navedenim vizijama vide se vrlo široko postavljene buduće projekcije razvoja muzeja koje uključuju teme poput:

- izgradnje demokratskog društva
- poticanja harmoničnih odnosa među ljudima
- uspostave referentnih točaka znanja.

U vizijama muzeji žele naglasiti činjenicu da kao baštinske ustanove imaju važnu društvenu ulogu i pridonose različitim područjima. Diversifikacija učinaka muzeja nije predmet ovog istraživanja, ali je važna za poslovanje muzeja, posebno kada se njome koristi za studije izvodljivosti pri

izradi projektnih prijava za ulaganja financirana iz strukturnih fondova, ali i kao argumentom za financiranje baštinskih ustanova na nacionalnoj razini. Pojašnjava i zašto se u strateškim planovima za muzejske ustanove traži prilično široka analiza okružja. S druge strane, postavlja se pitanje kako koordinirati i provesti strateški plan koji obuhvaća vrlo široko područje djelovanja uz ambiciju muzeja da provedbom zadovolji potrebe velikog broja dionika, odnosno da ispuni očekivanja korisnika i posjetitelja, zaposlenika i osnivača.

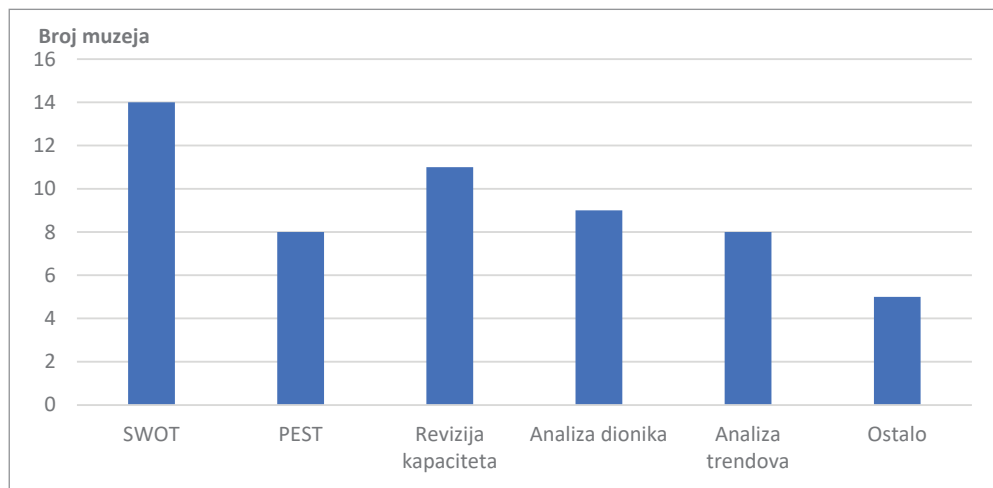
ANALIZE STANJA I OKRUŽJA

U *Obrascu* u poglavlju analize okružja navedeni su istovjetni analitički alati koje razrađuju autorice Schulz Vugrin i Forčić. Preporučuje se nekoliko alata i muzejima prepušta odabir. Navode se SWOT⁵³⁵ i PEST⁵³⁶ analize, revizija kapaciteta ustanove, analiza dionika te analiza budućih trendova i mogućnosti razvoja. Izostavljena su dva alata spomenuta kod Schulz Vugrin i Forčić – procjena tržišta i udio u tržištu⁵³⁷ – no razlog je neprofitan status muzeja. Muzejima je ostavljena mogućnost uključivanja drugih alata za procjenu stanja u kojemu se ustanova nalazi i analizu okružja u kojoj posluje, što su pojedini muzeji i učinili.

Samo je pet muzeja u strateškim planovima napravilo sve analize iz *Obrasca*, a to su učinili istovjetno, vjerojatno zbog angažiranja istoga vanjskog savjetnika. Inače nije izgledno da bi se u različitim muzejima primijenio jednak postupak uz vrlo slične rezultate. Četiri muzeja nisu se koristila nijednom vrstom analize niti su dala opis koji bi sadržavao njihove analize. Pretpostavka je da su muzeji učinili

analizu okruţja oslanjajući se na svoje iskustvo i vještine. Većina se nije koristila razrađenim metodama koje preporučuje literatura.

organigrame ili pak na potrebe povezane sa zapošljavanjem. Četiri muzeja usmjerila su pozornost na financijsko upravljanje i kontrole (FMC⁵³⁸) i svi su ih izradili prema



Slika 17. Vrste analiza koje su muzeji naveli u strateškom planu. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

Slika 17 pokazuje kojim su se vrstama analiza muzeji koristili i u kojem broju. Brojčani pokazatelji potvrđuju da je SWOT analiza bila najčešće zastupljena te ju je primijenilo četrnaest muzeja procjenjujući svoje unutrašnje snage i slabosti te vanjske mogućnosti i prijetnje. Pet muzeja u opisu je donijelo elemente prema kojima se mogu pribliţno razvrstati podatci kao u SWOT modelu, što će se poslije sadržajno analizirati u podacima koji ocjenjuju snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje, ali su u grafikonu navedeni u kategoriji *ostalo* (sl. 17). Reviziju kapaciteta organizacije napravilo je jedanaest muzeja premda se opseg uvelike razlikuje, kao i usmjerenost revizije. Šest muzeja kao okosnicu za reviziju kapaciteta uzelo je ljudske potencijale i usmjerilo se na kadrovsku strukturu,

istovjetnom obrascu, a s obzirom na to da je riječ o razradi procesa koji dolazi iz računovodstvenoga i financijskog sektora, taj su dio očitoo napravili vanjski suradnici, odnosno savjetnici. Jedan muzej u reviziji je kapaciteta opisao opremljenost muzeja. Analize dionika napravilo je devet muzeja, ali se i one razlikuju po opsegu i kvaliteti. Pojedini muzeji prepoznali su nekoliko razina dionika i odnose koje s njima imaju, dok su drugi samo naveli poslovne suradnike bez iscrpnije analize. Analize trendova napravilo je osam muzeja, no različite su kvalitete i opsega. PEST analizu napravilo je osam muzeja od kojih je jedan u okviru tog alata procijenio opremljenost muzeja. Primjećuje se neujednačen pristup muzeja u uporabi preporučenih alata iz *Obrasca* što upućuje na različito

iskustvo u primjeni. Također je vidljivo da se pojedini segmenti iz djelatnosti muzeja ponavljaju u različitim analizama.

SWOT analiza

Budući da se najveći broj muzeja koristio tim alatom, on najbolje otkriva kako muzeji procjenjuju svoje trenutačno stanje i koje potencijale uočavaju. SWOT analiza nastoji sagledati snage i slabosti u samoj ustanovi te mogućnosti i prijetnje u vanjskom okružju. U njezinoj izradi najčešće sudjeluju sami zaposlenici, bilo da su to ravnatelji bilo stručno muzejsko osoblje, što ima prednosti i nedostatke. Naime, oni najbolje poznaju procese u muzeju, no pitanje je koliko su spremni suočiti se s vlastitim slabostima. Rezultati mogu biti različiti ako analizu radi ravnatelj, određeni zaposlenici ili tim. Kod ovakvih analiza poželjno je da ih moderira vanjski savjetnik jer je komunikacija sa stručnjacima izvan kolektiva manje opterećena međusobnim odnosima koji su već izgrađeni u ustanovi.⁵³⁹ Osim procjene kvalitete vođenja muzeja treba ocijeniti razinu znanja i vještina svih zaposlenika, njihovu sklonost timskom radu i stvaranju pozitivnog ozračja u muzeju, otvorenost za inovacije, nove tehnologije i kreativan pristup, uvažavanje različitosti i nadasve predanost poslu. Analize podataka dobivenih iz provedenih SWOT analiza muzeja pokazuju da se zaposlenici smatraju važnom snagom muzeja, u prvom redu zbog svojih stručnih znanja povezanih s djelatnošću. Istodobno se uočavaju i brojne slabosti u kategoriji zaposlenika. Najčešće se navode nedostatak zaposlenih i nedostatak potrebnih znanja i vještina među postojećim radnicima za određene poslove koji su važni muzeju. Ostaje otvoreno pita-

nje ima li u muzeju previše zaposlenika s istim i sličnim znanjima i sposobnostima, pa zapravo nije problem u nedovoljnom broju zaposlenih, već je prevelik broj onih s istim znanjem i sposobnostima. Takve analize nema u strateškim planovima, a trebalo bi je napraviti jer je uočeno da velik dio financija dodijeljenih muzejima odlazi na ljudske potencijale. Vanjski, nezavisni savjetnici mnogo bi objektivnije mogli napraviti takvu analizu od zaposlenika. Potrebno je osvijestiti činjenicu da se u današnjemu hiperpovezanom svijetu svake godine u svakoj djelatnosti pojavljuju nova zanimanja koja omogućuju usklađivanje poslovanja s novim potrebama. U muzejima se stručna zvanja nisu mijenjala desetljećima, a zbog ograničavajuće politike zapošljavanja u ustroje nisu ulazila ni nova zanimanja. Kronično u muzejima nedostaju informatičari i stručnjaci za poslove povezane s novim tehnologijama, što je već naglašeno u prethodnom poglavlju. Kada u jednom sustavu dođe do dugogodišnje petrifikacije povezane s ljudskim potencijalima, to može postati velik strateški izazov.

Visoko na popisu prioriteta koji muče muzeje neodgovarajući je prostor za obavljanje djelatnosti, a nedostatak prostora ili neopremljenost vide se kao glavna slabost. S druge strane, dobra lokacija muzeja, primjerice u središtu grada ili u atraktivnom spomeniku kulture, doživljava se kao prednost jednako kao i obnovljeni ili novouređeni prostori. Kao slabost vidi se razmještenost pojedinih zgrada kojima muzej upravlja. Uređenje prostora, zahvaljujući aktivnostima osnivača, ili pak omogućivanje uvođenja novih sadržaja, procjenjuje se kao mogućnost, dok se neostvarivanje doživljava kao prijetnja razvoju muzeja.

Ni jedan muzej nije vlastite financijske potencijale sagledao kao snagu iako se među nacionalnim muzejima nalaze oni koji ostvaruju najveći vlastiti prihod u zemlji, kao što je primjerice Arheološki muzej Istre koji ostvaruje prihod od ulaznica u pulsku Arenu. Međutim, visoke troškove održavanja mnogobrojni vide kao problem jednako kao i nedostatak ili slabljenje financijske potpore osnivača i drugih tijela. U mogućnostima i prijetnjama financije imaju mnogo veću ulogu jer ih muzeji ne sagledavaju kao područje na koje imaju utjecaj. Uglavnom dodjelu financijskih sredstava vide kao prijetnju zbog krize i recesije, rasta troškova i izostanka očekivane podrške. Kao mogućnost vidi se sudjelovanje u projektima EU-a, kojima bi se mogle zadovoljiti određene potrebe muzeja.

Kod organizacije poslovanja prate se elementi kao što su proces rada, zatim umreženost muzeja i administracija. Najbolje je procijenjena umreženost muzeja, bilo da je riječ o suradnji s nacionalnim partnerima bilo inozemnim. Funkcioniranje poslovnih procesa u približno je jednakom broju ocijenjeno pozitivno i negativno, a kao velik negativan element smatra se povećanje administracije. U mogućnostima i prijetnjama organizacija je poslovanja mnogo zastupljenija nego što je to u snagama i slabostima. Kao mogućnost za daljnji razvoj muzeji vide međumuzejsku i institucijsku suradnju pa kao pozitivne mogućnosti planiraju umrežavanje sa srodnim ustanovama, kulturnim industrijama, novim tehnologijama te turizmom. Suradnju s dionicima iz obrazovanja također vide kao mogućnost koja bi pridonijela razvoju muzeja. Prijetnje se vide u povećanju administracije, neučinkovitom

zakonodavstvu, nezainteresiranim dionicima i njihovu neopravdanom miješanju u poslove muzeja, a problem je i nesamostalnost u donošenju odluka.

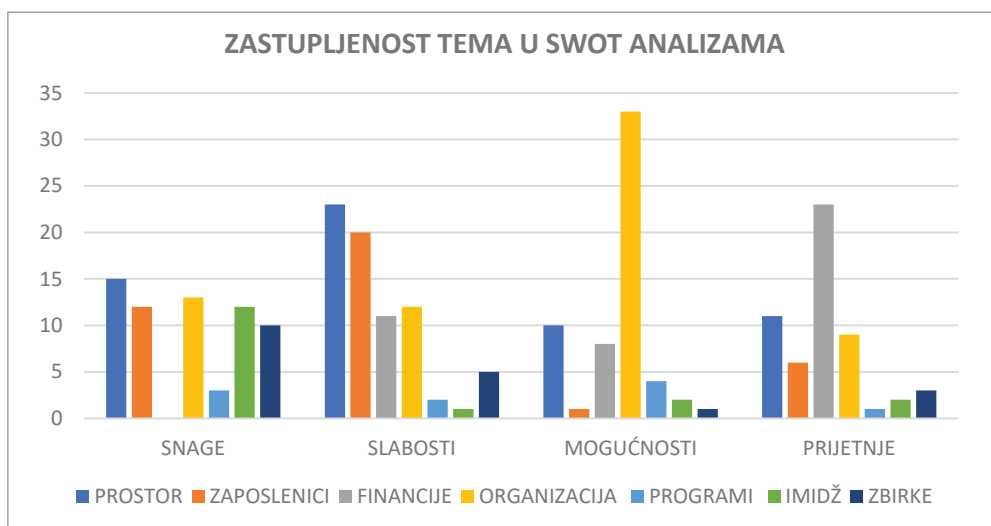
Programska djelatnost iznimno je važna muzejima, prijavljuju je na sufinanciranje osnivačima i drugim tijelima kako bi osigurali sredstva za njezino ostvarenje jer izložbama, publikacijama, radionicama i događanjima muzeji ne samo da privlače publiku već su oni i svojevrsna kruna stručnog rada zaposlenih, ali i podloge za napredovanja na radnome mjestu. Programi muzeja ocijenjeni su kao snaga ustanove, no njihov nedovoljan broj vidi se i kao slabost. U razmatranju prijavljenih programa osnivači podrže svega nekoliko njih i to ne u punome traženom iznosu. Zbog toga muzeji smatraju da su nedostatna sredstva osnovni razlog programskih slabosti. Nesposobnost muzeja da oblikuje programe zanimljive korisnicima uopće se ne razmatra kao moguća slabost iako je ostvarenim prihodom od ulaznica moguće sufinancirati programe. Provjera o tome bi li dodjela sredstava u punome traženom iznosu za pojedini program zaista dovela do znatno veće posjećenosti, većeg zadovoljstva korisnika i većeg prihoda riješila bi dvojbu u kojoj je druga krajnost ta da bi jedini pomak u dodjeli punog iznosa bio u tome što bi izložba imala bolje oblikovanje ili raskošniji katalog, odnosno zadovoljnog kustosa autora i njegov stručni tim, a ne i novu publiku. Osmišljavanje novih programa muzeji vide kao dobru mogućnost za razvoj, ali su procijenili da ostvarenje ovisi o podršci vanjskih donositelja odluka. Većina muzeja smatra da ima dobar imidž i taj se dio kritizira samo u jednom primjeru. Svega nekoliko muzeja se upravljanjem imidžom bavi u

okviru mogućnosti i prijetnji. Hrvatski muzej turizma iznosi neobičan primjer u kojemu se navodi bojazan da će Muzej izgubiti muzejsku funkciju.⁵⁴⁰

Zbirke se sagledavaju kao važna snaga muzeja, a posebno se cijene njihova vrijednost, rijetkost i robna marka ako je povezana sa znamenitim umjetnikom. Obradenost i registracija zbirki navedene su kao snaga samo u jednom primjeru, a problem neobrađenosti i nepoštovanja standarda za muzejsku djelatnost vidi se kao slabost, ali u jednom primjeru i kao mogućnost. Kao prijetnju muzeji vide nedostatak mogućnosti otkupa, što povezuju s odobrenjem sredstava.

izravno smanjuje mogućnosti muzeja za izradu kvalitetnih prijava kojima bi mogli osigurati toliko potrebna financijska sredstva. To također može biti razlog zašto se sposobnost stvaranja prihoda ne nalazi u snagama muzeja. Neizravno su pak pristupanje i ulazak u Europsku uniju itekako utjecali na dodjelu sredstava proračunskim korisnicima.

U svojim analizama muzeji također navode nemogućnost nagrađivanja iznimno vrijednih i zaslužnih zaposlenika. To otežava motivaciju za stjecanje novih znanja izvan propisanoga stručnog napredovanja i stjecanja akademskih titula, koji im jedini donose povećanje osobnih primanja.



Slika 18. Zastupljenost tema u SWOT analizama. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

Ljudski potencijali ključni su za izradu, ali i provedbu strategija. Premda se ni u jednom primjeru ne navode znanja iz strateškog planiranja kao nužne vještine muzejskog osoblja, muzeji uočavaju nedovoljna znanja potrebna za izradu projekata kojima bi se prijavili za sufinanciranje iz fondova EU-a. Taj nedostatak

Zaista se postavlja pitanje kako očekivati da zaposlenici bez ikakve stimulacije rade na projektima EU-a, koji su iznimno složeni te zahtijevaju veliku količinu dodatnog vremena, dok kolege koji se nisu angažirali imaju jednaka primanja i više vremena posvetiti se poslovima napredovanja jer se ne iscrpljuju na zahtjevnim projektima

koji se ne boduju u sustavu napredovanja u struci. Odlukama na nacionalnoj i lokalnoj razini stvorena je mogućnost nagrađivanja zaposlenika uz uvjet da postoji dovoljan vlastiti prihod, te se u visini propisanoga neoporezivog dijela mogu dati stimulacije. Ako se ne želi jednako stimulirati sve zaposlenike, treba izraditi iscrpan pravilnik po kojemu će se vrednovati učinci, no i to je ograničeno kako se ne bi narušili propisani koeficijenti u javnom sektoru. Kada ne postoje jasni usuglašeni pokazatelji mjerljivosti kvalitete i kvantitete rada, tada je velik izazov obrazložiti različite stimulacije. Prostorna sredstva i opremljenost česti su dijelovi SWOT analize. Održavanje „hladnog pogona“ u muzejskoj zgradi koja nije građena za tu namjenu i najčešće je zaštićeni spomenik kulture velik je izazov za ustanove. Pojedini muzeji nemaju odgovarajuću zgradu u kojoj bi mogli obavljati djelatnost,⁵⁴¹ drugi imaju neriješene vlasničke odnose,⁵⁴² a navodi se i nedostatak uređenih čuvaonica i prostora za pohranu muzejske građe i dokumentacije što izravno ugrožava muzejski fundus o kojemu se ustanova skrbi. Ako

je muzej smješten u turističkome mjestu, to se smatra isključivo prednošću. Često i opravdano jer dolazak brojnih turista povećava i broj posjetitelja muzeja bez posebne promidžbe i sredstava za to. Sâm ustroj muzeja i način na koji se primjenjuju jasni i učinkoviti postupci u poslovanju nisu bili predmet SWOT analize. S obzirom na to da je prije rečeno kako je u nekoliko muzeja FMC model stavljen kao ključan dio procjene organizacijske sposobnosti, a on se u SWOT analizama uopće ne spominje, zaključuje se da vanjski savjetnici koji su bili angažirani na izradi strateškog plana nisu na njemu cjelovito radili, već su u dokument ugrađivali elemente koje su procijenili važnima. Kako bi se SWOT analizom prepoznali ključni čimbenici koji izravno utječu na poslovanje muzeja, potrebno je znati procijeniti vlastite snage i biti iskren s uočenim slabostima. U širokoj lepezi mogućnosti treba se usredotočiti na one kojima se mogu razviti potencijali muzeja, dok neizbježne promjene u okružju, često izvan utjecaja muzeja, mogu biti i dodatan izazov za poticajno djelovanje muzeja iako donose prijetnje.

UČESTALOST SWOT ELEMENATA			
Mogućnosti	Slabosti	Snage	Prijetnje
Međusektorsko povezivanje 12	Nedostatak kadra 14	Stručnost osoblja 10	Nedovoljne financije 11
Povezivanje s međunarodnom okruženju 11		Nedostatak prostora 8	Kvalitetna i vrijedna postava 9

Slika 19. Najzastupljeniji elementi u SWOT analizama. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

Slika 19 pokazuje da se kao snage najučestalije navode stručnost osoblja i dobra lokacija, dok su kao slabosti najčešće navedene iste sastavnice, ali gledane iz druge perspektive, i odnose se na nedostatak zaposlenika određenog profila i različite nedostatke prostora za rad ili izlaganje i čuvanje muzejske građe. Među mogućnostima najviše se ističu povezivanje i međunarodna suradnja te ulazak u Europsku uniju i mogućnost korištenja sredstvima iz fondova EU-a, dok su najveće prijetnje nedovoljne financije te administracija i propisi, a posebno oni povezani sa zapošljavanjem i ljudskim potencijalima. Pojedini muzeji nisu odgovarajuće smjestili elemente u krug unutrašnjega ili vanjskog utjecaja što potvrđuje neiskustvo u izradi sličnih analiza.

PEST analiza

Mogućnosti i prijetnje elementi su koji dolaze iz vanjskog kruga utjecaja i upravo ih PEST analiza pomaže bolje sagledati. Političke promjene često donose promjene u zakonodavstvu, a u muzejskom sektoru to potvrđuju dvije izmjene muzejskog zakona u tri godine. Ovisnost muzeja o proračunskom novcu čini ih vrlo osjetljivima na političke promjene, a osim toga ministri i gradonačelnici imenuju ravnatelje muzeja te osobe u upravljačkim tijelima. Ekonomske prilike mogu itekako ugroziti poslovanje muzeja i već je u prijašnjim poglavljima istaknuto kako su financijske krize u pojedinim zemljama uzrokovale zaokrete u kulturnoj politici, uključujući financiranje muzeja. SWOT analize muzeja također su pokazale da se financijske krize sagledavaju kao prijetnja. Društvene promjene mogu jako utjecati na rad muzeja. Primjerice, nedavna izbjeglička kriza u

Europi potaknula je velik broj muzeja na istraživanje i angažiran rad sa zajednicom kako bi se to osjetljivo pitanje sagledalo u duhu demokracije i tolerancije radi smanjivanja tenzija, suzbijanja ksenofobije i ostalih neprihvatljivih ponašanja. S druge strane, porast terorizma prisililo je muzeje na pojačane mjere sigurnosti. Pandemija koronavirusa zatvorila je vrata muzeja na neko vrijeme, a mnogo je zaposlenika u muzejima diljem svijeta izgubilo posao. Tehnološki sektor u zadnja je dva desetljeća napravio snažne sinergije s kulturom, a nove tehnologije otvorile su putove suradnje s muzejima pa su i u SWOT analizama ta povezivanja sagledana kao mogućnost ostvarenja novih potencijala. S obzirom na velike troškove tzv. hladnog pogona u muzejima, sve se više raspravlja o drugim izvorima energije, a ekološka osviještenost u uporabi materijala i zbrinjavanju otpada postaje problem o kojemu i muzeji moraju voditi računa.

U PEST analizi želi se vidjeti kako su muzeji navedenim elementima vanjskog okružja doživjeli svoj razvoj kako bi povećali mogućnosti iskorištavanja dobrih prilika i smanjenja prijetnji. PEST analizu provelo je svega osam muzeja, a iz priloženih analiza u strateškim planovima vidljivo je da je polovica njih rađena prema istom predlošku. Točnije, PEST analize četiriju muzeja imaju istovjetnu analizu okružja iskazanu potpuno istim rečenicama i redom, što potvrđuje da ih je izradila jedna osoba.⁵⁴³ Za političko okružje u analizu su uključeni političko-pravni sektor i političko-pravna obilježja, u ekonomskom okružju analizirani su ekonomski sektor i ekonomska obilježja, u sociološkom okružju analiziran je sociokulturni sektor te demografska i ekološka obilježja, dok je

u tehnološkom okružju analiziran tehnološki sektor s tehnološkim obilježjima.⁵⁴⁴ Na slici 20 usustavljene su kritične točke koje su sagledane u PEST analizama muzeja u svakome od četiriju okružja.⁵⁴⁵

tehnološko okružje i isprepleću se unutrašnji i vanjski čimbenici.⁵⁴⁸ Analiza je vrlo sažeta kao i u prethodnom primjeru, ali za razliku od njega ima kritički dio, premda u okružje uvodi i elemente na koje



Slika 20. Elementi PEST analize. Izvor: podatke obradila G. Horjan prema Muzeji Hrvatskog zagorja, Strateški plan Muzeja Hrvatskog zagorja za razdoblje 2012-2015, dopunjena verzija (Gornja Stubica, prosinac 2012), 30–33, <http://www.mhz.hr/downloads/pdf/0%20muzeju/Strateski-prosinac-2012.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Arheološki muzej u Zagrebu izradio je vlastitu PEST analizu koja je također obuhvatila političko-pravno okružje te uzela u obzir ekonomski, sociološko-kulturološki i tehnološki čimbenik. Iako je razrada tih okružja skromnija, nabrojani su slični utjecaji, a zaključci se ne razlikuju mnogo od nekolicine ostalih muzeja.⁵⁴⁶ Hrvatski muzej turizma također je analizirao četiri okružja koja naziva okolinom, što uključuje političku, ekonomsku, sociološku i tehnološku okolinu, i za svako je u jednoj do dvije rečenice naveo vlastita iskustva u tim okružjima.⁵⁴⁷ Muzej antičkog stakla osvrće se u PEST analizi na političko, ekonomsko, sociološko/demografsko i

utjecaj ima sâm Muzej. Muzej za umjetnost i obrt nema posebnu PEST analizu, ali dio u dokumentu tako je nazvan iako se zapravo nakon SWOT analize donosi kratak opis u kojemu se osvrće na potrebe iz okružja koje uključuju ekonomske čimbenike, kao što su sponzorstva i podrška gospodarstvenika, te nužnost intenzivnijeg partnerstva, ali i politički usklađenih aktivnosti Ministarstva kulture i Ministarstva znanosti i obrazovanja.⁵⁴⁹

Analiza kapaciteta organizacije

Analitički alat revizije kapaciteta organizacije sadržava i elemente koji su uočeni u SWOT analizi, međutim naglasak je

na funkcionalnom povezivanju dijelova u muzeju i ocjeni kako se upravlja sredstvima. Zapravo je ključni čimbenik dobrog upravljanja kako iskoristiti postojeća sredstva da bi se na najmanju moguću mjeru sveli negativni, a na najveću moguću mjeru pozitivni učinci u poslovanju. Analiza kapaciteta trebala bi pomoći ustanovi sagledati pozitivna znanja i vještine prisutne u muzeju i kako ih iskoristiti za poboljšano poslovanje. Tako bi se osigurala pomoć zaposlenicima u jačanju želje za boljim povezivanjem u muzeju i učinkovitijim poslovanjem.

Revizijom kapaciteta ustanove kao posebnim alatom koristilo se dvanaest muzeja i pritom su se usmjerili na dva elementa: financijsko upravljanje i kontrole (FMC) i analizu zaposlenika. To su dva najvažnija područja od kojih jedno uređuje poslovne i financijske procese i postupke, a drugo se bavi organizacijom ljudskog potencijala. Nedostaje još programska sastavnica djelatnosti, no ona je bila snažno prisutna u ključnim izjavama. Izostaje element prilagodbe koji bi uskladio iskorištavanje muzejskih sredstava u organizaciji posla. Također nedostaju jasnije poveznice između organigrama zaposlenih i procesa iz FMC-a sagledanih u kontekstu osnovne djelatnosti muzeja.

Četiri muzeja koja su zacijelo angažirala istoga vanjskog savjetnika dobila su upitnik kojim se provjerava unutrašnji ustroj prema pet odabranih sastavnica koje uključuju: kontrolno okružje, upravljanje rizicima, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikaciju te praćenje i procjenu.⁵⁵⁰ Izračun prema odgovorima muzeja obavila je savjetnička tvrtka i rezultati su tako uneseni u tablicu u strateškom planu svakog muzeja.

U procjeni postojećih kapaciteta muzeji mogu kao polazište uzeti *Pravilnik o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije*. Osnovni su preduvjeti za osnivanje muzeja primjeren prostor za pohranu muzejske građe i rad, zaposleno stručno osoblje i financijska sredstva potrebna za rad muzeja. Obveza je osnivača muzeja osigurati sve navedeno, pa tako Ministarstvo kulture u *Pravilniku* propisuje osnovne standarde o stručnom osoblju za nacionalne muzeje. Čak i bez podrobnije analize vidljivo je da mnogi nacionalni muzeji ne udovoljavaju uvjetima iz *Pravilnika* jer provedena muzejska statistika MDC-a pokazuje da u svim hrvatskim muzejima radi samo jedanaest fotografa, jedanaest informatičara i tek osam diplomiranih knjižničara. Međutim, kada traže odobrenja od osnivača za novo zapošljavanje, muzeji također rade izbor. Primjer Hrvatskog muzeja naivne umjetnosti veoma je ilustrativan. Taj Muzej već dugo posluje, a ima samo tri zaposlene stručne osobe navedene u strateškom planu, pa kao ključna potreba navodi se novo zapošljavanje, ali ta jedna stručna osoba koja je prioritet za zapošljavanje ponovno je kustos.⁵⁵¹

Kada je riječ o prostornim kapacitetima, *Pravilnik* propisuje obvezne prostore za nacionalne muzeje,⁵⁵² no velik ih broj muzeja nema. U SWOT analizi vidjeli smo da muzeji navode nedostatak pojedinih prostora nužnih za rad, a posebno se ističe problem čuvaonica. Premda se iscrpno ne navodi oprema koju muzej mora imati, *Pravilnik* ističe da „muzej mora imati odgovarajuću opremu koja osigurava uvjete za obavljanje muzejske djelatnosti,

s obzirom na namjenu prostorija, režim dostupnosti i mjesto u Sustavu muzeja Republike Hrvatske. Oprema u prostorima u kojima se čuva i izlaže muzejska građa i muzejska dokumentacija mora biti u skladu s potrebama provođenja mjera preventivne zaštite.⁵⁵³ Budući da je velik broj muzeja u SWOT analizi istaknuo probleme s prostorom i opremanjem, vidljivo je da većina ne udovoljava navedenim standardima. S obzirom na to da je *Pravilnik* donesen 2006. godine, proizlazi da do 2012. nije učinjeno dovoljno da se ti standardi i provedu. Osim broja i kvalifikacija zaposlenika sâm ustroj muzeja i organizacijska struktura također mogu biti snaga ili slabost. Postotak muzeja koji je uočio slabosti u tom dijelu svojeg poslovanja nije velik, ali organigrami ustanova u strateškim planovima upućuju na to da bi trebalo uravnotežiti sastavnice muzeja i uskladiti nazivlje. Određen broj muzeja u statutima ima navedene odjele ili ustrojbene jedinice, posebno u složenim organizacijama. U većini muzeja ustrojeni su odjeli, no primjećuje se nedosljednost u nazivima i shvaćanju odjela. To otkriva da uopće ne postoji jasan ustroj ustanove niti je muzejski sektor dobro uredio unutrašnju organizaciju. Posljedica je nedostatak upravljanja manjim jedinicama u muzeju i nepostojanje srednjeg menadžmenta. Trebalo bi ga nužno uvesti kako bi se poboljšalo upravljanje jer je u većim muzejima prevelika neravnoteža između odgovornosti i ovlasti čelne osobe ravnatelja i svih ostalih zaposlenika. To također otežava uspostavljanje učinkovite koordinacije i koči sudionički pristup. Državna su tijela uredbom propisala svoje ustroje pa se od većih prema manjima tu nalaze službe koje mogu biti sastavljene

od dvaju ili više odjela, odjeli koji se mogu sastojati od dvaju ili više odsjeka, a još manje jedinice su pododsjeci ili odjeljci.⁵⁵⁴ Ustroj ovisi i o broju ljudi, pa odjel mora imati najmanje devet zaposlenika, odsjek sedam, pododsjek pet, a odjeljak tri.⁵⁵⁵ Osnivanje manjih ustrojstvenih jedinica prilagođeno je potrebama poslovanja, pa ako postoji segment unutar veće jedinice koji ima određenu samostalnost u radu, osniva se manja cjelina.

U organigramima muzeja zaista ima zanimljivih primjera, pa tako postoji *odjel opće službe* koji se sastoji od odjela i od službi.⁵⁵⁶ Nerazmjernost je zaposlenika u različitim odjelima. U pravilu je odjel muzejskih zbirki i dokumentacije znatno veći od ostalih, dok već sâm broj zaposlenih informatičara u muzejima, njih jedanaest u cijeloj Hrvatskoj, govori o tome da teško muzeji mogu imati i približan broj potrebnih zaposlenika u tzv. *informatičkom odjelu*. Opći odjeli imaju široku lepezu zaposlenika koji rade u tajništvu i računovodstvu, uglavnom jednu do dvije osobe koje odrađuju najveći opseg administrativnih poslova, zatim su tu spremačice, domar, portir ili prodavači. Ravnatelj je negdje uključen u jedan od odjela, a drugdje ne. Takav organizacijski nesklad odražava nekoliko loših praksi u upravljanju ljudskim potencijalima. Neravnoteženost odjela upućuje na nepokrivenost pojedinih poslova i nejednako opterećenje zaposlenika. Već se navelo da postoji potreba za novim vještinama i znanjima te da se u svakoj struci javljaju novi poslovi, a nemoguće ih je uključiti bez odobrenja osnivača. Primjeri iz prakse pokazuju da osnivač nova zanimanja vidi kao potencijalni izvor novih zapošljavanja.

Analiza dionika

Analiza dionika otkriva sposobnost muzeja da uočava skupine koje imaju odlučujući utjecaj na njegovo poslovanje i da zatim poduzme korake prema usmjeravanju njihova djelovanja. To nije lagan zadatak jer utjecaji različitih dionika zavise od konteksta pa je presudno pogoditi dobro vrijeme kada ih uključiti u procese za koje ih muzej treba. SWOT analize pokazale su da muzeji druge muzeje vide kao partnere i suradnike u Sustavu muzeja, pri razmjeni programa i u projektima, međutim oni mogu biti i žestoka konkurencija kada se kod osnivača natječu za financijska sredstva. Interakcije dionika zavise od okruženja i muzej mora razlučiti dokle sežu njegove mogućnosti da te procese drži pod kontrolom.

Muzejima je ključni dionik njihov osnivač i vlasnik. To je primarni dionik s najvećim utjecajem jer osigurava uvjete za postojanje i rad muzeja. Većini nacionalnih muzeja osnivač je Republika Hrvatska, a nadležno tijelo Ministarstvo kulture, dok je za nacionalne muzeje prve razine matičnosti to od 1994. godine Grad Zagreb. Ta promjena osnivača pokazuje da su politički čimbenici veoma važni za poslovanje muzeja te da bilo koja promjena čelnih osoba tih tijela zahtijeva novi angažman vodstva muzeja kako bi se osigurala podrška ustanovi. U pravilu bi analiza dionika trebala otkriti ulogu i važnost ključnih dionika za rad muzeja, snagu utjecaja, oblike postojeće suradnje i mogućnosti poboljšanja dosadašnjih odnosa, kao i načine kojima se to može ostvariti. Odnos s dionicima promatra se s više stajališta. Sagledavaju se položaj dionika, njihovi interesi i očekivanja, a preporučuje se usporediti kako se oni od-

nose prema drugim muzejima i muzejskoj djelatnosti uopće.

Različita je metodologija kojom muzeji prate jesu li potrebe i očekivanja korisnika i posjetitelja kao važnih dionika zadovoljene. Hrvatski povijesni muzej proveo je ispitivanja korisnika i u strateškom planu pozvao se na rezultate, vrednujući podatke dobivene upitnikom na uzorku od 1919 anketnih listića prikupljenih za vrijeme deset izložbenih projekata od 2001. do 2008. godine.⁵⁵⁷ Dobivena su saznanja o profilu posjetitelja, uključujući dob, spol i obrazovanje, o vrsti posjeta te mišljenje posjetitelja o izložbi.⁵⁵⁸ „Prema dobivenim rezultatima prosječni posjetitelj Hrvatskog povijesnog muzeja je mlada osoba (od 14 do 35 godina) iz Zagreba i okolice (63%), koja najčešće posjećuje Muzej u okviru školskih i fakultetskih obaveza (68% posjetitelja rijetko posjećuje Muzej), te je vrlo zadovoljna posjetom i dobivenim novim spoznajama. Kao pozitivne strane posjeta posjetitelji posebno navode prateće pedagoške programe i interaktivne prezentacije, dok su tema, postav i izložci podjednako zanimljivi posjetitelju. Opća zamjerka je nedostatak stalnog postava, a pojedine primjedbe odnose se na nečitljivost legendi, nedovoljnu osvjetljenost prostora, nedostatak odmorišta. Anketirani posjetitelji imaju primjedbe na radno vrijeme i slabu zastupljenost Muzeja u medijima.“⁵⁵⁹

U svojem magistarskom radu iz 2002. godine Lipert donosi podatke o očekivanjima posjetitelja i prilagodbe muzeja njihovim potrebama povezanim s radnim vremenom, lokacijom muzeja i sl., iz kojih je razvidno da je 78,6 % muzeja svjesno da je potrebno prilagoditi radno vrijeme posjetiteljima i pritom misli da su večernji

sati i vikend najbolji odgovor na potrebe korisnika.⁵⁶⁰ Anketirani posjetitelji Hrvatskoga povijesnog muzeja također se osvrću na problem radnog vremena. Još jedan važan element, kada je riječ o dolasku posjetitelja i korisnika u muzej, jest cijena ulaznice. Različita su mišljenja o tome treba li u javne muzeje ulazak biti besplatan te koja je cijena prihvatljiva s obzirom na to da se ne može naplatiti stvarni trošak, kako je pokazala provedena analiza Ministarstva kulture o poslovanju muzeja iz 2005. godine. U analizi koju je proveo Lipert 2002. godine čak 93,4 % muzealaca smatra da je cijena ulaznice odgovarajuća, no njih 46 % misli da je niska u odnosu na kina i kazališta.⁵⁶¹

Premda muzeji često ističu povećanje broja posjetitelja kao opći ili posebni cilj, nisu razradili metodologiju koja bi pomogla ostvariti tu ambiciju. Diversifikacija posjetitelja nije ozbiljnije razrađena ni u analizi dionika. Uzroci za nedovoljnu razradu tog dijela mogu se naći u strukturi zaposlenika u kojoj kronično nedostaju osobe zadužene za marketing i odnose s javnošću. Međutim, brojne muzejske strukovne organizacije na međunarodnim konferencijama, radionicama i tečajevima nude muzealcima usavršavanje u tom području.

Većina nacionalnih muzeja koji su matični muzeji prve razine ima ambicije postati referentni centar znanosti i izvrsnosti u području koje pokriva i tako želi razvijati svoju robnu marku. Ali i taj postupak zahtijeva razrađen pristup. „Muzeji koji razumiju vlastitu robnu marku razumjet će i obilježje – psihografiju i demografiju – svojega donatorskog pula.“⁵⁶² Autorica upozorava na činjenicu da korporacijski sektor često mijenja svoje vodeće ljude,

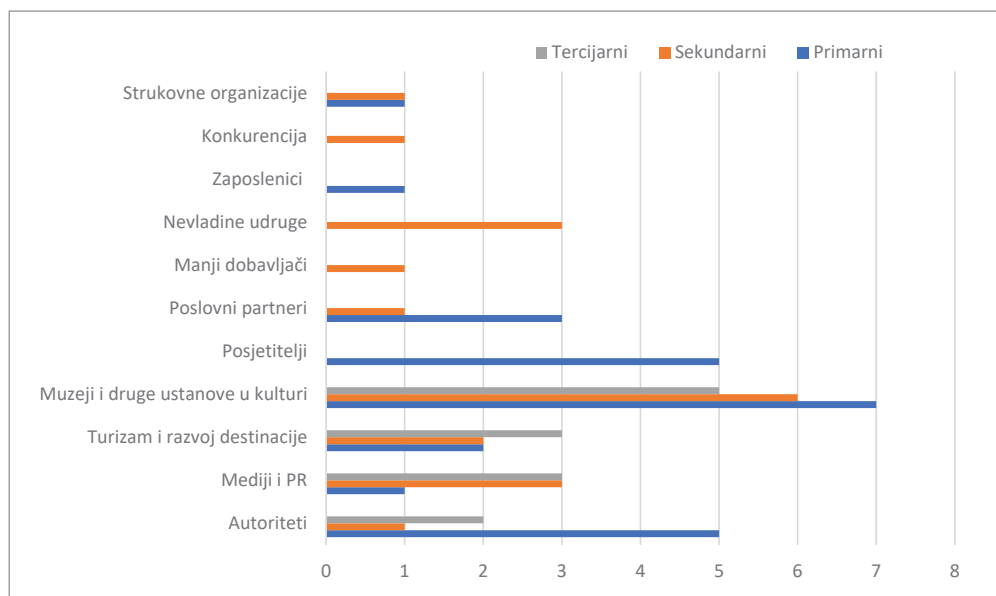
da pojedine interesne skupine mogu imati naglasak na drugim, uspješnijim robnim markama, da turisti nisu skupine koje su vjerne muzeju koji posjete na proputovanju i slično.⁵⁶³ Stoga je osjetljivo pitanje kako upravljati svojom robnom markom u odnosu na različite skupine. Znanstvenici čine malen broj posjetitelja, dok široku publiku može odbiti elitistički pristup. Stariji građani, koje muzeji inače smatraju svojom važnom publikom, i tinejdžeri sigurno zahtijevaju drukčiji odnos, a i različito imovinsko stanje publike može imati ulogu u posjetu.⁵⁶⁴

Još jedan važan segment koji daje povratnu informaciju o vidljivosti muzeja u javnosti jesu mediji koji se često svrstavaju u tercijarne dionike, no katkad njihov utjecaj može biti iznimno snažan. Stoga je za muzej važno pratiti njegovu medijsku sliku. Specijalizirane agencije nude muzejima različite razine praćenja, od mjesečnih dostava preslika objavljenih članaka u odabranim tiskovinama pa sve do cjelovitog praćenja muzeja u svim vrstama medija i medijske analize. Ona godišnje donosi pregled svega što je objavljeno i prati zastupljenost muzeja u najtiražnijim medijima zajedno s ocjenom o tome je li informacija o muzeju dana u pozitivnome, negativnom ili neutralnom kontekstu. U istraživanju koje je proveo Lipert zaposlenici muzeja u najvećem postotku (42,9 %) misle da je kvalitetan sadržaj muzeja razlog za dolazak posjetitelja, kvaliteta usluge koju muzej pruža na drugom je mjestu (28,5 %), a da je to zasluga informiranosti javnosti smatra tek 14,3 % zaposlenika muzeja.⁵⁶⁵ U vrijeme provođenja istraživanja još nisu bili otvoreni Muzej prekinutih veza i Muzej iluzija koji u Zagrebu zadnjih godina bilježe vrlo

velik broj posjetitelja pa bi bilo zanimljivo ispitati zaposlenike muzeja misle li još uvijek da je kvalitetan sadržaj glavni razlog dolaska.

„Područje u kojem je posebno teško komunicirati s interesnim skupinama, a važno je za poslovanje muzeja, predstavljaju mediji.“⁵⁶⁶ Iz strateških planova ne vidi se da muzeji sustavno prate medijsku podršku ustanove niti su u njih bile uključene medijske analize. Slika 21 prikazuje strukturu dionika onako kako su ih muzeji razvrstali u svojim strateškim planovima.

Hrvatskog zagorja koji su razvrstali primarne i sekundarne dionike, grafikon je napravljen na temelju proučenih opisa dionika u strateškim planovima muzeja (sl. 21). Većina muzeja koji su izradili analizu nastojala je prilično iscrpno odrediti ključne dionike. Osim prepoznavanja interesne skupine kojoj dionici pripadaju, mnogi su navodili konkretna imena odabranih suradnika i tvrtki. Neke su istaknuli kao važne, dok je za druge iz konteksta vidljivo da nemaju presudnu ulogu u poslovanju muzeja. Budući da



Slika 21. Klasifikacija dionika prema analizama dionika u strateškim planovima. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

U strateškim planovima nacionalnih muzeja primjećuje se nedostatak iskustva u analizi dionika i interesnih skupina. Većina muzeja nije uopće provela analizu dionika, tek njih nekoliko. Premda dionici nisu jasno usustavljeni prema navedenim kategorijama, osim u analizi Muzejâ

snagu njihova utjecaja muzeji nisu pojasnili, izazov je bio usustaviti ih prema važnosti koja se najčešće mjeri snagom utjecaja. Njihov smještaj u primarnu, sekundarnu ili tercijarnu kategoriju izvučen je iz konteksta, odnosno opisa koji je muzej iznio u planu.

U strateškim planovima nacionalnih muzeja vanjski dionici često se smatraju važnijima od unutrašnjih, primjerice zaposlenika. Okolnosti povezane s organizacijom rada očito su još uvijek opterećene naslijeđenim stajalištima i praksama povezanim s hijerarhijskim sustavom upravljanja. Kao iznimno važni vanjski dionici često se navode drugi muzeji te ostale znanstvene i kulturne ustanove s kojima muzej surađuje. To dodatno potvrđuje prijašnja zapažanja da su muzeji u svojem poslovanju još uvijek pretežno usredotočeni na svoje stručno okružje. Njihovo mišljenje i gledišta važniji su im od autoriteta, odnosno skupine u kojoj se nalaze osnivači i svi ostali donositelji odluka, ali i od mišljenja korisnika i posjetitelja. Muzejski dokumentacijski centar jedini je u strateškom planu objasnio zašto su mu drugi muzeji tako važni dionici, a to je stoga što su sami muzeji predmet njegova redovnog poslovanja jer prati njihova postignuća i statistički ih obrađuje. Autoriteti i posjetitelji gotovo su u jednakoj mjeri prepoznati kao važne interesne skupine, a prevladavajuće su zastupljeni i mediji s odnosima s javnošću kao sekundarni i tercijarni dionici. Očito muzeji sve više vode računa o svojoj vidljivosti u javnosti te su svjesni važnosti dobre komunikacije s okolinom. Poslovni partneri naglašeni su kao važni dionici, a nevladine udruge prisutne su kao sekundarni dionici i zastupljenije su od strukovnih organizacija, što je neočekivano s obzirom na to da u skupini primarnih dionika bavljenje strukom zauzima prevladavajuće mjesto. Po svoj prilici, nedostatan profesionalno povezivanje muzeja jest smetnja dobrom pozicioniranju profesije, što otežava i zagovaranje ulaganja u muzeje kod osni-

vača. Bolji strukovni angažman mogao bi biti temelj za uvođenje poboljšanja u poslovanju jer organizirani zahtjevi upućeni osnivačima mogu biti bolji poticaj za rješavanje ključnih izazova, posebno imajući u vidu da su svi ti izazovi prepoznati i navedeni u njihovim strategijama. Strukovna neorganiziranost može biti i razlog zašto se proračun za muzejsku djelatnost i u Ministarstvu kulture i u Gradu Zagrebu smanjuje, što je pokazano u prethodnom poglavlju.

Analiza trendova

U strateške planove svega je sedam muzeja uključilo analizu trendova. Te analize nisu iscrpnije razrađene i većinom u suženoj perspektivi sagledavaju budući razvoj. Muzeji koji su imali istog savjetnika imaju gotovo istovjetnu analizu trendova. Većina kao trend smatra redovito praćenje suvremenih dostignuća struke i njihovo uvođenje u vlastito poslovanje, poticanje redovite evidencije o radnim učincima te procjene i samoprocjene rezultata rada, vrednovanje stvarnih rezultata rada, poticanje inovativnih pristupa kako bi se različiti potencijali i interesi zaposlenika najbolje iskoristili, zalaganje i uvođenje normativa i standarda u procjeni rada muzeja, uvođenje raznih oblika poticanja i motiviranja zaposlenika, poticanje dostupnosti znanja pohranjenog u muzeju i njegov prijenos korisnicima muzeja, poticanje cjeloživotnog obrazovanja muzejskog osoblja.⁵⁶⁷ Ponovno se primjećuje usmjerenost muzeja na poboljšanje vlastitog poslovanja i primjenu dobrih praksi u organizaciji što pokazuje da su muzeji prepoznali slabosti u tom području rada i osvijestili potrebu primjene novih postupaka u prevladavanju tih izazova.

Neprijeporno je utvrđeno da organizacija poslovanja muzeja nije na željenoj razini jer ne može udovoljiti propisanim standardima iz zakonodavnog okvira. Kada postoji ozbiljan problem u ispunjavanju osnovnih stručnih poslova i osiguranju potrebnih uvjeta rada, postavlja se pitanje što je onda s poslovima koji nisu toliko visoko na popisu prioriteta.

Kao trend javlja se opažanje fondova EU-a kao nove mogućnosti za razvoj muzeja. Međutim, malo se muzeja u praksi odvažilo sudjelovati u većim projektima u promatranom razdoblju, a to je pitanje kojim ćemo se dalje pozabaviti u anketama. Iako je i Ministarstvo kulture zaključilo da malen broj muzeja sudjeluje u projektima koje financira EU, ipak se o tome ne vodi relevantna statistika, osim za programe EU-a za koje kod uspješnih prijavi Ministarstvo osigurava sufinanciranje, kao što je primjerice bio program *Kultura 2007. – 2013.* ili *Kreativna Europa*. Nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju i otvaranja mogućnosti sufinanciranja iz strukturnih fondova napravljene su prve evidencije projekata koji su se prijavili ili su se pripremali prijaviti za ulaganja u infrastrukturu jer osnivači snose i financijske rizike koji su povezani s tom vrstom potpora i ulaganja. Grad Zagreb uvodi model prijave projekata s ovjeravanjem svih faza projektnog prijedloga i tako osigurava proračunska sredstva za sufinanciranje većih ulaganja. Ministarstvo kulture izrađivalo je interne tablice projekata,⁵⁶⁸ no nema javnih pokazatelja za praćenje. Model Grada Zagreba na dobar način provjerava kvalitetu projekta kojom se osigurava podrška u proračunu i korisnik je siguran da će se ulaganje podržati.⁵⁶⁹ Prolazi se kroz nekoliko faza

ovjeravanja od inicijative za pokretanje projekta i projektnog prijedloga do završnoga projektnog prijedloga, a svaki korak prati zaključak gradonačelnika o prihvaćanju. Rezultat nakon uspješne provjere je i imenovanje radnog tima za praćenje projekta te uključivanje projekta u višegodišnji proračun Grada.

Manji broj muzeja navodi trendove povezane s aktivnijim uključivanjem građana u baštinska pitanja te poveznice s turizmom. Sagledavaju se i nove mogućnosti komunikacije, posebno one na društvenim mrežama. Ni jedna od tih dviju sastavnica nije iscrpnije razrađena u mjerama i aktivnostima, odnosno u načinu provedbe plana.

Analiza financijske sposobnosti

Financijski potencijal muzeja može se dobro sagledati u omjeru prihoda i rashoda, posebno imajući u vidu vrstu troška na koju odlazi glavina sredstava. Nekoliko muzeja, u čijoj su izradi strateškog plana sudjelovali vanjski savjetnici, uključilo je u plan bilancu ustanove, što omogućuje jasnije sagledavanje njihova poslovanja, ali nedostaju analize koje bi pojasnile poslovne rezultate. Uglavnom su to muzeji koji imaju veći vlastiti prihod poput Arheološkog muzeja Istre, Muzeja Hrvatskog zagorja i Muzeja *Mimara*. Ti muzeji, osim što podmiruju troškove redovnog poslovanja, mogu uložiti i vlastita sredstva u investicijsko održavanje i opremanje.

Financije čine osjetljivu stranu planiranja, a nedostatak potrebnih sredstava muzeji su često navodili kao izazov u SWOT analizama. U poglavlju o teorijskom okviru primijećeno je da se uvjeti poslovanja razlikuju u pojedinim zemljama pa je teško primijeniti iskustva britanskih ili

američkih muzeja u Hrvatskoj. Strategija prikupljanja sredstava za izvršenje plana bitan je dio uspješnog ostvarenja. Podaci iz analiza pokazuju da su osigurana sredstva često nedostatna za zadovoljenje potreba pa se muzeji neprekidno obraćaju osnivačima sa zahtjevima za povećanje potpora. S druge strane, procjene sposobnosti muzeja za stvaranje vlastitog prihoda nisu bile predmet analize nijednog muzeja. Ipak se uočava potreba da se financijska sredstva osiguraju iz nekoliko izvora te se spominju mogućnosti korištenja fondovima EU-a i povećanja vlastitog prihoda. Financijska održivost muzeja kao neprofitne ustanove ovisi o sredstvima osnivača za redovnu djelatnost, ostalim prihodima iz proračuna te vlastitom prihodu. Potonji među nacionalnim muzejima itekako varira. Financiranje redovne djelatnosti muzeja smatra se obvezom osnivača. Mogući donatori muzeja uglavnom su orijentirani na projekte, izložbe ili druga atraktivna događanja. Problem nedovoljnog broja sponzorstava navodi nekoliko muzeja u svojim strateškim planovima, odnosno muzeji primjećuju da se sredstva na tim pozicijama smanjuju. Po svemu sudeći, donatori i sponzori sve više se okreću drugim vidovima društveno odgovornog poslovanja jer se muzeji još uvijek doživljavaju kao dio društvenih elita. U Hrvatskoj sponzori nisu motivirani poreznim olakšicama, a dodatni je apsurd taj što mediji zabranjuju navođenje sponzora u javnim nastupima muzeja, smatrajući to prikrivenim oglašavanjem, pa izostaje i promidžbeni aspekt koji bi potaknuo sponzorstva. Diversifikacija prihoda, kao poželjna mogućnost, nedovoljno je razvijena te se najveći broj potreba pokriva iz proračuna, što dugoročno neće biti odr-

živo. Imajući u vidu i porast broja muzeja, koji će se prije ili poslije prijaviti na javni proračun, predviđaju se novi izazovi, što će uz neriješene postojeće izazove dodatno opteretiti djelatnost.

ANALIZA OPĆIH CILJEVA I PRIORITETA

Opći ciljevi muzeja oblikuju se iz uočenih izazova i trebali bi biti povezani sa strateškim prioritetima osnivača. Opći ciljevi proizlaze iz vizije i misije muzeja povezujući razlog postojanja muzeja s onim što se planira raditi kako bi se ostvarila onakva budućnost kakvu muzej sebi priželjkuje. Opći cilj šire postavlja djelovanje muzeja i zacrtava smjer kojim će se ustanova kretati u sljedećem razdoblju. Svaki opći cilj podupiru posebni ciljevi, a njih pak podupiru mjere i aktivnosti unutar svakoga od njih, a poželjno je da su osmišljeni na temelju uočenih izazova iz analize okruženja. Menadžment s pomoću analiza treba uočiti uzroke svakoga od izazova i njegove posljedice da bi se muzej strateški mogao usmjeriti na njihovo rješavanje razradom aktivnosti kojima će se ostvariti posebni cilj i pridonijeti ostvarenju općega.

U znanstvenoj se literaturi često navode osnovna obilježja ciljeva, to jest da moraju biti određeni, mjerljivi, dohvatljivi, odnosno ostvarivi i vremenski određeni, što je sažeto u akronimu SMART. Važno je da strateški ciljevi uvijek donose neku novinu, a autorice Schulz Vugrin i Forčić ističu tri osnovna modela djelovanja za ciljeve koja uključuju odluke o tome da će se novine provesti uz pojačane kapacitete, nov način rada ili pak na postojeći način.⁵⁷⁰ Koliko će muzeji biti odvažni u iskoracima koje očekuju provedbom svojih strategija ovisi o procijenjenim sred-

stvima, podršci osnivača i sposobnostima onih koji bi trebali provesti te aktivnosti da bi se ciljevi ostvarili.

Osim što su referentne točke za ostvarenje strategija, ciljevi imaju i druge značajke koje mogu biti presudne za njihovo ostvarenje. Naime, od njih se očekuje da nadahnu ključne interesne skupine i motiviraju ih na djelovanje. To je posebno važno u većim ulaganjima kao što je izgradnja novog muzeja. Veći građevinski pothvati nužno uključuju veći broj različitih dionika čiji se angažman očekuje u ostvarenju projekta koji je u pravilu dugotrajan i financijski zahtijevan. Tijekom ostvarenja dolazi do promjena u okružju, mijenjaju se dionici, iscrpljuju sredstva, pa je vrlo važno zadržati podršku projektu. Stoga i ciljevi moraju biti prilagodljivi novonastalim okolnostima, a istodobno imati i snažan kohezivni element. Dobar primjer prakse je ostvarenje projekta Muzeja krapinskih neandertalaca, koji je tijekom dvanaest godina provedbe uspio zadržati usredotočenost na dovršenje ulaganja unatoč promjenama osnivača, rješavanju vlasničkih odnosa te brojnim napetostima među različitim dionicima u projektu.

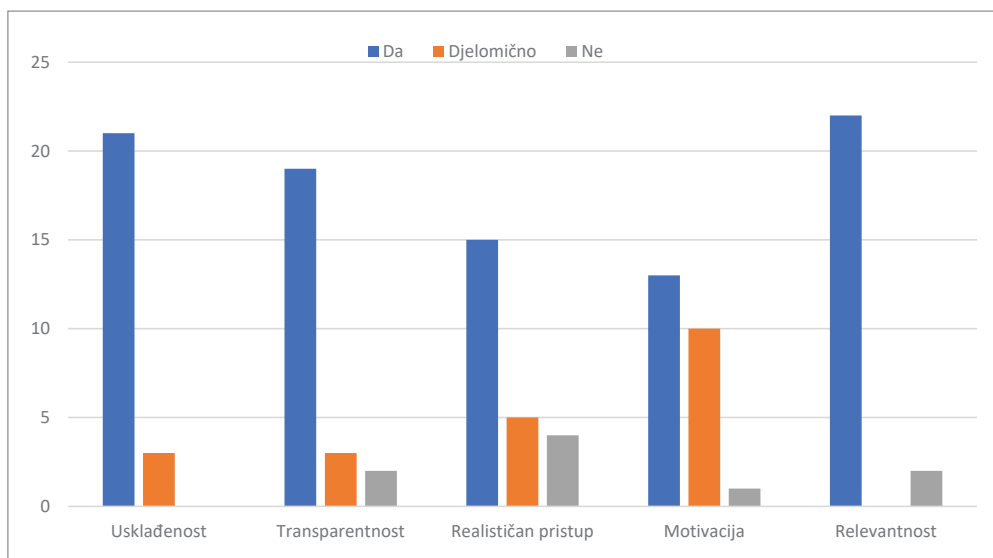
Pri izradi strateškog plana određivanje optimalnog broja ciljeva važan je zadatak. Muzeji su različito postupili u određivanju njihova broja i djelokruga koji zahvaćaju. Opći i posebni ciljevi trebali bi biti hijerarhijski postavljeni, tako da jedan opći cilj prati nekoliko posebnih koji ga podupiru. Broj posebnih ciljeva ovisi o tome koliko je široko postavljen opći cilj. Važnu ulogu ima i veličina muzeja te složenost ustroja. Budući da je broj zaposlenika nacionalnih muzeja, koji su predmet istraživanja, u rasponu od pet do sedamdeset osoba, optimalno bi bilo da u trogodišnjemu ili

četverogodišnjem razdoblju imaju najviše četiri opća cilja koje zatim podupiru dva do četiri posebna cilja. Genoways i Ireland ističu da bi se ukupan broj ciljeva u pet godina trebao ograničiti na osam, a u manjim muzejima na tri, i na njima treba izgraditi akcijski plan za provedbu.⁵⁷¹ Dakle, ciljevima je potrebno postići ravnotežu između vizije i misije s jedne strane i provedbenih aktivnosti s druge. Za provedbu su potrebna određena sredstva pa su nužna ograničenja. Već su prije strateški planovi osnivača pokazali kako se za ostvarenje prevelikog broja ciljeva ne mogu osigurati sredstva, ali nema ni ljudskih potencijala koji bi se angažirali u provedbi. Brojnost ciljeva može onemogućiti muzej da se usredotoči na prioritete. Berns ističe da „ciljevi zavise od izbora strategije, a plan se odnosi na ispunjavanje ciljeva određenim metodama, dok akcijski plan razvija konkretne korake u raspodjeli osoblja, financija i opreme za postizanje cilja“⁵⁷². Elemente kojima se ocjenjuju ciljevi donosi i *Obrazac* Ministarstva kulture. Ovdje se treba prisjetiti da za opće ciljeve oni sadržavaju sljedeće kriterije: relevantnost, realističan pristup, motivaciju i obveze, transparentnost i razumljivost te usklađenost.⁵⁷³ Kratka pojašnjenja dana su uza svaki kriterij pa se tako relevantnost povezuje s obvezom cilja da bude usklađen s misijom i vizijom muzeja, dok realističan pristup podrazumijeva da su ciljevi stvarni u odnosu na vanjske i unutrašnje čimbenike, koji pak nisu pojašnjeni.⁵⁷⁴ Motivacija podrazumijeva da ciljevi potiču aktivnosti u muzeju i određuju obveze,⁵⁷⁵ pa se taj kriterij usmjerava na osiguravanje podrške važnih interesnih skupina, što je prepoznato kao ključni motivacijski element u ostvarenju strategija. Određivanje obveza

za ispunjavanje ciljeva moguće je sagledati s više strana. Naime, u muzeju je poželjno odrediti osobe koje će biti zadužene za provedbu aktivnosti ostvarenja ciljeva u strateškom planu. Nedostatak ljudskih potencijala i uočeno nepostojanje srednjeg menadžmenta otežavaju taj zadatak. S druge strane, ispunjavanje složenijih ciljeva kao što je obnova muzeja zahtijeva snažnu aktivnost dionika izvan ustanove i taj angažman bez sudjelovanja osnivača muzej ne može samostalno ni procijeniti ni osigurati. Kriterij usklađenosti podrazumijeva da nema proturječnih ciljeva u različitim strateškim dokumentima,⁵⁷⁶ no ne navodi se koji su to strateški dokumenti. Primjerice, muzeji koji sudjeluju u Operativnom programu *Konkurentnost i kohezija*, koji podržava ulaganja sufinancirana iz fondova EU-a, moraju dokazati pozitivan učinak na izravno i neizravno zapošljavanje, a s druge strane osnivač

strogo kontrolira zapošljavanje i zabranjuje otvaranje novih radnih mjesta. Dakle, proturječni zahtjevi itekako su prisutni. Očekivano je da se usklađenost u slučaju nacionalnih muzeja odnosi na strateške planove Ministarstva kulture u kojima se opisuju ciljevi za muzejsku djelatnost, odnosno u slučaju matičnih muzeja prve razine na strategije Grada Zagreba. Kriterije transparentnosti i razumljivosti u *Obrascu* tumači se potrebom da su ciljevi jednostavni i razumljivi,⁵⁷⁷ no sagledavajući potrebe muzeja, teško da se može govoriti o jednostavnim ciljevima. Na slici 22 prikazana je ocjena općih ciljeva strateških planova nastalih za 2012. – 2015. godinu.

Kriteriji relevantnosti i usklađenosti najbolje su ocijenjeni, dok su motivacija i realističnost na začelju. S obzirom na to da su ciljevi ključni pokretač strategija, posvećuje im se najviše pozornosti. Već je



Slika 22. Usklađenost općih ciljeva u strateškim planovima muzeja s kriterijima iz Obrasca Ministarstva kulture. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

upozoreno da je izostanak akcijskog plana koji bi omogućio ostvarenje strateških planova glavni čimbenik rizika ispunjenja planiranih ciljeva, pa i kriteriji iz *Obrasca* Ministarstva kulture ne upućuju na povezivanje s raspoloživim sredstvima. Tako izostaje jasnija slika o kvaliteti ciljeva.

Arheološki muzej Istre postavio je pet ambicioznih ciljeva koji su usklađeni sa strategijama Ministarstva kulture, njegova osnivača. Pogledaju li se bilanca i organizacijski ustroj, vidljivo je da ustanova zaista ima kapacitete za njihovo ispunjavanje. Prihodi koje taj Muzej ostvaruje godišnje od prodaje ulaznica u pulsku Arenu omogućuju mu i samostalno pokretanje većih ulaganja.⁵⁷⁸ S druge strane, Arheološki muzej Narona određuje trinaest općih ciljeva koji su relevantni u odnosu na viziju i misiju Muzeja te usklađeni sa strategijama osnivača, no kako ih je mnogo, upitno je jesu li u dovoljnoj mjeri motivirajući i mogu li se ostvariti s nedostatnim brojem zaposlenika.

Arheološki muzej u Splitu u jednom cilju postavio si je isti zadatak kao i osnivač, a to je stopostotna inventarizacija građe. Budući da je polazna vrijednost tek 41 % obrađenog fundusa,⁵⁷⁹ teško da će ostvarenje biti uspješnije od onoga Ministarstva kulture. S obzirom na dugotrajnu prisutnost problema neobrađenosti građe, vidljivo je da ustanove ili nisu uspjele prepoznati stvarne razloge zašto predmeti nisu inventarizirani ili ih pak ne žele objektivno sagledati. Kao ilustraciju uzmimo to da je rezultat stalnih arheoloških iskapanja i istraživanja uglavnom velik opseg posla na čišćenju i odabiru pronađenih artefakata, što inventarizaciju tim muzejima čini dugotrajnom. Pažljivo treba odabrati što od stotina tisuća pronađenih fragmenata

zaista treba ući u zbirke nacionalnih muzeja. Ministarstvo kulture i muzeji moraju obratiti veću pozornost na kriterije ulaska predmeta u fundus i na osmišljavanje dobrih strategija prikupljanja muzejske građe, a ne usmjeriti se jedino na inventarizaciju građe zatečene u muzeju.

Arheološki muzej Zadar nije jasno strukturirao svoje ciljeve, ali su se iz opisa mogla izdvojiti dva opća cilja. Jedan je obnova infrastrukture, a drugi razvoj muzejsko-galerijske djelatnosti. Oba su relevantna u odnosu na viziju i misiju te usklađena sa strategijom osnivača. Međutim, kako se ovaj Muzej ne nalazi među navedenima za koje se planira obnova i izgradnja, teško da su ciljevi ostvarivi u planiranom razdoblju.

Dvor *Trakošćan* jedan je od stalno dobro posjećenih muzeja i ostvaruje stabilan prihod od ulaznica pa godišnje ulaže u održavanje infrastrukture. On je vrlo transparentno prikazao svoja tri opća cilja poduprta posebnim ciljevima⁵⁸⁰ koji se s obzirom na kapacitet ustanove čine realističnima i motivirajućima jer su ostvarivi. U strateškom planu Galerije *Klovičevi dvori* postoji problem u samom dokumentu koji je nezavršen iako nije predan kao nacrt strateškog plana. Izostaje relevantnost i jasnoća ciljeva koji bi se trebali osloniti na preširoku misiju. Vidljiv je i dvojni pristup izložbenoj djelatnosti koja je navedena u dva opća cilja s različitim predznakom. Jedan cilj ističe da ustanova želi zadržati vodeći položaj u organizaciji velikih izložbi, dok u drugom cilju navodi „održive male izložbene projekte“⁵⁸¹. To je dobar primjer proturječnih ciljeva na koje je upozorio osnivač. Isticanje održivosti kao glavne okosnice strateškog plana Galerije nalazi se i u strategijama Mini-

starstva kulture, pa u tom smislu postoji usklađenost plana s vrijednostima koje promiče osnivač.

Hrvatski muzej naivne umjetnosti svoje opće ciljeve crpi iz zakonodavnog okvira pa je automatski usklađen s osnovnim ciljem osnivača za muzejsko-galerijsku djelatnost. Ističe razvoj djelatnosti u svih šest navedenih ciljeva koji uključuju skupljanje, čuvanje, istraživanje i obradu muzejske građe i muzejske dokumentacije, zatim izložbenu, izdavačku i pedagošku djelatnost, informatizaciju i digitalizaciju te promidžbu. Ti opći ciljevi zapravo opisuju osnovnu djelatnost svakog muzeja i oslanjaju se na model Muzejskoga dokumentacijskog centra za izradu godišnjeg izvještaja muzeja. Budući da su primjenjivi na svaki muzej, ovdje je relevantnost ključni izazov. Iako ti ciljevi govore o ostvarivim poslovima Muzeja, pitanje je koliko su motivirajući.

Hrvatski muzej turizma otvoren je 2007. godine kao i Arheološki muzej Narona, s približno istim brojem zaposlenih,⁵⁸² no određuje svoja dva opća cilja potpuno različito od Narone, koja ih ima trinaest. To i provedbu čini lakše ostvarivom. Oba cilja podrazumijevaju interakciju Hrvatskog muzeja turizma s vanjskim interesnim skupinama. Prvi cilj vidi „muzej kao polemičnu, razvojnu instituciju“, a drugi promiče „izlazak u zajednicu“⁵⁸³. Usklađenost sa strateškim planovima osnivača prisutna je u široko postavljenom cilju razvoja muzejsko-galerijske djelatnosti, a s obzirom na to da se planiraju međusektorsko povezivanje, suradnja u projektima EU-a i povezivanje sa zajednicom, ciljevi su nadahnjujući i visokomotivirajući. Rizik za ispunjenje povezan je sa sudjelovanjem u projektima

EU-a zbog kapaciteta ustanove. U prvom redu razlog je mali broj zaposlenika vrlo sličnoga obrazovnog profila.

Hrvatski povijesni muzej ističe devet općih ciljeva koji su povezani s razvojem muzejsko-galerijske djelatnosti i izrijeком se spominje naslanjanje na *Strategiju zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011.–2015.*⁵⁸⁴ Međutim, u općim ciljevima ne navode se uređenja zgrade i novog postava Muzeja, što je kao prioritet navedeno i u strateškom planu Ministarstva kulture, već su to posebni ciljevi Muzeja. To upućuje na motivacijski problem i nedostatak koordinacije s osnivačem, posebno imajući u vidu navedenu činjenicu da je to jedini muzej prve razine matičnosti bez stalnog postava.

Hrvatski športski muzej, koji također nema stalni postav, jednako tako nije u općim ciljevima istaknuo potrebu za rješavanjem tog izazova, već se usmjerio na široko postavljen zadatak očuvanja baštine iz svojeg područja i to sa samo jednim ciljem i dva iskazana prioriteta.⁵⁸⁵ S obzirom na dugo prisutan problem nedostatka prostora, takav cilj je teško provesti bez usklađivanja s osnivačem, premda se u strategiji Ministarstva kulture navodi da će se urediti osamnaest nacionalnih muzeja u promatranom razdoblju, ali ne spominje se izrijeком Hrvatski športski muzej. Treba primijetiti da očekivanja muzeja da se njihovi postavi naprave ipak nisu potpuno neutemeljena jer bi metoda dedukcije pokazala da strateški planovi Ministarstva kulture sadržavaju planove obnove više muzeja. Naime, od 22 muzeja kojima je osnivač država nekoliko je u prvom desetljeću 21. stoljeća dobilo nove

postave (Arheološki muzej Narona, Hrvatski muzej turizma, Moderna galerija, Tiflološki muzej, Dvor *Trakošćan*, Muzej antičkog stakla, JUSP *Jasenovac*, Muzeji Hrvatskog zagorja – Muzej krapinskih neandertalaca), a dvije ustanove uopće nemaju stalne postave niti su planirani (Galerija *Klovičevi dvori*, Muzejski dokumentacijski centar). Tako da nije bilo nestvarno smatrati da je osnivač uzeo u obzir gotovo sve potrebe nacionalnih muzeja za uređenjem i obnovom stalnih postava prema broju planiranih ulaganja u svojim strateškim planovima. Proizlazi da bi to bio valjan razlog za iskazivanje jasnih strateških prioriteta nacionalnih muzeja povezanih s ostvarenjem novih postava u navedenom razdoblju. Činjenica da iskazanu namjeru osnivača ne prati potreban proračun ne mora nužno biti poznata muzejima, kao ni namjera da financira muzeje kojima nije osnivač. Nedostatak usmjerenja u ciljevima vidljiv je i kod Hrvatskoga športskog muzeja, kada u općem cilju planira „poduzimanje akcija oko zaštite nepokretnih kulturnih spomenika iz područja tjelesne kulture i športa“⁵⁸⁶, jer je nejasno na koji se opseg i angažman pritom misli. Tako zamišljeni ciljevi dovode u pitanje ne samo realističnost cilja već i motivaciju za njegovo ispunjenje.

JUSP *Jasenovac* s Memorijalnim muzejom i uz njega otvorenim obrazovnim centrom ističe samo jedan cilj, koji vrlo jasno i motivirajuće u cijelosti slijedi viziju i misiju ustanove.⁵⁸⁷ Taj Muzej u promatranom se razdoblju snažno usmjerava na djelovanje prema zajednici.

Utvrđen je samo jedan opći cilj Muzeja antičkog stakla, a to je razvoj muzejsko-galerijske djelatnosti u šest pravaca

koji su relevantni u odnosu na misiju Muzeja koja je vrlo široko postavljena.

Moderna galerija u Zagrebu postavlja osam općih ciljeva, a svi se mogu podvesti pod zajednički nazivnik razvoja muzejsko-galerijske djelatnosti. Svi se naslanjaju na misiju koja pak počiva na temeljima osnutka ustanove te i danas dijeli iste vrijednosti i viziju čuvanja i promicanja jedinstvenog fundusa.⁵⁸⁸ Ciljevi više-manje navode poslove iz redovne djelatnosti Galerije, uključujući i posebne programe. Kod takvih ciljeva teško je odrediti prioritete.

Muzej hrvatskih arheoloških spomenika svoj glavni cilj uređenja stalnog postava naslanja na misiju koja navodi „osiguranje svih potrebnih uvjeta za čuvanje, proučavanje i promociju starohrvatske kulturne baštine“⁵⁸⁹. Međutim, kada se pogleda sadržaj planiranih aktivnosti, vidljivo je da provedba glavnog cilja uopće nije razrađena, dok su zaštita arheološke baštine na različitim lokalitetima i provedba arheoloških istraživanja ono na što je Muzej usredotočen. Tako je glavni cilj samo deklarativno prioritet. Manji broj aktivnosti u strateškom planu dio je razvoja muzejsko-galerijske djelatnosti, dok su vrlo iscrpno obrazložene kampanje na odabranim važnim lokalitetima hrvatske baštine. U dokumentu prevladava zaštita kulturne baštine nad programima muzejsko-galerijske djelatnosti iako se opisuje potreba održavanja programa za publiku i čak se navodi da je devedesetih godina 20. stoljeća to bio prvi hrvatski muzej sa zaposlenim muzejskim pedagogom.⁵⁹⁰ To je dobar primjer muzeja okrenutoga znanstvenom radu u kojemu brojni stručnjaci istražuju na terenu, što znači da velik dio vremena provode izvan ustanove, a nakon

provedenih arheoloških iskapanja dužni su i obraditi građu te objaviti rezultate istraživanja. To ne ostavlja dovoljno vremena za vrlo zahtjevan rad na stalnom postavu za čije ostvarenje treba pronaći financijska sredstva i motivirati osnivača za podršku. Sredstva se mogu osigurati izradom i prijavom projekta na sufinanciranje iz fondova EU-a, što također podrazumijeva posvećenost toj vrsti posla. U istraživanju i prezentaciji starohrvatskih lokaliteta plan je vrlo iscrpan i motivirajuće sastavljen, ali ne i za glavni opći cilj ostvarenja stalnog postava.

Muzej *Mimara* u skladu sa svojom misijom postavlja u strateškom planu samo jedan opći cilj, a to je razvoj muzejsko-galerijske djelatnosti kvalitetnim radom, zaštitom muzejske građe i dokumentacije. Iz tih temeljnih postavki oblikovat će se svi sljedeći postupci: istraživanja, stručni i znanstveni rad, objavljivanje publikacija, izložbe, predavanja, pedagoški rad i marketing.⁵⁹¹ Međutim, taj dio poslova podrazumijeva se u redovnoj djelatnosti. Pretpostavka je da je rad u Muzeju kvalitetan, a eventualno se može razmatrati njegovo poboljšanje. Teško da tako uopće postavljen cilj bez prioriteta može biti motivirajući.

Muzej Slavonije u svojem je planu odredio pet općih ciljeva i svi su povezani s razvojem muzejsko-galerijske djelatnosti. Za taj Muzej posebno treba istaknuti usredotočenost na inventarizaciju muzejske građe jer je to važna strateška zadaća i u planovima Ministarstva kulture. Muzej Slavonije ima jedan od najbogatijih fondusa u Hrvatskoj pa je velik izazov planirati cjelovitu inventarizaciju i registraciju muzejskih zbirki. U Hrvatskoj se niz godina, sve do novoga muzejskog zakona iz 2018.

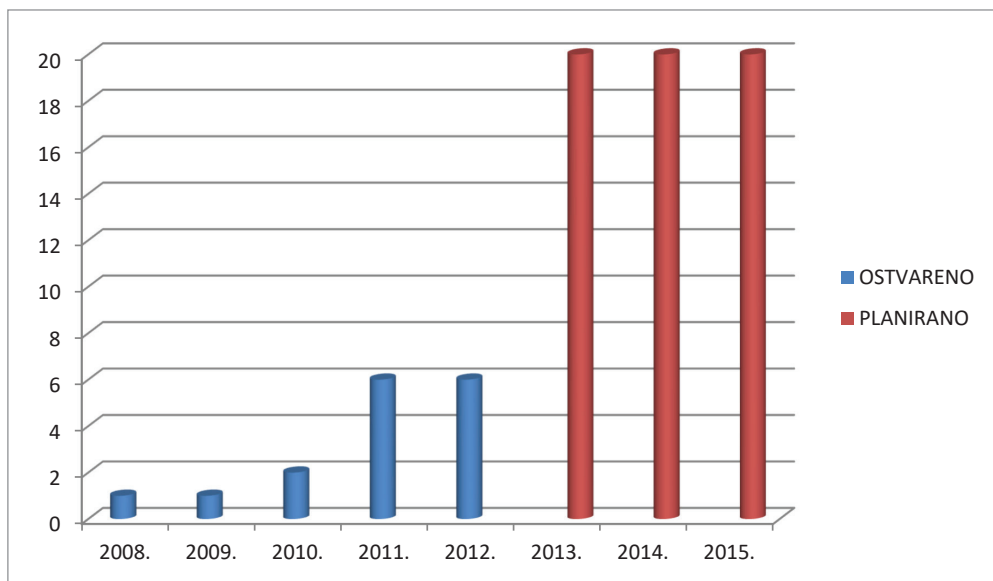
godine, primjenjivao dvostruki postupak registracije i inventarizacije. Pokušao se uspostaviti kompromis da se unosom osnovnih podataka za registraciju ubrza obrada muzejske građe u hrvatskim muzejima jer su pokazatelji unosa podataka bili poražavajući. Opsežnija inventarizacija uvijek duže traje pa se u registraciji vidio izlaz. No posljedica je često bila i fragmentiranje većih zbirki te nelogične podjele građe među kustosima. Uvjet za stručno napredovanje bila je registrirana zbirka pa su tako pojedini stručnjaci našli rješenje za stjecanje višeg zvanja a da je istodobno velik broj predmeta u zbirkama za koje su bili zaduženi ostao neinventariziran i neregistriran.

Uzroci su tog problema u povijesti razvoja muzeja u Hrvatskoj jer se u jednom trenutku očito dogodio pomak u pristupu inventarizaciji koji je povezan s načinom skupljanja građe. Kustosi su obavljali opsežna terenska istraživanja i donosili građu u muzej koju nisu odmah inventarizirali, kako to nalaže profesionalan muzeološki pristup. Nisu je klasificirali ni kao studentski materijal, dakle onaj koji ne bi trebao ući u zbirke, već samo poslužiti za stručni i znanstveni rad. Tako velik broj predmeta desetljećima nije propisno uveden u inventarne knjige, za zbirke se nisu mogli napraviti popisi građe, kustosi koji su preuzimali zbirke činili su to bez utvrđenog postupka preuzimanja, a revizije se nisu provodile. To je uočeno kao nedostatak na nacionalnoj razini te je Ministarstvo kulture počelo uvoditi mjere kojima bi poboljšalo obradu građe i to znatno prije nego što je to postalo prioritet u strateškim planovima Ministarstva u drugom desetljeću 21. stoljeća. Jedna od mjera bila je registracija, a druga, jednako

važna, bila je mjera povezivanja napredovanja u muzejskim zvanjima s obrađenošću fundusa. To je donijelo određene pomake, ali ne očekivanom dinamikom. Tako se na slici 23, preuzetoj iz *Strateškog plana Muzeja Slavonije 2013. – 2015.*, vidi da je „u Registar kulturnih dobara Republike Hrvatske upisano tek 16 od 120 muzejskih zbirki, a i revizija muzejskog fundusa ne odvija se zadovoljavajućom dinamikom“⁶⁵⁹². Grafikon pokazuje da je 2008. godine započeo intenzivniji upis u inventarnu knjigu, što je potaknuto navedenim razlozima. Međutim, upis ponovno opada, zatim dolaskom novog ravnatelja 2011. godine naglo raste, pa ponovno pada. Promjena čelnog čovjeka muzeja često potakne obradu građe jer je kod prijenosa poslova ravnatelja obvezna revizija fundusa i uvid u stanje dokumentacije, što otkriva sva nesređena stanja

povezana s obradom i dokumentiranjem muzejskih zbirki. Nakon poduzetih mjera i odluka počinju intenzivniji poslovi na inventarizaciji, međutim nedostatak poslovne discipline i mjerenja učinka te neustrajnost zaposlenika obično zaustave intenzitet procesa. Jedan su od razloga i loši uvjeti u čuvaonicama, a uz nedostatak prostora uočen je i nedovoljan broj određenih stručnjaka, posebno fotografa i dokumentarista, čiji su doprinosi u inventarizaciji nužni.

Pitanje koje upravljačka tijela muzeja i osnivači trebaju postaviti jest kako uspostaviti dobar strateški pristup u rješavanju toga golemog izazova. Iz prethodnih analiza proizlazi da nitko od ključnih dionika ne može objektivno procijeniti dinamiku upisa građe. S obzirom na različitu kvalitetu postojećih zapisa u inventarnim knjigama kao i različitim

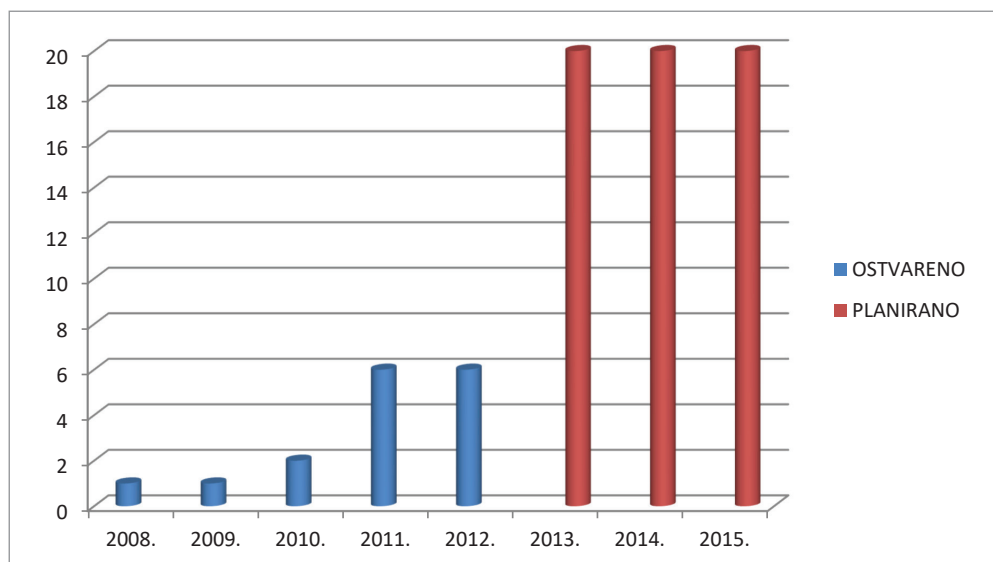


Slika 23. Inventariziranje građe u Muzeju Slavonije. Pokazatelj za 2012. odnosi se na razdoblje do 31. kolovoza 2012. godine. Izvor: Muzej Slavonije, Strateški plan Muzeja Slavonije 2013. – 2015. (Osijek, 2012), 10.

istraživačkih metoda koje se primjenjuju u analizi pojedinih zbirki, zasigurno postoji neusklađenost podataka. Ipak, većina predmeta ne pripada najzahtjevnijoj kategoriji zapisa i pretpostavka je da su prijašnje generacije kustosa točno unijele podatke o predmetima. Dakle, najopsežniji je posao unos samih podataka u računalnu bazu i fotografiranje, što se ipak može normirati. Muzej Slavonije pokušao je to u svojem strateškom planu, no to je izdvojen primjer. U Muzeju su očekivali „povećanu razinu inventariziranosti muzejskih predmeta na prosječno 150 predmeta mjesečno po kustosu, što bi značilo da svi stručni djelatnici zajedno obrade oko 2.500 predmeta mjesečno, a na godišnjoj razini sveukupno bi se riješilo oko 25.000 inventarnih upisa“⁵⁹³. Budući da se zaposlenici ne bave isključivo tim poslovima, u praksi takav izračun nije lako primijeniti.

Slika 24 pokazuje da se strateškim planom Muzeja Slavonije željela povećati razina registracije zbirki znatno iznad prosjeka koji je dotad bio, što dovodi u pitanje stvarnost takvih očekivanja. Slična očekivanja u tom dijelu djelatnosti vidjeli smo u strateškim planovima Ministarstva kulture, no ostala su neispunjena. Projekcija dinamike upisa koju je zacrtao Muzej Slavonije vrlo je zahtjevana za muzejske stručnjake pa se može očekivati njihov otpor. Budući da odudara od uvriježenih praksi, pretpostavlja se da je prisutna i slaba motivacija za ispunjenje cilja.

U Muzejima Hrvatskog zagorja tri se opća cilja dobro oslanjaju na vrlo široko postavljenu misiju, a svojim usmjerenjem na razvoj muzejsko-galerijske djelatnosti povezani su sa strategijama Ministarstva kulture, premda ističu i potrebu poboljšanja poslovanja Muzejâ.⁵⁹⁴ Time se plan podudara s nekoliko drugih u kojima



Slika 24. Registracija građe u Muzeju Slavonije. Pokazatelj za 2012. odnosi se na razdoblje do 31. kolovoza 2012. godine. Izvor: Muzej Slavonije, Strateški plan Muzeja Slavonije 2013. – 2015., II.

muzeji primjećuju nužnost bolje organizacije vlastitog poslovanja kako bi se lakše nosili s izazovima. Taj muzej u svoj je strateški plan uključio i usavršavanje zaposlenika i to različitim modelima od stručnih obilazaka i boravka u drugim muzejima, tečajeva, pa sve do sufinanciranja dodatnoga formalnog obrazovanja, a planirala se uspostaviti i „evidencija obrazovnih aktivnosti i tečajeva za svakog zaposlenika“⁵⁹⁵. Time se jasno i stvarno pokazuje da se poboljšanja u poslovanju planiraju ostvariti povećanjem znanja i vještina zaposlenika.

Muzeji Ivana Meštrovića imaju sažetu misiju i sedam ciljeva koji su s njom usklađeni, a kipara Ivana Meštrovića stavljaju u kontekst 21. stoljeća nadovezujući na to odnose s ključnim dionicima, upravljanje svojom robnom markom te razvoj sredstava i ljudskih potencijala.⁵⁹⁶ U skladu s misijom oblikovani su i ciljevi Muzejskoga dokumentacijskog centra koji dokumentiraju stanje muzejskih ustanova, osiguravaju potrebne informacije i informatičku podršku te potrebnu pomoć muzejima.⁵⁹⁷ Za razliku od MDC-a, Tifološki muzej spaja viziju i misiju u jednom poglavlju, iz kojega je vidljivo da se ustanova usmjerava na posebnu ciljnu skupinu slijepih i slabovidnih osoba te svojim aktivnostima želi poduprijeti njihovu bolju uključenost u društvo.⁵⁹⁸ U strateškom planu Tifološki muzej ne iskazuje opće ciljeve, već se u opisu djelatnosti govori o onome što Muzej planira napraviti u sljedećem razdoblju. U iznošenju aktivnosti primjenjuje se MDC-ov model za godišnje izvještaje o radu muzeja i galerija, a ne predložak Ministarstva kulture.

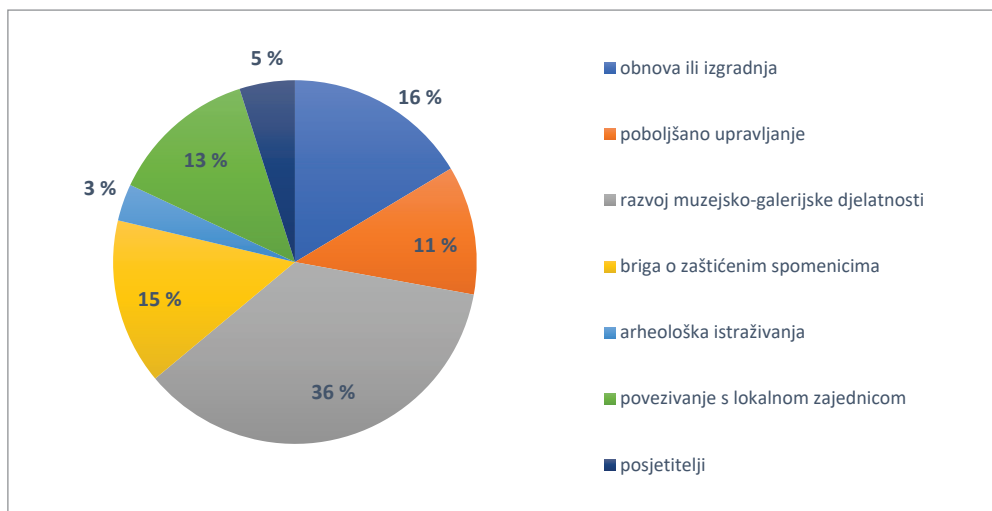
Za matične muzeje prve razine kojima je osnivač Grad Zagreb treba podsjetiti da

Etnografski muzej nije iskazao ciljeve jer uopće nije izradio strateški plan, dok su Hrvatski prirodoslovni muzej i Tehnički muzej predali samo nacрте strateškog plana. Arheološki muzej u Zagrebu u misiji naglašava svoju matičnu ulogu, ali i nužnost poboljšanja u ustanovi „kako bi ona odgovarala potrebama društva trećega tisućljeća“⁵⁹⁹. Muzej svih pet općih ciljeva određuje prema razvoju muzejsko-galerijske djelatnosti, uključujući i ulaganja u infrastrukturu te opremanje. Hrvatski prirodoslovni muzej u svojem je nacrtu plana misiju također usmjerio na razvoj muzejskih zadaća, ali uključio je u nju i širu zaštitu prirodoslovne baštine.⁶⁰⁰ Opći ciljevi ne samo da su relevantni s misijom već i strukturirani tako da posebni ciljevi podupiru opće. Dobar je primjer za to opći cilj ostvarenja stalnog postava kod kojega se u posebnim ciljevima odmah vidi da se u promatranom razdoblju namjerava izraditi koncepcija i pronaći odgovarajući prostor, što je preduvjet za nastavak aktivnosti.⁶⁰¹ Budući da je riječ o velikim ulaganjima, a Muzej još nema izrađen koncept, tako postavljen cilj upućuje na to da su zaposlenici svjesni koja sredstva, uključujući i vremenska, moraju osigurati za ostvarenje novog postava. Muzej za umjetnost i obrt postavlja jedanaest općih ciljeva koji se uglavnom odnose na razvoj djelatnosti, ali se dodatno oslanjaju na interakcije s interesnim skupinama iz sektora kreativnih industrija i novih tehnologija, što potiče ambiciju Muzeja da učinkovitije posluje.⁶⁰² Tehnički muzej u misiji je istaknuo razvoj djelatnosti i usmjerenost korisnicima, pa su tako u nacrtu strateškog plana nabrojani i opći ciljevi, ukupno osamnaest.⁶⁰³ Međutim, ti ciljevi nisu strukturirani prema ujed-

načanim kriterijima, neki su vrlo široko postavljeni, a drugi se odnose na konkretnu aktivnost.

Muzeji su najbolje rezultate pokazali u dijelu relevantnosti svojih planova, odnosno u njihovoj usklađenosti s misijom, što se i očekivalo jer je osnovna svrha strateškog plana omogućiti provedbu misije i ispunjenje zadaća zbog kojih je muzej osnovan. Odmah za tim slijedi usklađenost sa strategijama osnivača, odnosno Ministarstva kulture. Budući da je Grad Zagreb tek 2015. godine izradio *Strategiju kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.*, nije se moglo pozivati na strategiju Grada kao osnivača. Zbog toga su i za matične muzeje prve razine kojima je osnivač Grad Zagreb kod kriterija usklađenosti kao polazište uzete strategije Ministarstva kulture. Opći ciljevi kod većeg su broja ustanova transparentni i jasni, osim kod preširoko postavljenih ambicija koje ulaze u druge sektore pa je teško zaključiti što se njima

želi postići. U istu skupinu teško ostvarivih ciljeva ulaze oni kojih ima previše ili su prezahtjevni da bi se mogli izvesti u planiranom razdoblju. Oni su ujedno i nemotivirajući za djelatnike koji ne vide mogućnost njihova ostvarenja unatoč dobroj namjeri da se uvedu poboljšanja. Usustavljenjem sadržaja općih ciljeva muzeja izvučeno je nekoliko ključnih izazova (sl. 25), bilo da su ih muzeji izriječno naveli bilo da su se mogli izvući iz konteksta. Opći ciljevi u velikom su broju istaknuli da razvoj muzejsko-galerijske djelatnosti ima prednost, a u više primjera to je i jedini navedeni cilj. U skladu s uočenim izazovima, u dijelu koji govori o analizi okružja, velik broj muzeja kao cilj posebno je istaknuo uređenje novih prostora, izgradnju novog muzeja ili rekonstrukciju staroga s obnovom stalnog postava. Arheološki muzeji dodatno su navodili arheološka istraživanja kao osnovni cilj, dok su se pojedini muzeji osvrnuli i na održivo upravljanje zaštitom kulturnih



Slika 25. Sadržaj općih ciljeva u strateškim planovima. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

spomenika i baštine, što se povezuje s činjenicom da su mnogi smješteni u zaštićenim nepokretnim kulturnim dobrima ili su zaduženi za njihovo održavanje. Otežavajuća je okolnost za upravljanje ako su ti spomenici razmješteni i znatnije udaljeni od samog muzeja. Primjer su ustrojeni muzeji unutar Muzejâ Hrvatskog zagorja ili lokalitet Arheološkog muzeja u Splitu na Visu. Poboljšanja u upravljanju istaknuta su u općim ciljevima, što govori u prilog tezi da je nužno uvesti promjene u poslovanje muzeja kako bi se uspješnije vodile baštinske ustanove. Povezivanje s lokalnom zajednicom i povećanje posjetitelja također je navedeno u općim ciljevima.

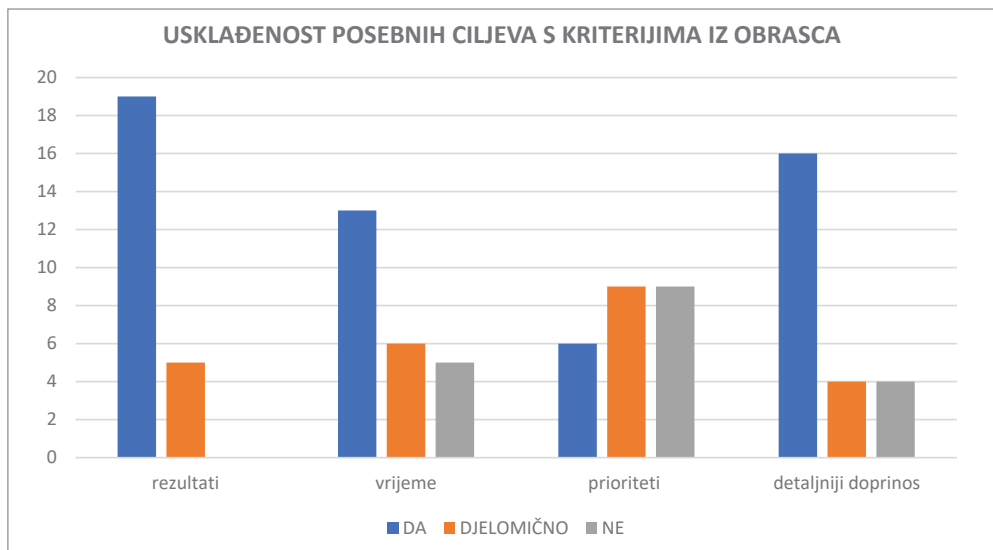
ANALIZA POSEBNIH CILJEVA

Za posebne ciljeve *Obrazac* Ministarstva kulture propituje druge značajke, odnosno traži se da oni budu ostvareni i daju rezul-

tate provedbom odabranih aktivnosti. Kod posebnih ciljeva podrazumijeva se određivanje prioriteta, da su posebni ciljevi iscrpniji od općih te da pomažu ostvarenju općeg cilja i imaju kraće vrijeme provedbe.⁶⁰⁴ Zapravo bi se posebni ciljevi trebali ostvariti u razdoblju koje pokriva plan. Na slici 26 prikazane su ocjene posebnih ciljeva prema navedenim kriterijima.

Kod posebnih ciljeva najveći broj muzeja udovoljava kriteriju koji se odnosi na rezultate i iscrpniju razradu doprinosa posebnih ciljeva u odnosu na opće. Posebni ciljevi imaju kraće vrijeme provedbe, no u podrobnijoj razradi koja slijedi vidljivo je da su pojedini muzeji poslove redovne djelatnosti uključili u posebne ciljeve a da nisu istaknuli konkretan doprinos. Najslabija usklađenost primijećena je u određivanju prioriteta.

Arheološki muzej Istre iscrpno je svaki opći cilj osnažio posebnim ciljevima.



Slika 26. Usklađenost posebnih ciljeva s kriterijima iz Obrasca Ministarstva kulture. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

Međutim, iako svi pridonose očekivanim rezultatima, kod nekih nije posve vidljivo kako se to postiže. Budući da ni kod jednog posebnog cilja nije istaknut prioritet, a ima ih zaista mnogo, teško je pretpostaviti slijed provedbe i važnost bavljenja izazovima koje rješava ostvarenje posebnog cilja. Kod većine posebnih ciljeva vrijeme provedbe kraće je od onoga za opće ciljeve, međutim pojedini posebni ciljevi stalne su aktivnosti muzejsko-galerijske djelatnosti i stoga neograničenog trajanja, odnosno završavaju tek prestankom rada muzeja. Upravo bi brojčani pokazatelji planiranih postignuća pomogli shvatiti opseg posla koji se planira obaviti u planskom razdoblju. Arheološki muzej Narona u posebnim je ciljevima naveo poslove redovne muzejske djelatnosti, pa oni podupiru opće ciljeve, no nisu iscrpniji od njih. Kraće traju i može se iščitati prioritet zapošljavanja kao preduvjet ostvarenju planiranoga. S obzirom na već spomenute otežane postupke zapošljavanja u javnom sektoru, razumljivo je da se vidi problem u ostvarenju. U pojedinim posebnim ciljevima navedeni su očekivani rezultati što omogućuje mjerenje učinka. Arheološki muzej u Splitu ima posebne ciljeve koji podupiru opće ciljeve, no nisu naznačeni prioriteti.

Arheološki muzej Zadar nije posebno strukturirao opće i posebne ciljeve, ali je iz opisa moguće iščitati da opći cilj razvoja muzejsko-galerijske djelatnosti podupiru planirane posebne aktivnosti koje su više ili manje iscrpno opisane. U takvim okolnostima ne mogu se jasno razlučiti prioriteti. Dvor *Trakošćan* vrlo je jasno i pregledno posebnim ciljevima podupro svaki od općih ciljeva. Djelomično ističe i prioritate, kao što su nazivi zbirke koje

treba registrirati, a i kod poslova redovne djelatnosti kao što je upravljanje zbirka navodi da se planira razvoj zbirke daljnjom raščlambom.⁶⁰⁵ Kod Galerije *Klovičevi dvori* nema povezanosti između općih i posebnih ciljeva, već se potonjima razvija stalna aktivnost interakcije s publikom, pa se pretpostavlja da je očekivani cilj dolazak novih skupina posjetitelja. Nedorvršen dokument osmišljen je tako da ne može udovoljiti traženim kriterijima. Hrvatski muzej naivne umjetnosti posebnim ciljevima iscrpno podupire opće, navodeći poimence planirane programe, tako da tekst slični programu rada. Ostvarenje tako brojnih programa povezano je najčešće samo s jednim stručnjakom koji se pojavljuje kao provoditelj aktivnosti u više zahtjevnih projekata bez istaknutih prioriteta. Nije jasno kako bi s ograničenim ljudskim potencijalima bilo moguće kvalitetno provesti planirano u vremenu koje pokriva plan. Hrvatski muzej turizma ima posebne ciljeve koji su možda malo konkretniji od općih, no jednako su dugotrajni jer se odnose na stalne aktivnosti ili izražavaju želju za sustavnim promjenama koje nisu određene provedbom posebnih zadataka. Primjerice, spominje se cjeloživotno obrazovanje i uključivanje u školske programe, no ne vidi se planiraju li se tečajevi za zaposlenike, pohađanje poslijediplomskih studija ili suradnja s obrazovnim ustanovama radi dolaska u Muzej, pa se time možda potiče cjeloživotno obrazovanje korisnika. Navodi se i angažiranje savjetnika.⁶⁰⁶ Hrvatski povijesni muzej u posebnim ciljevima ističe prioritete, a u posebnom cilju koji govori o ostvarenju stalnog postava poziva se na strateške planove Ministarstva kulture u kojima se spominje dovršenje

tog zadatka u 2014. godini.⁶⁰⁷ Međutim, ponovno se u posebnim ciljevima javlja obrada građe koja je stalni zadatak Muzeja, bez točnog izračuna učinka koji se u planskom razdoblju mora postići. Hrvatski športski muzej sa svoja četiri posebna cilja podupire osnovni cilj, no navedeno je vrlo malo konkretnih zadataka.⁶⁰⁸ Muzej u Jasenovcu ima posebne ciljeve koji su jasni u službi općeg cilja, a razrada aktivnosti iskazuje prioritete i iscrpno opisuje slijed postupaka. Moderna galerija nije jasno strukturirala posebne ciljeve, ali opisom aktivnosti i planiranih zadataka kod svakoga općeg cilja iscrpnije su razrađeni očekivani rezultati pa se djelomično mogu iščitati i prioriteti. Kod izložbenih projekata razrađene su pojedinosti provedbe, dok se kod obrade građe ne navode konkretni učinci. Slično je i kod Muzeja antičkog stakla, u čijemu strateškom planu posebni cilj o unapređenju muzejske knjižnice i njezina fundusa nije popraćen brojčanim pokazateljima.⁶⁰⁹ Isti Muzej navodi osnivanje udruge i u općemu i u posebnom cilju, ali u potonjemu se aktivnost iscrpnije ne razrađuje niti je objašnjen motiv Muzeja da se uopće bavi osnivanjem nacionalne udruge. Kod Muzeja hrvatskih arheoloških spomenika u Splitu izostaju posebni ciljevi, dok su glavni za analizu bili izvučeni iz opisa djelatnosti. Već je navedeno da se većina planiranih aktivnosti odnosi na istraživanje pojedinih lokaliteta. Aktivnosti su vrlo iscrpno razrađene s navedenim ciljevima u sklopu svakog projekta pa se uvjetno mogu smatrati posebnim ciljevima strateškog plana. Istaknut je prioritet uređenja jednog lokaliteta,⁶¹⁰ no ostalih arheoloških nalazišta zaista je mnogo pa nije izgledno da će sve biti obrađeno na željeni način u

zadanome planskom razdoblju. Vidljivo je da su planirane dugotrajne kampanje na zaista važnim lokalitetima koji bi se željeli predstaviti javnosti, ali pristup nije strateški postavljen, već upućuje na posebne interese stručnjaka arheologa.

Muzej *Mimara* svojim posebnim ciljevima podupire opći cilj, ali nema iscrpnije razrade onoga što se želi postići. Iako se inventarizacija i registracija muzejske građe navode u planu, nije navedeno koliki se opseg upisa planira postići u planskom razdoblju. Za razliku od toga, kod restauracije predmeta donose se precizniji podatci pa će se „sanirati u cijelosti 20 eksponata na kojima su prethodno izvršeni preventivni zahvati“⁶¹¹, a i kod drugih zbirki naveden je broj planiranih restauracija. Muzej Slavonije ima odlično razrađenu strukturu ciljeva u kojoj ne samo da posebni ciljevi podupiru opće već su i razrađene aktivnosti za svaki cilj i usustavljene po redu i prioritetima. Na primjer, poseban cilj uspostavljanja izrade plana preventivne zaštite muzejske građe prate aktivnosti izrade plana i nabave odgovarajuće muzejske opreme, zatim plan razrađuje proces sve do restauracije građe.⁶¹² Muzeji Hrvatskog zagorja također imaju dobro razrađene opće i podupiruće posebne ciljeve, a slijede ih predviđene aktivnosti. Prioriteti su u pojedinim primjerima jasno istaknuti, primjerice uređenje dvorca Veliki Tabor,⁶¹³ dok se drugdje navode općeniti i stalni poslovi čije će ostvarenje zasigurno pomoći postizanju cilja, ali to neće biti ostvareno u razdoblju koje pokriva strateški plan. Muzeji Ivana Meštrovića također posebnim ciljevima podupiru opće, no većina se odnosi na stalne i redovite poslove. Ističe se nekoliko prioriteta kao što su sigurnost i zaštita na radu, kojima će se posvetiti po-

sebna pozornost u navedenome planskom razdoblju.⁶¹⁴ Muzejski dokumentacijski centar posebnim ciljevima osnažuje opće, no svi su uglavnom u funkciji stalne redovne djelatnosti.

Iako Tiflološki muzej nije strukturirao ni opće ni posebne ciljeve, iz opisa se mogu iščitati. Naime, u svakom dijelu djelatnosti Muzej navodi što se planira ostvariti i dobro ističe prioritete, što većina drugih muzeja nije učinila. Za razliku od toga, Tehnički muzej nabrojio je velik broj posebnih ciljeva, ukupno 22, koji su vrlo široko postavljeni i gotovo jednako općeniti kao i opći. Arheološki muzej u Zagrebu kao najvažniji cilj ističe registraciju zbirki i svjestan je ambicioznog zadatka koji iskazuje u postotku od 80 %.⁶¹⁵ Međutim, nije jasno na što se naziv *pripremljenost* odnosi – na samu registraciju 80 % fundusa ili tek pripremnu fazu za registraciju koja će se dogoditi u budućnosti. Ne navodi se ni polazna vrijednost. Jednako tako je ambiciozan planirani pothvat Muzeja da obavi 3D snimanje muzejskih predmeta jer se navodi da Muzej posjeduje „450.000 spomenika“⁶¹⁶, no vjerojatno se misli na muzejske predmete. Kod navođenja muzejskih izložbi i izdanja ponovno su dani precizniji podatci, od naslova do opisa sadržaja projekata.

Premda u svojem nacrtu strateškog plana Hrvatski prirodoslovni muzej ima jasno strukturirane opće i posebne ciljeve, uz posebni cilj koji se bavi inventarizacijom nema nikakvih brojčanih podataka koji bi pokazali koliki se napredak očekuje u odnosu na postojeće stanje.⁶¹⁷ S obzirom na to da je kao i kod Tehničkog muzeja riječ o nacrtu plana, nije stvarno očekivati cjelovite podatke. Posebni ciljevi Muzeja za umjetnost i obrt za razliku od općih

bolje su strukturirani, a njihova provedba dodatno je podijeljena u manje cjeline iako su naslovljeni prema prostornim jedinicama ili odjelima. Ističe se da je primarna dokumentacija Muzeja sređena, što podrazumijeva inventarizaciju, no kao prioritet navodi se registracija.⁶¹⁸ S obzirom na to da je inventarizacija cjelovitiji postupak od registracije, teško je protumačiti navod. Naime, iz dobro inventariziranog fundusa bez većih se problema izvlače podatci za registraciju. Po svoj prilici, u muzejima postoji različito tumačenje pojma inventarizacije, no u skladu s međunarodnim standardima to je cjelovit upis podataka o predmetu uključujući i fotografiju i lokaciju, a ne samo dodjela inventarne oznake i upis naziva predmeta u inventarnu knjigu. Navedeni ciljevi sažimaju uočene ključne strateške bolne točke hrvatskih nacionalnih muzeja i njihovih osnivača. Za muzeje koji su osigurali podršku osnivača i čiji se projekti izrijeком nalaze u strateškim planovima Ministarstva kulture, kao primjerice za Hrvatski povijesni muzej, najveći zahvat u povijesti ustanove, preseljenje u obnovljenu zgradu i ostvarenje prvoga stalnog postava, navodi se kao posebni, a ne kao opći cilj. Iz toga bi se moglo zaključiti kako Muzej očekuje da se završetak projekta dogodi u razdoblju koje pokriva strateški plan, što nije ostvarivo. Nadalje, Muzej u planu ističe da su „svi navedeni opći strateški ciljevi usmjereni na ostvarenje našeg prioriternog cilja“⁶¹⁹. Zanimljivo je da su uređenje objekta u koji se treba smjestiti budući postav i samo ostvarenje postava razdvojeni u dva posebna cilja, koja se teško mogu dogoditi u istom razdoblju jer jedan slijedi drugi, pa su se jasno mogli utvrditi prioriteti. Preostala dva posebna cilja u velikom su nerazmjeru sa

složenošću onih koji se odnose na uređenje novog prostora sa stalnim postavom. Treći posebni cilj bavi se poslovima redovne djelatnosti, uglavnom obradom muzejske građe, dok četvrti objedinjuje nekoliko izložbenih projekata pa se također može podvesti pod razvoj djelatnosti. Slično i Hrvatski športski muzej navodi izradu svojega novog stalnog postava u posebnim ciljevima, a ne spominje ga u općemu.⁶²⁰

Muzej je u sličnom položaju jer djeluje u nedovoljno velikom prostoru u kojemu ne može odgovarajuće zbrinuti fundus ni ostvariti stalni postav. No ne može ostvariti ni potrebne pomake bez podrške osnivača. Koliko se usmjerenost muzeja može mijenjati unutar samo jednog cilja pokazuje primjer Muzeja antičkog stakla iz Zadra koji za opći cilj navodi: „Razvoj kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje staklenih replika antičkih predmeta uz tendenciju postajanja referentnog centra za izučavanje antičkog stakla na državnoj i europskoj razini.

- razvoj muzejsko galerijske djelatnosti
- razvoj arhivske službe
- očuvanje kulturne raznolikosti
- promicanje kulture kao razvojne snage društva hrvatskog nacionalnog identiteta u zemlji i svijetu
- promicanje kulturnog turizma putem bilateralnih odnosa
- obogaćivanje turističke ponude dodatnim sadržajima te gostujućim i vlastitim izložbama uz stalni postav.⁶²¹

Prisutna je višeslojna lepeza ambicija unutar općeg cilja, što može biti zaista zbunjujuće s obzirom na podrijetlo zbirke koja je antička pa teško da može postati simbol nacionalnog identiteta ili primjerice razlog povezivanja razvoja muzejsko-galerijske djelatnosti i arhivske službe. Možda se

ipak misli na pohranu dokumenata u ustanovi. Poslije Muzej u razradi spominje i izvedbene djelatnosti. Iako se u opisu koji slijedi može izvući prioritet da se Muzej uzdigne „na razinu referentnog centra za izučavanje stakla na europskoj razini“, teško je prepoznati izazove koje treba savladati da bi to i postao jer odmah nakon navođenja tog cilja spominje se suradnja s Lufthansom i hotelima.⁶²²

Razvoj publike još je jedno važno strateško pitanje kojim će se muzej baviti potkraj drugog desetljeća 21. stoljeća, a to nije samo posljedica svjetskih trendova, već i sve većih zahtjeva za ostvarivanje prihoda muzeja. Analiza planova pokazala je da su sadržaj ciljeva preciznije iznijeli muzeji koji su strateški istaknuli svoje bavljenje programskim aspektima djelatnosti. Pojedini muzeji vrlo su iscrpno naveli nazive izložbi i programa koje planiraju ostvariti, no ne vide se jasne poveznice s publikom. Izostaju pokazatelji kojima bi muzeji objasnili kako će odabrani sadržaji iz plana pridonijeti većem posjetu muzeju i jesu li u odabiru programa uopće uzete u obzir potrebe publike. Kada se navode pokazatelji za poslove inventarizacije i registracije, pokazatelja nema ili su znatno netransparentniji od onih povezanih s izložbama i istraživanjima.

Nove strategije u Europskoj uniji, primjerice strategija *Europa 2020.*, govore o pametnome i održivom razvoju,⁶²³ što pred sve dionike, odnosno korisnike javnog novca postavlja zahtjev za učinkovitijim korištenjem sredstvima, osiguranjem društvenih koristi i praćenjem kako osigurati sredstva koja ne dolaze samo iz proračuna. Od muzeja se traži promjena usmjerenja i odmak od nestvarnog očekivanja da će osnivač osigurati sva potrebna financijska sredstva za planirane aktivnosti. Vrlo je

malen broj muzeja u planovima uopće prepoznao potrebu za osiguranjem većega vlastitog udjela u prihodima, a nijedan nije strateški razradio kako bi se to postiglo. Nekoliko muzeja navelo je održivost kao važan element u strateškom promišljanju, no nema nijednog primjera metodološke razrade koji bi pružio mjerljiv učinak povećanja vlastitog prihoda zahvaljujući stalnoj provedbi mjera i aktivnosti. Razlozi su u viđenju muzeja da su, u skladu sa zakonskim obvezama, ipak osnivači ti koji su dužni osigurati sredstva za kvalitetno poslovanje i razvoj djelatnosti.

NAČIN OSTVARENJA, POKAZATELJI, PRAĆENJE I EVALUACIJA

U ovom dijelu strateških planova nalaze se najveći izazovi za muzeje, a osnovni je razlog neiskustvo u području strateškog planiranja, ali i općenito nedostatak prakse praćenja rezultata rada mjerljivim pokazateljima. Navedeni elementi ovog dijela nisu iscrpnije razrađeni ni u samom *Obrascu* Ministarstva kulture pa su muzeji u svojim strateškim planovima različito opisali kako će ostvariti ciljeve. Manji broj oblikovao je i pokazatelje izvršenja, a praćenje i evaluacija plana većini su se muzeja pokazali kao nepremostiv izazov. Znanstvenici koji se bave strateškim planiranjem poput Brysona i Alstona ističu da „sâm čin stvaranja strateškog plana nije dovoljan. Treba razviti akcijski plan i proces provedbe te osigurati potrebna sredstva koja će omogućiti strategijama da zažive i stvore stvarnu vrijednost za organizaciju i njezine dionike“⁶²⁴. Stoga ne čudi što muzeji nisu mogli pronaći uporište za provedbu kada ciljevi nisu ni oblikovani tako da su usklađeni s potreb-

nim sredstvima. Uza strateške planove hrvatski nacionalni muzeji nisu ni izrađivali akcijske planove.

U hrvatskim je nacionalnim muzejima službena podrška strateškom planu osigurana jer su planovi prošli uobičajen postupak usvajanja na upravnom vijeću i na kraju su upućeni osnivaču kao obvezni preduvjet za osiguravanje financijske potpore. Osnivač se nije očitovao o planiranim ciljevima i aktivnostima, već jednostavno nije odobrio financijska sredstva kojima bi se mogli ostvariti. No to je bila praksa i prije uvođenja strateškog planiranja. Osnivač je vrednovao samo izrađene planove. Kako bi moglo provesti evaluaciju strateških planova, Ministarstvo kulture izradilo je *Evaluacijski obrazac za strateške planove kulturnih ustanova i organizacija*⁶²⁵ kojim je namjeravalo provesti samo formalnu analizu planova. Za uspjeh strateškog plana u provedbi ciljeva i postizanju rezultata ključno je provođenje mjera i aktivnosti te praćenje njihova stvarnog učinka i rezultata. Usvajanjem plana ne ostvaruju se ciljevi, već se pokreće novi proces čiju perspektivu Barry opisuje na sljedeći način: „Kada je vaš plan usvojen, započinje sljedeća faza jer dobri planovi trebaju dobru provedbu.“⁶²⁶ A provedbu je potrebno pratiti i to je zadatak cijelog muzeja. Barry ističe da je ključna dobra podjela odgovornosti i zaduženja za ostvarivanje dijelova plana, dok uprava mora pratiti cjelovitu provedbu plana.⁶²⁷ Predlaže nekoliko važnih koraka koji pomažu ostvarenju: cijela ustanova ima jasnu predodžbu o tome kako će učiniti pomake; ciljevi su preneseni u godišnje planove rada s dodijeljenim proračunom; ustanova je usredotočena na ispunjenje ciljeva; potrebno je odraditi pri-

lagodbe koje se tijekom provedbe pokazuju nužnima i to u pravom trenutku; plan treba saveznike i dobro je da oni znaju što se namjerava postići; periodično treba pratiti napredak koji se ostvaruje.⁶²⁸

Svaki veći projekt, a posebno muzejska ulaganja povezana s obnovom zgrade ili izmjenom stalnog postava, susreće se tijekom provedbe s nizom prepreka i potrebom za unošenjem izmjena. Prepoznavanje i praćenje rizika koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva itekako je važan dio planiranja. No on je izostao u *Obrascu*, a i prethodna analiza strateških planova Ministarstva kulture pokazala je da se osviještenost potrebe utvrđivanja rizika nalazi tek u novijim planovima. Upravljanje rizicima u strateškim planovima nije razrađeno, a i prema analizama vanjskih savjetnika na primjeru četiriju muzeja koji su taj element proveli područje rizika najlošije je ocijenjeno. Premda bi velik raskorak u planiranim i ostvarenim projektima i programima muzeje trebao usmjeriti prema tom alatu, to se nije dogodilo. Provedba ulaganja poput izgradnje ili obnove muzeja svakako je područje u koje treba uključiti upravljanje rizicima. U primjerima dugotrajnih ulaganja izgledni su mnogobrojni rizici poput promjena zakonskih propisa, likvidnosti, probijanja ugovorenih rokova i brojni drugi koji mogu usporiti ili na neko vrijeme čak i zaustaviti provedbu planiranih aktivnosti. Stoga je važno stalno praćenje ne samo rizika najuže povezanih s ostvarenjem već i onih neizravnih koji mijenjaju uvjete u okruženju. Za ostvarenje ambicioznijih ciljeva nisu samo važni znanja i vještine već i motivacija te predanost ljudi koji provode aktivnosti, njihova sposobnost da nadahnu suradnike i donositelje odluka i tako osi-

guraju njihov doprinos. Ponašanje cijelog muzeja utjecat će na stajališta suradnika i partnera u provedbi, a presudno je i za dobivanje podrške autoriteta. Pri provedbi strateškog plana mora se pratiti i ta emocionalna sastavnica koja daje povratnu informaciju o tome kako se ključni dionici odnose prema planiranom napretku i ispunjavaju li se očekivanja. Muzej koji prati i vrednuje svoj rad gradi povjerenje ostalih dionika s kojima surađuje.

Napredak se prati prema razrađenoj metodologiji s pokazateljima koji upućuju na to jesu li u određenom vremenu ispunjene planirane aktivnosti. Barry naglašava da pritom treba stalno pratiti važnost trenutka za poduzimanje određenih koraka, održavati zajedničke sastanke, razvijati dobre odnose i proslaviti postignuća koja se tijekom ostvarenja događaju.⁶²⁹ Strateški plan i njegovo ostvarenje nije stvar pojedinca, već zahtijeva angažman velikog broja suradnika. Ovdje se gotovo mogu primijeniti naputci koji vrijede za timski rad, samo u šire postavljenoj perspektivi. Izrađen strateški plan zapravo je alat upravljanja procesima koji imaju zadatak provesti aktivnosti i mjere kako bi se ostvarili ciljevi plana. Menadžment prati jesu li osigurana potrebna sredstva, odrađuju li zaposlenici poslove koji su im povjereni, osiguravaju li vanjski dionici podršku te u kojoj mjeri pokazatelji potvrđuju da se provedba plana odvija tako da pridonese ostvarenju ciljeva. U analizama okruženja i postavljanju ciljeva hrvatskih nacionalnih muzeja kao ključni izazovi navode se nedostatna financijska sredstva i manjak ljudskih potencijala. Međutim, uočene su i unutrašnje slabosti kao što je izostanak usredotočenosti na ključne izazove i posvećenost njihovu rješavanju,

poteškoće u određivanju prioriteta te davanje prednosti pojedinačnim interesima i programima.

Složene zadaće mogu se provesti samo ako su poslovi dodijeljeni zaposlenicima koji imaju potrebna znanja i vještine za provedbu. Njihova je motiviranost presudna pa organizacija posla mora omogućiti jasan prikaz onoga što se svake godine postiglo prema planu jer to ima pozitivan učinak na daljnju provedbu. To je dovoljan argument za uspostavu procesa prikupljanja i obrade podataka tijekom provedbe plana koji omogućuje ocjenu rezultata. Postignuća treba predložiti ne samo dionicima u vlastitoj ustanovi već i osnivaču i drugim autoritetima od kojih se očekuje pomoć za ostvarenje plana.

Upravo zato ključno je dobro odabrati pokazatelje s pomoću kojih će odmah biti vidljivo koliki je pomak učinjen u prvoj godini, a zatim i u svakoj koja slijedi. Praćenje izvršenja otpočetak služi da bi se dobile dobre projekcije za kraj planiranog razdoblja. Pokazatelji su uglavnom brojčano iskazani u određenim vremenskim razmacima, a u planovima nacionalnih muzeja dani su u postocima, vrijednostima ili količinama. Nekoliko primjera, posebno onih koji su povezani s inventarizacijom i registracijom muzejskih zbirki, pokazalo je kako previsoko „postavljena ljestvica“ može biti zapreka za ostvarivanje cilja jer slabi motivacija onih koji moraju obaviti predviđeni posao i raste frustracija zbog nedosegnutih pokazatelja. Stvarno postavljene pokazatelji bolja su mogućnost od prevelikih očekivanja unatoč želji muzeja da postigne ili prikaže što bolji učinak svojem osnivaču. To podrazumijeva dobro poznavanje vlastitog muzeja, sredstava koje ima i okružja u kojemu posluje.

Za usporedbu pokazatelja iz strateških planova treba normirati evaluaciju ostvarenog postignuća. U taj proces potrebno je uključiti više dionika, od onih koji provode strategiju pa do osnivača muzeja koji financiraju ustanove i presudno im je znati koliko su uspješne u ostvarenju svojih planova. Muzeji se često s pravom bune da osnivači najčešće traže samo kvantitativne podatke, a da rijetko tko procjenjuje kvalitetu njihovih postignuća. Uputnije je zagovarati metodu koja objedinjuje i kvantitativni i kvalitativni element. Vremenski čimbenik također je važan u evaluaciji strateških planova. Postoji nekoliko vrsta evaluacija s obzirom na vrijeme provedbe. Vrednovanje strateških planova muzejskih ustanova moglo se napraviti prije provedbe jer je Ministarstvo kulture zaprimilo strateške planove odmah nakon njihove izrade i očekivalo je da njihovo formalno oblikovanje slijedi dani predložak. Analiza je pokazala da nemali postotak muzeja nije cjelovito slijedio taj predložak. Uz navedenu potrebu praćenja provedbe poželjna je i evaluacija napredovanja, odnosno tzv. formativna evaluacija. U provedbi aktivnosti najvažnije je reagirati na izazove koji u pravilu rastu proporcionalno sa zahtjevnošću plana pa je posebno važno pratiti provedbu kod ulaganja. Provedba nije neometan proces koji se odvija ujednačeno tijekom vremena, već se na putu pojavljuju razne prepreke za čije je prevladavanje potrebno uložiti malo ili pak jako puno napora. Nakon završetka ostvarenja plana treba provesti vrednovanje provedbe plana, odnosno sumativno procijeniti učinke i rezultate. No evaluacija uspješnosti planova i postignutih rezultata izostala je i nakon provedbe plana, a ne sadržavaju je ni

strateški planovi druge i treće generacije. Arheološki muzej Istre u tablicama je pojasnio kako će se posebni ciljevi postići tijekom provedbenog razdoblja. Kod adaptacije glavne zgrade Muzeja obuhvat predviđenih aktivnosti određen je i stvarno postavljen u vremenskom slijedu, polazne vrijednosti iskazane su u postotcima i napredak koji se očekuje u svakoj godini.⁶³⁰ Pretpostavka je da će se planirani radovi kvalitetno obaviti i za to su zakonom osigurani mehanizmi građevinskoga i projektantskog nadzora, a koncepciju novoga stalnog postava nacionalnog muzeja ocjenjuje Hrvatsko muzejsko vijeće pa i taj dio projekta prolazi kvalitativnu analizu. Dobro iskazane pokazatelje nemaju aktivnosti povezane s ostvarenjem posebnih ciljeva koji se odvijaju neprekidno, ali imaju polaznu vrijednost 100 % pa nema pokazatelja za godine koje slijede.⁶³¹ Nejasno je zašto je aktivnost iskazana u tablici postignuća ako je početni pokazatelj 100 %. Kvalitativni je element u posebnim ciljevima Muzeja i uvođenje međunarodne ISO norme za koju se navodi stopostotna polazna vrijednost.⁶³² Međutim, ustanova taj certifikat nema, ali je pozitivno što namjera uvesti tu normu kvalitete spomenutu u teorijskom okviru. Po svojoj prilici, kod posebnih ciljeva koji se odnose na poboljšanja u upravljanju Muzej je imao poteškoće razraditi pokazatelje uz aktivnosti i tako pojasniti način njihova ostvarenja. Dakle, ondje gdje se očekuju kvalitativni pomaci u organizaciji rada nema dovoljno iskustva u određivanju pokazatelja kojima bi se to mjerilo i pratilo. To je primjer da, iako u planu postoji poglavlje o praćenju i evaluaciji, nije opisano kako će se provoditi, već se samo spominje ovisnost

provedbe o financijama i zatim se prelazi na navođenje skupina aktivnosti iz poslova muzejske djelatnosti. Slični primjeri mogu se naći i kod drugih muzeja.

Posebni ciljevi Arheološkog muzeja Naron opisuju što treba napraviti, no nisu razrađeni koraci kako će se planirano ostvariti. U navedenom načinu provedbe ipak se djelomično naziru rješenja poput nabave opreme i zapošljavanja restauratora.⁶³³ Kod ostvarivanja posebnog cilja sređivanja dokumentacije pokazatelji su precizniji, ali samo kod aktivnosti povezanih s trogodišnjim projektom digitalizacije arheološke zbirke koji je podijeljen u faze i iscrpnije razrađen za svaku godinu s pridruženim zaduženjima muzejskog osoblja.⁶³⁴ Dakle, za manje projekte muzeji mogu lakše odrediti pokazatelje, no za dugotrajnije projekcije oni izostaju. Pokazatelje uspješnosti Muzej iznosi kada govori o povećanju broja posjetitelja te broja muzejskih programa, no kod osiguranja konzervatorskih uvjeta u čuvaonicama pokazatelji izostaju.⁶³⁵ Iako u planu odlomak povezan s praćenjem i evaluacijom donosi malen broj informacija, ipak je naznačena namjera praćenja i vrednovanja poslovanja, pa tako Muzej navodi: „Evaluacija muzejskih izložbi i edukativnih programa odvijat će se putem anketa i upitnika za različite grupe posjetitelja, djece i odraslih, domaćih i stranih posjetitelja. Nadalje, rezultati uspješnosti realizacije programa analizirat će se na sastancima djelatnika i stručnih tijela. Programi će se javno pratiti u različitim medijima (tisak, internet, društvene mreže), te dostavom podataka MDC-u za objavu godišnjih izvješća.“⁶³⁶ Arheološki muzej u Splitu nakon svakog cilja navodi način njegova ostvarenja, uključujući i planiranu inventarizaciju

muzejske građe. Točno stanje fundusa je nepoznanica, no navodi se: „Prema procjenama u zbirkaama se čuva 121 298 predmeta. Ukupno je inventarizirano 35 324 predmeta, a revidirano 11 922 predmeta, odnosno 50 121 predmet je unesen u baze podataka, što je 41% od cjelokupne građe [...]“⁶³⁷ Opisan je način postizanja cilja zapošljavanjem dodatnog osoblja i nabavom dodatnog programa koji će omogućiti istodobni opis.⁶³⁸ I za ostale posebne ciljeve navedeni su brojevi pokazatelji koji su raspoređeni po godinama pa je moguće pratiti odvija li se ostvarenje ciljeva po planu. Iako strateški plan sadržava poglavlje o praćenju i evaluaciji, ono ne opisuje kako će se pratiti i vrednovati rezultati, već se opisuju postignuća Muzeja u godinama koje prethode planu.

Arheološki muzej Zadar u svojoj strategiji razmatra mogućnosti za rješavanje dugotrajnih prostornih problema povezanih i s nesređenim imovinsko-pravnim odnosima. Način provedbe planiranih aktivnosti, koje nisu jasno strukturirane prema ciljevima, navodi se za svaku godinu, no izostaju brojevi i kvalitativni pokazatelji. Primjerice, navodi se potreba za ladičarima za dokumentaciju,⁶³⁹ no ostaje nepoznato koliko će ih se nabaviti i kolika je ciljna vrijednost potrebna za cjelovito opremanje. Praćenje i evaluacija nisu sadržani kao posebno poglavlje u planu.

Dvor *Trakošćan* kod svakoga posebnog cilja ima opisan način provedbe i tablicu s pokazateljima rezultata usustavljenima tako da iskazuju jedinice kojima se može mjeriti napredak, imaju polaznu vrijednost i jasno je prikazan napredak za svaku godinu. Tako je primjerice za planiranu registraciju zbirki polazna vrijednost pet registriranih zbirki, a dovršenje posla

planira se u 2014. godini kada se očekuje osam registriranih zbirki.⁶⁴⁰ Brojevi pokazatelji slično su napravljeni i za poslove digitalizacije arhivske građe. Osim praćenja uspješnosti poslovanja muzeja s pomoću broja posjetitelja, većeg prihoda i uspješnog ostvarenja programa, Dvor *Trakošćan* predviđa i evaluaciju upravnog vijeća, ali navodi i vlastitu evaluaciju u ustanovi, a jedan od važnih načina praćenja su planovi i izvještaji o radu.⁶⁴¹

Galerija *Klovičevi dvori* uopće nije razradila način provedbe i pokazatelje, a nema ni opisano praćenje i evaluaciju. Hrvatski muzej naivne umjetnosti ima tablicu u kojoj daje način ostvarivanja posebnih ciljeva koji pripadaju više-manje redovnoj muzejskoj djelatnosti, no pokazatelji nisu dani uz aktivnosti, već se navode posebno i nepovezano s ciljevima. Muzej navodi: „Pokazatelje uspješnosti provjeravamo na nekoliko razina: a) na razini umjetničke relevantnosti, b) na razini popularnosti i interesa publike, c) na razini financijskih pokazatelja.“⁶⁴² Zanimljiva je pojedinost koja pokazuje godišnji prinos u dokumentaciji hemeroteke u okviru koje se planira „godišnje obraditi 600 jedinica“⁶⁴³. Budući da se za inventarizaciju ne navode ni približni godišnji upisi kod većine muzeja, pa ni kod Hrvatskog muzeja naivne umjetnosti, ne zna se uključuje li ta aktivnost zaposlenike Muzeja ili će se posao povjeriti vanjskoj agenciji. Iako Muzej ima poglavlje posvećeno praćenju i evaluaciji, ono se ne odnosi na strateški plan, već donosi pokazatelje o ostvarenim aktivnostima i programima te posjećenošću u razdoblju koje je prethodilo planu. Hrvatski muzej turizma uza svaki je cilj naveo način ostvarenja i izradio tablice za pokazatelje te naveo koje će brojčane je-

dinice mjeriti. Međutim, dalje u tablici tih brojčanih pokazatelja nema, a kod ciljnih vrijednosti naveden je samo kratak opis onoga što se želi postići. Nema zasebnog poglavlja o praćenju i evaluaciji. Hrvatski povijesni muzej skraćeno je naveo kako misli ostvariti ciljeve, odnosno koje će aktivnosti provoditi. Kod obrade građe pomaci se žele učiniti „intenzivnijim radom na obradi muzejske građe 20. stoljeća (inventariziranje i snimanje građe) i razvijanjem digitalne obrade i pohrane muzejske građe“⁶⁴⁴ bez ijednog podatka o stanju fundusa i očekivanog broja inventariziranih i registriranih zbirki. Muzej spominje kvantitativne i kvalitativne pokazatelje, no ne iskazuje ih, već samo opisuje u čemu bi se mogli ogledati.⁶⁴⁵ Praćenje i evaluacija opisani su u posebnom poglavlju pa se primjerice kao kriterij navodi „stupanj obrađenosti muzejske građe“⁶⁴⁶. Međutim, nema ni polazne ni ciljne vrijednosti koja bi pomogla vrednovati postignuća. Iscrpnije se navodi kako se prati posjećenost Muzeja, ali i dalje bez mjerljivih podataka. Hrvatski športski muzej nema navedene načine ostvarenja ciljeva i pokazatelje niti metode praćenja i evaluacije. JUSP *Jasenovac* ima opis kod svakoga posebnog cilja koji govori što se planira uraditi, a pokazatelji su razvrstani u tablice s brojčanim jedinicama i godinama. Međutim, veći broj tablica nije ispunjen podacima. Ipak, JUSP *Jasenovac* navodi u prilogima jasne financijske pokazatelje nužne za provedbu zahtjevnijih programa. Praćenja i evaluacije nema.

Moderna galerija u Zagrebu opisuje aktivnosti koje treba provesti da bi se ostvarili ciljevi, no nema konkretnih pokazatelja. Ponavlja se primjer da su iscrpno opisani izložbeni projekti, dok su vrlo skromni

brojčani podatci o polaznoj vrijednosti inventarizacije, registracije i digitalizacije fundusa te očekivanom prinosu upisanih jedinica u svakoj godini. Ipak, određeni podatci postoje, pa se navodi uspješno obavljena registracija triju zbirki, dvije se planiraju upisati u 2012. godini, a do kraja 2014. planiraju se obraditi „ostale dvije zbirke“⁶⁴⁷, što navodi na zaključak da bi cjelovit fundus Moderne galerije trebao biti registriran. Poglavlje o praćenju i evaluaciji nije uključeno u strateški plan.

Muzej antičkog stakla sažeto navodi način ostvarenja ciljeva, no uopće nema pokazatelja kojima bi se to moglo pratiti. U dijelu koji govori o praćenju i evaluaciji Muzej navodi „metode i tehnike za prikupljanje podataka i procesa evaluacije“ te u kvantitativnim metodama pojašnjava da će to provoditi u obliku „prikupljanja podataka i procesa evaluacije kao što su anketa, upitnik, online anketa, anketa putem pošte ili e-mail“, dok kvalitativni pristup uključuje „intervjuiranje posjetitelja i kvalitativno opažanje njihovih reakcija“⁶⁴⁸. Muzej hrvatskih arheoloških spomenika nema razrađene načine provedbe ni pokazatelje, kao ni metodologiju praćenja i evaluacije plana.

Muzej *Mimara* ima opisan način provedbe aktivnosti za svaki cilj te izrađenu tablicu s pokazateljima usustavljenima prema godinama, s navedenim jedinicama kojima se određeni pokazatelj mjeri te polaznom vrijednošću. Međutim, podatak o fundusu opet ostaje nedorečen. Povećanje broja inventariziranih predmeta navodi se kao pokazatelj rezultata, a polazna je vrijednost 100 % i ta se razina previđa za svaku godinu što upućuje na to da je sva građa inventarizirana.⁶⁴⁹ Da to nije tako, plan govori poslije. Naime, u istome posebnom cilju navedena je aktivnost

povećanja postotka obrađenosti muzejske građe kojoj je polazna vrijednost 34 %, a ciljna 100 % obrađenosti u razdoblju koje pokriva plan.⁶⁵⁰ Kao i u nekoliko prijašnjih primjera kod drugih muzeja vidljivo je da stručnjaci koji su radili plan imaju poteškoća s utvrđivanjem kvalitetnih pokazatelja za praćenje ostvarenja. U poglavlju o praćenju i evaluaciji Muzej *Mimara* ne donosi podatke kako će se nadzirati i vrednovati provedba plana, već se navode godišnji programi izložbi i ostalih aktivnosti.

Muzej Slavonije razradio je aktivnosti za svaki posebni cilj pa je vidljiv način provedbe, a iskazani su i brojevi pokazatelji, kao primjerice kod cilja povećanja posjeta za koji se navodi kako Muzej očekuje povećanje od „oko 3.000 posjetitelja godišnje“⁶⁵¹. Na kraju dokumenta Muzej donosi tablicu s operativnim planom koji pokazuje kako će se provesti aktivnosti, kojom dinamikom i tko će ih provesti. Metodologija praćenja i evaluacije tako je djelomično prisutna iako možda nije razrađena kako je to osnivač predvidio. Muzeji Hrvatskog zagorja svaki su posebni cilj poduprli načinom ostvarenja, odnosno provedbom odabranih aktivnosti koje će dovesti do planiranih rezultata. Izrađene su tablice s pokazateljima, polaznim i ciljnim vrijednostima za svaki cilj te očekivanim rezultatom za svaku godinu. Obrađenost fundusa i ovdje je izazov koji se planira riješiti registracijom zbirki. Međutim, brojevi pokazatelji mnogo su bolje postavljeni. Muzej ima 18 registriranih zbirki od ukupno 26 i očekuje da će svake godine registrirati dvije zbirke, tako da bi do kraja planskog razdoblja imao registriran cjelovit fundus.⁶⁵² Također, u tablicama se navode dionici koji su nužni za provedbu određenog cilja. U opsežnom

poglavlju posvećenom praćenju i evaluaciji Muzeji Hrvatskog zagorja opisuju načine praćenja svih poslova muzejske djelatnosti, uključujući i medijsku analizu koju su izradili 2011. godine,⁶⁵³ ali nije razrađena metodologija praćenja i vrednovanja uspješnosti samog plana.

Muzeji Ivana Meštrovića nisu razradili načine provedbe s pokazateljima ni metodologiju praćenja i vrednovanja plana. Muzejski dokumentacijski centar uza svaki je posebni cilj razradio provedbu, no pokazatelji je ne prate na jednako razrađen način. Opisuje se što se sve namjerava provesti, u tablici su usustavljeni načini provedbe aktivnosti, ali izostaju mjerljivi pokazatelji. Brojevi pokazatelji po godinama iskazani su primjerice za tematske radionice s pridruženim zaduženim osobama za njihovo ostvarenje, no ne vide se polazne vrijednosti ni ostvarena dodana vrijednost. Praćenje i evaluacija navedeni su s ukratko opisanom metodom za svaki opći cilj. Tiflološki muzej nema razrađene načine provedbe s pokazateljima ni metode praćenja i evaluacije.

Arheološki muzej u Zagrebu na poseban je način razradio tablice za pojedine elemente izrađivši veći broj strateških tablica koje sadržavaju pokazatelje, no oni nisu brojčano određeni niti imaju polazne i ciljne vrijednosti. Evaluacija i praćenje provedbe također su metodološki razrađeni u tablicama. Hrvatski prirodoslovni muzej naveo je u nacrtu plana način ostvarenja, no bez brojčanih pokazatelja, a izostaju i metode praćenja i evaluacije. Slično je u svojem nacrtu plana napravio i Tehnički muzej. Muzej za umjetnost i obrt izradio je tablice s ciljevima i načinom ostvarenja, iskazanim prioritetom te vremenom provedbe. Pokazatelji uspješnosti struktu-

rirani su u tablicu, no nisu unesene ulazne vrijednosti. Tablice izgledaju kao da se očekuje unos pokazatelja nakon provedbe. Kratko je opisano praćenje i evaluacija, ali to se ne odnosi na provedbu plana, već na istraživanje zadovoljstva korisnika.

Analiza pokazuje da je izrada strateškog plana muzeje zatekla nespremne i bez potrebnih znanja i iskustava o tome kako izraditi dobar strateški plan za svoju ustanovu. Čak i oni koji su mogli angažirati vanjsku pomoć imali su poteškoće s pronalaženjem kvalitetnih iskusnih vanjskih stručnjaka u muzejskoj djelatnosti koji mogu obaviti taj posao u kratkom vremenu koje je bilo na raspolaganju. U istraživanju prve generacije strateških planova iscrpno se analiziralo svako poglavlje prema *Obrascu* i osim praćenja formalnog sadržaja pokušalo se iz opisa u planovima proučiti kako su muzeji iskoristili plan za procjenu svojeg poslovanja i kao alat koji će im omogućiti uvođenje poboljšanja. Nedovoljna sposobnost muzeja u oblikovanju jasnih i stvarno postavljenih pokazatelja potvrdila je da imaju poteškoća u praćenju vlastitih postignuća. Najbolji pokazatelji prisutni su kada treba opisati programske poslove, od istraživanja do izložbi, u čemu muzeji imaju iskustva tijekom izrade godišnjih programa. Međutim, ni u tim dijelovima nema analiza učinaka, a zadovoljenje potreba korisnika i šire publike također nije bilo predmetom interesa ustanova.

ANALIZA DRUGE I TREĆE GENERACIJE STRATEŠKIH PLANOVA (2015. – 2018.)

Većina muzeja je svoje prve strateške planove namjeravala provesti zaključno s 2015. godinom. Pojedini muzeji odmah su izradili nove planove za sljedeće raz-

doblje, međutim nisu svi nastajali istim tempom, pa su neki muzeji u vrlo kratkom razdoblju izradili i dva plana, dok su drugi na potpuno isti sadržaj plana samo stavili novo razdoblje.⁶⁵⁴ Arheološki muzej Istre već je 2017. godine izradio treći strateški plan, koji pokriva 2018. – 2020. godinu. Zbog toga se ovdje ne analiziraju poglavlja prema *Obrascu* kako je to napravljeno u prvoj generaciji planova, već je naglasak na uočenim razlikama i moжебitim poboljšanjima u određivanju ciljeva i njihovoj provedbi. Analizirani su zadnje napravljeni i dostupni strateški planovi nacionalnih muzeja tako da se pokušaju utvrditi ostvarenja prethodnih ciljeva. Iz novih ciljeva pokušat će se otkriti što je bilo ostvareno provedbom prvoga strateškog plana. Nakon završetka provedbe prve generacije strateških planova trebali bi biti vidljivi pozitivni učinci plana kao i izazovi koji su ostali neriješeni.

Ciljevi su ključni elementi čijim ostvarenjem muzeji očekuju poboljšanja i pokazatelj su toga kreće li se muzej u željenom smjeru u skladu sa svojom vizijom razvoja. Naglasak je na analizi sadržaja ciljeva, odnosno utvrđivanju toga jesu li muzeji postavili nove ciljeve ili su ponovili neispunjene stare. Ako se ciljevi ponavljaju i njihovo se ispunjavanje prebacuje u sljedeće razdoblje, potvrđuje se da nisu bili ostvareni provedbom prijašnjeg plana. Ovdje je potrebno napraviti razliku između ciljeva čija provedba traje duži niz godina i onih koje su muzeji mogli ostvariti u trogodišnjemu ili četverogodišnjem razdoblju, ovisno o roku koji je pokrivaio njihov plan. U pojedinim primjerima bilježi se napredak u ostvarenju cilja, kada su to primjerice velika ulaganja čija je provedba počela i odvija se fazno

tijekom više godina. Drugi je primjer kada provedba aktivnosti na ostvarenju cilja nije ni počela ili je zaustavljena. Osim na ciljeve pozornost je usmjerena i na analize okružja koje donose podatke o tome jesu li muzeji iskoristili u prvom planu uočene snage i mogućnosti za prevladavanje slabosti i prijatnji. Također se provjerava jesu li vizija i misija muzeja ostale iste.

USPOREDBA PRVIH I KASNIJIH STRATEŠKIH PLANOVA PO USTANOVAMA

Arheološki muzej Istre u planu za 2018. – 2020. godinu donosi potpuno istu viziju i misiju kao i 2012. godine uz nešto preoblikovane ključne vrijednosti ustanove, u kojima je kao novina iskazan doprinos Sustavu muzeja Republike Hrvatske.⁶⁵⁵ Analize okružja nisu ponovno rađene, već su prenijeta ista opažanja kao u prvome strateškom planu, istovjetna i u SWOT i u PEST analizi. Uopće nisu zamijenjeni neki od uvjeta u okružju iako oni u novom razdoblju ne postoje. Primjer su povećanje PDV-a, svjetska ekonomska kriza ili pad BDP-a.⁶⁵⁶ Naime, ti elementi sada imaju drukčije trendove nego što je to bilo 2012. godine. Ekonomska kriza uzrokovana gospodarskim kretanjima u 2008. godini je prošla te pokraj drugog desetljeća 21. stoljeća sve zemlje Europske unije, čija je Hrvatska sada punopravna članica, bilježe snažniji gospodarski rast. S druge strane, u analizama okružja ne primjećuje se nestabilno političko okružje i porast terorizma koji za mete napada ima i ustanove u kulturi. Suvremena zbivanja⁶⁵⁷ pokazala su da su muzeji također meta napada jer u njih dolazi velik broj posjetitelja i privlače veliku medijsku pozornost. Kod analize dionika uočava se promjena jer Muzej

znatno veću pozornost posvećuje programima EU-a i strukturnim fondovima pa se „planira prijava na strukturne projekte, na ITU, te različitim projektima na HORIZON 2020, INTERREG Slovenija Hrvatska, INTERREG Italija Hrvatska, CENTRAL EUROPE, ADRIAN i MEDITERRANEAN“⁶⁵⁸. Taj ambiciozni plan prijava na zahtjevne natječaje, od pripreme i osiguranja vlastitog udjela pa do odabira prikladnih partnera u projektu, potvrđuje da su se u Muzeju stekle određene vještine za pripremu prijave i provedbu projekata iz fondova EU-a. Pet općih ciljeva u strateškom planu ostalo je gotovo istovjetno, uz važno uključivanje novoga antičkog lokaliteta u obnovu Muzeja, maloga rimskog kazališta. Posebni ciljevi ostali su isti, što ne čudi jer su planirani vrlo zahtjevni investicijski i istraživački projekti te briga o spomenicima kulture koja je konstanta u poslovanju. Način provedbe je opisan, a tablice s pokazateljima imaju iznose iskazane u postotcima za svaku godinu. Iz nepoznatog razloga zadržana je primjena FMC-a kojoj je ulazna vrijednost stopostotno ostvarenje pa se javlja pitanje o smislu njezina prikaza u planu.

Arheološki muzej u Splitu u svojem strateškom planu za 2018. – 2020. iscrpnije je obrazložio proces planiranja i mnogo više pozornosti posvetio oblikovanju ključnih izjava, pa tako donosi novu viziju koja glasi: „Vizija Arheološkog muzeja u Splitu je biti vrhunski primjer upravljanja, prezentacije i održivog korištenja kulturne baštine te referentno mjesto interpretacije povijesne baštine grada Splita, prema suvremenim standardima, dokazati se kao centar za istraživanje i postati edukacijski vizualni centar.“⁶⁵⁹ Umijeće upravljanja prvi put se našlo u viziji Muzeja, a okre-

nutost suvremenim trendovima vidljiva je u dijelu koji spominje standarde. Ostaje nejasno kako Muzej namjerava postati „edukacijski vizualni centar“. Misija je također prilagođena te se nadovezuje na viziju, no vrlo općenito navodi poslove muzejske djelatnosti pa nedostaje ona posebna razlika koja govori o području prikupljanja i aktivnostima upravo tog Muzeja. Financijske potpore osnivača u analizi prihoda prikazane su u tablici strateškog plana Muzeja. Od 2013. godine prihod je u padu, a do promjene trenda dolazi u 2016. godini, kada se i u zemlji bilježe bolji ekonomski pokazatelji, što potvrđuje spomenuti izlazak iz krize.

je Republika Hrvatska osnivač Muzeja, on djeluje i u lokalnoj zajednici, no potpore koje dobiva iz gradskoga i županijskog proračuna zaista su niske premda je to turistički razvijeno odredište čijoj atraktivnosti Muzej sigurno pridonosi. S druge strane, Ministarstvo kulture svojim javnim pozivima omogućuje prijave i lokalnih i regionalnih prijavitelja za sufinanciranje programa. U financijskim izvještajima Ministarstva kulture pokazalo se da su pojedini muzeji kojima Republika Hrvatska nije osnivač dobili razmjerno velike potpore čak i za ulaganja. Pretpostavka je da bi gradovi i županije u bolje razrađenome sudioničkom modelu mogli snažnije pri-

Tablica 10. Izvori financiranja Arheološkog muzeja u Splitu

Arheološki muzej u Splitu	2013.	2014.	2015.	2016.	Prosjek 2013. – 2016.
Ministarstvo kulture RH	4.820.710,00	4.511.535,00	4.245.042,00	4.409.071,00	4.496.589,50
Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta RH	57.036,00	43.001,00	91.000,00	70.337,00	65.343,50
Grad Solin	15.000,00	73.000,00	77.000,00	45.000,00	52.500,00
Splitsko-dalmatinska županija	0,00	0,00	10.000,00	0,00	2.500,00
Općina Dugi Rat	14.000,00	14.000,00	14.000,00	19.000,00	15.250,00
UKUPNO	4.906.746,00	4.641.536,00	4.437.042,00	4.543.408,00	4.632.1833,00

Izvor: Arheološki muzej u Splitu, Strateški plan za razdoblje 2018.-2020. (Split, 2017), 10, <https://mdc.hr/split-arheoloski/media/files/2018/Strateski-plan-2018-2020.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Razlika je vidljiva u tome strateškom planu jer je Arheološki muzej u Splitu mnogo veću pozornost posvetio financijskim aspektima poslovanja. U analizi financiranja moguće je osvrnuti se na udio koji u sufinanciranju Muzeja imaju jedinice lokalne i regionalne uprave. Naime, iako

donijeti radu muzeja koji čuvaju iznimno vrijednu baštinu njihova područja. Taj primjer analize prihoda pokazuje kako koordinacija izostaje ne samo između ustanova i osnivača već i lokalne te regionalne uprave i samouprave i državne razine. U SWOT analizi Muzej dodaje

novе snage ustanove, koje su uglavnom u području novih akvizicija u zbirkama i dokumentaciji, međutim slabosti ostaju potpuno iste kao i 2012. godine, kao i kod vanjskog kruga djelovanja gdje se u mogućnostima sagledava nov razvojni potencijal lokaliteta Salone, dok su prijetnje ostale istovjetne onima iz prijašnjeg plana.⁶⁶⁰ Sigurno je da se ustanova otežano nosi sa slabostima i prijetnjama, neovisno o tome jesu li uzroci vanjski ili unutrašnji, što upućuje na to da bi se sudioničkim djelovanjem mogla osigurati poboljšanja sinergijski usklađenim djelovanjem svih dionika. PEST analiza u novom je planu provedena uz pomoć savjetnika jer su pojedinih varijablama pridruženi brojevi pokazatelji u tablicama koji se odnose na njihovu važnost i utjecaj, a dobiveni rezultat govori „da je okolina stimulirajuća, štoviše pozitivne ocjene, odnosno snage, dobivene su za sve okoline, čime se dolazi do zaključka da Arheološki muzej u Splitu posjeduje sve potrebne preduvjete za daljnji razvoj, te da u svim segmentima na određeni način, indirektan, može djelovati u smjeru poboljšanja istih“⁶⁶¹. Kod revizije kapaciteta ustanove uočen je velik nedostatak zaposlenika, odnosno Muzej ima 31 zaposlenoga, a potrebe su iskazane za 54 osobe.⁶⁶² Kod analize dionika dolazi se do zanimljivih pokazatelja s obzirom na prikazanu tablicu izvora financiranja. Naime, zanimanje Grada Splita za razvoj Muzeja procijenjeno je jednakim kao i osnivača Ministarstva kulture, koje osigurava glavni izvor prihoda Muzeja. Procjena utjecaja Grada Solina ocijenjena je čak višom od osnivača. Unatoč tomu, oba ova dionika svrstana su u sekundarne interesne skupine. Vidljivo je poboljšanje u oblikovanju ciljeva Arheološkog muzeja u Splitu,

koji u prvom dokumentu uopće nisu bili jasno iskazani, a sada se ističu tri jasna cilja, usklađena sa strategijama osnivača, motivirajuća i razumljiva te razvojna, ali i poduprta posebnim ciljevima koji pridonose ostvarenju.⁶⁶³ Također su razrađeni načini provedbe planiranih aktivnosti, izrađeni su tablični prikazi s ulaznim vrijednostima i brojčanim pokazateljima za svaku godinu, kao i metode praćenja izvršenja. Planirani opseg ulaganja prelazi provedbene kapacitete ustanove, no moguće je da su ulaganja stavljena u plan zbog prijave muzejskog projekta za sufinanciranje iz fondova EU-a. Naime, Muzej ne može sâm donijeti odluku o tome koja će se ulaganja podržati, a osnivač nije uspostavio jasne mehanizme ocjene najvažnijih ulaganja, pa strateški plan pruža priliku za iskazivanje namjere Muzeja Ministarstvu kulture za pokretanje ulaganja.

Hrvatski muzej turizma u drugome je strateškom planu unio manje izmjene u ključne izjave, ali osnovni naglasak u viziji, misiji i ključnim vrijednostima ostaje isti. U uvodnom dijelu navodi se provedba procesa planiranja u 2017. godini, dok sâm plan pokriva 2016. godinu, pa je moguće da se Muzej već priprema za sljedeći plan. Tomu može pridonijeti činjenica da se dokument u cjelini oslanja na prethodnu inačicu strateškog plana. SWOT analiza uglavnom donosi iste zaključke kao u prethodnom dokumentu uz nekoliko dodatka. U snagama se kao novina ističe „jak turistički i kulturni kontekst i mlađa dob uposlenika Muzeja“, kod prijetnji je to nedostatak zaposlenika, posebno onih u marketingu koji bi pridonijeli povećanju vidljivosti Muzeja, a kao novina kod prijetnji vidi se i „rascjepkanost na mjesečni ritam postavljanja galerijskih izložbi“.⁶⁶⁴

Ako potonje Muzej vidi kao izazov, moguće je da veću dinamiku postavljanja izložbi nameću autoriteti koji žele veću frekvenciju događanja u turističkom odredištu. Podsjetimo se da je povećanje broja financiranih programa namijenjenih publici bilo prisutno i u strategijama osnivača, što je vidljivo i omjeru dodjele sredstava za izložbene programe, ali je ista želja bila zamijećena i kod pojedinih muzeja. Muzeji s ograničenim sredstvima mogu pritisak za organiziranje većeg broja programa smatrati neopravdanim, što je očito ovdje slučaj. Kod PEST analize prisutna je iscrpnija analiza okružja, posebno kod snage utjecaja i značenja, dok je u reviziji kapaciteta ustanove dodana potreba za reorganizacijom zbirki i izmjenom pravilnika o unutrašnjem ustrojstvu kako bi se osiguralo učinkovitije poslovanje.⁶⁶⁵ U analizi dionika kao primarni dionici navedeni su suradnici i korisnici (stručnjaci, umjetnici, udruge), a kao sekundarni ulagači Muzeja.⁶⁶⁶ Iako su jezično preoblikovani, Muzej zadržava dva opća cilja sličnog sadržaja kao u prijašnjem dokumentu, a isto je i s posebnim ciljevima. Uz ciljeve su navedeni načini ostvarenja, razrađeni i strukturirani do konkretnih aktivnosti. U tablicama su navedene godine praćenja učinka i iznosi povećanja u postotcima. Iznosi su dani okvirno i većina predviđenih aktivnosti odražuje se u istovjetnom postotku od 50 % ili 100 %, što upućuje na to da brojevi pokazatelji ipak nisu dovoljno precizni. Veća pozornost posvećuje se praćenju strateškog plana pa Muzej ističe da će tako „provjeravati postignute rezultate i dobivene zaključke integrirati u daljnje dopune i korekcije plana. Kako kvantitativni (povećanje broja posjetitelja, povećanje broja redovnih posjetitelja, po-

većanje prihoda muzeja) pokazatelji nisu jedini relevantni za uspješnost muzeja, kvalitativni (intervjui, upitnici, ankete) bit će integrirani u evaluaciju provedbe i uspješnosti Strateškog plana Hrvatskog muzeja turizma“⁶⁶⁷. Ovaj primjer dobro pokazuje kako strateško planiranje usmjerava ustanovu na potrebu praćenja i vrednovanja rezultata rada, što je sigurno pozitivan aspekt uvođenja tog alata u muzeje.

Hrvatski športski muzej je za razliku od prvog plana u novom dokumentu uz poslanje naveo viziju i ključne vrijednosti, ali nije ih jasno razdvojio niti je sadržajno dao nov opis glavnog razloga zašto Muzej postoji.⁶⁶⁸ U novom dokumentu nalazi se i kratko poglavlje o analizi okružja, međutim u njemu se ne koristi nijednom navedenom metodologijom iz *Obrasca*, a Muzej argumentira da „edukacijske i kulturne vrijednosti športskog muzeja nacionalnog tipa nije moguće adekvatno ekonomski mjeriti“⁶⁶⁹. Primjer pokazuje kako u muzejima još uvijek postoji otpor prema uvođenju takvih mjerenja u muzejsku struku. No zabrinjava što izostaju i mjerljivi pokazatelji stručnog rada poput inventarizacije i registracije zbirki. U poglavlju s općim ciljevima nalaze se rečenice istovjetne onima u prethodnom planu, ciljevi su neusustavljeni, a poglavlje je dopunjeno s nekoliko novih rečenica. Opis donosi razvoj muzejsko-galerijske djelatnosti u kontekstu sporta, a na to se nastavljaju i posebni ciljevi s načinom provedbe, među kojima se kao ključni cilj ističe završetak radova na stalnom postavu čije se otvaranje predviđa 2020. godine.⁶⁷⁰ Nakon početnog dijela dokumenta, koji je nešto bolje prilagođen zahtjevima iz *Obrasca* Ministarstva kulture, slijedi

razrada aktivnosti Muzeja bez navedenih pokazatelja.

Muzejski dokumentacijski centar slijedi *Obrazac* kao i u prvom planu. Razrađuje proces planiranja i navodi osobe koje uz ravnateljicu MDC-a sudjeluju u izradi strateškog plana. U uvodu se osvrće na nedostatak postojanja „Strategije digitalizacije Hrvatske kulturne baštine 2020.‘, dokumenta na kojem je radila Radna skupina Ministarstva kulture i djelatnici MDC-a, a koji, nažalost, nije donesen“⁶⁷¹. Ne spominje se nacionalni plan koji se nalazi u strateškim planovima osnivača. Vizija i misija ustanove ostaju nepromijenjene kao i vrijednosti. Ponovno se u SWOT analizi nalaze posve isti elementi kao i u prvom planu, a posebno je istaknut primjer „obimne potrošnje papira“⁶⁷² kao slabost. Ta pojedinost znakovita je za analizu jer pokazuje kako se poslovanje ne prati odgovarajuće. Od brojnih izazova koji postoje u strateškom planu ističe se nekontrolirana potrošnja papira iako bi se pozitivni pomaci ovdje mogli odmah provesti jer ih ustanova može sama lako kontrolirati i ostvariti, i to bez ikakvih ulaganja, samo uz uvođenje radne discipline. Po svoj prilici, i u stvaranju kulture rada pripomoglo bi suradničko ozračje i malo više samodiscipline. U kadrovskoj strukturi u reviziji kapaciteta ustanove ostvareni su pomaci u zapošljavanju stručnjaka koji su uočeni kao nedostajući u prijašnjem planu, međutim ukupan broj zaposlenika ostao je isti pa ustanova sada iskazuje potrebe za novim stručnjacima čija znanja nedostaju. U općim ciljevima nema nikakvih pomaka u odnosu na prijašnji dokument. I dalje se navode četiri opća cilja koja su u funkciji redovnog obavljanja djelatnosti MDC-a.⁶⁷³ Kod

posebnih ciljeva, unatoč činjenici da su većinom isti i navedeni za područja rada kojima se podupiru opći ciljevi, primjećuju se manje dopune i prilagodbe brojčanih pokazatelja. Uglavnom se odnose na dodan broj novih jedinica u specijaliziranim fondovima ustanove. U strateškim planovima osnivača uspostavljanje učinkovitog rada Sustava muzeja jedan je od prioriteta Ministarstva kulture, a MDC je ustanova čiji je doprinos u postizanju tog cilja ključan. U novome strateškom planu MDC-a dodatno su razrađene aktivnosti Sustava muzeja u okviru općeg cilja *Stručna i konzultativna pomoć*. Velika razlika u odnosu na prošli plan MDC-a je iscrpno izrađena tablica za svaki opći i posebni cilj u kojoj su dani precizni kvalitativni ili kvantitativni podatci. Naznačene su polazne vrijednosti i vrijednosti koje se očekuju svake godine, kao i na kraju promatranog razdoblja. Iscrpnije su prikazani pokazatelji koji se odnose na aktivnosti koje planira sama ustanova, međutim kao i kod Ministarstva kulture postoje i posebni ciljevi koji podrazumijevaju aktivnosti koje moraju obaviti muzeji, dakle druge pravne osobe, na što MDC ne može utjecati. To je primjerice „povećan broj računalno obrađenih muzejskih predmeta i njihove sigurnosne pohrane i prezentacije online“⁶⁷⁴. Dakle, ponovno se i ovdje neizravno spominje inventarizacija. Strateški plan MDC-a razradio je i metode praćenja rezultata kao i evaluaciju podataka prikupljenih odabranim metodama. Vidljivo je da je izrada prvoga strateškog plana MDC-a pomogla ustanovi jasnije sagledati smjerove djelovanja, stoga je drugi plan mnogo iscrpnije i s preciznijim pokazateljima prikazao provedbu potrebnih aktivnosti i očekivane mjerljive rezultate.

Tiflološki muzej u Zagrebu dobar je primjer stjecanja znanja i vještina ustanove u izradi strateškog plana. *Strateški plan Tiflološkog muzeja (2016. – 2018. g.)*, za razliku od prvog plana, ima strukturiran sadržaj prema *Obrascu*, vizija i misija su razdvojene i drukčije određene, a dodane su i ključne vrijednosti.⁶⁷⁵ Provedene su dvije analize okružja, SWOT analiza i revizija kapaciteta uz koju je dan i organigram, a utvrđeni su opći i posebni ciljevi. Ističe se pet općih ciljeva koji se mogu podvesti pod strateški cilj Ministarstva kulture razvoja muzejske djelatnosti. Posebni ciljevi navedeni su uz svaki opći cilj kao njegove uporišne točke. Doduše, ciljevi su još uvijek općeniti i nedorečeni, poput pripreme za oblikovanje cilja umjesto konkretnoga i mjerljivog cilja. U općem cilju kojim se planira poboljšati financije Muzeja navodi se da „se u skladu s kulturnom politikom Hrvatske i od muzeja očekuje da pronađu nove i dopunske izvore financiranja, a kako bi se to ostvarilo uključivanjem Tiflološkog muzeja u tržišnu utakmicu, potrebno je osmisliti načine i metode koji će mu u tome pomoći“⁶⁷⁶. U prethodnom planu Muzej je ustvrdio da nema kapaciteta za ostvarivanje prihoda, no čini se da je ipak pronašao svoju nišu iako je strateški plan iscrpno ne razrađuje. U SWOT analizi Tiflološki muzej naglašava svoj jedinstveni položaj u hrvatskome muzejskom sektoru u kojemu može imati savjetodavnu ulogu za druge muzeje. Opredijelivši se za jačanje svojega tržišnog položaja, Muzej bi tu jedinstvenost mogao strateški sagledati kao svoj financijski potencijal kojim bi se prihodovno osnažio. U općim i posebnim ciljevima primjetan je pomak usmjerenja na korisnika i poslovanje u cijelosti, a

manje se navode konkretni programski sadržaji. Da nije bilo prijašnjih primjera s pokazateljima o stopostotnim ulaznim vrijednostima inventarizacije fundusa, a poslije se pojavljuju postotci koji pokazuju druge iznose, zaključilo bi se da je postupak inventarizacije Tiflološkog muzeja završen jer se u novom planu ne spominje. Ovako se ipak treba ograditi i ustvrditi da izostaju ulazni podatci koji bi potvrdili da su planirana inventarizacija i katalogizacija iz prošlog plana obavljene. Muzejska dokumentacija ipak se pojavljuje u pokazateljima, a navode se pokazatelji uspješnosti, mjerljivi u kvantitativnome i kvalitativnom smislu, u „vođenju primarne dokumentacije (inventarizacija muzejske građe)“⁶⁷⁷. Ponovno se ne navodi nijedan brojčani, ali ni kvalitativni pokazatelj. Ista je situacija u poglavlju koje se bavi praćenjem i evaluacijom. Iako se spominju dva smjera praćenja i vrednovanja, od kojih se jedan odnosi na zbirke i njihovu dostupnost, a drugi na rad s korisnicima, nema ni ulaznih ni izlaznih pokazatelja. Iz tih je nekoliko primjera, kao i u drugim muzejima, vidljiva praksa da se u planu izriče namjera muzeja da cilj provede, ali on nije posve shvaćen kao alat kojim će se to i provesti.

Moderna galerija u Zagrebu u svojem je strateškom planu za 2017. – 2019. godinu promijenila predloženi raspored iz *Obrascu* Ministarstva kulture koji je slijedila u prvom planu. Naslov dokumenta također se razlikuje i govori o namjeri izrade jednoga sveobuhvatnog dokumenta koji će unaprijediti rad ustanove.⁶⁷⁸ U uvodnom dijelu analize okružja stručnjaci koji su radili plan osvrću se na problem evaluacije muzejskih programa. Problematičnom im se čini praksa da kulturna vijeća vrednuju

programe jer se time ograničava profesionalna sloboda stručnjaka, što je primijećeno i u prijašnjim analizama metodologije donošenja odluka o financiranju. Način dodjele sredstava muzejskim ustanovama, kojima vanjska tijela odobravaju konačan izbor izložbi, pedagoških aktivnosti, restauracije ili otkupa, sigurno je ograničavajući i ne čudi da je brojnim stručnjacima koji su specijalizirani za pojedina područja profesionalno neprihvatljiv. Nužno je podsjetiti da postupci kulturnih vijeća u evaluaciji programa u pravilu znače dodjelu manjih iznosa od traženih za gotovo svaki odobreni program, pa se on ne može ostvariti onako kako su ga autori i stručnjaci muzeja zamislili.

Rješavanje razvojnih izazova Moderne galerije usmjereno je na ključnu ulogu ravnatelja i na potrebu unutrašnje reorganizacije poslovanja, tako da se u organigramu Galerije povezuju ljudski potencijali s potrebnim poslovima.⁶⁷⁹ Lako je opaziti da, zbog nedostataka uočenih i u SWOT analizi, velik dio prepoznatih potreba ostaje nepokriven. Ovaj strateški plan u tabličnom je prikazu uz novu analizu okružja donio i jasnije strukturirane ciljeve. Svaki cilj popraćen je prioritetima i mjerama za provedbu, premda se neke od njih ponavljaju za veći broj ciljeva. Doduše, još uvijek izostaju pokazatelji koji bi povezali vrlo široko postavljene ciljeve s očekivanim rezultatima, ali se u načinu provedbe navode izvori financiranja od kojih se očekuje prihod, što jasnije povezuje ostvarenje s financijama. Dosadašnje uspješno poslovanje Moderna galerija potkrepljuje izvještajima o ostvarenim programima uz kritički osvrt na to da godišnje dobije gotovo dvostruko manje programskih sredstava nego što je

u prijavama planirano. Strateškom planu priloženi se prijavljeni programi Galerije kako bi potvrdili navedeno.

Galerija *Klovićevi dvori* u drugom je planu napravila primjetan kvalitativni skok u izradi dokumenta koji sada ima strukturu strateškog plana. Tri opća cilja poduprta su s dva do četiri posebna cilja. Svi ciljevi popraćeni su aktivnostima koje bi trebale osigurati željeni učinak, a većina je aktivnosti konkretno osmišljena. Prema *Obrascu* Ministarstva kulture u pokazateljima uspješnosti objašnjava se praćenje zadanih kategorija, odnosno učinkovitosti, utjecaja, relevantnosti, obuhvata i uporabe.⁶⁸⁰ U skladu s ranijim zapažanjima kod drugih muzeja, nema pokazatelja u kojem će se vremenu postotak ili broj planiranih aktivnosti odraditi niti su navedeni mjerljivi učinci. Ipak su aktivnostima pridružene zadužene osobe i planiran je proračun za provedbu. Dokument nije vremenski određen iako je navedeno da vrijedi pet godina. Premda je strateški plan za Galeriju izradila savjetnička tvrtka, nedostaju kvantitativni pokazatelji, što ponovno potvrđuje zaključke da nedostaje raspoloživih hrvatskih specijaliziranih tvrtki koje bi muzeje uspješno provele kroz proces strateškog planiranja i uputile ih u sve prednosti uporabe tog alata, poput savjetničke tvrtke Lord.

Muzej *Mimara* u strateški plan za 2017. – 2019. prenosi neostvarenu viziju da postane matični muzej prve razine. Financijski pokazatelji poslovanja za 2013. – 2016., dani u analizi plana, pokazuju bitan pad ukupnih prihoda Muzeja uzrokovan smanjenjem prihoda na poziciji proračunskih sredstava.⁶⁸¹ To je očito posljedica smanjenog proračuna za muzejsku djelatnost u Ministarstvu kulture u tom razdoblju.

Muzej je istodobno zadržao gotovo jednak broj godišnjih događanja zahvaljujući suradnji s vanjskim organizatorima, pa tako atraktivan muzejski prostor omogućuje prijeko potreban vlastiti prihod. SWOT analiza sadržava gotovo iste pokazatelje, no PEST analiza koristila se novom metodologijom, što je doprinos vanjskih savjetnika. Nažalost, ta analiza donosi opće pokazatelje, a ne posebne za muzejski sektor. Muzej *Mimara* zadržao je isti opći cilj razvoja muzejske djelatnosti. Posebnim ciljevima bolje se razrađuje način provedbe aktivnosti za provođenje općeg cilja.

Arheološki muzej Naronu u planu je za 2016. – 2019. zadržao istu viziju i misiju te ključne vrijednosti. SWOT analiza ima isti sadržaj kao prethodna što upućuje na to da nisu učinjeni ključni pomaci u odnosu na prošli plan ili se prijašnja analiza samo prenijela u novi plan a da se nisu revidirale snage, slabosti, mogućnosti i prijjetnje. Isti su opći i posebni ciljevi, kojih je mnogo, i nabrajaju sve na što bi Muzej trebao usmjeriti pozornost u svojem radu pa ne čudi da se protežu i u sljedeće razdoblje. Kadrovske potrebe iskazane u prvom planu djelomično su zadovoljene, odnosno umjesto šest zaposlenih, koliko ih je nedostajalo u prvom planu, u drugom je planu prepoznat nedostatak četiriju zaposlenika. Primjer za to kako ključni poslovi na obradi muzejske građe traju mnogo duže od planiranih rokova vidljiv je u konkretnom slučaju Arheološkog muzeja Naronu. Naime, u oba plana u načinu izvršenja navodi se da je potrebno završiti trogodišnji projekt *Digitalizacija arheološke zbirke i arhivske građe*, što se, dakle, protegnulo na sedam godina umjesto na planirane četiri.

Arheološki muzej Zadar učinio je vidljive pomake u izradi strateškog plana za 2016. – 2018. godinu. Ključne izjave Muzeja sada su određene onako kako je to uobičajeno za viziju, misiju i ključne vrijednosti. Nova struktura plana upućuje na to da je Muzej angažirao vanjske savjetnike. Međutim, provedene SWOT i PEST analiza istovjetne su onima koje navode drugi muzeji. U analizi dionika Arheološki muzej Zadar poimence navodi ustanove s kojima surađuje, što je posebnost upravo te ustanove, ali dionike je potrebno i odgovarajuće analizirati. U ovom slučaju u područje istog utjecaja i važnosti stavljeni su osnivač Muzeja, tj. Ministarstvo kulture, i brojne muzejske ustanove s kojima Muzej surađuje. U drugom planu ciljevi su jasno strukturirani u tri opća koje podupiru posebni ciljevi. Opisani su načini ostvarenja i dan je tablični prikaz s pokazateljima uspješnosti ostvarenja plana. Pokazatelji su dani u postotcima za svaku godinu. Iako je Muzej istaknuo kao prioritet izgradnju nove zgrade, i za to rješava imovinsko-pravne poslove te planira obaviti istraživanja na 2800 četvornih metara⁶⁸² kako bi se mogla izraditi projektna dokumentacija, usporedno s tim navodi još nekoliko ulaganja. Imajući u vidu raspoloživost proračunskih sredstava, teško da je toliko mnogo investicijskih ciljeva ostvarivo u predviđenom opsegu. Istodobno se odvija redovna djelatnost s brojnim aktivnostima te dinamično zamišljenom inventarizacijom uz dodatni angažman provedbe revizije cjelovitog fundusa. To je dobar primjer koji pokazuje velik jaz između ambicija iskazanih u investicijski i programski orijentiranim ciljevima i stvarnih mogućnosti sa sredstvima koja su na raspolaganju Muzeju. Izrada plana

ulaganja i jasnog postupka priprema sa stvarno postavljenom dinamikom koju bi muzeji dogovorili s osnivačem pomogla bi da strateški planovi postanu alati koji su zasnovani na stvarnim i dohvatljivim ciljevima.

Hrvatski muzej naivne umjetnosti i u prvome i u drugom planu slijedi *Obrazac* Ministarstva kulture. Drugi plan, izrađen za 2016. – 2018. godinu, ima formalno bolje određenu viziju i misiju iako se njihov sadržaj bitno ne razlikuje. Provedena financijska analiza poslovanja Muzeja za razdoblje koje pokriva prvi plan donosi nove podatke. Od 2011. godine udio vlastitog prihoda dvostruko je povećan, odnosno s 15,76 % porastao je na 33,54 %, dok su se donacije u istom razdoblju smanjile gotovo osam puta.⁶⁸³ Vidljivo je da je Muzej bio motiviran ostvariti prihod, a očito je da u sektoru postoji prostor za takav rast. Pad donacija potvrđuje prijašnju pretpostavku da se u doba krize donatori češće okreću socijalno osjetljivijim područjima nego što su muzeji. Opći cilj, a to je razvoj muzejske djelatnosti, podupire se nizom posebnih ciljeva usmjerenih na pojedine dijelove djelatnosti. Velik razvojni izazov Muzej vidi u preseljenju na novu lokaciju uz oblikovanje novog postava, međutim to ulaganje ne prikazuje ni kao opći ni kao posebni cilj, već ga navodi u sklopu aktivnosti „posebnog cilja 1: Skupljanje, čuvanje, istraživanje, obrada i prezentiranje muzejske građe“⁶⁸⁴. Koliko je nužna promjena u pristupu i koordinacija u rješavanju izazova odlično pokazuje slučaj Hrvatskog muzeja naivne umjetnosti, koji je 2007. godine dobio rješenje Vlade Republike Hrvatske o preseljenju u zgradu Hrvatskoga povijesnog muzeja kada se taj Muzej preseli na novu lokaciju.⁶⁸⁵ Budući

da je projekt Hrvatskoga povijesnog muzeja ostao neostvaren, to je imalo izravan utjecaj na sudbinu Hrvatskog muzeja naivne umjetnosti. U tablici provedbe na poziciji investicija Muzej pak planira intervencije u postojećem objektu, a izostaju brojčani podatci povezani s preseljenjem na novu lokaciju.⁶⁸⁶ Jedno od glavnih svojstava uspješne kulturne politike sposobnost je usklađivanja potreba i obveza prema ustanovama za koje su osnivači izravno nadležni i odgovorni, a već više primjera pokazuje koliko su nužna poboljšanja postojećih praksi.

Muzej hrvatskih arheoloških spomenika, koji u prvom planu nije slijedio *Obrazac* Ministarstva kulture, strateški plan za 2017. – 2019. uz pomoć vanjskih savjetnika uobličio je prema smjernicama. Određene su vizija i misija Muzeja te analizirano okružje u kojemu djeluje. Međutim, SWOT analiza ponavlja prije primijećene zaključke drugih muzeja, osim u dijelu u kojemu se osvrće na pad posjetitelja, a njihov broj ionako je veoma nizak u odnosu na važnost Muzeja. Po svoj prilici, različiti muzeji angažirali su iste vanjske savjetnike. Već je navedeno da nisu provedene nove analize, već su prepisane prošle, pa ih zato nalazimo u drugoj i trećoj generaciji strateških planova. U opisu stanja zbirki Muzej uopće ne navodi inventarizaciju građe, dok u SWOT analizi među svojim prednostima ističe „visoku razinu inventariziranosti“⁶⁸⁷, a istodobno je iz pokazatelja za provedbu aktivnosti povezanih s ostvarenjem ciljeva očito da se tek 2017. godine planira dosegnuti 20 % fotografiranog fundusa.⁶⁸⁸ Budući da je fotografija predmeta nužan element bez kojega nema registracije i inventarizacije, to dovodi u pitanje prije navedene tvrdnje

o inventariziranosti građe. Znakovit je izostanak povezivanja dijelova strateškog plana koji su u međusobnom odnosu. Osim problema s nazivljem, povezanoga s očito različitim shvaćanjem pojma inventarizacije, taj primjer dobro pokazuje kako se muzeji moraju dodatno potruditi da bi usustavili učinkovit plan. Pomoć vanjskog savjetnika donijela je formalna poboljšanja u samom konceptu plana, ali nije znatno pridonijela metodologiji provedbe. Kao što znanstvena literatura predlaže, i posao savjetnika također mora počivati na načelima sudioničkog pristupa. Zajedno s muzejom potrebno je studiozno proći uzroke, posljedice i izazove koji će poslužiti za oblikovanje ciljeva te mjera i aktivnosti kojima će ih muzej ostvariti. Strateški plan kao dokument koji ima velik utjecaj na razvoj i poslovanje pokazuje višeslojnost razina na kojima je potrebno ostvariti sinergije i postići usklađivanja. I kod Muzeja hrvatskih arheoloških spomenika već se niz godina očekuje ulaganje u novi stalni postav. Tolik broj neuređenih stalnih postava hrvatskih nacionalnih muzeja upozorava na alarmantno stanje u djelatnosti, jednako kao i neinventarizirani fondus. Doduše, za rješavanje tih izazova itekako bi dobro došle učinkovite strategije jer u postojećima je zaista otkriveno mnogo propusta koji priječe poboljšanja.

Hrvatski povijesni muzej nije u drugom planu za 2016. – 2020. promijenio viziju i misiju, a i SWOT analiza istovjetna je prvom planu. I dalje su vidljive iste prednosti i nedostaci te velik potencijal Muzeja kao nacionalne ustanove koji ostaje neostvaren i bez dugo planirane obnove. Više općih ciljeva koji se mogu podvesti pod kategoriju unapređenja djelatnosti

također je preneseno u sljedeće razdoblje, kao i posebni ciljevi među kojima se ističe uređenje novog muzeja. Muzej u posebnim ciljevima vrlo ozbiljno pristupa inventarizaciji i ostvarenju izložbenih programa, dok su problemi u rekonstrukciji objekta za novi postav prepoznati kao dugogodišnji izazov. Unatoč tomu, u planiranju toga velikog investicijskog zahvata nisu se razmotrile mogućnosti korištenja fondovima EU-a. Moguće je da se problem ne vidi u financijama, jer je i osnivač izrijeком ovo ulaganje naveo kao prioritet, već je izazov u izostanku dobre suradnje ključnih dionika, što je dovelo do zastoja projekta. Dugotrajan problem nerješavanja izvedbe stalnog postava i uređenja odgovarajućeg prostora za smještaj iznimno bogatog fundusa toga nacionalnog muzeja prve razine matičnosti, kojemu je osnivač Republika Hrvatska, najočitije pokazuje kako postojeći model planiranja i upravljanja ima ozbiljnih nedostataka.

Muzeji Ivana Meštrovića u strateškom planu za 2016. – 2018. prate strukturu *Obrasca* Ministarstva kulture sa svim formalnim sastavnicama. Misija i vizija preoblikovane su tako da se misija usredotočuje na osnovnu zadaću, a vizija se sužava na nacionalni okvir i unutrašnje vrednovanje. U prvom planu izostala je analiza stanja i okružja, što ovaj dokument donosi. Kod analize unutrašnjih izazova ističe se potreba cjelovite inventarizacije 25 % fundusa,⁶⁸⁹ a ponovno je ulaganje u infrastrukturu prepoznato kao nužnost kako bi ustanova mogla neometano ispunjavati svoju zadaću. Tri opća cilja odnose se na razvoj muzejsko-galerijske djelatnosti, a četvrti je usmjeren na ulaganja. Opisuju se načini provedbe, no nisu usustavljeni u jasne pokazatelje. Na

primjeru otkupa građe i odnosa s nasljednicima koji se iskazuju također je vidljiva potreba uspostavljanja koordinacije koja bi omogućila provedbu plana. Naime, iako je uspostavljen zakonski okvir koji ustanovi omogućuje prvokup, i postoji volja nasljednika da djela prodaju, nadležna tijela izvan ustanove ne reagiraju dovoljno brzo što onemogućuje otkup na temelju prava prvokupa. Budući da su posrijedi vrlo visoki iznosi i djela koja pripadaju najvišoj kategoriji nacionalnog fundusa, nužno je uspostaviti sudionički model koji bi planiranim postupcima osigurao brzo i nesmetano izvršenje.

Muzej Slavonije u svojem je strateškom planu za 2016. – 2018. oblikovao viziju jednaku onoj iz prethodnog dokumenta, ali je misija znatno izmijenjena i proširena, a dodatci uključuju i planirane aktivnosti. Iako je u prošlom planu velika pozornost bila posvećena inventarizaciji zbirki, iz SWOT analize drugog plana vidljivo je da se neobrađenost građe još uvijek vidi kao unutrašnja slabost organizacije. Po svoj prilici, tomu pridonosi i druga uočena slabost, a to su neodgovarajuće čuvaonice. Analiza dionika i korisnika iscrpnije je razrađena nego u prvom planu, a posebno se ističe povezivanje s obrazovnim i turističkim sektorom.⁶⁹⁰ Muzej Slavonije planira cjelovit razvoj koji se „temelji na dva stupa – osnaživanje stručnog rada Muzeja i jačanje uloge Muzeja u zajednici“⁶⁹¹. Od četiri glavna strateška cilja tri se odnose na unutrašnji razvoj: prva dva povezana su s obradom i prikupljanjem građe, treći s rješavanjem prostornih izazova, dok je četvrti cilj usmjeren javnosti i zadovoljenju potreba publike.⁶⁹² Ciljevi su, dakle, ostali isti i tek neznatno su preoblikovani, tako da ih je sada četiri u odnosu na pet koliko ih je

bilo u prvom planu. Posebni ciljevi zajedno s aktivnostima prate glavne ciljeve, kao što je to bilo i u prvom planu, ali izostaju očekivani pokazatelji koji su prije bili navedeni. Samo se na kraju strateškog plana u očekivanim ishodima izjavljuje da se očekuje da do 2018. godine 80 % muzejske građe bude inventarizirano.⁶⁹³ Nije vidljiva dinamika ostvarenja koja je bila zacrtana u prvome strateškom planu. Muzej Slavonije može se uzeti kao primjer koji pojašnjava kako i sami muzeji teško ostvaruju pomake povezane s inventarizacijom građe čak i kada se strateški jasno usmjere na rješavanje tog izazova. Očito je da namjera iskazana strateškim planom treba dobru razradu, predanost poslu i učinkovite mehanizme kontrole. Uz tako zahtjevan prioritet teško da ustanova može uobičajenim tempom provoditi ostale aktivnosti. Ako ih pak ne provodi, većina ostalih pokazatelja uspješnosti poslovanja u programskim i financijskim izvještajima zabilježit će pad. To može stvoriti sliku neuspjeha, što muzej sigurno ne želi, i otvara još jednu dimenziju problema koja se može riješiti samo međusobnim uvažavanjem svih ključnih dionika i podrškom autoriteta.

Javna ustanova *Spomen-područje Jasenovac* u svojem planu za 2016. – 2019. zadržava viziju i misiju iz prijašnjeg plana kao i opći glavni cilj koji je usko povezan s misijom. Opći glavni cilj prate četiri posebna cilja, razrađena tekstno i u tablicama s prikazanim načinima izvršenja i u prvome i u drugom planu. Opći cilj i posebni ciljevi istovjetni su u oba plana. Međutim, iako su navedeni pokazatelji, ključni pokazatelji ostaju isti. Velik dio aktivnosti iz prvog plana nalazi se i u drugom planu, uključujući one financijski manje zahtjevne kao što je potpisivanje

sporazuma ili pak postavljanje oznaka o zabrani bacanja smeća na pojedinim lokacijama. Provedba tih aktivnosti zaista ne ovisi o financijskoj podršci osnivača, a nisu provedene nekoliko godina. To potvrđuje da ni ustanova ne prati što stoji u strateškom planu pa ne provodi ni najjednostavnije aktivnosti.

Dvor *Trakošćan* u svojem je planu za 2016. – 2018. jasnije oblikovao misiju i viziju te razdvojio te dvije ključne izjave. Novost su i ključne vrijednosti ustanove kojima muzej odašilje poruke o profesionalnome i kolegijalnom pristupu orijentiranom na kvalitetu, transparentnost, kreativnost i partnerstvo.⁶⁹⁴ SWOT analiza gotovo je istovjetna onoj iz prvog plana, kao i opći i posebni ciljevi. Jedini posebni cilj koji u drugom planu nedostaje jest servisna građevina, što je očito ostvareno pa nema potrebe biti u novom planu. Dio posebnih ciljeva uključuje stalno obavljanje djelatnosti, dok se drugi odnose na ulaganja kao što su obnova vrtlarske kućice ili dijela novog postava.⁶⁹⁵ Svi ciljevi popraćeni su aktivnostima i brojčanim pokazateljima. Ponovno su u dijelu koji govori o registraciji zbirki uočeni izazovi. Polazna vrijednost u 2012. godini bila je pet zbirki, a do 2015. planirala se napraviti „raščlamba jedne kulturno-povijesne zbirke na nekoliko manjih“ i registrirati četiri nove zbirke. Međutim, u novom planu polazna je vrijednost šest, pa nije jasno je li se izdvojila samo jedna zbirka koja je potom registrirana, a ostale su tri još uvijek objedinjene, dok se u novom planu planiraju registrirati preostale. Kod drugih pokazatelja vide se i odlični rezultati poslovanja, primjerice u restauraciji. Planirani broj restauriranih slika u prvom planu bio je 91, a polazna vrijednost u drugom planu je 93, što znači

da je plan nastavljen s dva restaurirana djela više.⁶⁹⁶

Muzeji Hrvatskog zagorja u strateškom su planu za 2016. – 2019.⁶⁹⁷ ponovili prijašnji plan pa nema potrebe za usporedbom. U strateškom planu za 2018. – 2020.⁶⁹⁸ zadržane su vizija i misija iz prvog plana, dok je organigram nešto preciznije izrađen. Rezultati SWOT analize istovjetni su onima iz prvog plana, dok je PEST analiza, iako je zadržala broj pokazatelja iz prvog plana, drukčije napravljena, a rezultati su s brojčanim pokazateljima usustavljeni u tablice. Ovdje se ponovno u ekonomskom okružju navodi kriza koja je bila prevladavajuće obilježje prvog plana, dok su u trenutku izrade plana za 2018. – 2020. glavni ekonomski pokazatelji u uzlaznom trendu. Pokazatelji se promatraju prema pozitivnomu i negativnom utjecaju te važnosti, a tablični je prikaz rad vanjskog savjetnika. Kod analize dionika i budućih trendova također se koristilo rezultatima iz prvog plana, dok su s novim podacima iscrpnije obrađeni korisnici usluga ustanove i posjetitelji. U planu je bolje razrađena analiza financijskog poslovanja ustanove, koje bilježi dobre rezultate. Plan za 2018. – 2020. određuje tri nova opća cilja, koji se jasnom logikom nastavljaju na prijašnje, a podržavaju ih posebni ciljevi. Načini ostvarenja opisani su za svaki od ciljeva, a pokazatelji rezultata pregledno su usustavljeni u tablice. Doduše, kod velikog broja pokazatelja rezultata polazna se vrijednost ponavlja u svakoj godini razdoblja plana pa nije jasno kako se prati planirano povećanje rezultata i ostvarenje ciljeva. Možda je broj ostvarenja zamišljen po godini, no to nije dobro objašnjeno. Napravljena je i tablica za praćenje i evaluaciju, no brojčani pokazatelji nisu uneseni.

Muzej antičkog stakla u Zadru u drugom je planu ponovio strukturu i ključne elemente prvog plana. Vizija i misija se ponavljaju, a isti su i rezultati analiza. Osnivanje udruge koje je bilo spomenuto u prvom planu također se ponovno navodi. Opći cilj koji je opisno razrađen istovjetan je onomu iz prvog plana. Ponavljaju se i posebni ciljevi, no nema načina izvršenja ni relevantnih pokazatelja kojima bi se moglo pratiti ostvarenje plana. Sâm dokument nema naziv *strateški plan*. Iz navedenoga je vidljivo da nije ostvaren pomak u koncepciji dokumenta, a za ostvarenje planiranoga nije uloženi potreban napor, čak ni za osnutak udruge. Ako se ciljevi i aktivnosti ponavljaju, pretpostavka je da nisu provedeni u prethodnome planskom razdoblju.

Muzej vučedolske kulture otvoren je 2015. godine pa u 2012. nije izrađivao strateški plan. Prvi plan izradio je još 2014. godine za 2015. – 2017., što pokazuje da je poslovanje namjeravao otpočeti postaviti planski. Otvorenje novouređenog prostora Muzeja je dočekao samo s jednim zaposlenikom, odnosno ravnateljicom.⁶⁹⁹ Oblikovao je viziju i misiju te vrijednosti ustanove prema vlastitoj društvenoj ulozi, no one su vrlo široko postavljene. Analize okružja iste su kao kod muzeja koji su imali vanjske savjetnike, pa s obzirom na to da Muzej prije nije poslovao, naveo je već zapažena iskustva drugih. Muzej je dobro strukturirao svoje opće i posebne ciljeve koji su s jedne strane usmjereni na to da obradi preuzeti fundus, a s druge da poradi na svojem pozicioniranju na muzejskoj karti Hrvatske. Ističu se i potrebe za dodatnim opremanjem te dovršenjem radova na cijelom kompleksu toga jedinstvenog arheološkog nalazišta. Zanimljivo je da je tablica s bročanim pokazateljima dana samo za marketinšku

djelatnost Muzeja. U drugom planu, koji ustanova izrađuje 2017. godine, nalaze se podatci o tome da je Muzej nakon otvorenja primio brojne nagrade i priznanja zbog svojega inovativnog postava i zanimljive arhitekture. Plan je radio tim u kojemu su bili ravnateljica, tajnik, voditeljica računovodstva i stručni djelatnici.⁷⁰⁰ Vizija i misija Muzeja iste su kao u prethodnom planu. Premda su vanjski savjetnici bili pomoć pri osmišljavanju plana, ponovno su vidljive iste vrijednosti koje nalazimo u drugim ustanovama, primjerice kao u Muzejima Hrvatskog zagorja. Također se, osim navođenja jedinstvenosti Muzeja, u SWOT analizi ponavljaju isti pokazatelji kao i u drugim muzejima za koje se s velikom sigurnošću može ustvrditi da su im planove radili isti savjetnici. Isti je slučaj s PEST analizom, analizom dionika i analizom trendova. Četiri opća cilja iz prvog plana zamijenjena su trima jasnije strukturiranim ciljevima u novom planu. Posebni ciljevi podupiru opće ciljeve i usmjereni su na razvoj djelatnosti i opremanje Muzeja kako bi ustanova spremnije odgovorila na očekivanja publike. U drugome općem cilju zadržan je posebni cilj koji teži zapošljavanju visokoobrazovanih stručnjaka: „Zapošljavanje vrsnog stručnog osoblja, sustavno unapređivanje kadrovske infrastrukture te edukacija stručnog kadra od izuzetnog su značaja za rad Muzeja koji je označen kao nacionalni muzej od iznimnog značaja za Republiku Hrvatsku.“⁷⁰¹ Naime, od osnutka 2015. godine u Muzeju je zaposleno jedanaest djelatnika, pa treba pretpostaviti da postoje potrebni stručnjaci, to više što Muzej postiže zavidne rezultate i na međunarodnoj razini. Istodobno nedostaju iscrpnije informacije o manjku određenoga stručnog kadra, a i sâm pokazatelj zapošljivosti zadržava istu

vrijednost kao što je polazna. Strateški plan za 2018. – 2020. godinu donosi godišnje brojčane pokazatelje. Tako se postotak inventariziranosti svake godine povećava za 10 % fundusa.⁷⁰²

Muzej Apoksiomena ima dva osnivača, Republiku Hrvatsku i Grad Mali Lošinj, koji dijele osnivačka prava u jednakom postotku. Otvoren je za javnost 2016. godine i tada izrađuje svoj prvi strateški plan, i to za četverogodišnje razdoblje.⁷⁰³ Muzej je oblikovao viziju, misiju i ključne vrijednosti, no primjetne su sličnosti s vrlo širokim ključnim izjavama Muzeja Hrvatskog zagorja. To se isto primjećuje i u analizama, a posebno u PEST analizi i analizi trendova, dok su u ostalima prisutne prilagodbe ustanovi. Po svoj prilici, i taj Muzej imao je iste vanjske savjetnike. Muzej vrlo ambiciozno predviđa svoje uključivanje u projekte EU-a. Navodi se sedam općih ciljeva, a svaki od njih prati veći broj posebnih ciljeva koji pomažu ostvarivanju. Posebni ciljevi su SMART, odnosno mnogi su vrlo konkretni i ostvarivi uz određena financijska sredstva koja nisu previsoka. Slijedi opis provedbe koji jasno i sustavno opisuje kako će se odraditi planirane aktivnosti. Nema tablica s pokazateljima. Primjećuje se slična usmjerenost na dobro pozicioniranje novootvorenog muzeja kao i u planu Muzeja vučedolske kulture. Također se želi ostvariti kvalitetan rad na fundusu, rad s publikom te uspostaviti učinkovito poslovanje. U zadnjem dijelu plana govori se o uvođenju FMC modela, razrađenoga isto kako je to već zamijećeno kod drugih muzeja kojima su na strateškom planu radili vanjski savjetnici. Budući da su u planu isti slikovni prilozi, sigurno je da su ti isti savjetnici radili na ovom planu ili su se pak djelatnici Muzeja Apoksiomena

koristili predloškom onih muzeja za koje su radili vanjski savjetnici.

Pet matičnih muzeja prve razine kojima je osnivač Grad Zagreb nije bilo obvezano izraditi strateški plan ustanove jer za njih to nije bio uvjet za financiranje programa ni od Ministarstva kulture ni od Grada Zagreba. Potrebno je prisjetiti se da su za prvu generaciju planova Arheološki muzej u Zagrebu i Muzej za umjetnost i obrt izradili cjelovite strateške planove, Hrvatski prirodoslovni muzej i Tehnički muzej izradili su samo nacрте strateških planova, dok Etnografski muzej nije uopće izradio plan. Svi ti muzeji sudjelovali su na spomenutom tečaju koji je provodio Grad Zagreb u prvom desetljeću 21. stoljeća, na kojemu su se upoznali s važnošću planiranja za rad ustanove, no izostala je motivacija muzeja da izrade strateški plan. U sljedećem razdoblju četiri muzeja izradila su plan, a samo je Tehnički muzej to propustio učiniti.

U svojem planu za 2015. – 2017. godinu Arheološki muzej u Zagrebu zadržao je viziju iz prijašnjeg plana, no misija je izmijenjena te se jasnije usmjerila na muzejski fundus i muzejsku djelatnost. Istovjetne su SWOT i PEST analize kao i karta područja djelovanja. Arheološki muzej svoje je prioritete strukturirao u tablice koje ne odgovaraju *Obrascu* Ministarstva kulture, već su osmišljene onako kako je to bilo postavljeno na tečaju o strateškom planiranju koji je organizirao Grad Zagreb. Tablice donose niz korisnih podataka, pa se primjerice u tablici zaposlenika vide predviđanja o napredovanju u muzejskim zvanjima za stručne djelatnike.⁷⁰⁴ Tako Muzej prati napredovanje svojih ključnih stručnjaka. Pet općih ciljeva nije se promijenilo, no s obzirom na to da se oni odnose općenito na redovne poslove Muzeja i poboljšanje

uvjeta, logično je da su isti. Posebni ciljevi uglavnom su zadržani jer se nisu ispunili, odnosno ispunili su se u određenom postotku. Podatci o obradi muzejske građe redovito se prate. U tablicama je polazna vrijednost 80 % kod inventarizacije, a 10 % kod registracije, a do kraja 2017. godine planira se registrirati 80 % fundusa.⁷⁰⁵ Ciljna vrijednost prijašnjeg plana također je bila pripremiti 80 % građe za registraciju, no to nije ostvareno.⁷⁰⁶ Nema odgovora na pitanje, ako je građa zaista inventarizirana u tako visokom postotku, što je priječilo njezinu registraciju koja je manje zahtjevan postupak. Po svoj prilici, velika razlika u postotku inventariziranosti i registracije mogla bi se protumačiti necjelovitim zapisima, što u stvarnosti znači da inventarizacija ipak nije obavljena zadovoljavajuće. Muzej je u oba plana dao brojčane pokazatelje, a kako su ciljevi ostali isti, dobro se može pratiti ispunjenje plana. Pojedini su ciljevi bili vrlo ambiciozno postavljeni pa nisu ni mogli biti dosegnuti u prvom razdoblju, poput dovršenja stalnog postava, uređenja arheološkog parka u Ščitarjevu ili postava u lapidariju. Muzej očekuje njihovo ispunjenje u novom razdoblju.

Hrvatski prirodoslovni muzej je za 2016. – 2020. godinu izradio cjelovit plan za razliku od prethodnog nacrtu, i na samom početku navodi se da se u izradi služilo iskustvima s tečaja koji je provodio Grad Zagreb za svoje ustanove.⁷⁰⁷ Organigram ustanove dobro prikazuje odjele i službe, a posebno je dana i struktura zaposlenika.⁷⁰⁸ Vizija i misija ostale su iste kao u nacrtu plana iz 2012. godine. Kod analize stanja Muzej je uzeo PAEI analizu, koja je pokazala dosta nisku razinu funkcija, u prvom redu zbog nedostatka sredstava i razvojnih ograniče-

nja. SWOT analiza izrađena je kvalitetno s naglaskom na izazove koji Muzej očekuju u ovom razdoblju, a u analizi problemskog stanja Muzej je naveo kao važno postignuće neprekidnost u stvaranju kulturne politike u čemu je iznimno važno dugoročno planiranje.⁷⁰⁹ Sva tri opća cilja ostala su ista kao u prethodnom planu i popraćena su potpuno istim posebnim ciljevima. Plan ipak sada donosi sažete opise načina ostvarenja, što je nedostajalo u nacrtu, premda bez brojčanih pokazatelja. Također se pojavljuju iste strateške tablice kao kod Arheološkog muzeja u Zagrebu, što upućuje na to da su oba muzeja iskoristila predložke s tečaja o strateškom planiranju. Kod evaluacije strateškog plana Muzej navodi da je vrlo slaba i da je ozbiljno ne provode ni upravno vijeće ni osnivač.⁷¹⁰

Muzej za umjetnost i obrt u planu je za 2015. – 2019. godinu zadržao istu viziju, misiju i vrijednosti kao u prethodnom planu. SWOT analiza ista je kao u planu za 2013. – 2015. i, po svoj prilici, Muzej je obje radio bez pomoći vanjskog savjetnika jer unutrašnji i vanjski utjecaji nisu najbolje sagledani. Ni jedan od uočenih izazova u prošlom razdoblju nije riješen, a to se osim iz usporedbe SWOT analiza može zaključiti i po posve istim ciljevima. Jedanaest je općih ciljeva i nisu jasno povezani s posebnim ciljevima tako da je vidljivo da ih potonji strateški podupiru. U posebnim ciljevima o prostornom proširenju ponavljaju se dva idejna projekta zacrtana još 2012. godine pod nazivima *MUO 1* i *MUO za 21. stoljeće* koja su trebala etapno riješiti razvoj Muzeja.⁷¹¹ Da je strateški plan gotovo u cijelosti prepisan, svjedoči i rečenica koja govori o „očekivanom pristupanju Hrvatske Europskoj uniji 1. srpnja 2013.“⁷¹² što se, naravno, već

dogodilo. Ispravci su uneseni u dijelovima o sudjelovanju Muzeja u projektima EU-a. Kada muzeji planiraju veća ulaganja ili rješavanje nedostatka čuvaonica, jasno je da ispunjenje takvih planova ovisi o sredstvima koja će osigurati osnivač. Tablični prikaz pokazuje da je najveći broj posebnih ciljeva iz prijašnjeg plana ostao neostvaren, pa se ponavljaju u novom planu s odgođenim rokovima. Iznimka su, naravno, projekti EU-a u kojima je sudjelovao Muzej. Od izazova koje Muzej sâm mora riješiti nije ostvaren cilj izrade pravilnika o upravljanju zbirkama⁷¹³ koji je potpuno u djelokrugu struke i internih kapaciteta ustanove. Tablica s pokazateljima uspješnosti ne donosi nikakve pokazatelje kao ni ona iz prethodnog plana. Primjer Muzeja za umjetnost i obrt, koji je jedan od najbolje pozicioniranih nacionalnih muzeja, pokazuje kako ustanove koje svoje programske i ostale potrebe rješavaju u stalnoj izravnoj komunikaciji s osnivačem ne osjećaju potrebu izraditi složen strateški plan. Ipak se pokazuje zastoj u ostvarenju investicijskih projekata kao što je uređenje palače Gvozdanović, a bolju koordinaciju s osnivačem, po svoj prilici, mogao bi snažnije poduprijeti razrađeni plan.

Etnografski muzej svoj je prvi strateški plan izradio 2005. godine zahvaljujući tečaju koji je proveo Grad Zagreb, ali u planu nije izradio strateške tablice onako kako je to napravio Arheološki muzej u Zagrebu ili Hrvatski prirodoslovni muzej. Ciljevi iz tog plana nisu ostvareni, a Muzej od 2010. do rujna 2015. godine nije uopće imao plan. Strateški plan za 2015. – 2019. godinu donesen je u kratkom roku i uglavnom je usmjeren na rješavanje ključnih izazova kao što su dotrajalost infrastrukturu,

loše stanje u muzejskim čuvaonicama, zastarjeli muzejski postav i neuređeno poslovanje.⁷¹⁴ Taj strateški plan odmah je na početku prepoznao i izazove za ostvarenje plana imajući u vidu činjenicu da ustanova dotad nije ostvarila nijedan očekivani rezultat u zadnjih petnaest godina niti je sagledala izazove neprimjene profesionalnih standarda u poslovanju, posebno u vezi s muzejskom dokumentacijom. Potonji izazov je unutrašnja slabost Muzeja pa je rješenje u prevladavanju „postojećih praksi“, dok frustracije i pesimizam izazvani dugotrajnim neulaganjima dodatno opterećuju ustanovu.⁷¹⁵ Svoj plan Muzej je izradio slijedeći *Obrazac* Ministarstva kulture i u njemu je odredio svoje ključne izjave – viziju, misiju i vrijednosti ustanove. U SWOT analizi jasno su se razdvojili unutrašnji i vanjski čimbenici koji povoljno ili nepovoljno utječu na rad Muzeja i u skladu s tim izvučeni su glavni rizici. PEST analiza također je prepoznala izazove u okružju, kao i mogućnosti koje pruža lokacija Muzeja. Obavljena je i analiza financijskog poslovanja i prihoda.⁷¹⁶ Dionici i trendovi analizirani su u skladu s potrebama Muzeja. Strateškim planom Muzej određuje tri opća cilja koja se odnose na poboljšanje poslovanja, unapređenje infrastrukture i uvođenje novih programa za korisnike. Svaki opći cilj osnažuju tri do četiri posebna cilja, za čije je postizanje napravljen i izračun potrebnog proračuna. Način ostvarenja dobro je razrađen u dijelu o mjerama i aktivnostima. Tablični prikaz pokazatelja donosi pregled očekivanih koristi nakon provedbe, no nema brojčanih pokazatelja.

Tehnički muzej izradio je samo nacrt plana 2012. godine i nije izradio novi strateški plan.

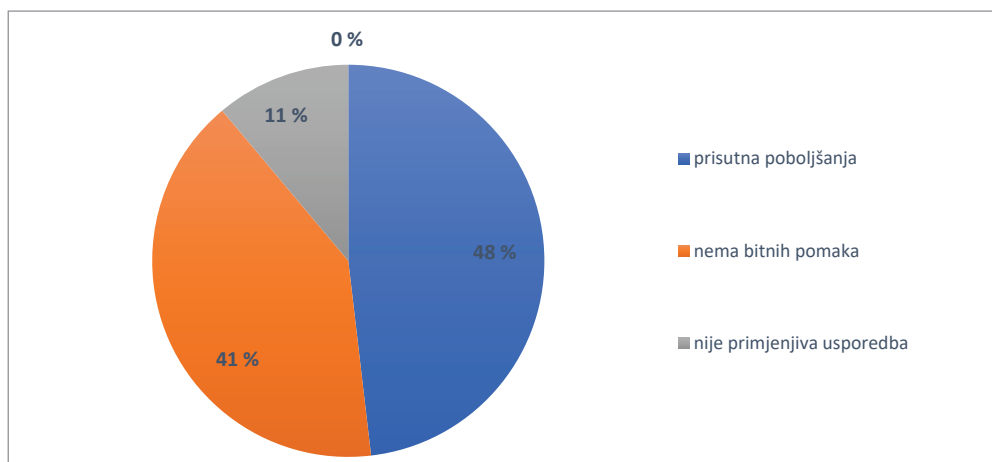
IDENTIFIKACIJA POSTIGNUTIH REZULTATA

Usporedbom prvih planova s onima druge ili treće generacije vidljivi su pomaci u onim ustanovama koje su učinile dodatne napore analizirajući okružje i radeći procjene vlastitih sredstava, te su zahvaljujući tomu jasnije oblikovale svoje strateške ciljeve ili same ili uz pomoć vanjskih savjetnika. Određeni broj muzeja nije napravio kvalitativne pomake. Na slici 27 prikazani su rezultati provedene usporedbe. Namjera je bila uočiti pozitivna kretanja u strateškom planu ustanove. Rezultati dokumentiraju tri stanja:

- nema bitnih pomaka
- bolje razrađeni ciljevi i provedba
- nije moguća usporedba.

Sažimajući rezultate usporedbe na stopostotnom uzorku promatranih muzeja, u trinaest su muzeja uočena poboljšanja u drugoj i trećoj generaciji strateških planova, od primjene metodologije zadane *Obrascem* Ministarstva, izrađenih analiza okružja, ciljeva koji upućuju na napredak u provedbi ili bolje razrađenih pokazatelja.

Jedanaest muzeja zadržalo je istu razinu kao u prethodnom planu, dok u tri primjera usporedbe nisu primjenjive s obzirom na to da je ustanova izradila samo jedan strateški plan ili su dva plana nastala u kratkom roku i slijedila prethodna iskustva drugih muzeja. Devet muzeja u drugoj i trećoj generaciji strateških planova jasnije je izrazilo ambiciju prijavljivanja na fondove EU-a, a pojedini su naveli i pozive na koje se planiraju javiti. Više nacionalnih muzeja ostvarilo je i uspješne prijave na prvi poziv *Priprema i provedba Integriranih razvojnih programa temeljenih na obnovi kulturne baštine* koji je bio financiran iz Europskog fonda za regionalni razvoj (engl. European Regional Development Fund, ERDF) u okviru Operativnog programa *Konkurentnost i kohezija*, a provodilo ga je Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije. To su bila čak tri muzeja prve razine matičnosti (Etnografski muzej, Hrvatski prirodoslovni muzej i Tehnički muzej *Nikola Tesla*⁷¹⁷) te dva nacionalna muzeja iz Splita (Arheološki muzej u Splitu i Muzeji Ivana Meštrovića), dok su Muzeji Hrvatskog zagorja ostvarili velik



Slika 27. Rezultati usporedbe prvih strateških planova s planovima druge i treće generacije. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

infrastrukturni projekt *Studio Galerije Antuna Augustinčića* financiran na temelju poziva *Poslovna i turistička infrastruktura* iz ERDF-a.

U analizi postignuća ciljeva primjetan je kontrast između strateških planova kojima je u središtu redovna djelatnost i onih kojima se planiraju pokrenuti ulaganja. Potonji strateški planovi daju potrebnu dozu ambicije, premda je izazov za provedbu znatno veći jer zavisi od podrške osnivača i njegove spremnosti da izdvoji financijska sredstva. Spremnost muzeja za prijavu na fondove EU-a koji podupiru ulaganja moguć je put za ostvarenje ciljeva koji predviđaju ulaganja u obnove muzeja, bez obzira na to je li riječ o postavu, cjelovitoj rekonstrukciji ili izgradnji novog muzeja. Muzeji čiji su ciljevi bili usmjereni na redovne poslove imali su naizgled lakši zadatak ostvariti plan, međutim kao da im pritom izostaju motivacija i nadahnuće za provedbu. Primijećeno je da su čak i manje zahtjevni ciljevi ostali neostvareni. Posebno treba izdvojiti inventarizaciju i registraciju muzejskih zbirki koje se stalno provlače kao izazov na svim razinama. Iako inventarizacija pripada poslovima redovne djelatnosti, njezin opseg i uvjeti u kojima se odvija ovise o stanju u čuvaonicama, opremljenosti muzeja, ali i potrebnim stručnjacima koji će te poslove raditi. I muzejima i osnivačima teško je procijeniti dinamiku kojom će taj dugogodišnji izazov biti riješen. Strateški planovi pokazali su da nijedan pokazatelj povezan s inventarizacijom nije dosegnut u predviđenom opsegu. Usporedba strateških planova nacionalnih muzeja pokazala je da se nedovoljno pozornosti usmjerilo na analize okružja. Veći broj SWOT i PEST analiza imao je gotovo isti sadržaj kao u prethodnom planu iste ustanove, ali i gotovo istovjetan

s drugim muzejima. Po svojoj prilici, razlog je angažiranje istih vanjskih stručnjaka koji su kao savjetnici trebali obaviti analize. Međutim, ni savjetnici ni muzej kao naručitelj nisu uočili potrebu revidiranja snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji, to više što je velik broj ciljeva iz strateškog plana ostao neostvaren. Potrebno je kritički se osvrnuti na zamijećenu praksu u kojoj analize nisu skrojene prema potrebama muzeja, već se prepisuju ili su toliko općenite da ne mogu poslužiti svojoj svrsi. One bi trebale otkriti uzroke problema s kojima se muzeji susreću i oblikovati rješenja strateškim planom. Ovako se to ne postiže, pa se postavlja pitanje smisla njihove izrade i angažiranja savjetnika koji rade tipske analize za vrlo širok spektar korisnika.

Pomoć vanjskih savjetnika donijela je formalna poboljšanja u samom konceptu plana, ali nije znatno pridonijela metodologiji provedbe. Kao što znanstvena literatura predlaže, posao savjetnika također treba počivati na načelima sudioničkog pristupa. Zajedno s muzejom potrebno je studiozno proći uzroke, posljedice i izazove koji će poslužiti za oblikovanje ciljeva te mjera i aktivnosti kojima će ih muzej ostvariti. Zajednički rad na izradi plana je izostao, a u gotovo svim dijelovima plana ima prostora za poboljšanja jer 41 % nacionalnih muzeja nije ostvario bitan pomak u procesu strateškog planiranja. Po svojoj prilici, izostanak motivacije da se tom alatu posveti veća pozornost povezan je s činjenicom da osnivač nije povezo strateške ciljeve muzeja s raspodjelom potrebnih sredstava niti je analizirao sadržaje planova i predložio zadatke kojima bi se trebala dati prednost. Jedini zajednički prioritet za sve muzeje ostala je inventarizacija koja je kao obveza dodatno naglašena i u *Zakonu o muzejima*.

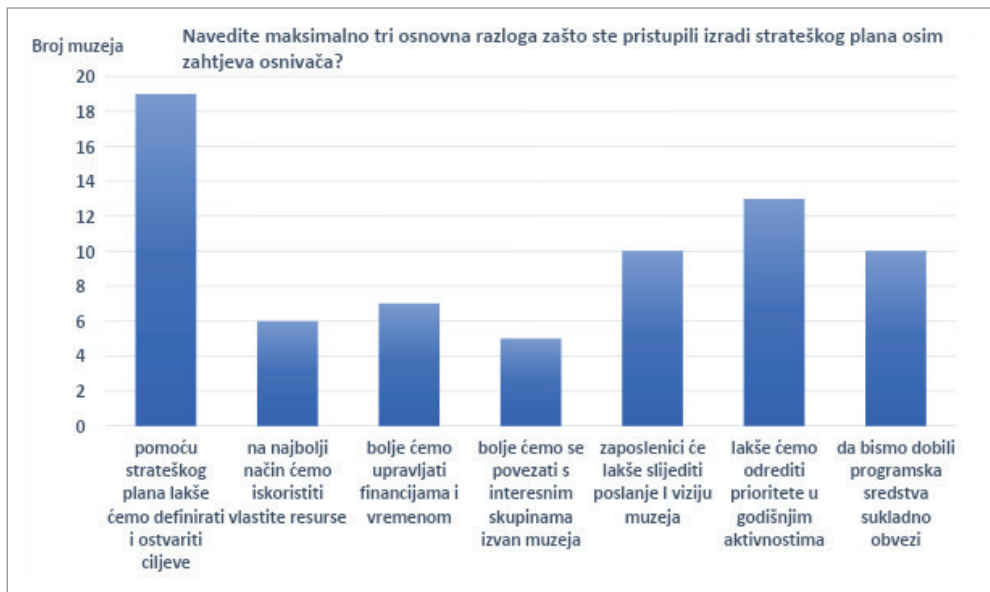
REZULTATI STRATEŠKOG PLANIRANJA U HRVATSKIM NACIONALNIM MUZEJIMA

REZULTATI PROVEDENE ANKETE O STRATEŠKOM PLANIRANJU U NACIONALNIM MUZEJIMA

Nakon analize strateških planova među nacionalnim muzejima provedena je i anketa o provedbi strateškog planiranja. Anketa je upućena ravnateljima kao mrežni upitnik. Nisu svi bili voljni odgovoriti na pitanja, a pojedini su zamolili da se odgovori obrade bez pozivanja na konkretan muzej. Ispunjavanju upitnika u obliku polustrukturiranog intervjua odazvala su se 22 muzeja od ukupno 27, koliko ih je bilo uključeno u ovo istraživanje. Muzeji koji nisu ispunili upitnik ispričali su se ili nedostatkom vremena ili pak promjenama u vodstvu muzeja zbog čega novi ravnatelji nisu bili upoznati s procesom strateškog planiranja. Od muzeja koji su ispunili upitnik dio njih nije odgovorio na sva pitanja, a novoosnovani muzeji nisu odgovorili na pitanja koja se odnose na planove za 2012. – 2015. godinu jer u to vrijeme nisu djelovali. Dobiveni rezultati prikazani su grafikonima u kojima su usustavljeni podaci za svako postavljeno pitanje. Upitnik u intervjuu metodološki prati analize planova. Svrha je tog pristupa da pojedina pitanja, koja su oblikovana s drugog stajališta, potvrde ima li odstupanja od rezultata koji su dobiveni provedenim analizama u prethodnom poglavlju. U ovom pregledu nisu prikazani svi grafikoni i sva pitanja, već su izdvojena ona koja obrađuju sadržaje na koje je stavljen naglasak u analizi.

Većina muzeja, više od 50 %, potvrdila je da se koristila predloškom Ministarstva kulture u izradi strateškog plana, a rezultati su isti kao u provedenoj analizi izrađenih strateških planova. U obrazloženjima zašto su pratili predložak Ministarstva kulture većina muzeja navela je da su smjernice bile obvezne i uvjet za dobivanje programskih sredstava, zatim da se planovi nastavljaju na smjernice i dokumente Ministarstva kulture ili im se činilo logičnim da slijede predložak koji im je dostavio osnivač. Pojedini su naveli savjetničku tvrtku koja im je pomogla izraditi plan, a poslije su taj predložak sami mijenjali u skladu s potrebama. Kod djelomično preuzete strukture iz *Obrasca* u strateškom planu muzeji su navodili da nisu mogli cjelovito primijeniti predložak jer njihova strategija odražava posebnosti muzeja, ili im je *Obrazac* bio prezahtjevan pa nisu mogli model pratiti u cijelosti. Pojedini muzeji, posebno nacionalni muzeji kojima je osnivač Grad Zagreb, koristili su se iskustvima stečenima na radionicama o strateškom planiranju koje je organizirao njihov osnivač.

Ispitujući dodatne razloge za izradu plana, kada je isključena nametnuta obveza, muzeji su dali odgovore iz kojih je vidljivo da većina prepoznaje dobrobit izrade plana, te je najveći broj kao osnovni razlog naveo da će s pomoću strateškog plana lakše ostvariti svoje ciljeve. Na drugom je mjestu korist od sagledavanja programskih prioriteta s pomoću plana, na trećemu pogodnost za zaposlenike koji će jasnije sagledati viziju i poslanje muzeja, a zatim slijedi očekivani razlog dobivanja programskih sredstava (sl. 28).

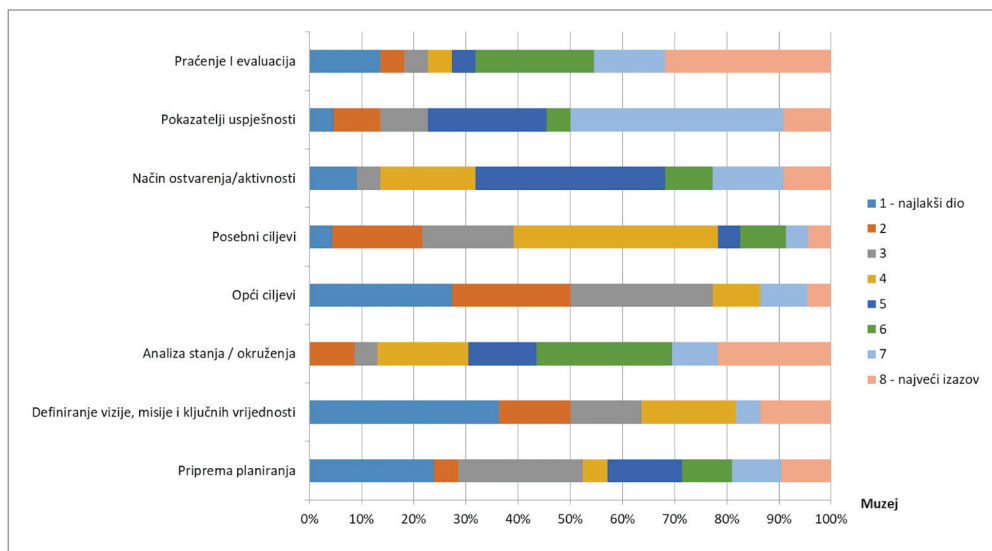


Slika 28. Razlozi izrade strateškog plana osim zahtjeva osnivača. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

Dakle, motivacija muzeja za izradu plana nije bila isključivo nametnuta obveza. Dvije trećine ispitanih muzeja uvjereni su da su dobili alat kojim će lakše ostvariti svoje glavne ciljeve.

Kada je trebalo prepoznati izazove u izradi plana, očekivano su najveći bili u području praćenja i evaluacije plana te izrade analiza okruženja. U prethodnim analizama planova pokazalo se da velik broj uopće ne sadržava te elemente strateškog plana. U planovima koji su imali te elemente često nije bilo lako pratiti kvalitativne i kvantitativne po-

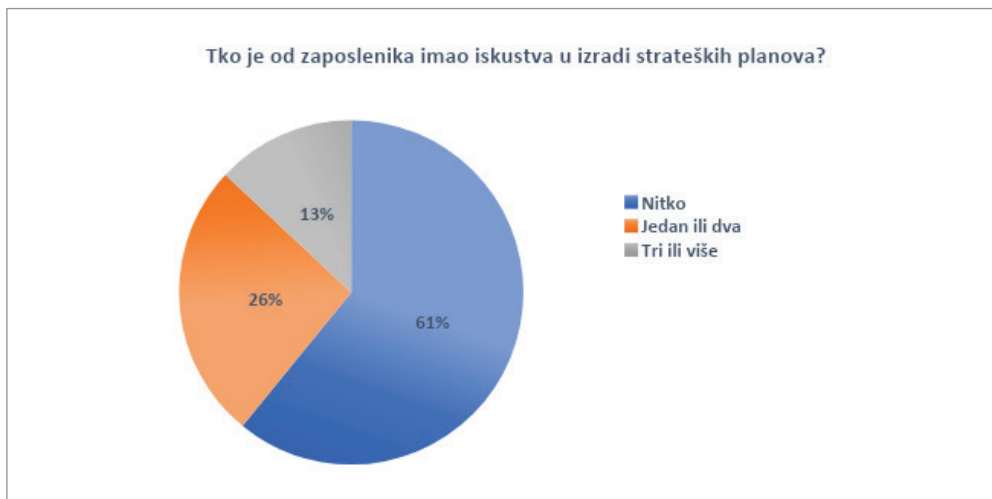
kazatelje i muzeji su imali poteškoća u određivanju mjerljivih pokazatelja. Način ostvarenja aktivnosti također se nalazi među težim izazovima. Jedino je pripremu planiranja više od 50 % ispitanih muzeja ocijenilo manje zahtjevnim izazovom, premda postupak uglavnom nije proveden u skladu s preporukama iz teorijskog okvira. Dobiveni rezultati pokazuju da muzeji lakšim zadatkom smatraju određivanje svojih ključnih izjava i ciljeva, dok su im načini kako će ih postići i sustavno praćenje tog procesa mnogo veći izazov (sl. 29).



Slika 29. Težina pojedinih elemenata pri izradi strateškog plana. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

Pretpostavka da je malen broj muzealaca imao potrebna prethodna iskustva u primjeni alata strateškog planiranja pokazala se točnom prema dobivenim rezultatima (sl. 30).

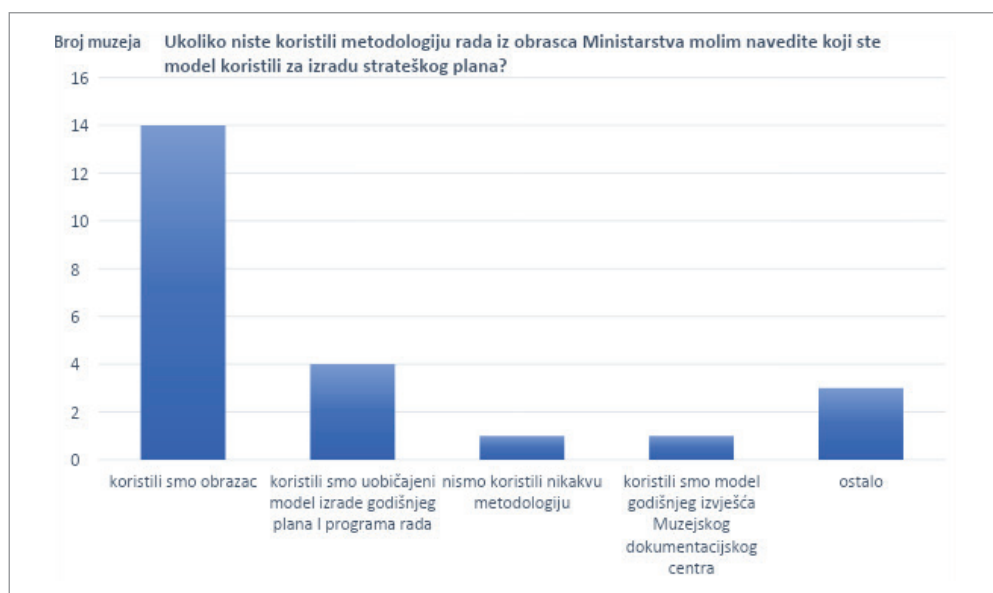
Rezultati iz upitnika pokazuju da velik postotak muzeja nije imao nijednog zaposlenika s iskustvom u izradi strateškog plana, čak njih 61 %, dok je drugih 26 % ispitanih muzeja imalo zaposlenu samo



Slika 30. Iskustvo zaposlenika u izradi strateških planova. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

jednu ili dvije osobe koje su imale ta znanja. Svega 11 % muzeja imalo je tri ili više zaposlenika koji su već radili na izradi strateških planova. Na temelju ovih podataka može se zaključiti da su muzeji pristupili izradi strateških planova s nedovoljno iskustva te su u kratkom roku od nekoliko mjeseci morali izraditi ključni dokument koji će ih voditi kroz poslovanje u sljedeće tri do četiri godine.

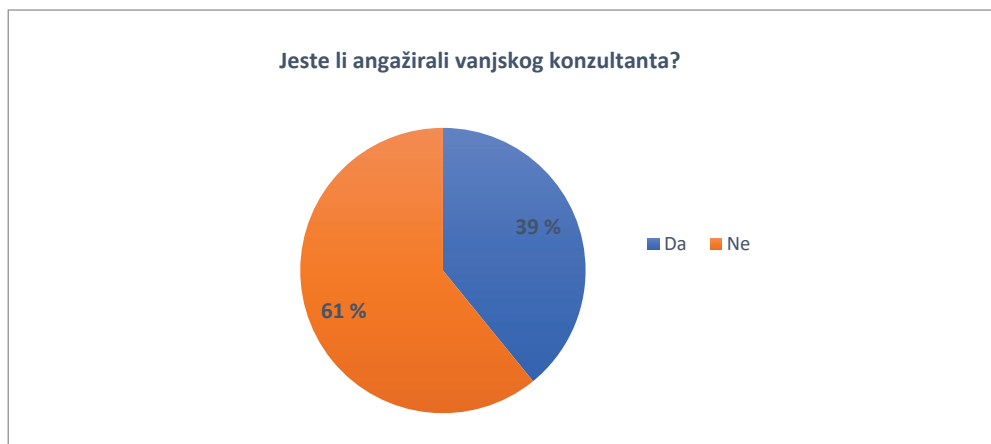
Nekoliko muzeja upotrijebilo je modele godišnjeg programa i izvještaja o radu ili ostale predloške, dok se nekolicina nije koristila nikakvom razrađenom metodom. Prilično visok postotak muzeja (39 %) angažirao je vanjskog savjetnika (sl. 32). Prema provedenoj analizi planova vidljivo je da to nisu bili muzeji s najmanje iskustva u izradi strateških planova. Presudno iskustvo vanjskog savjetnika



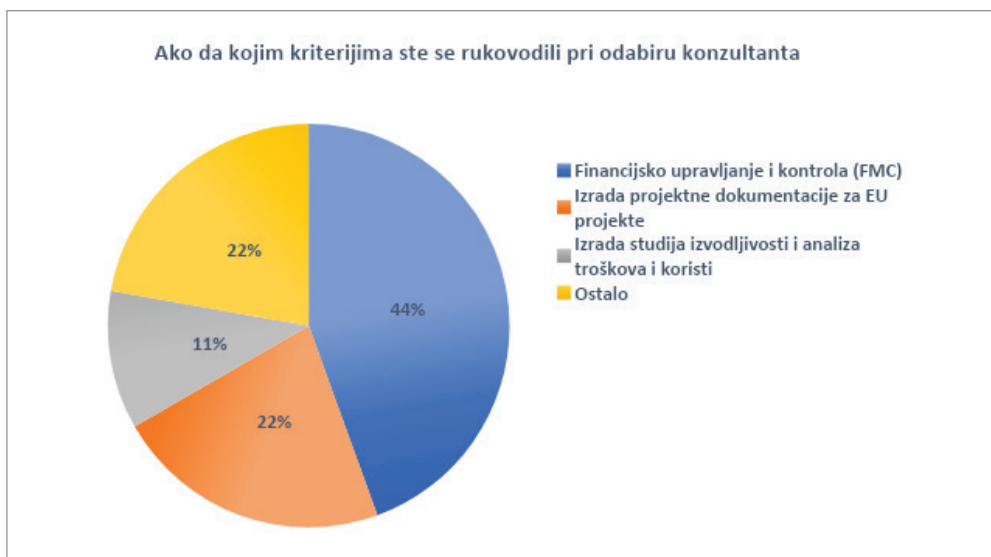
Slika 31. Metodologija i modeli izrade planova. Izvor: podatke obradila G. Horjan

Pitanje koje se bavi metodologijom izrade plana pokušalo je prepoznati čime su se muzeji u nedostatku iskustva i znanja u izradi planova poslužili kako bi izradili traženi dokument. Dobiveni rezultati usustavljeni na slici 31 pokazuju da se većina ipak poslužila *Obrascem* premda nisu uvijek uzimali sve elemente, kako su i pokazale provedene analize planova.

nije bilo u području strateškog planiranja, već u području financijskog upravljanja i kontrola. To pokazuje dodatnu prisutnost ekonomskih alata u oblikovanju ključnih dokumenata i njihov utjecaj na poslovanje muzeja. Drugo prevladavajuće iskustvo savjetnika bilo je u području izrade projekata EU-a, s čime je povezana i izrada studija izvodljivosti (sl. 33).



Slika 32. Ugovaranje vanjskog savjetnika. Izvor: podatke obradila G. Horjan.



Slika 33. Kriteriji pri odabiru vanjskog savjetnika. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

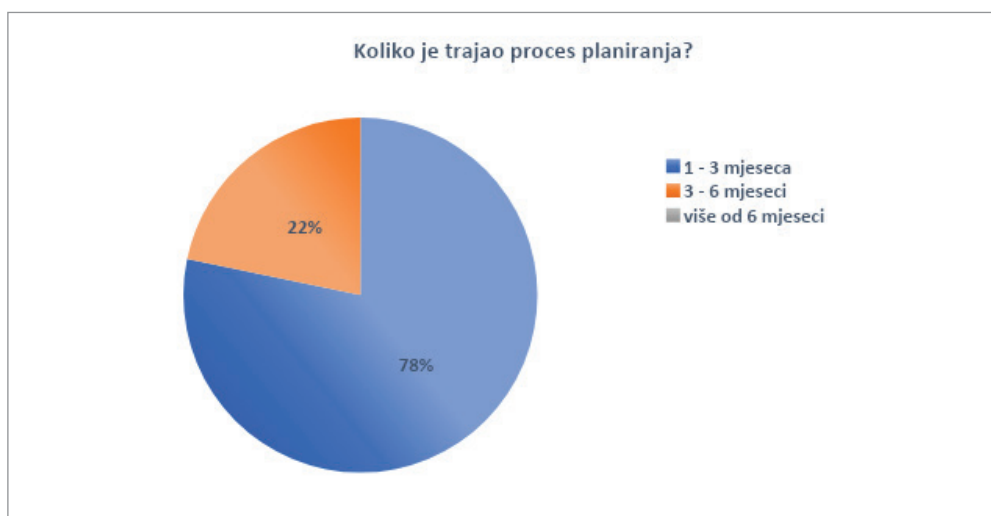
Po svojoj prilici, muzeji su angažirali savjetnike koji su im bili dostupni ili su već bili angažirani na izradi drugih dokumenata za njihovu ustanovu. Osim savjetnika iz financijskog sektora vidljivo je i nastojanje da se savjetnici koji rade studije i prijave za projekte EU-a također okušaju u izradi strateških planova. S druge strane, zadovoljstvo muzeja znanjem odabranog savjet-

nika relativno je nisko. Samo 22 % muzeja koji su angažirali savjetnike ocijenilo je njihov rad odličnim, a isti je postotak bio nezadovoljan. Većina korisnika njihove je usluge i doprinos ocijenila prosječnima. Analize okružja, za koje je utvrđeno da su rađene tipski, upućuju na to da nije bilo dovoljno česte i kvalitetne komunikacije između naručitelja i savjetnika, kao što

to u svojem radu preporučuje primjerice savjetnička tvrtka Lord.

Vremenski pritisak kojemu su muzeji bili izloženi u izradi strateškog plana potvrđuju i rezultati upitnika. Slika 34 pokazuje da je 78 % ispitanika izradilo plan za manje od tri mjeseca. Nekolicini je bilo potrebno više od tri mjeseca, a ni jedan muzej nije plan radio duže od šest mjeseci. Dva muzeja izradila su samo nacrt plana, kako je prethodno ustvrđeno.

analize koje bi dubinski skenirale uzroke i posljedice izazova s kojima su muzeji suočeni, što bi im onda pomoglo jasnije sagledati kako pristupiti njihovoj prevladavanju. Za taj postupak potrebno je vrijeme i uključenost različitih dionika, na što upućuju preporuke iz teorijskog okvira. Pokazatelji dobiveni od ispitanika o dokumentima kojima su se služili u izradi planova pokazuju da se među tri najzastupljenija odgovora nalaze zakonski pro-



Slika 34. Vremenski okvir procesa planiranja. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

Neiskustvo muzeja u izradi planova i nepoznavanje dobrih praksi koje se u tom postupku inače primjenjuju pokazuju i rezultat odgovora na pitanje je li bilo dovoljno vremena za izradu kvalitetnog plana. Naime, čak 61 % ispitanih muzeja smatra da su imali dovoljno vremena za izradu plana i svih potrebnih analiza. Stoga ne čudi da su analize okružja provedene onako kako je utvrđeno ovim istraživanjem, premda bi vrijeme predviđeno za provedbu analiza s obzirom na složenost trebalo biti duže. Poželjno je bilo provesti

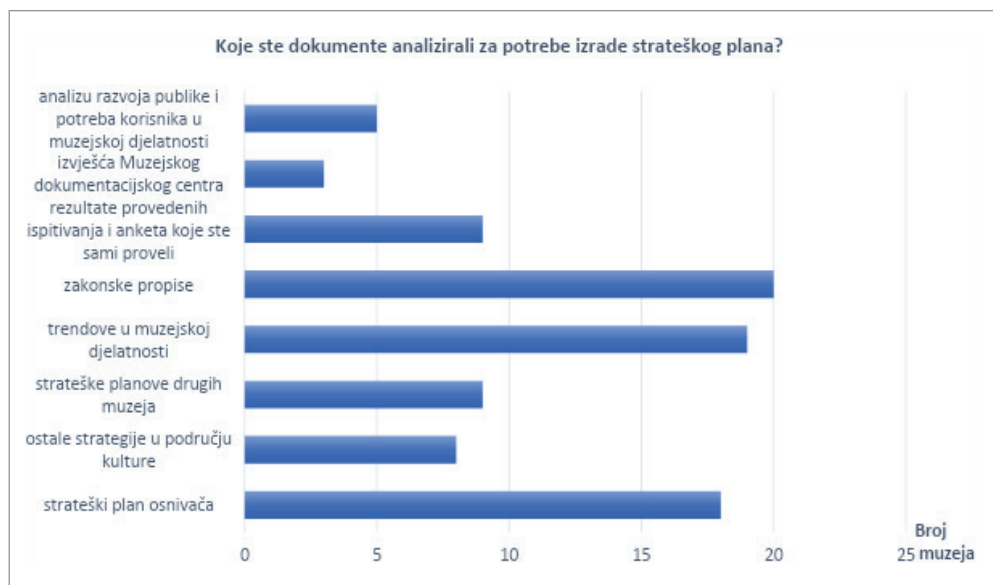
pisati, zatim se navode trendovi u muzejskoj djelatnosti, a tek na trećemu mjestu strateški planovi osnivača. Ostali iskorišteni dokumenti sastoje se od drugih strategija za područje kulture i strateških planova drugih ustanova, što dodatno objašnjava uočene sličnosti tijekom usporedbe planova različitih ustanova. Vjeruje se da se iskustvima drugih pretežno koristilo u najizazovnijim poglavljima. Najmanje se koristilo izvještajima Muzejskoga dokumentacijskog centra, a zatim slijede analize korisnika i zahtjeva publike,

što potvrđuje uočene izazove u sektoru. Ovdje treba podsjetiti da je upravo MDC, koji prikuplja podatke o svim hrvatskim muzejima, šalje statistike EGMUS-u i Ministarstvo kulture ga vidi kao okosnicu za građenje učinkovitijeg Sustava muzeja, bio najmanje iskorišten kao izvor podataka. Taj rezultat potvrđuje da je sustav potrebno izgraditi tako da muzeji aktivnije sudjeluju u stvaranju MDC-ove baze podataka. Premda MDC-u dostavljaju godišnje izvještaje o radu, nisu to smatrali korisnom bazom podataka za analize u izradi plana. Novije statistike koje radi MDC, primjerice kvalitativna analiza podataka o posjetiteljima,⁷¹⁸ pridonijele bi da on zaista postane i referentni centar za planiranje poslovanja muzeja. Činjenica da su analize korisnika i zahtjeva publike također na začelju potvrđuje prethodne pretpostavke da su muzejima mnogo važnije usporedbe sa srodnim ustanovama, dok se korisnicima u stvarnosti posvećuje

manje pozornosti, premda bi se na izravan upit o uvažavanju mišljenja i potreba korisnika i publike vjerojatno dobio drukčiji odgovor.

Iako je većina muzeja analize okruženja smatrala vrlo izazovnim procesom tijekom izrade plana, čak 70 % zadovoljno je načinom na koji su ih proveli, 13 % nije provelo analizu, a 17 % nije zadovoljno tim dijelom plana. Rezultati pokazuju da se ipak toj analizi nije pristupilo dubinski, a prije utvrđena sličnost analiza kod nekolicine muzeja ostavlja mogućnost da se jedan analizirani okvir primijenio i drugdje. Naime, muzeji međusobno razmjenjuju iskustva, a ravnatelji muzeja često su i članovi upravnih vijeća drugih muzeja pa su mogli dobiti uvid u druge planove.

Dodatan razlog zadovoljstvu obavljenim analizama izvire iz činjenice da su SWOT analize, koje su najzastupljenije u strateškim planovima, uglavnom radili



Slika 35. Analizirani dokumenti za izradu strateškog plana. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

ravnatelji i zaposlenici muzeja i njima su iznimno zadovoljni i smatraju ih objektivno provedenima. Proučavajući literaturu iz područja upravo u tom dijelu, znanstvenici zagovaraju angažiranje vanjskih savjetodavnih usluga. Argumentiraju to činjenicama da su vanjski savjetnici neopterećeni unutrašnjim problemima i osiguravaju „pogled izvana“, posjeduju vještine koje olakšavaju provedbe procesa te sagledavaju širu sliku muzeja i trendova u kulturi. Uloga je savjetnika pomoći muzeju izraditi plan, a ne izraditi ga umjesto muzeja. Ispitani muzeji iznimno su visoko ocijenili objektivnost SWOT analize u kojoj su sami procjenjivali svoje snage i slabosti; gotovo 90 % uvjeren je da su analizu proveli bez subjektivnog pristupa. Dva muzeja nisu odgovorila na to pitanje. Daljnjim istraživanjem dobiveni su podatci koji ipak upućuju na prisutne izazove. Kada su trebali opisati probleme s kojima su se susreli u izradi SWOT analize, pojedini muzeji naveli su potencijalnu subjektivnost kao rizik, posebno naglašavajući da nisu iskorišteni samo mjerljivi čimbenici, već pretpostavke te dojmovi

koji su nemjerljivi. Drugi su pak naglasili kako su se u kolektivu lako usuglasili o zaključcima SWOT analize. Naravno, to nije teško ako se nisu uočile unutrašnje slabosti povezane sa zaposlenicima. U provedenim analizama uočeno je nastojanje da se problemi i izazovi uglavnom odnose na djelovanje ili nedjelovanje osnivača, posebno kod osiguranja potrebnih financijskih sredstava. Stječe se dojam da bi ispunjenjem svih zahtjeva koje je muzej uputio osnivaču nestale sve slabosti i prijetnje, što pokazuje kakvo je bilo mjerilo za ocjenu objektivnosti pristupa. Više od polovice anketiranih muzeja nije provelo PEST analizu, dok dodatnih 13 % koji su je izradili nisu je smatrali korisnom, što objašnjava uočenu slabost u tom području kod provedene analize.

Na pitanje o primjeni i koristi analiza tri muzeja nisu odgovorila, a 60 % navelo je kako su unaprijed znali koji su ciljeve pa im nisu koristili podatci dobiveni iz analiza. Doduše, ni jedan muzej nije negativno odgovorio na primjenu rezultata analiza u određivanju posebnih ciljeva, ali je izrazito visok postotak onih koji su

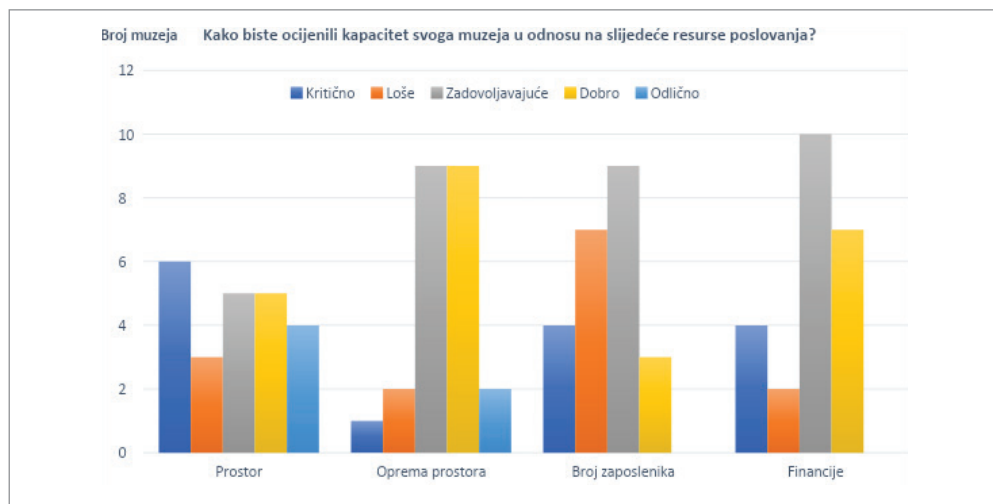


Slika 36. Procjena koristi od izrađenih analiza okružja. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

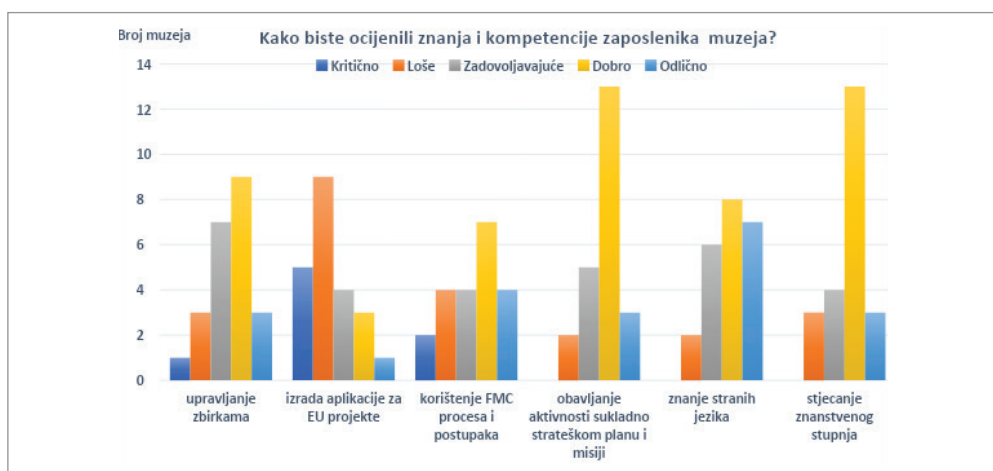
priznali da je provedba analiza bila samo udovoljavanje formalnom zahtjevu. To potvrđuje i analiza strateških planova u kojima je ustanovljeno da se analizama nije posvetilo dovoljno pozornosti i, kada su to mogli, taj dio plana muzeji su posve prepustili vanjskim savjetnicima.

Rezultati ankete koji se odnose na samo-procenu kapaciteta muzeja prikazani su na slici 37. Upitnik je tražio iskaz zadovoljstva u četiri kategorije: prostor, opre-

ma, zaposlenici i financije. Te kategorije odabrane su jer su u strateškim planovima upravo one bile naglašene kao slabosti. Dodatni je razlog taj što su se pojedine kategorije iscrpnije ispitivale daljnjim pitanjima. Prostor je prema ocjenama muzeja najkritičnija kategorija, dok je oprema prostora uglavnom ocijenjena dobrom ili zadovoljavajućom. Loše i kritično procijenjen je i broj zaposlenika, dok su povoljnije ocijenjene financije.



Slika 37. Procjena kapaciteta muzeja u odnosu na određena sredstva. Izvor: podatke obradila G. Horjan.



Slika 38. Znanja i vještine zaposlenika muzeja. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

U sljedećem pitanju preciznije su se ispitivala znanja i vještine zaposlenika, ali povezivanjem s rezultatima. Najvišom je procijenjena njihova sposobnost obavljanja aktivnosti u skladu sa strateškim planom te stjecanje znanstvenog stupnja. Sposobnost obavljanja temeljnog posla upravljanja zbirakama procijenjena je znatno nižom, što je povezano s načinom na koji je postavljeno pitanje. Naime, nije dana mogućnost jednostavnog odgovora i slobodne procjene, već je odgovor povezan s konkretnim pokazateljima, točnije brigom o fundusu prema profesionalnim standardima, jer je u upitniku kriterij znanja i vještina povezan sa stupnjem obrađenosti zbirki. Tako su znanja povezana s učinkom, pa ocjena *odlično* podrazumijeva potpuno inventarizirane i registrirane zbirke s objavljenim katalogom, kriterij *dobro* znači inventariziran i registriran fondus bez objavljenih kataloga, ocjena *zadovoljavajuće* odnosi se na većinom inventariziran fondus uz potrebne dopune u dokumentaciji, kriterij *loše* povezan je uz nezadovoljavajuće stanje inventariziranosti u kojemu nedostaju podatci o smještaju, procjene vrijednosti i fotografije predmeta, dok se ocjena *kritično* odnosi na slučajeve kada revizija fundusa nije obavljena u zadnjih pet godina

ili je utvrđen veći broj neinventariziranih predmeta predviđenih za ulazak u zbirke koji nije upisan dulje od godine dana. Dobiveni rezultat donekle potvrđuje prijašnje pretpostavke, posebno one povezane s interesima i motivacijom zaposlenika. Zadani model za ocjenjivanje uzrokovao je da su vještine zaposlenika u tom području procijenjene znatno slabijima nego u području strateškog planiranja. Budući da je za strateško planiranje već utvrđeno da ne postoji dovoljno iskustva u sektoru, vidljivo je da se vještine procjenjuju subjektivno i bez jasnih kriterija ako ih netko ne zada. Vidljivo je da se procjenjuju boljima kada pokazatelji nisu prisutni. Primjerice, u području financijskog upravljanja i kontrola vještine su procijenjene boljima od onih koje su potrebne za izradu prijava za fondove EU-a. Ovi rezultati mogu poslužiti kao uporište za uvođenje bolje osmišljenih analiza poslovanja i uloge zaposlenika jer upućuju na to da procjene moraju biti napravljene prema objektivnim pokazateljima inače nemaju smisla. Doduše, nisu svi muzeji u cijelosti odgovorili na ova pitanja. Jedan odgovor nedostaje u procjeni znanja iz prijava na projekte EU-a, a dva za područje FMC-a, što znači da ta dva dijela muzealci ipak smatraju najzahtjevnijima.

Tablica 11. Vrste prepoznatih dionika u provedenom istraživanju

Vrsta dionika	Dionici
Primarni dionici	osnivači, Ministarstvo kulture, muzeji i druge ustanove u kulturi, znanstvene ustanove, jedinice lokalne samouprave, jedinice regionalne samouprave, Ministarstvo turizma, Hrvatska turistička zajednica, turističke zajednice općina, gradova i županija, obrazovne ustanove, nacionalne manjine, stručnjaci, posjetitelji i korisnici
Sekundarni dionici	vanjski suradnici, pravni subjekti povezani s turističkim sektorom, turističke zajednice općina, gradova i županija, različite skupine posjetitelja
Tercijarni dionici	sponzori, partneri, druga ministarstva, pravni subjekti, mediji, strukovne i profesionalne organizacije, međunarodne kulturne ustanove i muzeji

Izvor: podatke obradila G. Horjan.

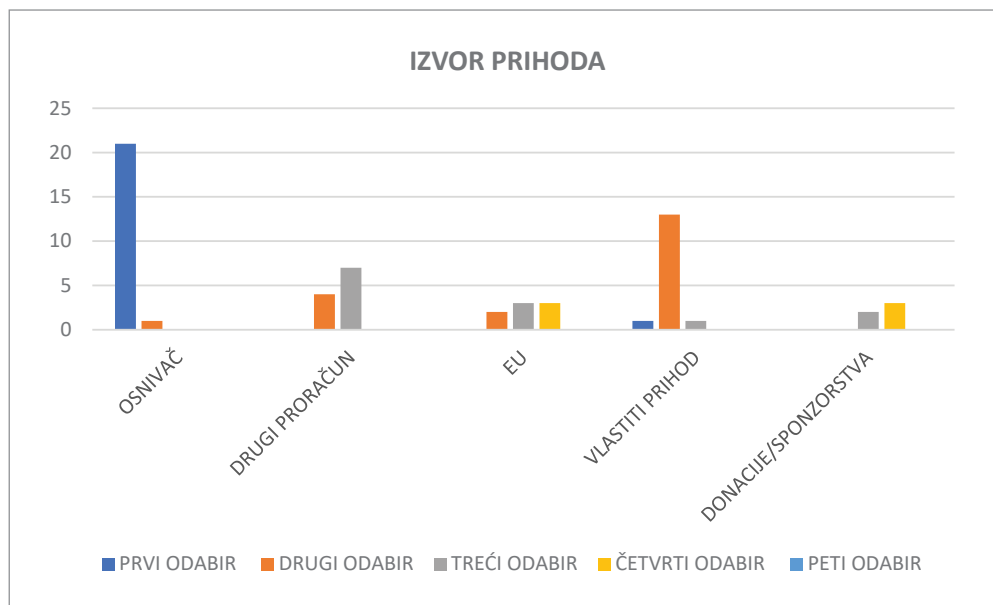
U tablici 11 prikazani su rezultati kako su muzeji doživjeli najvažnije dionike. Primarni dionici najbrojnija su skupina i u nju su uključeni osnivači, posjetitelji, ostali muzeji, druge ustanove u kulturi i obrazovanju te nacionalna tijela, Ministarstvo turizma i Hrvatska turistička zajednica, ali i drugi stručnjaci. Premda je nekoliko muzeja u svojim internim planovima navelo osnivače među sekundarnim dionicima, na izravno pitanje ipak su smješteni u primarne dionike. Moguće je da je vanjskim savjetnicima promaknulo tko je osnivač muzeja pa je to uzrok razlikama u analizama. Lokalne turističke zajednice pretežito su viđene kao sekundarni dionici, dok je nacionalna Hrvatska turistička zajednica među primarnima, iako je vjerojatnije da ona izravno slabije sudjeluje u sufinanciranju muzeja. Pojedini muzeji tu su uključili i određene ciljne skupine posjetitelja. Kao tercijarni dionici vide se sponzori i donatori, mediji, ali i drugi muzeji, ustanove u kulturi te međunarodne organizacije.

Više od 50 % ispitanih muzeja ocijenilo je svoj odnos s pojedinim dionicima problematičnim, a čak osam nije odgovorilo na to pitanje. To je dobar dodatni pokazatelj da postoji potreba za uspostavljanjem sudioničkog modela u muzejskoj djelatnosti kako bi se primjenom pristupa odozdo, dakle od samih muzeja prema osnivačima, uspostavila dobra platforma za koordinirano djelovanje. Zbog financijske ovisnosti o osnivačima i drugim dionicima muzeji nerado iznose sve pojedinosti složenih međudnosa.

Premda se analizama korisnika nije u većoj mjeri koristilo u izradi planova, većina muzeja iskazala je kako prati svoje korisnike te je 73 % anketiranih provelo

neku vrstu analize svojih posjetitelja, dok jedan muzej nije odgovorio na to pitanje. S druge strane, gotovo 30 % muzeja nije uopće analiziralo svoje posjetitelje, što je vrlo visok postotak. Većina onih koji su analizirali posjetitelje to je učinila anketom, na drugom je mjestu metoda intervjua, a zatim slijede ostali načini. Zadovoljstvo korisnika procijenjeno je visokim, no, treba ponoviti, riječ je o istraživanju koje su proveli sami muzeji, a ne nezavisno tijelo.

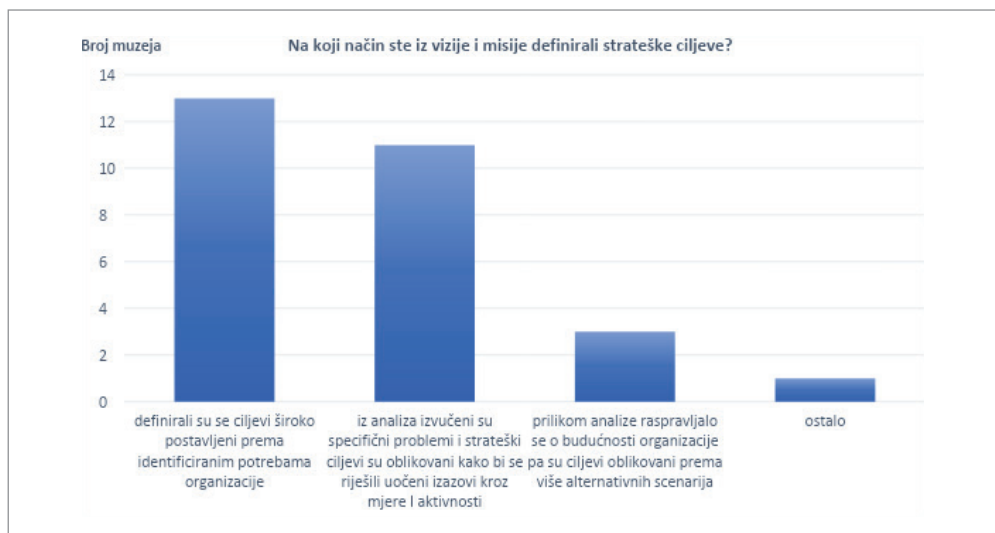
Utjecaj medija u svjetskom je okružju iznimno važan za oblikovanje javnog mišljenja. Za muzeje je važan u prvom redu zbog povećanja vidljivosti onoga što muzej radi. Posebnu ulogu mediji mogu imati u davanju potpore velikim ulaganjima jer senzibiliziraju javnost za potrebe i planove muzeja te tako grade podršku ustanovi. Veći broj muzeja, točnije 77 % anketiranih, nije uopće provodio medijsku analizu za svoj muzej. Jedan muzej nije odgovorio na to pitanje pa je vjerojatno da je i taj odgovor negativan. Anketa je pokazala da muzeji vide proračunska sredstva kao ključni izvor financiranja za provedbu planova, no u izvorima prihoda relativno je visok i udio vlastitih prihoda, a u jednom slučaju vlastit prihod premašuje sredstva osnivača. Treba primijetiti da su izvori EU-a procijenjeni na istoj razini kao i sponzorstva iako imaju neusporedivo veći potencijal za financiranje investicijskih projekata koje sponzori u pravilu ne podržavaju. Taj rezultat moguće je povezati s nedovoljnim znanjem muzeja o prilikama koje postoje za financiranje projekata iz programa Europske unije. Druga je mogućnost da se u odgovorima uzela u obzir i želja muzeja da se uopće prijavi na fondove EU-a pa, ako nema pri-



Slika 39. Ključni izvori financiranja za provedbu strateškog plana. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

jave, onda je logično da se taj potencijal ne doživljava kao onaj s kojim muzej računa. Na pitanje kako su iz ključnih izvjava izvukli strateške ciljeve muzeji su naveli da su uglavnom odredili ciljeve prema potrebama organizacije, dok je na drugome mjestu zastupljena praksa da se ciljevi izvlače iz provedenih analiza (sl. 40). Prethodno smo utvrdili da 60 % ispitanih muzeja izjavljuje da nije provelo analize za oblikovanje posebnih ciljeva. Kada je riječ o ustanovama koje su vođene poslanjem, kao što su muzeji, pretpostavka je da postoji snažna povezanost između razloga postojanja muzeja i onoga što on radi ili planira raditi. Javne ustanove imaju ograničena sredstva pa im analize služe kao pomagala da usmjere svoje

djelovanje na prioritete koje su odabrale u određenom razdoblju. Alat strateškog planiranja trebao bi im u tome pomoći. No taj se alat ne pokazuje učinkovitim kada muzej nije usmjeren na odabrane prioritete, već planom želi „pokriti sve što radi“ pa se gubi smislenost primjene strateškog planiranja. Za menadžment je također nemoguća misija uhvatiti se ukoštac sa svim izazovima istodobno, jednako kao i za osnivača. Vrlo malen broj muzeja izvlačilo je ciljeve iz različitih scenarija prema kojima se može razvijati ustanova. To bi zahtijevalo i dobru analizu svih sredstava koja bi pokazala koji je od tih scenarija najizgledniji za provedbu, a koji je velik izazov i nosi neprihvatljive rizike za muzej.



Slika 40. Način određivanja strateških ciljeva. Izvor: podatke obradila G. Horjan.



Slika 41. Razrada pokazatelja postignuća. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

Već kod određivanja najzahtjevnijih dijelova plana uočeno je da su muzejima to bili praćenje i evaluacija. U tom dijelu pokazatelji postignuća imaju ključnu ulogu. Odgovori na pitanje kako su se ti pokazatelji odredili u skladu s doživljenim izazovom prikazani su na slici 41. Gotovo polovica ispitanih muzeja priznala je da

su mogli odrediti pokazatelje samo za opće ciljeve. Njih dodatnih 35 % uključilo je i posebne ciljeve, no vrlo malen broj razradio je i aktivnosti, svega 13 % anketiranih muzeja. Plan prema provedbi usmjerava upravo sinteza dijelova plana, od usklađenosti općih ciljeva s poslanjem ili misijom muzeja, posebnih ciljeva koji

podupiru glavne, pa do aktivnosti koje treba provesti da se ciljevi ostvare. Praćenje je otežano bez dobro postavljenih pokazatelja, a primijećeni su veliki izazovi u njihovu određivanju.

Kod vrednovanja plana samo osam muzeja potvrdno je odgovorilo na postavljeno pitanje, dok četiri muzeja nisu uopće radila praćenje ni evaluaciju. Većina anketiranih muzeja obavila je evaluaciju za vrijeme provedbe plana ili nakon izrade plana. Zaposlenici muzeja, koji čine i stručno vijeće, evaluaciju su obavili prije i za vrijeme provedbe. U analizi je prevladavajuće iskočila uloga ravnatelja muzeja. Na drugome mjestu pojavio se osnivač kao vrednovatelj iako je radio samo formalno vrednovanje plana.

je veći broj kao cilj uzeo obnovu muzeja, a poznato je da je nisu postigli, postavlja se pitanje jesu li muzeji uistinu očekivali ispunjenje tog cilja. U većini muzeja nije ostvaren stalno prisutni strateški cilj inventarizacije, pa je vjerojatno razlog zadovoljstvu pronađen u redovnim i programskim aktivnostima muzeja. Proizlazi da se muzeji teško suočavaju s evidentiranjem neuspjeha u vlastitom poslovanju. Osmišljavanjem strateškog plana koji u dobrom dijelu sadržava poslove redovne djelatnosti ili pak ostvarenje godišnjih programskih aktivnosti uklanja se mogućnost neizvršenja aktivnosti.

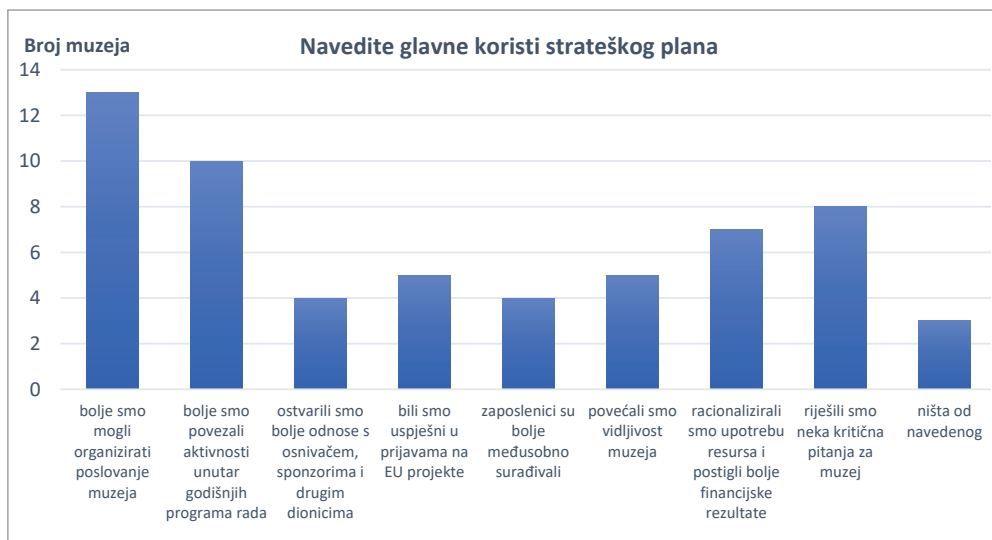
Glavne koristi od strateškog plana sagledane su u pozitivnome cjelovitom utjecaju koji je imao na muzeje. Rezultati



Slika 42. Razina ostvarenja strateških ciljeva iz planova za 2012. – 2015. godinu. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

Najveći broj muzeja procijenio je kako je ostvarenje plana zadovoljavajuće, a na drugom su mjestu muzeji koji su velikim dijelom ili potpuno ostvarili svoje ciljeve, što svjedoči o pozitivnom osjećaju ispunjenja ciljeva (sl. 42). S obzirom na to da ih

na slici 43 pokazuju prilično uravnoteženu distribuciju učinaka. Prednjače oni povezani s organizacijom poslovanja i povezivanje aktivnosti koje muzej provodi. Zatim je tu racionalizacija sredstava i rješavanje kritičnih situacija. Najniži



Slika 43. Ostvarene koristi od strateškog plana. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

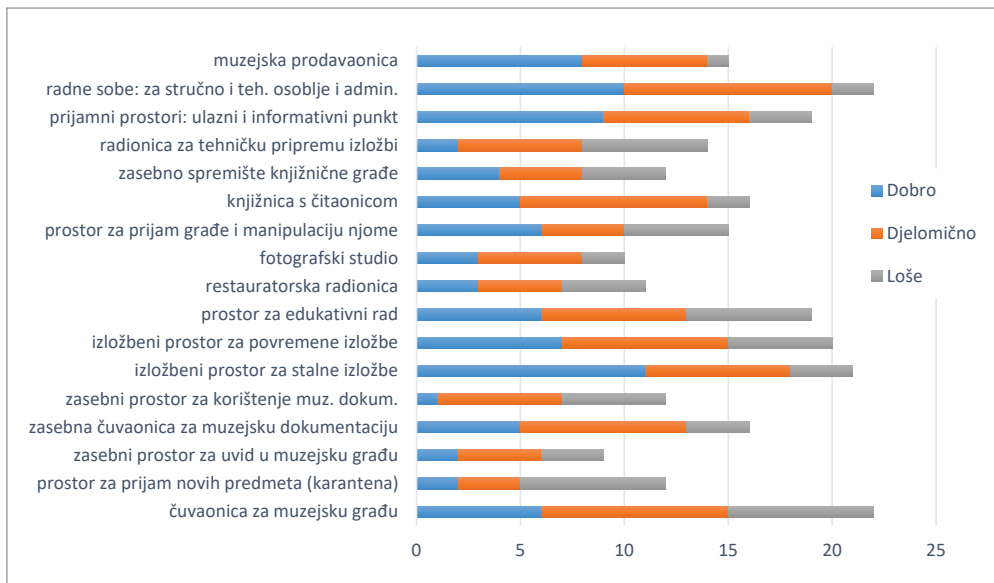
učinak naveden je u području suradnje s osnivačem, ali i među samim zaposlenicima. To ponovno predlaže potrebu za uspostavljanjem bolje koordinacije na svim razinama.

Na pitanje koliko im je plan prve generacije pomogao u izradi sljedećeg plana velika većina ispitanih muzeja (71 %) ocijenila je pozitivnim utjecaj iskustva izrade prvog plana. U prethodno provedenoj usporedbi planova vidljivo je da je većina muzeja zaista i ostvarila određeni napredak u osmišljavanju plana. Navode nje pojedini novouvedeni elemenata u planovima druge ili treće generacije koje su anketirani muzeji izradili polučilo je različite odgovore. Uglavnom je promjena bila u dodavanju pokojega općeg cilja ili izmjeni posebnih ciljeva te ažuriranju podataka za SWOT analizu. Pojedini muzeji naveli su da ih je prijava na projekte EU-a potaknula na prilagodbu strateškog plana. Promjene načina funkcioniranja muzeja također su bile razlog dopune i

izmjene plana, kao i revidiranje prema postignućima iz prethodnog plana. Muzeji spominju i povećanje resursne osnove kao i nove aktivnosti, a pojedini muzeji uveli su evaluaciju i praćenje. Mnogi su ustvrdili da im je plan ostao uglavnom isti osim sitnih izmjena, što je potvrdila i prijašnja analiza.

Drugi dio upitnika odnosio se na reviziju kapaciteta ustanova (sl. 44). Postavljenim pitanjima cilj je bio dodatno provjeriti rezultate SWOT analiza kao i možebitnih pomaka stanja u kapacitetu na temelju ostvarenja većih ulaganja ili većeg zapošljavanja jer su to bili prepoznati izazovi u strateškim planovima.

Kod razine opremljenosti muzeja najlošije su ocijenjene čuvaonice i s njima povezani prostori za prihvata muzejske građe, za uvid u muzejsku građu te za muzejsku dokumentaciju. Prostor za stalni postav bolje je ocijenjen od onoga za povremene izložbe, dok je vrlo loša situacija s nedostatkom prostora za tehničku pripremu izložbi.



Slika 44. Procjene kapaciteta muzeja. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

Ankete među korisnicima i posjetiteljima muzeja u nekim ustanovama provode se neprestano, dok se u drugima uopće ne rade. Muzeji koji ostvaruju veći prihod od ulaznica skloniji su praćenju načina na koji posjetitelji dobivaju informacije o mogućnosti posjeta, dok pojedini muzeji

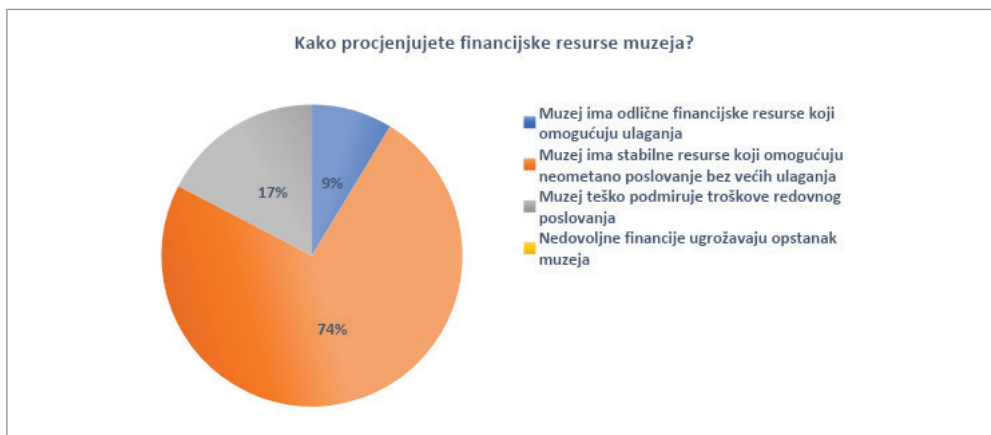
više pozornosti obraćaju zadovoljstvu obrazovnim programima koje nude. Za prijave na projekte EU-a muzeji su trebali izraditi analize posjećenosti, pa je to jedan od razloga njihova intenzivnijeg praćenja kretanja posjetitelja i pojedinih ciljnih skupina korisnika.



Slika 45. Zadovoljstvo korisnika muzeja. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

Dobivene povratne informacije od posjetitelja su pozitivne, odnosno vrlo su zadovoljni i uglavnom zadovoljni posjetom i radom muzeja (sl. 45). Samo 9 % posjetitelja navelo je da djelomično nisu ispunjena njihova očekivanja, a nezadovoljnih uopće nema, što upućuje na to da treba provjeriti navode li ankete posjetitelje na pozitivne odgovore. Kritika pomaže muzeju da unosi stalna poboljšanja, a njezin potpuni

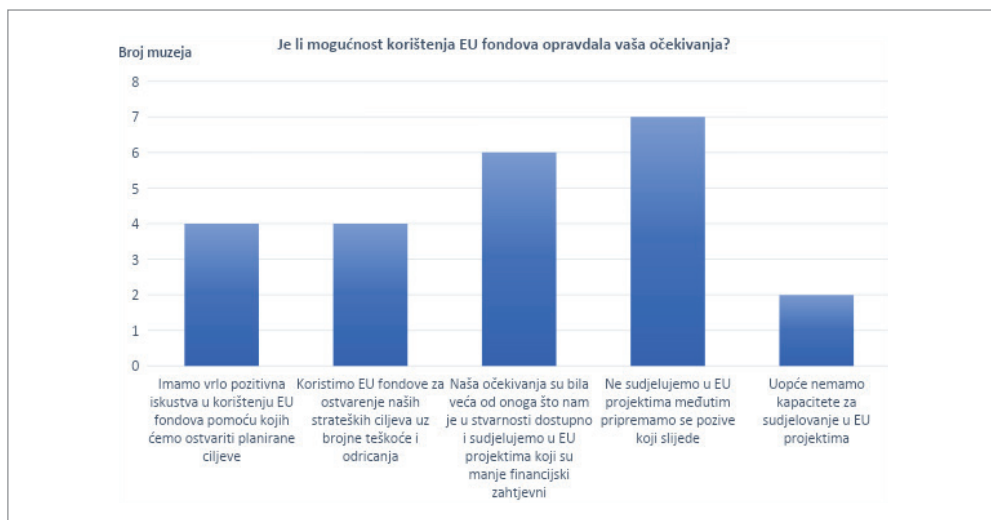
većina muzeja (74 %) svoje financije smatra stabilnima. Ni jedan muzej ne smatra da mu je ugrožen opstanak. Važan dio za strateški razvoj muzeja su fondovi EU-a. Velik broj muzeja uopće ne sudjeluje u projektima EU-a ili smatra da za to nema kapaciteta (sl. 47). Slijede muzeji koji sudjeluju samo na manje zahtjevnim pozivima i općenito su imali veća očekivanja od moguć-



Slika 46. Procjena financijskih sredstava muzeja. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

izostanak propituje objektivnost anketa. Muzeji u svijetu sve više propituju i populaciju koja ne odlazi u muzeje pokušavajući otkriti što je odvrća od posjeta. Takva istraživanja nacionalni muzeji nisu naveli kao svoju praksu. Kod razmatranja cijena ulaznica većina muzeja (79 %) smatra da su one primjerene, dok 21 % smatra da su preniske. Ni jedan muzej ne smatra da je cijena previsoka. Procjenjujući raspoloživa financijska sredstva, samo 9 % ispitanih muzeja smatra da ima odlična financijska sredstva, dok 17 % smatra da teško podmiruje redovno poslovanje (sl. 46). Velika

nosti povlačenja sredstava, no to nisu ostvarili. Nekoliko muzeja iskoristilo je fondove EU-a za strateške ciljeve, doduše, uz velike napore, dok isti broj ima pozitivna iskustva. Muzejski dokumentacijski centar počeo je prikupljati podatke o sudjelovanju hrvatskih muzeja u projektima EU-a s posebnim osvrtom na ulaganja, kako bi se dobio bolji uvid u to koliko su muzeji bili uspješni u povlačenju sredstava.⁷¹⁹ Općenito se može zaključiti da su rezultati upitnika donijeli slične rezultate kao i analiza strateških planova i tako potvrdili nalaze istraživanja.



Slika 47. Očekivanja od fondova EU-a. Izvor: podatke obradila G. Horjan.

ANALIZA FINACIJSKIH PLANOVA OSNIVAČA

Grad Zagreb kao osnivač ne zahtijeva da muzeji čije poslovanje podupire imaju strateške planove. Kontrolira isključivo godišnje planove i programe rada te zahtijeva njihovo usklađivanje s financijskim planovima koje kao osnivač dostavlja ustanovama na pripremljenim obrascima. Često planirani troškovi nisu dovoljni za kvalitetno upravljanje i poslovanje. Primjerice, financijski plan Etnografskog muzeja za 2019. godinu i nakon izmjene nema preraspodjela kod stručnog usavršavanja, dok za računalne usluge osnivač planira izdvojiti samo 9.000,00 kn,⁷²⁰ iako se Muzej koristi uslugama održavanja licenciranih tvrtki za unos muzejske građe u bazu podataka, što je preduvjet inventarizaciji. Samo ta stavka pokazuje jaz između proračuna i stvarnih potreba muzeja. Održavanje i opremanje muzeja zahtijevaju znatno veća sredstva koja nedostaju u financijskim planovima koje

muzejima dostavlja osnivač, navodeći točno na koje iznose mogu računati u određenom razdoblju.

Ako muzeji žele ući u shemu financiranja ulaganja za koja se osiguravaju sredstva iz gradskog proračuna, potrebno je proći složen postupak projektnog odobrenja koji uključuje pozivanje na strateške dokumente i u postupcima se zahtijeva strateški pristup. Dokumente prate jasni kriteriji za vrednovanje projekta, a cijeli postupak prati Služba za analizu i unapređenje poslovnih procesa. Iako je cijeli postupak zahtjevan i dugotrajan, omogućuje ustanovama i osnivaču provjeru kvalitete i održivosti projekta prema ujednačenim kriterijima. Nakon odobrenja konačnog projekta u proračunu se osiguravaju i sredstva za izvršenje. Grad Zagreb kao osnivač omogućuje svojim ustanovama i suradnju s Uredom za javnu nabavu Grada Zagreba, koji pomaže u provedbi većih natječajna jer velik broj ustanova nema potrebne stručnjake za taj posao. To je ključno u provedbi ulaganja koja se sufinanciraju iz

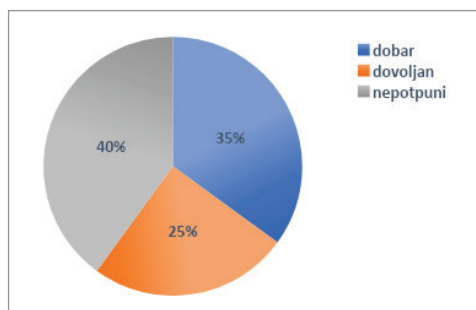
fondova EU-a i time Grad Zagreb stavlja svojim ustanovama na raspolaganje važne stručne potencijale.

Ministarstvo kulture također u svojim financijskim planovima ne pokriva sve potrebe svojih ustanova, odnosno većina proračunskih prihoda odlazi na administrativno-upravljačke poslove u kojima prevladavaju troškovi za zaposlene. Primjerice, u Muzejima Hrvatskog zagorja u financijskom planu za 2019. godinu 7.179.738,00 kn predviđeno je za administrativno-upravljačke izdatke, dok se iz proračuna za programsku djelatnost planira svega 1.411.624,00 kn.⁷²¹

EVALUACIJA STRATEŠKIH PLANOVA NACIONALNIH MUZEJA MINISTARSTVA KULTURE

Budući da je Ministarstvo kulture kao osnivač državnih muzeja zahtijevalo izradu i dostavu strateških planova kao uvjet za financiranje programa, za evaluaciju je izradilo i *Evaluacijski obrazac za strateške planove kulturnih ustanova i organizacija*⁷²² prema kojemu je nadležno tijelo, koje je za te poslove zadužilo Ministarstvo kulture, provelo vrednovanje dostavljenih strateških planova. Evaluaciju prvih strateških planova nacionalnih muzeja obavilo je Hrvatsko muzejsko vijeće koje je „savjetodavno tijelo pri ministarstvu nadležnom za poslove kulture koje obavlja stručne i druge poslove muzejske djelatnosti u skladu s odredbama ovoga Zakona [o muzejima]“⁷²³. Ono je provelo vrednovanje i dokumentiralo rezultate na održanoj sjednici Hrvatskoga muzejskog vijeća te ocijenilo svaki plan. Rezultati se nalaze u zapisnicima sa sjednica održanih 13. rujna i 5. listopada 2012. godine.⁷²⁴ U zapisnicima

je jasno istaknuto da se ocjena planova, a dostavile su ih sve ustanove kojima je to bila obveza, treba obaviti prema predviđenom evaluacijskom obrascu, te se navodi opisna i brojučana ocjena uza svaki muzej, osim kod onih za koje je zaključeno da nema dovoljno elemenata za ocjenu plana. Dvije su moguće ocjene, dobar i dovoljan, dok kod muzeja čiji plan nije dovoljno razrađen nema ocjene, iako je uvodno u evaluacijskom obrascu navedeno da će se strateški planovi s nedovoljno razrađenih elemenata i ocijeniti ocjenom nedovoljan.



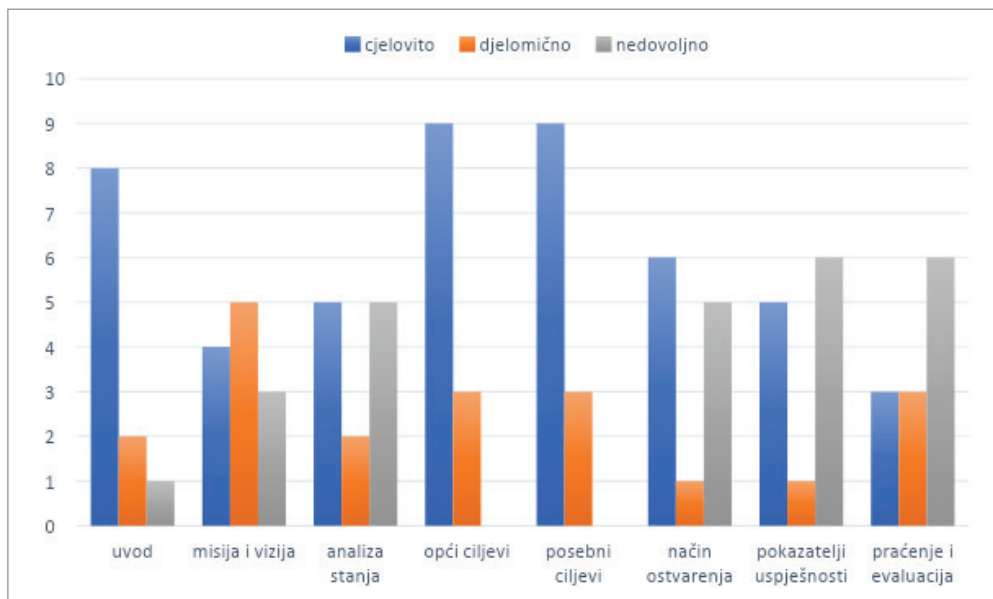
Slika 48. Ocjene Hrvatskoga muzejskog vijeća strateških planova nacionalnih muzeja kojima je osnivač Republika Hrvatska. Izvor: podatke obradila G. Horjan prema rezultatima iz zapisnika sa sjednice Hrvatskoga muzejskog vijeća održane 13. rujna 2012. godine.

Hrvatsko muzejsko vijeće ocjenjivalo je svaki od elemenata prema tomu je li obrađen cjelovito, djelomično ili nedovoljno. Osim samog elementa bodovani su i podelementi, pa je bodovanje usustavljeno tako da je ocjena nedovoljan pridružena određenom elementu bez obzira na to jesu li jedan ili oba podelementa tako ocijenjeni, jer iz zapisnika nije jasno vidljivo kako je svaki element i podelement ocijenjen. Pozitivnu ocjenu dobar ili dovoljan dobilo je dvanaest muzeja, dok su ostali planovi ocijenjeni nepotpunima jer za njih nisu ni

navedeni iscrpniji rezultati analize (sl. 48). Kao i prema rezultatima ankete provedene polustrukturiranim intervjuom vidljivo je da su najbolje ocijenjeni elementi plana koji se odnose na opće i posebne ciljeve, dok su, očekivano, najlošiji pokazatelji dobiveni za praćenje i evaluaciju te pokazatelje uspješnosti. Kod elemenata analize okružja i stanja jednak je broj nedovoljnih i dobrih ocjena. No u zaključku zapisnika Vijeće je opisalo izazov u ocjenjivanju analize okružja i pokazatelja izvršenja zbog neusklađenosti obrazaca, onoga evaluacijskoga i *Obrasca* koji je upućen kao model za izradu plana. Izazov je manje prisutan u samim obrascima, a više u vrlo zahtjevnom postupku procjene za ta dva elementa za čiju analizu Vijeće nije imalo dovoljno kapaciteta, posebno ne u tako kratkom vremenu koje je proteklo od dostave planova do sjednice Vijeća. Izenađuje

što je Vijeće dalo velik broj nedovoljnih i dovoljnih ocjena za element koji govori o ključnim izjavama muzeja, bilo da je riječ o nedostatku jedne od izjava bilo da je Vijeće smatralo da dostavljene izjave ne prenose dovoljno dobro viziju i misiju muzeja. To bi značilo da muzeji nisu dobro osvijestili zašto su osnovani, što je zabrinjavajuće.

S druge je strane vidljivo da su neki planovi koji su rađeni po istome modelu, uz pomoć istih vanjskih savjetnika, ocijenjeni različito, odnosno neki ocjenom dovoljan, a neki ocjenom dobar. Također su kao najbolji strateški planovi u zapisniku ocijenjeni oni koje su izradili sami članovi Vijeća za svoje muzeje, iako u analizi koja je provedena nije primijećeno da odskaku kvalitetom. Za neke visokoocijenjene planove navodi se i da im je potrebna dorada ili da su ti planovi podloga za razradu, što također postavlja pitanje objektivnosti ocjenjivača.



Slika 49. Ocjene Hrvatskoga muzejskog vijeća po elementima strateških planova nacionalnih muzeja kojima je osnivač Republika Hrvatska. Izvor: podatke obradila G. Horjan prema rezultatima iz zapisnika sa sjednice Hrvatskoga muzejskog vijeća održane 13. rujna 2012. godine.

Može se zaključiti da je osnivač evaluacijom Hrvatskoga muzejskog vijeća ocijenio formalno obilježje plana. Pozornost se uopće nije posvetila usklađivanju strateških muzejskih planova sa strateškim planovima osnivača niti se uočila potreba povezivanja provedbe plana s financijskim planom. Već na sljedećoj sjednici Hrvatsko muzejsko vijeće pozabavilo se analizom strateških planova muzeja kojima Ministarstvo kulture nije osnivač i koji ih nisu bili obvezni izraditi niti im je Ministarstvo kulture u tom aspektu nadležno. Vijeće je imalo kratko vrijeme u kojemu je moralo napraviti analize strateških planova, pa evaluacija nije mogla biti dubinska. Ocijenjeno je ukupno 33 muzeja, a trećina, točnije jedanaest muzeja, po mišljenju je Vijeća izradila dobar ili kvalitetan plan.⁷²⁵ Velik broj ustanova predao je samo nacrt plana. Od matičnih muzeja prve razine ocijenjeni su strateški planovi Arheološkog muzeja u Zagrebu, Hrvatskoga prirodoslovnog muzeja, Muzeja za umjetnost i obrt i Tehničkog muzeja. Strateški planovi Arheološkog muzeja u Zagrebu i Muzeja za umjetnost i obrt ocijenjeni su iznimno dobrima, dok su ostala dva muzeja dostavila nacрте koji su ocijenjeni kao dobra podloga za razradu plana.

Nakon ocjenjivanja tih prvih strateških planova Ministarstvo kulture više nije provodilo evaluaciju sljedećih planova, što je potvrdila i nadležna Služba za strateško planiranje i analitiku Ministarstva kulture.⁷²⁶ Tijekom 2018. godine Služba za strateško planiranje i analitiku utvrdila je da nije bilo osnove za nametanje uvjeta dostave plana kako bi se ostvarilo financiranje programa muzeja kojima je osnivač Republika Hrvatska. Budući da se nisu vrednovali planovi i nije bilo usuglašava-

nja tih planova s osnivačem, Ministarstvo kulture odlučilo je ukinuti tu obvezu, te od 2019. godine muzejske ustanove više neće morati prilagati strateški plan kao uvjet za dobivanje programskih sredstava, što će se od 2020. odvijati potpuno digitalizirano.⁷²⁷

U prijavnicama i pozivu za predlaganje programa za 2021. godinu ipak postoji rubrika u kojoj se prilaže strateški plan. Na mrežnim stranicama Ministarstva kulture, kao i na stranicama Gradskog ureda za kulturu Grada Zagreba, nema objavljenih izvještaja o tome da se strateški planovi muzeja ikako vrednuju ili ocjenjuju.

Nadležnim službama osnivača poslan je upitnik sa zamolbom da kao osnivači muzeja odgovore kako prate i vrednuju rad muzeja povezan sa strateškim planiranjem i kako osnivači vrednuju nove strateške planove muzeja. Dok Ministarstvo kulture ne vrednuje strateške planove muzeja, Gradski ured za kulturu to čini interno i vrednuje kvalitetu plana, ali ne i njegovo izvršenje. Ni jedan osnivač nema posebno tijelo koje prati izvršenje planova muzejskih ustanova. Ministarstvo kulture ne prati usklađivanje strateških planova ustanova sa svojim strateškim planovima. Grad Zagreb povezuje projektne planove svojih ustanova sa svojim ključnim strategijama, tako da se na temelju pokrenute inicijative za projekte muzejske ustanove koje odobrava Gradski ured za kulturu pokreće postupak analize i odobrenja projekta za koji je nadležna Služba za analizu i unapređenje poslovnih procesa, koja među ostalim poslovima osigurava podršku projektima razvoja novih procesa, ali i obavlja analize za korisnike gradskog proračuna. Na pitanje imaju li iskazane potrebe muzeja utjecaj na odluke o financiranju Gradski ured za

kulturu odgovorio je pozitivno, dok je Ministarstvo kulture navelo da je utjecaj djelomičan. Isto je i kod utjecaja na strateške dokumente osnivača – kod Grada Zagreba ima utjecaja, a kod Ministarstva strateški planovi djelomično utječu na planove osnivača. Ni jedan osnivač nema javno dostupnu analizu strateških planova ustanova.

Razlika postoji i u mišljenjima o tome je li poželjno da ustanove imaju strateški plan. Gradski ured za kulturu Grada Zagreba, koji ne nameće obvezu izrade

strateškog plana, smatra da je dobro da ustanove imaju svoj plan, dok nadležna Služba za strateško planiranje i analitiku Ministarstva kulture, koje je do 2019. godine propisivalo izradu plana, plan ne smatra poželjnim. Oba osnivača smatraju da je potrebno unijeti poboljšanja u strateško planiranje i slažu se da bi bilo dobro da to bude sudionički model. Zaključno, Gradski ured za kulturu smatra da bi bilo dobro uvesti praksu obveznoga strateškog planiranja za muzeje, dok Ministarstvo kulture tu praksu namjerava ukinuti.

ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Analizom nacionalnih strategija u području kulture koje uključuju muzejsku djelatnost uspostavljen je kontekst u okviru kojega su se analizirali strateški planovi osnivača nacionalnih muzeja, a to su Ministarstvo kulture za muzeje kojima je osnivač država te Grad Zagreb za nacionalne muzeje prve razine matičnosti. Analizirani su strateški planovi 27 nacionalnih muzeja, koji su bili predmet doktorskog rada, te je polustrukturiranim intervjuom provedena anketa među nacionalnim muzejima kojom su ispitani svi aspekti povezani s njihovom provedbom strateškog planiranja. Analizirana je i evaluacija strateških planova nacionalnih muzeja koju je provelo Ministarstvo kulture. Ispitana su stajališta osnivača, dakle Ministarstva kulture i Grada Zagreba, o primjeni strateškog planiranja u muzejima i vrednovanju strateških planova nacionalnih muzeja.

Na temelju proučenoga teorijskog okvira utvrđeno je da je u svjetskim razmjerima strateško planiranje našlo široku primjenu u muzejskoj djelatnosti, što dobro potvrđuju navedene studije poput onih savjetničke tvrtke Lord. Uočeno je da se teoretičari slažu u tome da je svrha strateškog plana učinkovito usmjeriti i pažljivo rasporediti dostupna sredstva kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi muzeja. Također je utvrđeno da su u svijetu vodeću ulogu u promišljanju primjene strateškog planiranja u muzejskoj djelatnosti imale strukovne organizacije, što je posebno često u anglosaskim zemljama.

Zagovaranje primjene strateškog planiranja u muzejima argumentira se i potrebom da muzej dokaže svoju vjerodostojnost u izmijenjenim okolnostima poslovanja koje

je sve više izloženo vanjskim pritiscima, a teoretičari ih pripisuju novomu političkom, društvenom ili ekonomskom kontekstu na početku 21. stoljeća popraćenom smanjenjem proračunskih sredstava za rad muzeja.⁷²⁸ Strateško planiranje povezano je sa sposobnošću donošenja odluka i odgovornog pristupa razvoju muzeja čije se djelovanje temelji na poslanju i viziji, a zbog njegova višeslojnog društvenog značenja u cijeli proces pripreme planiranja, provedbe, praćenja i evaluacije uključen je velik broj dionika. Muzejski menadžment stoga ima zahtjevnu zadaću organizirati poslovne procese usklađujući djelovanje različitih interesnih skupina, ali nema ovlasti svojstvene poslovnom sektoru.

Analiza teorijskog okvira pokazala je da znanstvenici koji proučavaju strateško planiranje u muzejima primjećuju kako je ostvarenje plana uspješnije ako su ljudi motivirani za posao, ako ih aktivnosti nadahnjuju i provode se u pozitivnoj atmosferi te ako vide jasnu korist za muzejsku djelatnost. Usmjerenost na ostvarenje zajedničkih ciljeva u dobro usustavljenom procesu dodatno motivira zaposlenike muzeja i ostale dionike na koordinirano djelovanje pa tako mogu biti uspješniji u stvaranju budućnosti svojeg muzeja. Znanstvene spoznaje o primjeni strateškog planiranja u muzejskoj djelatnosti, primijenjene i u muzejskoj praksi u svijetu i Europi, pridonijele su poboljšanju poslovanja muzeja u različitim aspektima rada. Analize strateških dokumenata muzeja pokazuju da strateški planovi mogu biti različito osmišljeni, od vrlo složenih pa sve do jednostavnih, a broj ciljeva može itekako varirati. Teoretičari naglašavaju potrebu za postojanjem jednoga operativnog mehanizma ili akcijskog plana koji će po-

moći muzejima provesti strateški plan. U teorijskom okviru analiza je pokazala da u svim fazama strateškog planiranja postoje izazovi koje je potrebno prevladati. Od toga kako konkretno postaviti ciljeve povezane s misijom i vizijom muzeja, kako osigurati potrebna sredstva za ispunjenje planiranoga, pa sve do načina provedbe planiranih aktivnosti i praćenja provedbe plana. Strateško planiranje analizirano je u kontekstu suvremenih trendova, od brzih promjena u okruženju i novih tehnologija pa sve do praksi koje su izrazito usmjerene na procese vrednovanja,⁷²⁹ a pojedini autori tu pojačanu sklonost evaluaciji vide kao rezultat želje društvene politike da svoje djelovanje pokaže odgovornim tako što će provjeriti učinke koje ostvaruje.⁷³⁰

Zaključak je da znanstvena literatura u području strateškog planiranja u muzejima nudi dovoljno modela za primjenu strateškog planiranja na način koji najviše odgovara potrebama ustanove. Ne postoji univerzalna receptura, već se primjenjuju pojedini elementi koji će pomoći muzeju da se što učinkovitije suoči s izazovima. Uočeno je da teoretičari zagovaraju samo-inicijativnu ulogu muzeja i u oblikovanju i u ostvarenju plana. Plan koji je napravljen samo da bi ispunio formalni zahtjev, a muzej ga nema namjeru provesti, gubitak je vremena i sredstava.

Analiziran je zakonodavni okvir koji uređuje rad muzeja u Republici Hrvatskoj i utvrđeno je da je djelatnost uređena posebnim zakonom⁷³¹ i pravilnicima, kojima se propisuju standardi i određuju vrste muzeja. Vodeći se propisima, u radu je određen pojam nacionalnog muzeja kao muzeja kojemu je osnivač ili suosnivač Republika Hrvatska i/ili je matični muzej prve razine i nadležan za specijaliziranu vrstu građe

na teritoriju Republike Hrvatske. Uočeno je da većini muzeja prve razine matičnosti zbog posebnih okolnosti prijenosa osnivačkih prava s Republike Hrvatske na Grad Zagreb država nije osnivač, što odudara od uobičajene europske prakse. Nadležnost za muzeje kojima je osnivač Republika Hrvatska ima Ministarstvo kulture, a za pet matičnih muzeja prve razine Grad Zagreb, pa su analizirane njihove strategije u koje je uključena muzejska djelatnost.

S obzirom na ciljeve koje su u svojim strategijama iskazali osnivači nacionalnih muzeja za razvoj muzejske djelatnosti, izdvojeni su prioriteti:

- inventarizacija i registracija zbirki
- ulaganja u izgradnju novih muzeja ili obnovu stalnih postava
- ulaganja u muzejske čuvaonice i radionice i bolja zaštita muzejske građe
- ulaganja u Sustav muzeja za postizanje profesionalnih standarda i razvoj međumuzejske suradnje
- povećanje broja programa i osiguranje kvalitete postojećih programa
- poboljšanje planiranja u muzejskoj djelatnosti.

U teorijskom okviru utvrđeno je da je za ostvarenje svakog plana važno da je konkretno postavljen i povezan sa sredstvima, a posebno s proračunom kada su u pitanju nacionalni muzeji kojima su osnivači javna tijela. Provedene analize strateških dokumenata osnivača nacionalnih muzeja pokazale su da je i u strateškim planovima Ministarstva kulture i u strategijama Grada Zagreba prisutna formalna povezanost plana s proračunom, odnosno navedene su pozicije s kojih bi se trebala osigurati sredstva za planirane aktivnosti u provedbi zadanih ciljeva. U okviru strategija Grada

Zagreba izrađena je i baza projekata među kojima su navedeni i konkretni muzejski projekti koji se planiraju podržati. Međutim, u usvojenim proračunima tih istih tijela izostaju potrebna financijska sredstva koja bi omogućila provedbu svih planiranih aktivnosti.

Prema zakonskoj obvezi Ministarstvo kulture svake je godine izrađivalo trogodišnji strateški plan u kojemu su određeni i ciljevi za muzejsku djelatnost te povezani s načinom ostvarenja, pokazateljima rezultata i ciljnim vrijednostima koje se planiraju dosegnuti u razdoblju koje pokriva plan. Analize tih planova pokazale su da se ciljne vrijednosti nisu uspjele dosegnuti u planiranom vremenu, a potrebni ispravci u planiranoj dinamici izvršenja nisu se prilagodili stvarnim pokazateljima rezultata. Analize proračunskih sredstava pokazale su da su dodijeljena sredstva za muzejsku djelatnost u proračunu Ministarstva kulture smanjena s 13.234.234,00 kn 2010. godine na gotovo 7.946.100,00 kn u 2015. godini, što je najmanji iznos u promatranom razdoblju, odnosno pad od 39,96 %, a nakon toga primijetio se uzlazan trend te je raspodjela u 2018. godini na toj poziciji 8.337.900,00 kn, što je povećanje od 4,93 %, no još uvijek znatno niže nego 2010. godine. U ukupnim iznosima za muzejsko-galerijsku djelatnost povećala su se sredstva od 2016. do 2018. godine zahvaljujući porastu proračuna Ministarstva kulture i pozitivnom učinku sufinanciranja muzejskih projekata iz fondova EU-a. Analize planiranih godišnjih programskih sredstava za muzejsku djelatnost u proračunu Grada Zagreba pokazale su da je u odnosu na druge djelatnosti muzejska djelatnost na začelju po dodjeli sredstava. Jedina manje financirana djelatnost je

knjižnična i programi centara za kulturu, dok su planirana veća sredstva za sve ostale djelatnosti (glazbenu, kazališnu, likovnu, inovativne umjetničke prakse, manifestacije, kulturno-umjetnički amaterizam, filmsku i izdavačku djelatnost). Utvrđen je bitan pad sredstava za muzejsku djelatnost u istom razdoblju kao i kod Ministarstva kulture. Naime, za muzejsku djelatnost Grad Zagreb izdvojio je 2010. godine ukupno 14.951.000,00 kn, a za istu namjenu 2018. izdvojio je 6.404.000,00 kn, što je pad od 57,17 %.

Zaključak provedenih analiza strateških dokumenata osnivača jest da su oni dobro prepoznali glavne izazove u muzejskoj djelatnosti, ali izostao je operativni dio koji bi osigurao raspodjelu potrebnih sredstava koja nedostaju da bi se provele aktivnosti za prevladavanje uočenih izazova. Smanjenje sredstava za muzejsku djelatnost velik je izazov za uspješno poslovanje muzeja.

Provedeno je iscrpno istraživanje o tome kako su hrvatski nacionalni muzeji osmislili svoje planove, jesu li slijedili zadani *Obrazac* Ministarstva kulture i koliko je bilo sudjelovanje pojedinih dionika u izradi plana. Analizirani su strateški planovi nacionalnih muzeja prve, druge i treće generacije nastali od 2012. do 2018. godine. Utvrđeno je da je Ministarstvo kulture 2012. godine uvelo obvezu izrade strateškog plana za ustanove kojima je osnivač ili suosnivač Republika Hrvatska, a izrađeni plan morao se priložiti prijavi za financiranje programa muzeja. Uočeno je da se ista obveza nije odnosila na matične muzeje prve razine kojima je osnivač Grad Zagreb. Većina nacionalnih muzeja izradila je prvi strateški plan 2012. godine, odnosno samo jedan nacionalni

muzej to nije učinio. Opseg i razrađenost strateških planova veoma su se razlikovali. Ministarstvo kulture za izradu je plana dostavilo *Obrazac* koji je sadržavao sljedeće elemente: pripremu planiranja, definiranje vizije, misije i ključnih vrijednosti, analizu stanja/okruženja, opće ciljeve, posebne ciljeve, načine ostvarenja aktivnosti, pokazatelje uspješnosti te praćenje i evaluaciju.

Svaki element dodatno je pojašnjen kako bi se muzejima olakšala izrada plana. Analiza *Obrasca*, kao i potom provedena analiza strateških planova, pokazuju da je korišten pristup u kojemu je naglasak u planovima usmjeren na ciljeve i kako ih ostvariti. Cjelovit *Obrazac* s izrađenim postupkom planiranja u prvoj generaciji strateških planova primijenilo je samo 20 % muzeja, a ravnatelji muzeja najaktivnije su sudjelovali u postupku planiranja, pa je zaključak da u izradi plana nije sudjelovao dovoljan broj dionika koji bi odgovarao sudioničkomu modelu.

Utvrđeno je da je u prvoj generaciji strateških planova četrnaest muzeja odredilo viziju, misiju i ključne vrijednosti, dok je šest muzeja odredilo samo viziju i misiju, tako da 80 % ispitanih muzeja ima jasno navedene razloge postojanja i viziju budućeg razvoja u strateškom dokumentu. Analizom sadržaja vizija i misija utvrđeno je da u njima prevladava briga o zbirkama i razvoju djelatnosti. U strateškim planovima druge i treće generacije jedanaest muzeja zadržalo je svoje ključne izjave, deset ih ima novu viziju, dvanaest novu misiju, a devet bolje oblikovane ključne vrijednosti, dok je manji broj muzeja samo dopunio postojeće ključne izjave. Bolje osmišljene ključne izjave pomažu muzejima osvijestiti razloge postojanja

i onoga što u budućnosti žele postići te kojim se načelima pritom vode.

Obrazac Ministarstva kulture ponudio je da se za analizu stanja i/ili okruženja koristi sljedećim alatima: SWOT analizom, PEST analizom, revizijom kapaciteta organizacije, analizom dionika te analizom budućih trendova i mogućnosti razvoja.⁷³²

Utvrđeno je da je samo pet muzeja, odnosno 20 %, primijenilo sve predložene alate, dok se isti postotak uopće nije koristio nijednim od navedenih alata. Najviše muzeja primijenilo je SWOT analizu, zatim slijede revizija kapaciteta ustanove i analiza dionika, dok su na začelju PEST analiza i analiza trendova. U strateškim planovima druge i treće generacije nove analize izradilo je ukupno četrnaest muzeja, uključujući i dva novootvorena, dok je deset muzeja zadržalo postojeće. Usporedbom je uočeno da su velik broj analiza izradili vanjski savjetnici prema istomu ili vrlo sličnom predlošku. Analize stanja i okruženja koje nisu skrojene prema poslovnim izazovima određenog muzeja ne pružaju dovoljno dobre podloge za izradu ciljeva.

SWOT analize pokazale su da su tri najzastupljenija izazova za muzeje prostor, zaposlenici i financije. Rješavanje svih triju ključnih izazova povezano je s osnivačem koji u skladu sa zakonodavnim okvirom osigurava prostor za obavljanje djelatnosti, daje dopuštenje za zapošljavanje u skladu s ustrojem koji odobrava i dodjeljuje sredstva za odvijanje redovne djelatnosti i programa. Analiza dionika u strateškim planovima nacionalnih muzeja pokazala je kako su muzeji još uvijek prevladavajuće usmjereni na struku i povezanost s drugim muzejima i ustanovama u kulturi, koji su ocijenjeni kao najvažniji primarni

dionici. Ta usredotočenost na struku nije dovoljno usklađena sa svjetskim trendovima u muzejskoj djelatnosti koji su prepoznati u teorijskom okviru. S druge strane, kao ključni dionici, stručni zaposlenici uglavnom se vide kao provoditelji posebnih programa, a ne kao odgovorni sudionici u ispunjavanju ciljeva strateškog plana.

U analizi općih ciljeva primijenio se model ocjene ciljeva prema *Obrasca*, pa su se utvrđivale usuglašenosti prema sljedećim kriterijima: usklađenosti, transparentnosti, realističnom pristupu, motivaciji i relevantnosti.⁷³³ Najbolje su ocijenjeni kriteriji relevantnosti i usklađenosti, a najlošije kriteriji motivacije i realističnosti. Utvrđena je velika razlika u broju općih ciljeva – od jednoga općeg cilja, kao primjerice u Muzeju *Mimara*, pa sve do sedamnaest općih ciljeva koje je utvrdio Tehnički muzej ili dvadeset u Muzeju za umjetnost i obrt. Napravljena je analiza sadržaja općih ciljeva i utvrđeno je da je najzastupljeniji razvoj muzejske djelatnosti s 36 %, dok je na drugome mjestu sa 16 % zastupljenosti obnova ili izgradnja muzeja.

U strateškim planovima druge i treće generacije usporedili su se sadržaji općih i posebnih ciljeva kako bi se utvrdilo jesu li ostali isti, što bi uputilo na to da nisu ostvareni prvim planom. Utvrđeno je da su u 41 % slučajeva ciljevi ostali isti ili bez većih pomaka, dok 48 % bilježi poboljšanja. Velik dio poboljšanja odnosi se na razvoj muzejske djelatnosti.

Posebni ciljevi u pravilu su konkretniji od općih koje podupiru. Njihovo ostvarenje očekuje se u razdoblju provedbe plana, pa su zadani kriteriji za njihovu analizu bili povezani s rezultatima, vremenom, prioritetima i doprinosom. Provedena analiza pokazala je da je najveći stupanj uskla-

đenosti ostvaren u kategoriji rezultata i u opisu doprinosa, dok su se veće poteškoće uočile u vremenu provedbe i iskazivanju prioriteta. U strateškim planovima druge i treće generacije kod posebnih ciljeva opisana je provedba u 21 muzeju, s manje ili više jasnim pokazateljima. U dva primjera opisi su slabo povezani s ciljevima.

Zadnja tri elementa iz *Obrasca*, koja uključuju načine ostvarenja aktivnosti, pokazatelje uspješnosti te praćenje i evaluaciju, pokazala su se najvećim izazovom za muzeje. Utvrđeni izazovi u tim kategorijama ne čude jer je prethodno na svim razinama uočen izostanak operativnog dijela plana koji teoretičari smatraju neizostavnim u provedbi strateškog plana. Način provedbe opisan je u osamnaest muzeja, brožčani pokazatelji prisutni su kod njih trinaest, a praćenje i evaluaciju imaju razrađena samo četiri muzeja. Sedam ima ispunjenu rubriku s drugom vrstom podataka. U strateškim planovima druge i treće generacije načine ostvarenja aktivnosti, pokazatelje uspješnosti te praćenje i evaluaciju imaju 23 muzeja, ali pokazatelji se ne mogu uvijek jasno pratiti i analize su pokazale da su iskazani postotci katkad u neskladu s ulaznim vrijednostima, što otežava evaluaciju.

Anketa o provedbi strateškog planiranja u nacionalnim muzejima provedena je na uzorku od 22 muzeja, koliko ih je pristalo ispuniti upitnik s pitanjima. Anketa je bila upućena ravnateljima muzeja jer su prema analizi dionika koji su radili strateški plan oni bili najzastupljenija kategorija. Anketa je sadržavala pitanja koja metodološki prate analizu strateških planova, a svrha je bila dobiti potvrdu za zaključke provedenih analiza strateških planova, no ovog puta s drugog stajališta. Većina je strateško

planiranje ocijenila korisnim iskustvom, a kao najčešće razloge koji to argumentiraju navode: pomoć pri ostvarenju ciljeva, jašnje sagledavanje prioriteta, zaposlenici lakše slijede viziju i misiju te dobivanje programskih sredstava, za što je plan bio uvjet. Najteži dio plana za izradu bio im je onaj koji se bavi praćenjem i evaluacijom te analizama okružja. Ispitanici su imali različite spoznaje o tome tko vrednuje njihov plan. Samo četrnaest ispitanih muzeja misli da je osnivač vrednovao njihov plan, dok najveći broj, čak sedamnaest muzeja, smatra da je upravno vijeće tijelo koje se najviše posvetilo vrednovanju plana. Velik broj ispitanika, četrnaest muzeja, smatra da stručno vijeće provodi vrednovanje plana, a čine ga stručni zaposlenici i ravnatelj muzeja koji su radili na izradi strateškog plana. Tri najčešće podloge za izradu strateških planova bili su zakonski propisi, trendovi u muzejskoj djelatnosti i strateški planovi osnivača koje je primijenilo osamnaest muzeja.

Analizom strateških planova utvrđeno je da je SWOT analiza najčešće korišten alat u analizi stanja/okružja, a ispitanici su prepoznali ravnatelje muzeja kao osobe koje su najčešće radile tu analizu. Čak 90 % ispitanih smatra da je ona objektivno sagledala stanje i okružje muzeja. Analiza odgovora pokazuje visoku razinu zadovoljstva provedenom analizom okružja u strateškom planu; 70 % je zadovoljnih, dok je samo 17 % nezadovoljnih, a razliku čine oni koji nisu proveli analizu. Drukčiji pogled na iskazano zadovoljstvo dobiva se analizom odgovora na pitanje jesu li analize iskorištene za oblikovanje ciljeva u strateškom planu. Visok postotak ispitanika (60 %) istaknuo je da se analizom okružja nisu koristili za oblikovanje

posebnih ciljeva jer su ih već unaprijed odredili.

S obzirom na to da su prostorni problemi, nedovoljan broj zaposlenika i nedostatne financije bili u strateškim planovima istaknuti kao ključni izazovi, anketom je provjereno kako muzeji ocjenjuju vlastite kapacitete u te tri kategorije, dodajući kao četvrtu i opremljenost muzeja. Samo četiri muzeja ocijenila su financije i broj zaposlenih kritičnima, dok financije njih deset odnosno broj zaposlenih devet ispitanih smatra zadovoljavajućima. Prostor je ocijenjen najlošijim, posebno muzejske čuvaonice, što potvrđuje izazove uočene i u strategijama osnivača. Samoprocjena znanja i vještina zaposlenika u anketi usredotočena je na nekoliko elemenata u kojima je vrlo iscrpno opisan njihov angažman na obradi muzejske građe, a uspješnost povezana s obrađenošću, pa je to pridonijelo kvalitetnijoj procjeni u tom dijelu rada, odnosno umanjilo subjektivnu procjenu. Kada kriteriji procjene nisu navedeni, muzeji ocjenjuju znanja i vještine puno boljima nego što rezultati u drukčije postavljenim pitanjima pokazuju, kao primjerice znanja o strateškom planiranju. U anketi, za razliku od provedenih analiza dionika u strateškim planovima, ispitanici su osnivače odmah uključili u primarne dionike, no samo je osam muzeja odgovorilo na pitanje o problemima s ključnim dionicima te je polovica uočila izazove u tim odnosima. To potvrđuje potrebu uvođenja sudioničkog pristupa u suočavanju s izazovima u djelatnosti. Analizu svojih korisnika i posjetitelja provodi 73 % ispitanih muzeja, a najveći broj to čini anketama ili intervjuima. Ispitani muzeji smatraju da su njihovi korisnici vrlo zadovoljni onime što muzej nudi, njih 43 %, dok 48 % smatra

da su korisnici uglavnom zadovoljni te da osnovna muzejska ponuda, a to je ulazak u muzej, ima primjerenu cijenu. Medijskom analizom rjeđe se koristi u procesu vrednovanja poslovanja muzeja, odnosno upotrijebilo ju je samo 23 % ispitanih.

U dijelu ankete koji propituje financije uočeno je da najveći broj ispitanika ciljeve iz strateških planova očekuje provesti uz financiranje osnivača ili uz pomoć drugih proračunskih tijela. Mjere i aktivnosti na povećanju vlastitog prihoda koji bi pridonio ostvarenju ciljeva ne sagledavaju se dovoljno kao mogućnost za provedbu plana. Većina ispitanika imala je veća očekivanja od fondova EU-a, pa samo četiri muzeja svoja iskustva smatraju vrlo pozitivnima, a isti broj ih iskorištava uz velike poteškoće. Čak devet ispitanika uopće se ne prijavljuje na fondove EU-a. Većina ispitanih muzeja (74 %) smatra da su im financije stabilne, 9 % ispitanika smatra svoju financijsku situaciju odličnom, a samo 17 % smatra je kritičnom, dok ni jedan muzej ne smatra financije nedovoljnima za rad. Strateški ciljevi u najvećoj su se mjeri određivali prema unaprijed prepoznatim potrebama muzeja, a raznolikost odgovora povezanih s određivanjem pokazatelja potvrđuje prethodno uočene izazove u tom dijelu plana. Većina ispitanika smatra da su praćenje i evaluacija strateškog plana zadatak ravnatelja i menadžmenta muzeja, i to prije, tijekom i nakon provedbe plana. Ispitani muzeji smatraju da bi nadležno upravno tijelo i osnivač uglavnom trebali vrednovati plan nakon provedbe. Ovdje je uočen izostanak opažanja da je potrebno usklađeno oblikovati plan kako bi se povećala mogućnost njegove provedbe.

Većina ispitanih zadovoljna je razinom ostvarenja ciljeva i nijedan ispitanik muzej nije odgovorio da je ostvarenje plana bilo manje od 50 %. Takav rezultat moguće je samo kada se podsjeti da je opći cilj razvoja muzejsko-galerijske djelatnosti bio istaknut u većini strateških planova, a aktivnosti provedbe uključivale su izložbe, istraživanja i druge programske aktivnosti koje muzeji redovito provode. To potvrđuje i analiza odgovora povezanih s pitanjem o koristima strateškog plana koje najveći broj muzeja vidi u boljoj organizaciji poslovanja i povezivanju aktivnosti u okviru godišnjih programa rada. Većina ispitanika (71 %) smatra da im je rad na izradi prvog plana pospješio vještine za izradu sljedećih.

Provedena analiza strateških planova nacionalnih muzeja pokazuje da su izazovi koje navode strategije osnivača prisutni i u strateškim planovima muzeja. Utvrđeno je da je evaluaciju strateških planova nacionalnih muzeja provelo Hrvatsko muzejsko vijeće, koje je postupak evaluacije dokumentiralo u zapisnicima održanih sjednica. Evaluacija je provedena prema unaprijed zadanom evaluacijskom obrascu i odnosila se na formalnu analizu plana, odnosno na provjeru u kojoj se mjeri slijedio predloženi *Obrazac* i kako su oblikovane pojedine ključne izjave. Utvrđeno je da je ta evaluacija napravljena neposredno nakon predaje prve generacije strateških planova i poslije nije rađena nova. Ministarstvo kulture nije provjeravalo izvršenje ciljeva prema planu. Za programsku djelatnost muzeji dostavljaju godišnje izvještaje pa se redovna djelatnost tako prati, kao i ulaganja koja odobrava osnivač, pa tako osnivač ima evidenciju o provedenim aktivnostima muzeja. Praćenje i mjerenje postignuća

ključno je za provedbu, donošenje odluka i usmjeravanje procesa te ispravke u strateškim planovima kako bi se osigurala bolja provedba aktivnosti i ostvarenje ciljeva.

Provedenom analizom teorijskog okvira i suvremenih procesa strateškog planiranja u nacionalnim muzejima te učinka koje je ono imalo na poslovanje i upravljanje u muzejima ostvaren je osnovni cilj istraživanja u okviru doktorskog rada. Obavljeno je preispitivanje postojećeg modela strateškog planiranja u hrvatskim nacionalnim muzejima na nekoliko razina:

- usuglašenost sa svjetskim teorijskim okvirom
- usuglašenost s nacionalnim zakonodavnim okvirom
- usuglašenost s relevantnim strategijama i strateškim planovima osnivača
- usuglašenost s proračunom.

Rezultati provedenih analiza pokazali su da su u predlošku koje je Ministarstvo kulture izradilo prisutni svi relevantni elementi za izradu strateškog plana i da je primijenjen model koji je opisan u znanstvenoj literaturi. Utvrđeno je da je vrijeme koje su nacionalni muzeji imali za izradu plana bilo prekratko za primjenu jedne od metodologija izrade plana kakvu preporučuje teorijski okvir i nedovoljno za izgradnju sudioničkog odnosa među ključnim dionicima. Posljedica toga je da su planove u hrvatskim nacionalnim muzejima najčešće radili sami ravnatelji ili ravnatelji s najbližim suradnicima, a rezultati analiza pokazali su da najveći broj njih u izradi strateškog plana nije imao prethodnih iskustava. Kratak rok za izradu plana onemogućio je kvalitetnu suradnju s vanjskim savjetnicima koje su pojedini muzeji angažirali, što je uzrokovalo nedovoljno razrađene analize stanja i okružja,

pa one velikom broju muzeja nisu poslužile kao podloga za oblikovanje ciljeva.

Utvrđeno je da zakonodavni okvir vrlo temeljito uređuje muzejsku djelatnost *Zakonom o muzejima* i pratećim pravilnicima. Za razliku od zemalja u kojima strukovne muzejske organizacije propisuju standarde za rad muzeja, u Hrvatskoj su ti standardi propisani pravilnicima i određene su obveze osnivača da muzejima za koje su nadležni osiguraju propisane uvjete. Muzejska građa i muzejska djelatnost određene su kao poseban interes Republike Hrvatske, a kao kulturno dobro podliježu i odredbama *Zakona o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara*. Time zakonodavni okvir omogućuje povoljne uvjete za stvaranje budućega sudioničkog odnosa koji se predlaže, premda još uvijek među ključnim dionicima izostaje komunikacija koja bi ubrzala njegovu izgradnju.

Provedenom analizom utvrđeno je da su osnivači u svojim strategijama dobro uočili ključne izazove u muzejskoj djelatnosti te predložili mjere i aktivnosti za njihovo prevladavanje. Utvrđeno je da unatoč formalno navedenim poveznicama s proračunom, koji bi podržao planirane mjere i aktivnosti, stvarna sredstva za tu namjenu nisu osigurana. Utvrđeno je da su osim financijskih sredstava izazov i nedovoljni ljudski potencijali, a poseban izazov su odgovarajući prostori za obavljanje djelatnosti s najvećim manjkom uređenih muzejskih čuvaonica. To neizravno onemogućuje učinkovitu inventarizaciju na kojoj u svojim strategijama i u zakonodavnom okviru snažno ustraje Ministarstvo kulture.

Analiza proračuna osnivača nacionalnih muzeja za muzejsku djelatnost pokazala je da su se sredstva za programe od 2010.

godine uvelike smanjila, što je vidljivo iz objavljenih izvještaja i analiza. U investicijskom dijelu od 2016. godine vidi se rast proračuna što je rezultat općega ekonomskog rasta i korištenja fondovima EU-a. Iako je nekoliko nacionalnih muzeja uspješno sudjelovalo u projektima sufinanciranim iz fondova EU-a, rezultati analize pokazali su da velik broj nacionalnih muzeja još uvijek nema pozitivna iskustva s fondovima EU-a. Utvrđeno je da postoji potreba za sudioničkim modelom u planiranju koji bi omogućio učinkovitije iskorištavanje financijskih sredstava iz nacionalnih i europskih izvora.

Glavno istraživačko pitanje u doktorskom radu bilo je preispitivanje postojećeg modela strateškog planiranja u hrvatskim nacionalnim muzejima i njegova pozitivnog učinka na upravljanje. Provedene analize potvrdile su pretpostavku da postojeći predložak nije izrađen sudionički, nije odgovarajuće vrednovan, ne prati se njegova provedba tako da potiče ostvarenje ciljeva te se strateškim planiranjem nedovoljno koristi kao okvirom za upravljanje. Utvrđeno je da su praćenje i evaluacija kao i primjena jasnih i relevantnih pokazatelja izazov u strateškim planovima na svim razinama. Utvrđeno je da se vrednovanje strateških planova koje provodi Ministarstvo kulture usmjerilo na formalnu analizu plana, a ne na uspješnost provedbe. To je poseban izazov za planirana, a neprovedena ulaganja, što je utvrđeno ponavljanjem ciljeva izgradnje i obnova muzeja u strateškim planovima druge i treće generacije. Uočeni su izazovi u upravljanju interesnim skupinama koji ne potiču stvaranje sudioničkog modela, pa prevladava model donošenja odluka „odozgo“ ili preko nadležnih vijeća ili izravno osnivača.

Rezultati provedenih analiza pokazali su da se nedovoljno koristi analizama stanja i okružja kao podlogama za oblikovanje ciljeva, što otežava uočavanje svih uzroka pojedinih izazova, a posljedica je narušena dinamika provedbe koja je predviđena strateškim planovima.

Pomoćno istraživačko pitanje bilo je usmjereno na kvalitetu izobrazbe u području strateškog planiranja u muzejima koja je preduvjet za stjecanje znanja i vještina za uspješno provođenje procesa planiranja. Utvrđeno je da je Grad Zagreb proveo temeljitu izobrazbu za ustanove kojima je osnivač, no nakon tečaja nije se sustavno pratila primjena naučenoga niti se ustrajalo na izradi strateških planova. Izrada strateških planova prepustila se na izbor ustanovama koje su različito procijenile koristi od njihove izrade. Ministarstvo kulture uvelo je obvezu izrade strateškog plana a da nije provelo temeljitu izobrazbu pa, posljedično, velik broj muzeja nije uspio izraditi strateški plan prema zadanom predlošku.

Drugo pomoćno pitanje bavilo se istraživanjem primjera u nacionalnim muzejima u kojima je razrađen strateški plan prema zadanom predlošku, ali je upitna njegova usklađenost s planovima osnivača. Analiza strateških planova pokazala je neusklađenosti i u poslovima redovne djelatnosti kao što je inventarizacija, kao i u ulaganjima. Programska djelatnost odvija se na uhodani način odobravanja programa javnim pozivom pa se ostvarenje odvija mimo strateškog plana, iako su u velikom broju primjera ti programi navedeni u strateškim planovima. Neusklađenosti su jasno potvrđene u poslovima inventarizacije kada u strateškim planovima osnivača nalazimo mjere i

aktivnosti koje moraju provesti muzeji, a izneseni brožčani pokazatelji uspješnosti izvršenja s muzejima uopće nisu usklađeni. Ti brožčani pokazatelji ne usklađuju se ni nakon dokazane pogrešne procjene izvršenja, što potvrđuje da u planiranje i poslovanje treba uvesti učinkovitije prakse jer se tako može osigurati dobro upravljanje u muzejskoj djelatnosti.

U provedenim analizama uočeno je da se uloga osnivača sagledava kao uloga onoga koji dodjeljuje sredstva za poslovanje, a muzeji se vide kao ustanove koje ostvaruju odobrene programe nakon što prođu postupak odobrenja. Glavni je naglasak na programima, a izostaje vrednovanje učinka muzeja bilo prema trokutu vrijednosti koji se bavi intrinzičnim, instrumentalnim ili institucijskim učinkom bilo prema društvenomu, ekonomskom, kulturnom i okolišnom aspektu koji su navedeni kao primjeri u teorijskom okviru. U strateškim planovima Ministarstvo kulture oblikovalo je svoje poslanje ili misiju kao regulativno tijelo koje osigurava okvir za odvijanje djelatnosti, no u provedbenom dijelu nije učinkovito osiguralo mehanizme ni za ostvarenje zacrtanih ciljeva iz vlastitog plana ni za strateške ciljeve nacionalnih muzeja. Prepoznavanje i vrednovanje učinka muzeja presudni su za uspostavljanje sudioničkog modela. Uočeno je iz navedenih primjera da, kada se prate i vrednuju izravne i neizravne koristi od muzeja, kada su u središtu korisnici i publika, obrazovna uloga muzeja ili ona koja pridonosi izgradnji atraktivnosti lokacija, posebno u području turizma, lakše se ostvaruje sinergijsko djelovanje dionika i pronalaze modeli poslovanja koji usmjeravaju k ispunjenju zadanih ciljeva. Rezultati provedenih analiza upućuju na

to da je ključni izazov u primijenjenome modelu strateškog planiranja izostanak koordinacije koja bi omogućila da učinak strateškog planiranja u poslovanje muzeja unese veća poboljšanja. Utvrđeno je da u muzejskoj djelatnosti djeluje mnogo dionika različitih snaga i utjecaja, što nameće zaključak da strateško planiranje mora biti sudioničko kako bi se svi ti utjecaji uskladili u objedinjenom djelovanju. Provedene analize pokazale su da izostaje učinkovito upravljanje dionicima i nema njihova sudjelovanja koje je ključno za uspješnu provedbu. U zakonodavnom okviru Ministarstvo kulture, kao i u svojim strategijama, veliku pozornost posvećuje Sustavu muzeja, koji uz Muzejski dokumentacijski centar počiva na radu nacionalnih muzeja prve razine matičnosti kojima je, osim u jednom slučaju, osnivač Grad Zagreb. Utvrđeno je da ni u jednome strateškom dokumentu ne postoji predviđena koordinacija između tih dvaju osnivača, što bi bila pretpostavka za koordinirano djelovanje i učinkovitije funkcioniranje Sustava muzeja. Zajedničko djelovanje ključnih dionika u Sustavu muzeja koje bi počivalo na stvarnom planiranju omogućilo bi poboljšani rad Sustava koji bi unaprijedio poslovanje muzeja. Preporuka je povezati i uskladiti strateško planiranje među ključnim dionicima kako bi se stvorili uvjeti za uspješnu provedbu.

Nedostaje i kvalitetna analiza stanja koja bi omogućila uvid s različitih stajališta kako bi se dobila odgovarajuća perspektiva kojom je moguće otkriti uzroke problema i posljedice za poslovanje u muzejskom sektoru. Analize stanja i okružja trebale bi se provoditi zajednički jer se tek uočavanjem međuovisnosti izazova može pristupiti rješavanju. Pro-

vedena analiza pokazala je da postoje komplementarne aktivnosti i planovi, no izostaje jasan pristup koji bi omogućio usklađeno djelovanje u provedbi. Dobar primjer je inventarizacija kao ključni izazov u strateškim planovima osnivača, ali i muzeja. Jednostrano sagledavanje problema kao izostanak upisa predmeta u inventarne knjige, a da se ne uoče povezanosti sa stanjem u muzejskim čuvanicama i nedostatkom prostora u koji bi se mogli pohraniti predmeti za potreban uvid, fotografiranje i mjerenje, dovodi do neostvarenja planiranih pokazatelja. Izazov se može još potpunije sagledati kada se pogledaju statistike Muzejskoga dokumentacijskog centra o broju zaposlenih fotografa i informatičara, što jasno svjedoči o nedostatku ljudskih potencijala za provedbu cjelovite inventarizacije u zadanom roku od nekoliko godina. Svi dionici uočili su to kao strateški izazov, no izostala je koordinirana provedba.

U muzejskoj djelatnosti utvrđeno je nekoliko dimenzija povezanosti:

- između osnivača i muzeja
- između Sustava muzeja i njegova koordiniranog djelovanja
- u samim muzejskim ustanovama, a posebno u odnosu upravljačkih tijela i zaposlenika.

Uočeno je da odnosi među ključnim dionicima nisu uređeni tako da su jasno utvrđene nadležnosti, obveze i potrebna sredstva za ostvarenje te odgovornosti zaduženih dionika ako se ne obave potrebne aktivnosti. Preporuka je da se uspostavljanjem koordinacije među ključnim dionicima omogući djelovanje Sustava muzeja uz osiguranje sredstava za ispunjenje potrebnih aktivnosti. Zakonodavni okvir već postoji, što potvrđuje da su

osnovni preduvjeti za koordinaciju osigurani, ali se u praksi ne primjenjuju. Koordinacija može imati različite modele djelovanja zavisno od dodijeljenih sredstava i dogovorenih aktivnosti, no ključno je razumjeti uzročno-posljedične veze koje postoje u obavljanju muzejske djelatnosti. Strateško planiranje odvija se na svim razinama, no utvrđeno je da nema dostupnih informacija o provedbi strategija što bi bila jedna od preporuka. Provedene analize pokazale su da se na svim razinama tek iz sljedećega strateškog plana u ponavljanju ciljeva moralo i moglo utvrditi je li u prethodnom razdoblju neki od njih bio ostvaren i koliko. Izazov za sudioničko upravljanje i dobru koordinaciju jest utvrđivanje zajedničkog interesa koji svi dionici moraju prepoznati i uvažiti te mu dati prednost nad mogućim sukobima i zasebnim interesima. U složenim djelatnostima kao što je muzejska, jer je i u teorijskom okviru pokazana njezina složenost i isprepletenost s drugim sektorima, u kojoj postoje snažni regulativni okviri i brojni dionici koji nužno ne dijele iste prioritete, nije jednostavno primijeniti sudionički model. Iz provedenih analiza vidljivo je da nisu koordinirano sagledani ključni izazovi, bez obzira na to je li riječ o ulaganjima ili poslovima obrade muzejske građe, pa je izostao i bolji rezultat u provedbi strateških ciljeva nacionalnih muzeja. Usmjerenost na osnivačevu programsku podršku, koja je izrazito smanjena kako su pokazale analize provedene kod oba osnivača nacionalnih muzeja, nije dugoročno održiva. U današnjem okruženju uključenost vanjskih i unutrašnjih dionika iznimno je važna, a ako oni dijele zajedničke interese, povećava se pozitivno djelovanje. Razina uključenosti kao i

modeli provedbe mogu se utvrditi tijekom strateškog planiranja i poslije primijeniti u provedbi, a najpoželjnije bi bilo sinergijsko djelovanje koje bi omogućilo racionalniju uporabu sredstava.

Preporuka koja proizlazi iz provedenih analiza strateških planova jest obvezno uvođenje akcijskog plana koji prati strateški plan jer su najveći nedostaci uočeni u području ostvarenja ciljeva koje prate relevantni i mjerljivi pokazatelji te u području praćenja i evaluacije. Akcijski plan daje stvarni okvir za provedbu jer jasno pokazuje tko su osobe koje trebaju provesti planiranje aktivnosti, u kojem vremenu i s kojim sredstvima. Izostanak tog dijela kritična je karika u procesu strateškog planiranja. Predanost i motivacija u provedbi plana povezane su s osjećajem napretka koji u pravilu dijele svi uključeni dionici, od zaposlenika muzeja i njihovih osnivača do publike i korisnika.

Na temelju dobivenih rezultata analiza prijedlog poboljšanog modela izrade strateškog plana uključuje nekoliko faza. Prva faza polazi od jasne razmjene podataka svih dionika koja bi omogućila šire sagledavanje ključnih izazova u muzejskoj djelatnosti. Svaki od dionika oblikuje ciljeve u svojem djelokrugu na temelju međusobnih savjetovanja i dogovora te utvrđuje mogućnosti dodjele sredstava akcijskim planovima. Zatim se strateški plan izrađuje prema dodijeljenim sredstvima u međusobnoj suradnji dionika te se na kraju

provodi kontrola uspješnosti. Ona počiva na praćenju mjerljivih pokazatelja.

Provedena analiza strateških planova otkrila je i nejednaku prisutnost kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja. Preporuka je da se osim relevantnih kvantitativnih podataka snažnije uvedu i kvalitativni podatci, ne samo povezani s primjenom standarda i dobrih praksi u poslovanju već i u interakciji s publikom. Utvrđeno je mjerenje broja dodijeljenih programa, ali ne i njihove kvalitete, što bi s obzirom na smanjena proračunska sredstva bilo poželjno uvesti. Ako je smanjivanje troškova glavni dugoročni prioritet dionika koji donose odluke, a istodobno povećavaju broj programa, sudionički pristup neće moći zaživjeti jer ključni izazovi muzeja, kako je utvrđeno analizama, zahtijevaju dodjelu većih sredstava. Provedeno istraživanje pokazuje da muzeji strpljivo godinama čekaju na provedbu ulaganja koja se kao ciljevi ponavljaju u strateškim planovima, a ostaju neostvarena i kada te iste ciljeve prepozna osnivač. Oblikovanje strategija i strateških planova koji ne donose potrebne pomake, nemaju akcijske planove koji osiguravaju provedbu i izostaju dostupne informacije s transparentnim pokazateljima o postignutim rezultatima, troši sredstva, a ne ostvaruje učinak. Preporuka je strateškim planiranjem koristiti se zajedno s akcijskim planovima i osigurati dovoljnu razinu uključenosti ključnih dionika za postizanje potrebnih poboljšanja u djelatnosti.

BILJEŠKE

UVOD

¹ U 2020. godini ministarstvo nadležno za poslove kulture mijenja ime u Ministarstvo kulture i medija. Budući da su se u radu analizirali dokumenti Ministarstva nastali prije promjene imena, radi dosljednosti i lakšeg praćenja u daljnjem je tekstu ostavljeno staro ime.

² Bryan W. Barry, *Strategic Planning – Workbook for Nonprofit Organizations*, prošireno izdanje (Saint Paul: Fieldstone Alliance, 1997), 4.

³ Kevin Moore, ur., *Museum Management* (London: Routledge: 1994), 7.

⁴ Richard Harrison, ur., *Manual of Heritage Management* (Oxford: Butterworth Heinemann i Association of Independent Museums, 1994), 2.

⁵ Timothy Ambrose i Crispin Paine, *Museum Basics* (London: International Council of Museums; New York: Routledge, 1993), 19.

⁶ Neil Kotler i Philip Kotler, *Museum Strategy and Marketing* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998), 22.

⁷ Margot A. Wallace, *Museum Branding: how to create and maintain image, loyalty and support* (Oxford: Altamira Press, 2006), 15.

⁸ Šeron Makdonald, „Sveobuhvatnije izučavanje muzeja: uvod“, u: *Vodič kroz muzejske studije*, ur. Šeron Makdonald (Beograd: Clio, 2014), 5.

⁹ Lucy Shaw, „Cultural leadership: the future will not be the same“, *Museum ID* 17 (2016): 35.

¹⁰ Erik Schilp, *Ten Principles of Museum Entrepreneurship* (s.l.: MuseumNextPractice, 2015), 10.

¹¹ Isto.

¹² Isto, 11.

¹³ Vladimir Krivošev, *Muzeji, menadžment, turizam – ka suvremenom muzeju, od teorije do prakse* (Beograd: Narodni muzej Valjevo i NIP Obrazovni informator, 2012), 32.

¹⁴ Sanjin Dragojević i Milena Dragičević Šešić, *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima* (Zagreb: Naklada Jesenski i Turk, 2008).

¹⁵ Rafael Ramirez i Angela Wilkinson, *Strategic Reframing: the Oxford Scenario Planning Approach* (Oxford: Oxford University Press, 2016), 16, [http://](http://www.worldcat.org/title/strategic-reframing-the-oxford-scenario-planning-approach/oclc/965784120/viewport)

www.worldcat.org/title/strategic-reframing-the-oxford-scenario-planning-approach/oclc/965784120/viewport (pristupljeno 27. rujna 2017.).

¹⁶ O tim izazovima pišu Berns (2009), Tausi (2012) i Kolber (2010).

¹⁷ U Hrvatskoj je muzejska djelatnost uređena posebnim zakonom.

¹⁸ Patrick J. Boylan, ur., *Running a Museum: A Practical Handbook* (Paris: International Council of Museums, 2004).

¹⁹ Prilog 1.

²⁰ Zvezdana Schulz Vugrin i Gordana Forčić, *Strateško planiranje: put ka održivosti neprofitnih organizacija* (Rijeka: Udruga za razvoj civilnog društva SMART, 2010).

²¹ Šeron Makdonald, ur., *Vodič kroz muzejske studije* (Beograd: Clio, 2014). U *Vodiču* istaknuti znanstvenici propituju različite izazove u muzejskoj djelatnosti.

²² Autor to posebno obrazlaže u svojim djelima *Marketing u muzejima* i *Prema totalnom muzeju*.

TEORIJSKI OKVIR RAZVOJA I PRIMJENE STRATEŠKOG PLANIRANJA U JAVNOM SEKTORU I MUZEJSKOJ DJELATNOSTI

²³ Val Candy i Jean Gordon, „The Historical Development Of Strategic Planning Theories“, *International Journal of Management & Information Systems* 15, br. 4 (2011): 71, <https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IJMIS/article/view/5803/5881> (pristupljeno 22. srpnja 2017.).

²⁴ Isto, 72.

²⁵ Isto, 72–73.

²⁶ Henry Mintzberg, „The Fall and Rise of Strategic Planning“, *Harvard Business Review* (1994): 107, https://www.academia.edu/33972038/Mintzberg_1994_The_fall_and_Rise_of_Strategic_Planning (pristupljeno 22. ožujka 2018.).

²⁷ Isto.

²⁸ Isto.

²⁹ Isto, 108.

³⁰ Isto, 109.

³¹ Isto, 111.

- ³² Isto, 112–113.
- ³³ Candy i Gordon, „The Historical Development Of Strategic Planning Theories“, 76.
- ³⁴ Isto, 77.
- ³⁵ Isto, 78–79.
- ³⁶ Isto, 82–83.
- ³⁷ Leadership Matters, „The Leadership Revolution Agenda“, blog Joan Baldwin, <https://leadershipmatters1213.wordpress.com/the-leadership-revolution-agenda/> (pristupljeno 29. lipnja 2019.).
- ³⁸ Katarina Gaži-Pavelić, prir., *Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima: minivodič za poslovnu zajednicu* (Zagreb: Hrvatski zavod za norme, 2013), 5.
- ³⁹ Isto.
- ⁴⁰ Isto, 6.
- ⁴¹ Isto.
- ⁴² Isto, 6–7.
- ⁴³ Isto, 14–15.
- ⁴⁴ Isto.
- ⁴⁵ Svijet kvalitete, „PDCA krug (Demingov krug)“, 8. travnja 2013., <http://svijet-kvalitete.com/index.php/najcititanije/1977-pdca-krug-demingov-krug> (pristupljeno 20. lipnja 2019.).
- ⁴⁶ Six Sigma Material, „Six Sigma Performance“, <http://www.six-sigma-material.com/Six-Sigma.html> (pristupljeno 20. lipnja 2019.).
- ⁴⁷ Koliko je autorici poznato, nijedan muzej u Hrvatskoj nije certificiran na taj način.
- ⁴⁸ Jack Welch i Suzy Welch, „Five Questions That Make Strategy Real“, LinkedIn, 28. ožujka 2016., <https://www.linkedin.com/pulse/five-questions-make-strategy-real-jack-welch/> (pristupljeno 17. siječnja 2018.).
- ⁴⁹ Isto.
- ⁵⁰ Isto.
- ⁵¹ Isto.
- ⁵² Rita Gunter McGrath i Alex Gourlay, *The End of Competitive Advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business* (Harvard: Review Business Press, 2013).
- ⁵³ Isto.
- ⁵⁴ Ramirez i Wilkinson, *Strategic Reframing: the Oxford Scenario Planning Approach*, 2.
- ⁵⁵ Isto, 4.
- ⁵⁶ Isto, 6.
- ⁵⁷ Isto, 7–8.
- ⁵⁸ Elizabeth Merritt i Victoria Garvin, ur., *Secrets of Institutional Planning* (Washington, DC: American Alliance of Museums, 2007), 1–4.
- ⁵⁹ Geoffry Lewis, „The Role of Museums and Professional Code of Ethics“, u: Boylan, 1–4.
- ⁶⁰ John Cotton Dana, *The New Museum* (Washington, DC: Newark Museum i American Association of Museums, 1999), 15.
- ⁶¹ Vilijam Dž. Berns, *Menadžement i umetnost* (Beograd: Clio, 2009), 52.
- ⁶² Isto, 53.
- ⁶³ Guggenheimov muzej u Bilbao najpoznatiji je začetnik tog trenda.
- ⁶⁴ Harrison, *Manual of Heritage Management*.
- ⁶⁵ Isto, 3–53.
- ⁶⁶ Isto, 28.
- ⁶⁷ To su ove organizacije: Europa Nostra, European Network on Cultural Management and Policy (ENCATC), Heritage Europe, Heritage Alliance, International Cultural Centre u Krakovu i University of Leuven. Vidi: Europa Nostra, „Cultural Heritage Counts for Europe“, <https://www.europanostra.org/our-work/policy/cultural-heritage-counts-europe/> (pristupljeno 1. travnja 2019.).
- ⁶⁸ Claire Giraud-Labelte i dr., ur., *Cultural Heritage Counts for Europe* (Krakov: International Cultural Centre, 2015), 10, http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2015/06/CHCfE_FULL-REPORT_v2.pdf (pristupljeno 29. rujna 2017.).
- ⁶⁹ Balanced Scorecard Institute, „Balanced Scorecard Basics“, <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard> (pristupljeno 30. lipnja 2019.).
- ⁷⁰ Isto.
- ⁷¹ KPI.org, „What is a Key Performance Indicator (KPI)?“ <https://kpi.org/KPI-Basics> (pristupljeno 30. lipnja 2019.).

- ⁷² Isto.
- ⁷³ Denis Cameron i dr., *Strategic Planning Manual* (Canberra: Museums Australia, 1998), 16.
- ⁷⁴ Isto.
- ⁷⁵ Isto.
- ⁷⁶ Isto, 4.
- ⁷⁷ Isto, 3.
- ⁷⁸ Berns, *Menadžement i umetnost*, 170.
- ⁷⁹ Isto.
- ⁸⁰ Isto, 201.
- ⁸¹ Hugh H. Genoways i Lynne M. Ireland, *Museum Administration: An Introduction* (Oxford: Altamira Press, 2003), 76–77.
- ⁸² Isto, 80.
- ⁸³ Barry, *Strategic Planning*, 70–71.
- ⁸⁴ Isto, 71.
- ⁸⁵ Isto.
- ⁸⁶ Moore, *Museum Management*, 1–2.
- ⁸⁷ Isto, 2.
- ⁸⁸ Isto, 3.
- ⁸⁹ Isto.
- ⁹⁰ Isto.
- ⁹¹ Isto, 8. Koristili su se nazivima *forward plan*, *development plan*, *business plan* ili *museum plan*. Autor navodi da se svi uglavnom odnose na isto.
- ⁹² Barry Lord i Gail Dexter Lord, *The Manual of Museum Management* (London: The Stationery Office, 2000), 2.
- ⁹³ Isto, 6.
- ⁹⁴ Isto, 49.
- ⁹⁵ Isto, 49–50.
- ⁹⁶ Isto.
- ⁹⁷ Ambrose i Paine, *Museum Basics*, 248–249.
- ⁹⁸ Peter J. Ames, „Measuring museums’ merits“, u: Moore, 23.
- ⁹⁹ Isto.
- ¹⁰⁰ Peter M. Jackson, „Performance indicators: promises and pitfalls“, u: Moore, 156.
- ¹⁰¹ Isto, 157.
- ¹⁰² Isto, 159.
- ¹⁰³ Isto.
- ¹⁰⁴ Isto, 161–162.
- ¹⁰⁵ Isto.
- ¹⁰⁶ Isto, 168.
- ¹⁰⁷ Čarls Somar Smit, „Budućnost muzeja“, u: Makdonald, 791.
- ¹⁰⁸ Viktor Middleton, „Irresistible Demand Forces“, u: Moore, 253.
- ¹⁰⁹ Roger Miles, „Exhibitions; management, for a change“, u: Moore, 256.
- ¹¹⁰ Isto, 259.
- ¹¹¹ Jackson, „Performance indicators: promises and pitfalls“, 167–168.
- ¹¹² Gail Dexter Lord i Kate Markert, *The Manual of Strategic Planning for Museums* (Plymouth: Altamira Press, 2007), IX.
- ¹¹³ Isto, 1.
- ¹¹⁴ Ramirez i Wilkinson, *Strategic Reframing: the Oxford Scenario Planning Approach*, 9.
- ¹¹⁵ Dexter Lord i Markert, *The Manual of Strategic Planning for Museums*, 4.
- ¹¹⁶ Isto, 15.
- ¹¹⁷ John M. Bryson i Farnum K. Alston, *Creating and Implementing your Strategic Plan: Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, 2. izdanje (San Francisco: Jossey-Bass, 2005), 22.
- ¹¹⁸ Alf Hatton, „Museum planning and museum plans“, u: Moore, 141–147. Govori o četiri faze koje glase: planiraj, organiziraj, motiviraj i kontroliraj.
- ¹¹⁹ Isto, 143.
- ¹²⁰ Isto.
- ¹²¹ Moore, *Museum Management*, 10.
- ¹²² Isto, 11.
- ¹²³ Berns, *Menadžement i umetnost*, 35.
- ¹²⁴ Isto, 168.
- ¹²⁵ Isto, 169.
- ¹²⁶ Isto, 85.
- ¹²⁷ Isto.
- ¹²⁸ Isto.

- ¹²⁹ Peter Steidl i Robert Hughes, *Marketing strategies for arts organisations* (Strawberry Hills: Australia Council, 1997), 49.
- ¹³⁰ Museums Victoria, „About us“, <https://museumsvictoria.com.au/about-us/> (pristupljeno 20. lipnja 2019.).
- ¹³¹ BBC, „Tate Modern drew record visitor numbers in 2016“, 27. ožujka 2017., <https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-39404206> (pristupljeno 22. travnja 2019.).
- ¹³² Dayana Morales Gomez, „Should museums be able to sell their art? This museum says its future depends on it“, PBS NewsHour, 9. kolovoza 2017., <https://www.pbs.org/newshour/arts/museums-able-sell-art-museum-says-future-depends> (pristupljeno 14. lipnja 2019.).
- ¹³³ Dexter Lord i Markert, *The Manual of Strategic Planning for Museums*, 1.
- ¹³⁴ Bryson i Alston, *Creating and Implementing your Strategic Plan*, 13.
- ¹³⁵ Elizabeth Merrit, ur., *TrendsWatch 2016* (Washington, DC: American Alliance of Museums – Center for the Future of Museums, 2016), 8, <https://www.aam-us.org/programs/center-for-the-future-of-museums/trendswatch-2016/> (pristupljeno 20. ožujka 2018.).
- ¹³⁶ Ramirez i Wilkinson, *Strategic Reframing: the Oxford Scenario Planning Approach*, 11.
- ¹³⁷ Isto, 14.
- ¹³⁸ Isto, 25.
- ¹³⁹ Patrick J. Boylan, „Current Trends in Governance and Management of Museums in Europe“, u: *Museum Philosophy for the Twenty-first Century*, ur. Hugh H. Genoways (Oxford: Altamira Press, 2006), 201.
- ¹⁴⁰ Isto, 208.
- ¹⁴¹ Isto, 13.
- ¹⁴² Genoways i Ireland, *Museum Administration*, 8.
- ¹⁴³ Moore, *Museum Management*, 6–7.
- ¹⁴⁴ Robert Scott, „Developing a training strategy and plan“, u: Harrison, 249.
- ¹⁴⁵ Genoways i Ireland, *Museum Administration*, 161.
- ¹⁴⁶ Joan Baldwin, „5 Steps Toward Nonprofit Salary Transparency“, blog Joan Baldwin *Leadership Matters*, članak objavljen 22. listopada 2018., <https://leadershipmatters1213.wordpress.com/2018/10/22/5-steps-toward-nonprofit-salary-transparency/> (pristupljeno 18. ožujka 2019.).
- ¹⁴⁷ Joan Baldwin, „Museums = the Labor of Love? Not Quite“, blog Joan Baldwin *Leadership Matters*, članak objavljen 19. ožujka 2018., <https://leadershipmatters1213.wordpress.com/2018/03/19/museums-the-labor-of-love-not-quite/> (pristupljeno 18. lipnja 2019.); Joan Baldwin, „Workplace Misery: Advice for Supporting Colleagues“, *Leadership Matters*, članak objavljen 4. prosinca 2017., <https://leadershipmatters1213.wordpress.com/2017/12/04/workplace-misery-advice-for-supporting-colleagues/> (pristupljeno 18. lipnja 2019.).
- ¹⁴⁸ Jackson, „Performance indicators: promises and pitfalls“, 158.
- ¹⁴⁹ Peter J. Ames, „A challenge to modern museum management: meshing mission and market“, u: Moore, 21.
- ¹⁵⁰ Isto, 20.
- ¹⁵¹ Isto.
- ¹⁵² Renee Friedman, „Museum people: Personal management in museums“, u: Moore, 122.
- ¹⁵³ Marina Šunjerga, „Otkaz u državnoj službi nemoguć, samo 6 otkaza u tri godine“, Večernji.hr, 12. studenoga 2018., <https://www.vecernji.hr/vijesti/otkaz-u-drzavnoj-sluzbi-nemoguc-samo-6-otkaza-u-tri-godine-1282103> (pristupljeno 26. lipnja 2019.).
- ¹⁵⁴ Friedman, „Museum people“, 124.
- ¹⁵⁵ Kahn Howard i Sally Gardner, „Job attitudes and occupational stress in the United Kingdom museum sector: a pilot study“, u: Moore, 193.
- ¹⁵⁶ Isto, 193–194.
- ¹⁵⁷ Isto.
- ¹⁵⁸ Promjenom zakonodavstva 2019. godine ukinuta je mogućnost zapošljavanja vježbenika, pa još manji broj mladih stručnjaka može naći posao u muzeju nakon kojega makar mogu položiti stručni ispit, bez čega se teško mogu prijavljivati na natječaj za stalno zaposlenje.
- ¹⁵⁹ Stephen E. Weil, „MGR: a conspectus of museum management“, u: Moore, 280.

- ¹⁶⁰ Berns, *Menadžement i umetnost*, 310.
- ¹⁶¹ Genoways i Ireland, *Museum Administration*, 331.
- ¹⁶² Isto.
- ¹⁶³ Isto, 332.
- ¹⁶⁴ Robert J. Spitzer, *The Spirit of Leadership* (South Provo: Executive excellence Publishing, 2000), 31.
- ¹⁶⁵ Isto.
- ¹⁶⁶ Dexter Lord i Markert, *The Manual of Strategic Planning for Museums*, 17.
- ¹⁶⁷ Genoways i Ireland, *Museum Administration*, 166.
- ¹⁶⁸ Isto.
- ¹⁶⁹ Isto.
- ¹⁷⁰ Isto, 167.
- ¹⁷¹ Isto, 168.
- ¹⁷² Isto.
- ¹⁷³ Elizabeth Merritt, *TrendsWatch 2017* (Washington, DC: American Alliance of Museums – Center for the Future of Museums, 2017), 4, <https://www.ecsite.eu/sites/default/files/trendswatch-2017.pdf> (pristupljeno 21. ožujka 2018.).
- ¹⁷⁴ Isto, 5.
- ¹⁷⁵ Maja Šojat-Bikić, „Modeliranje digitalnih zbirki i digitalnih proizvoda: sadržajno-korisnički aspekt komuniciranja kulturne baštine u digitalnom obliku“, *Muzeologija* 50 (2013): 210.
- ¹⁷⁶ Rijksmuseum, „Rijksstudio“, <https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio> (pristupljeno 15. rujna 2017.).
- ¹⁷⁷ Digital meets Culture, „eCultValue Dialogue Day“, 30. svibnja 2013., <https://www.digitalmeet-sculture.net/article/ecultvalue-dialogue-day/> (pristupljeno 19. lipnja 2019.).
- ¹⁷⁸ DigiArt, <http://digiart-project.eu/> (pristupljeno 19. lipnja 2019.).
- ¹⁷⁹ Tomislav Šola, *Prema totalnom muzeju* (Beograd: Centar za muzeologiju i heritologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu i Narodni muzej Kruševo, 2011), 38–39.
- ¹⁸⁰ Carol Scott, Jocelyn Dodd i Richard Sandell, *Cultural Value: User value of museums and galleries: a critical view of the literature* (Leister: Research Centre for Museums and Galleries i Arts and Humanities Research Council, 2014), 9–10, <https://www2.le.ac.uk/departments/museum-studies/rcmg/publications/cultural-value-of-museums> (pristupljeno 20. travnja 2018.).
- ¹⁸¹ Isto, 10.
- ¹⁸² Merritt, *TrendsWatch 2017*, 8.
- ¹⁸³ Goranka Horjan, „Sensibility and Sensitivity in Museums Today“, u: *European Museum of the Year Award: The candidates 2015*, ur. Nigel Chew i Benedetta Tiana (Liverpool: European Museum Forum, 2015), 11.
- ¹⁸⁴ Merritt, *TrendsWatch 2017*, 20.
- ¹⁸⁵ Međunarodna federacija muzeja ljudskih prava (engl. Federation of International Human Rights Museums, FIRHM) pridruženi je član ICOM-a od 2014. godine. ICOM, „Federation of International Human Rights Museums“, <https://icom.museum/en/committee/federation-of-international-human-rights-museums/> (pristupljeno 20. studenoga 2018.).
- ¹⁸⁶ Tate, „IK Prize 2014: After Dark“, 2014, <https://www.tate.org.uk/whats-on/tate-britain/special-event/ik-prize-2014-after-dark> (pristupljeno 27. siječnja 2018.).
- ¹⁸⁷ Merritt, *TrendsWatch 2017*, 26.
- ¹⁸⁸ Primjerice projekti *eCult skills* ili *eCultValue*, financiran iz programa *Obzor 2020*.
- ¹⁸⁹ Somar Smit, „Budućnost muzeja“, 794.
- ¹⁹⁰ Isto, 795–796.
- ¹⁹¹ Mark W. Rektajnus, „Globalizacija obuhvata i muzeje“, u: Makdonald, 559.
- ¹⁹² Alan Taylor, „The Opening of the Louvre Abu Dhabi“, *The Atlantic*, 8. studenoga 2017., <https://www.theatlantic.com/photo/2017/11/the-opening-of-the-louvre-abu-dhabi/545333/> (pristupljeno 27. lipnja 2019.).
- ¹⁹³ Isto.
- ¹⁹⁴ Dragojević i Dragičević Šešić, *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*, 41.
- ¹⁹⁵ Joan Baldwin, „The Museum Crisis: Does Reflection Help?“ blog Joan Baldwin *Leadership Matters*, članak objavljen 10. kolovoza 2020., <https://leadershipmatters1213.wordpress.com>.

com/2020/08/10/the-museum-crisis-does-reflection-help/ (pristupljeno 2. rujna 2020.).

¹⁹⁶ Isto.

¹⁹⁷ Dobar pregled muzejskih uspješnica može se potražiti na mrežnim stranicama Europskoga muzejskog foruma (<https://europeanforum.museum/>) ili konferencije *The Best in Heritage* (<https://www.thebestinheritage.com/>).

¹⁹⁸ Dexter Lord i Markert, *The Manual of Strategic Planning for Museums*, 2.

¹⁹⁹ Isto.

²⁰⁰ Isto, 2–3.

²⁰¹ Isto, 3.

²⁰² BBC, „Tate Modern drew record visitor numbers in 2016“.

²⁰³ Ministarstvo turizma, „Premijerka Kosor otvorila Muzej krapinskih neandertalaca“, 27. veljače 2010., <https://mint.gov.hr/vijesti/premijerka-kosor-otvorila-muzej-krapinskih-neandertalaca/2350> (pristupljeno 22. travnja 2019.).

²⁰⁴ Makdonald, „Sveobuhvatnije izučavanje muzeja: uvod“, 13.

²⁰⁵ Rektajnus, „Globalizacija obuhvata i muzeje“, 557.

²⁰⁶ Isto, 558.

²⁰⁷ Bruno S. Frej i Stiven Mejer, „Kulturna ekonomika“, u: Makdonald, 597–598.

²⁰⁸ Olivier Pauchard, „The Swiss vote more than any other country“, SWI swissinfo.ch, 29. ožujka 2003., <https://www.swissinfo.ch/eng/the-swiss-vote-more-than-any-other-country/8483932> (pristupljeno 29. lipnja 2019.).

²⁰⁹ Genoways i Ireland, *Museum Administration*, 328.

²¹⁰ Isto, 329.

²¹¹ Isto, 330.

²¹² Berns, *Menadžement i umetnost*, 182.

²¹³ Isto, 183.

²¹⁴ Isto.

²¹⁵ Isto, 191.

²¹⁶ Genoways i Ireland, *Museum Administration*, 122.

²¹⁷ Isto, 122–144. Primjerice, Genoways i Ireland navode članak H. A. Rossa i suradnika *Achieving excellence in fund raising* u kojemu se analiziraju elementi uspješnog pristupa muzeja različitim interesnim skupinama koje mogu osigurati sredstva koja ustanova treba.

²¹⁸ Kotler i Kotler, *Museum Strategy and Marketing*, 3.

²¹⁹ Isto, 28.

²²⁰ Isto, 38–39.

²²¹ Isto, 44.

²²² Isto, 46.

²²³ Isto, 55..

²²⁴ Isto, 59.

²²⁵ Isto, 60.

²²⁶ Isto, 66.

²²⁷ John Holden, *Capturing Cultural Value: How culture has become a tool of government policy* (London: Demos, 2004), 13, <https://www.demos.co.uk/files/CapturingCulturalValue.pdf> (pristupljeno 12. studenoga 2017.).

²²⁸ Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, *Otvoreni poziv na dostavu projektnih prijedloga: Upute za prijavitelje: Priprema i provedba Integriranih razvojnih programa temeljenih na obnovi kulturne baštine*, referentni broj poziva KK.06.1.1.01, https://www.kora.hr/upload_data/site_files/6c1.1.-upute-za-prijavitelje.pdf (pristupljeno 12. ožujka 2019.).

²²⁹ Fionna Combe McLean, „Marketing in museums: a contextual analysis“, u: Moore, 237.

²³⁰ Peter Davies, *Ecomuseums* (Wiltshire: Leicester University Press, 1999), 13.

²³¹ Kenneth Hudson, *Museums of Influence* (Cambridge: Cambridge University Press, 1987), 194.

²³² Tomislav Šola, *Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti* (Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo, 2001), 55.

²³³ Tomislav Šola, *Eseji o muzejima i njihovoj teoriji* (Zagreb: Hrvatski nacionalni komitet ICOM, 1993), 34.

²³⁴ Isto, 41.

- ²³⁵ Richard Naylor, „Measuring the value of museums: options, tips and benefits“, u: *Money Matters*, ur. Julia Pagel, Mareen Maaß i Geraldine Kendall Adams (Berlin: Network of European Museum Organisations, 2016), 27.
- ²³⁶ Isto.
- ²³⁷ Isto, 27–28.
- ²³⁸ Lewis, „The Role of Museums and Professional Code of Ethics“, 2.
- ²³⁹ Isto.
- ²⁴⁰ Elizabeth Merritt, *National Standards & Best Practices for U.S. museums* (Washington, DC: American Association of Museums, 2010), 6.
- ²⁴¹ Isto, 13.
- ²⁴² Lysa Hochroth, ur., *ICOM Code of Ethics for Museums* (Paris: International Council of Museums, 2006).
- ²⁴³ American Alliance of Museums, „Ethics, Standards, and Professional Practices: Ethics“, www.aam-us.org/programs/ethics-standards-and-professional-practices/ethics/ (pristupljeno 12. veljače 2018.).
- ²⁴⁴ Isto.
- ²⁴⁵ Isto.
- ²⁴⁶ Isto.
- ²⁴⁷ Hilde Hein, „Assuming Responsibility: Lessons from Aesthetics“, u: Genoways, 4.
- ²⁴⁸ Hochroth, *ICOM Code of Ethics for Museums*.
- ²⁴⁹ Isto, 1–15.
- ²⁵⁰ Isto, 13.
- ²⁵¹ Isto, 7.
- ²⁵² ACT Museums and Galleries i dr., *National Standards for Australian Museums and Galleries* (Melbourne: The National Standards Taskforce, 2016), 5, http://www.magsq.com.au/_dbase_upl/NSFAMG_v1.5_2016.pdf (pristupljeno 9. studenoga 2017.).
- ²⁵³ Krivošević, *Muzeji, menadžment, turizam*, 130.
- ²⁵⁴ Isto, 131.
- ²⁵⁵ Isto.
- ²⁵⁶ Isto.
- ²⁵⁷ Peter van Mensch i Léontine Meijer-van Mensch, *New Trends in Museology* (Celje: Muzej novejšje zgodovine, 2011), 12.
- ²⁵⁸ Isto, 17.
- ²⁵⁹ American Alliance of Museums, „Museum Facts and Data“, www.aam-us.org/programs/about-museums/museum-facts-data/ (pristupljeno 27. lipnja 2019.).
- ²⁶⁰ Isto.
- ²⁶¹ Statista, „Number of visitors to the Metropolitan Museum of Art in New York from 2007 to 2019“, <https://www.statista.com/statistics/247422/yearly-visitorship-to-the-metropolitan-museum-of-art-in-new-york/> (pristupljeno 29. lipnja 2019.).
- ²⁶² EGMUS – European Group on Museum Statistics, <https://www.egmus.eu/> (pristupljeno 2. lipnja 2018.).
- ²⁶³ Isto.
- ²⁶⁴ Isto.
- ²⁶⁵ Isto.
- ²⁶⁶ Isto.
- ²⁶⁷ Jacob Thorek Jensen i Ida Braenholdt Lundgaard, ur., *Museums: Citizens and sustainable solutions* (Copenhagen: Danish Agency for Culture, 2015), 39–50.
- ²⁶⁸ Jacob Thorek Jensen, „Museums as Mediators of Cultural Democracy“, u: *Museums: Knowledge, democracy, transformation*, ur. Jacob Thorek Jensen i Ida Braenholdt Lundgaard (Copenhagen: Danish Agency for Culture, 2014), 16–25.
- ²⁶⁹ Isto, 39.
- ²⁷⁰ Kotler i Kotler, *Museum Strategy and Marketing*, 89.
- ²⁷¹ Ministarstvo kulture, „Statistika kulture – kultura u brojkama“, <https://min-kulture.gov.hr/o-ministarstvu-15/kulturne-politike-52/stratesko-planiranje/arhiva-7738/statistika-kulture-kultura-u-brojkama/9813> (pristupljeno 28. prosinca 2017.).
- ²⁷² Isto.
- ²⁷³ Dejid Trozbi, *Ekonomika kulturne politike* (Beograd: Clío, 2012), 203.

- ²⁷⁴ Kenneth Hudson, *Museums for the 1980s* (Paris: UNESCO, 1987), 16.
- ²⁷⁵ Goranka Horjan, „Benefit Indicators for the Community“, u: *Regional Museums as Generators of Development*, ur. Eda Sezgin (Istanbul: Baksi Art and Culture Foundation, 2015), 30.
- ²⁷⁶ European Museum Forum, <https://europeanforum.museum/> (pristupljeno 29. studenoga 2018.). Na mrežnoj stranici nalazi se opis svih nagrada.
- ²⁷⁷ Šola, *Prema totalnom muzeju*, 55.
- ²⁷⁸ Isto, 67.
- ²⁷⁹ American Alliance of Museums, „Accreditation and Excellence Programs: Accreditation“, <https://www.aam-us.org/programs/accreditation-excellence-programs/accreditation/> (pristupljeno 5. travnja 2018.).
- ²⁸⁰ Isto.
- ²⁸¹ Isto.
- ²⁸² Isto.
- ²⁸³ American Alliance of Museums, „Accreditation and Excellence Programs: Museum Assessment Program (MAP)“, <https://www.aam-us.org/programs/accreditation-excellence-programs/museum-assessment-program-map/> (pristupljeno 5. travnja 2018.).
- ²⁸⁴ Isto.
- ²⁸⁵ American Alliance of Museums, „Ethics, Standards, and Professional Practices: Core Standards for Museums“, <http://www.aam-us.org/resources/ethics-standards-and-best-practices/characteristics-of-excellence> (pristupljeno 27. siječnja 2018.).
- ²⁸⁶ American Alliance of Museums, *Accreditation Self-Study*, prerađeno izdanje (studeni 2020), <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2020/11/Accred-SS-2014.pdf> (pristupljeno 9. studenoga 2020.).
- ²⁸⁷ Isto.
- ²⁸⁸ American Alliance of Museums, *Alliance Reference Guide: Developing a Strategic Institutional Plan* (Arlington, VA, 2018), <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2017/12/Developing-a-Strategic-Institutional-Plan-2018.pdf> (pristupljeno 27. studenoga 2017.).
- ²⁸⁹ Isto.
- ²⁹⁰ Arts Council England, „About Accreditation“, <https://www.artscouncil.org.uk/accreditation-scheme/about-accreditation> (pristupljeno 25. lipnja 2019.).
- ²⁹¹ Isto.
- ²⁹² Isto.
- ²⁹³ Accredited Museum, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard* (listopad 2011), http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Accreditation_standard.pdf (pristupljeno 22. ožujka 2018.).
- ²⁹⁴ Isto, 5.
- ²⁹⁵ Isto, 8.
- ²⁹⁶ Museen in Bayern, „Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern“, <https://www.museen-in-bayern.de/die-landesstelle/die-landesstelle.html?L=0> (pristupljeno 20. lipnja 2019.).
- ²⁹⁷ Trozbi, *Ekonomika kulturne politike*, 29.
- ²⁹⁸ Dragojević i Dragičević Šešić, *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*, 155.
- ²⁹⁹ Isto, 166.

NACIONALNI OKVIR ZA STRATEŠKO PLANIRANJE U JAVNOM SEKTORU I MUZEJSKOJ DJELATNOSTI

³⁰⁰ Biserka Cvjetičanin i Dražen Katunarić, ur., *Hrvatska u 21. stoljeću: strategija kulturnog razvitka* (Zagreb: Ministarstvo kulture, 2003), <https://www.culturelink.org/news/publics/2009/strategy.pdf> (pristupljeno 5. siječnja 2018.).

³⁰¹ Isto, 101–103.

³⁰² Hrvatski sabor, „Zakon o muzejima“, 29. lipnja 2018., *Narodne novine* 61/2018, čl. 41., https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_07_61_1267.html (pristupljeno 15. studenoga 2018.).

³⁰³ Cvjetičanin i Katunarić, *Hrvatska u 21. stoljeću: strategija kulturnog razvitka*, 102.

³⁰⁴ Isto.

³⁰⁵ Isto.

³⁰⁶ Isto.

- ³⁰⁷ Isto, 103.
- ³⁰⁸ Vlada Republike Hrvatske, „Nacionalni program Republike Hrvatske za pridruživanje Europskoj uniji – 2003. godina“, 23. siječnja 2003., *Narodne novine* 30/2003, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2003_02_30_414.html (pristupljeno 5. travnja 2018.).
- ³⁰⁹ Božo Biškupić, ur., *Republika Hrvatska: Ministarstvo kulture 2004* (Zagreb: Ministarstvo kulture, 2005), 59.
- ³¹⁰ Ministarstvo kulture, *Strategija zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011.–2015.* (Zagreb, srpanj 2011), http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/bastina/STRATEGIJA_BASTINE_VRH.pdf (pristupljeno 6. siječnja 2018.).
- ³¹¹ Isto, 18.
- ³¹² Rut Tausi, *Ekonomika kulture* (Beograd: Clio, 2012), 105.
- ³¹³ Isto, 109.
- ³¹⁴ Nalaz revizije imovine Etnografskog muzeja u Zagrebu iz 2017. godine.
- ³¹⁵ Ministarstvo kulture, *Strategija*, 19.
- ³¹⁶ Isto, 18.
- ³¹⁷ Isto, 72.
- ³¹⁸ Isto, 19.
- ³¹⁹ Isto, 21.
- ³²⁰ Maja Kocijan, „Fondovi EU-a i hrvatski muzeji: kako su hrvatski muzeji iskoristili fondove Europske unije?“ *Muzeologija* 53 (2016): 293–325.
- ³²¹ Ministarstvo kulture, *Strategija*, 21.
- ³²² Isto, 20.
- ³²³ Tausi, *Ekonomika kulture*, 111.
- ³²⁴ Ministarstvo kulture, *Strategija*, 51.
- ³²⁵ Isto, 64.
- ³²⁶ Isto, 64–65.
- ³²⁷ Isto, 66–67.
- ³²⁸ Isto, 68.
- ³²⁹ Zastupnički dom Hrvatskoga državnog sabora, „Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara“, 18. lipnja 1999., *Narodne novine* 69/1999, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999_07_69_1284.html (pristupljeno 14. siječnja 2018.).
- ³³⁰ Hrvatski sabor, „Zakon o muzejima“, čl. 1.
- ³³¹ Isto, čl. 3.
- ³³² Isto.
- ³³³ Isto, čl. 24.
- ³³⁴ Isto, čl. 25.
- ³³⁵ Wallace, *Museum Branding*, 20.
- ³³⁶ Lewis, „The Role of Museums and Professional Code of Ethics“, 3.
- ³³⁷ To je razlog zašto nije uključen Hrvatski školski muzej koji je 1994. godine promijenio osnivača ili Muzej suvremene umjetnosti u Zagrebu, koji je izgradnjom nove zgrade 2009. godine postao jedan od najvećih i najbolje opremljenih muzeja u Republici Hrvatskoj.
- ³³⁸ Hrvatski sabor, „Zakon o muzejima“, čl. 14.
- ³³⁹ Ministarstvo kulture, „Pravilnik o načinu i mjerilima za povezivanje u Sustav muzeja Republike Hrvatske“, 4. veljače 2019., *Narodne novine* 16/2019, čl. 12., https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_02_16_338.html (pristupljeno 13. ožujka 2019.).
- ³⁴⁰ Ministarstvo kulture, „Pravilnik o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije“, 10. ožujka 2006., *Narodne novine* 30/2006, čl. 14., https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2006_03_30_718.html (pristupljeno 13. ožujka 2019.).
- ³⁴¹ Goranka Horjan, „Strateško planiranje i upravljanje u nacionalnim muzejima“ (doktorski rad, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2020), prilog 4.
- ³⁴² Isto, 1.
- ³⁴³ Isto, 2.
- ³⁴⁴ Isto.
- ³⁴⁵ Isto, 3.
- ³⁴⁶ Isto, 10.
- ³⁴⁷ Od 2018. godine muzeji kojima je osnivač Republika Hrvatska posebno predaju svoje prijave za sufinanciranje godišnjih programa.

³⁴⁸ Cvjetičanin i Katunarić, *Hrvatska u 21. stoljeću: strategija kulturnog razvitka*, 48.

³⁴⁹ Isto, 49.

³⁵⁰ Isto.

³⁵¹ Isto.

³⁵² Ministarstvo kulture, „Proračun Ministarstva kulture za 2008.“, <https://min-kulture.gov.hr/financiranje/arhiva-2782/proracun-ministarstva-kulture/proracun-ministarstva-kulture-za-2008/4185> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

³⁵³ Ministarstvo kulture, *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa* (Zagreb, 31. prosinca 2008), <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/odobreni%20programi%20u%202008.%20godini/web,%20muzejska,%2031.12.08.pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

³⁵⁴ Ministarstvo kulture, *Likovna umjetnost, likovne monografije, dizajn i arhitektura: Pregled programa* (Zagreb, 31. prosinca 2008), <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/odobreni%20programi%20u%202008.%20godini/web,%20likovna%2031.12.08..pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

³⁵⁵ Ministarstvo kulture, *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa* (Zagreb, 31. prosinca 2009), <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/odobreni%20programi%20u%202009.%20godini/Muzejska%2031.12.2009..pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

³⁵⁶ Ministarstvo kulture, *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa* (Zagreb, 31. prosinca 2010), <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/odobreni%20programi%20za%202010/muzejska%2031.12.pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

³⁵⁷ Ministarstvo kulture, *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa* (Zagreb, 31. prosinca 2011), <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Odobreni%20programi%20u%202011.%20godini/Odobreni%20programi%20muzejska%202011%20finalno.pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

³⁵⁸ Ministarstvo kulture, *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa* (Zagreb, 26. studenoga 2012), <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Odobreni%20programi%20u%202012.godini/muzejska%20odobreni%2027.12.2012.pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

³⁵⁹ Ministarstvo kulture, *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa po statusu ustanove* (Zagreb, 31. prosinca 2015), <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Odobreni%20i%20odbijeni%20programi%202015/31.12.2015/muzejska%2031.12.2015..pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

³⁶⁰ Ministarstvo kulture, *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa po statusu ustanove* (Zagreb, 30. prosinca 2016), <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Odobreni%20programi%202016/2016.%20Muzejska%202016.%20-%20odobreno.pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

³⁶¹ Ministarstvo kulture, *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa po statusu ustanove* (Zagreb, 13. prosinca 2017), <https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Dokumenti/2017.%20pregled%20Financiranih%20programa%20muzejske%20u%202017.%20objava%20na%20webu%2013.12.2017..pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

³⁶² Ministarstvo kulture, *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa po statusu ustanove* (Zagreb, 20. rujna 2018), https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/FINANCIRANJE/2018%20pregled%20muzejskih%20programa%20za%20financiranje%2020.9.2018_.pdf (pristupljeno 1. svibnja 2019.).

³⁶³ Ministarstvo kulture, *Muzejska djelatnost 2019.*, https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/za%20web/analize/Muzejska%20djelatnost_25.2.2019.pdf (pristupljeno 1. srpnja 2019.).

³⁶⁴ U analizu su uključena samo sredstva dodijeljena izravno muzejskim ustanovama. Sredstva za izgradnju i opremanje muzeja dodjeljivana su i jedinicama lokalne uprave i samouprave za uređenje novih muzeja.

³⁶⁵ Ministarstvo kulture, *Raspored sredstava za programe investicijske potpore za 2018. godinu*, <https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/Kopija%20investicije%202018.%20pdf%20-%20web.pdf> (pristupljeno 4. studenoga 2018.).

³⁶⁶ Ministarstvo kulture, *Raspored sredstava za programe investicijske potpore za 2017. godinu*, https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Programi%202017/Investicije%202017._odobreni.pdf (pristupljeno 4. studenoga 2018.).

³⁶⁷ Isto.

³⁶⁸ Isto.

³⁶⁹ Ministarstvo kulture, *Raspored sredstava za programe investicijske potpore za 2016. godinu*, <https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Odobreni%20programi%202016/odobreni%20investicije%202016.%20web.pdf> (pristupljeno 4. studenoga 2018.).

³⁷⁰ Isto.

³⁷¹ Isto.

³⁷² Boris Jurinić, „Strateško planiranje u kulturi – iskustva i izazovi“, *Tim4pin Magazin* 2 (2012): 135, http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/TIM4PIN_bj.pdf (pristupljeno 27. prosinca 2017.).

³⁷³ Isto, 136.

³⁷⁴ Ministarstvo kulture, „Statistika kulture – kultura u brojkama“.

³⁷⁵ Isto.

³⁷⁶ Maja Kocijan i Tea Rihtar Jurić, „MDC – posjećenost hrvatskih muzeja u 2017. godini“, *Vijesti iz svijeta muzeja* 59 (2018), <https://mdc.hr/hr/mdc/publikacije/newsletter/newsletter-27-3-2018/#MD-Cposjecenost> (pristupljeno 30. ožujka 2018.).

³⁷⁷ Maja Kocijan, „Posjećenost hrvatskih muzeja – u 2018. rekordnih 5,4 milijuna posjetitelja“, *Vijesti iz svijeta muzeja* 86 (2019), <http://mdc.hr/hr/mdc/publikacije/newsletter/newsletter-9-4-2019/#posjetitelji> (pristupljeno 9. travnja 2019.).

³⁷⁸ Ministarstvo kulture, *Muzejska djelatnost 2019*.

³⁷⁹ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2018. – 2020*. (Zagreb, rujna – listopada 2017), 3, <https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Novosti/Strate%20c5%a1ki%20plan%20MK%202018.-2020..pdf> (pristupljeno 12. listopada 2018.).

³⁸⁰ Bryson i Alston, *Creating and Implementing your Strategic Plan*, 34.

³⁸¹ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2011. – 2013.*, izmijenjena i dopunjena verzija (Zagreb, lipanj 2010), 6, http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/odobreni%20programi%20u%202011.%20godini/STRATESKI_PLAN_MINISTARTVA%20KULTURE%202011.-2013.izmjena30.03..pdf (pristupljeno 1. studenoga 2017.).

³⁸² Isto.

³⁸³ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2012. – 2014.*, revidirana verzija (Zagreb, siječanj 2012), 5, <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/NAJNOVIJE%20NOVOSTI/Strateski%20plan%20Ministarstva%20kulture%202012%20-2014%20%20-%20revidiran%20za%20web%2016042012.pdf> (pristupljeno 1. studenoga 2017.).

³⁸⁴ Isto.

³⁸⁵ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2013. – 2015*. (Zagreb, svibanj 2012), 5, <https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Web/Strate%20c5%a1ki%20plan%20MK/Strate%20c5%a1ki%20plan%20Ministarstva%20kulture%202013.-2015..pdf> (pristupljeno 1. studenoga 2017.).

³⁸⁶ Isto.

³⁸⁷ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2014. – 2016*. (Zagreb, svibanj 2013), 5, <https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Propisi/Strate%20c5%a1ki%20plan%20MK%202014.-2016.%20-%20za%20web.pdf> (pristupljeno 1. studenoga 2017.).

³⁸⁸ Isto.

³⁸⁹ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2015. – 2017.*, dopunjena verzija (Zagreb, listopad 2014), 5, https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/strateski%20plan%20web_2015-2017_SP%20MK%20-%20dopunjen.pdf (pristupljeno 2. studenoga 2017.).

³⁹⁰ Isto.

³⁹¹ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2016. – 2018.*, revidirana verzija (Zagreb, ožujak 2016), 6, http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Dokumenti/strateski%20plan/Web_Revidiran_Strate%20c5%a1ki%20plan%20Ministarstva%20kulture%202016%20-2018.pdf (pristupljeno 2. studenoga 2017.).

³⁹² Isto.

³⁹³ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2017. – 2019*. (Zagreb, studeni 2016), 6, <https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Novosti/Strate%20c5%a1ki%20plan%20Ministarstva%20kulture%202017-2019.pdf>, (pristupljeno 11. listopada 2018.).

- ³⁹⁴ Isto.
- ³⁹⁵ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2018. – 2020.*, 6.
- ³⁹⁶ Isto.
- ³⁹⁷ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2019. – 2021.* (Zagreb, travanj 2018), 6, [https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/2005/Strate%20a1ki%20plan%20MK%202019.-2021.%20-%20Final%20\(004\).pdf](https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/2005/Strate%20a1ki%20plan%20MK%202019.-2021.%20-%20Final%20(004).pdf) (pristupljeno 7. siječnja 2019.).
- ³⁹⁸ Isto.
- ³⁹⁹ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2014. – 2016.*, 5.
- ⁴⁰⁰ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2015. – 2017.*, 5.
- ⁴⁰¹ Merritt, *National Standards & Best Practices for U.S. museums*, 34.
- ⁴⁰² Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2011. – 2013.*, 7.
- ⁴⁰³ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2019. – 2021.*, 7.
- ⁴⁰⁴ Ministarstvo kulture, *Digitalizacija arhivske, knjižnične i muzejske građe: Pregled programa po programskoj djelatnosti* (Zagreb, 19. prosinca 2017), <https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Odobreni%20i%20odbijeni%20programi%202018/Odobreni%202018%20-%20%20PDF.pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).
- ⁴⁰⁵ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2019. – 2021.*, 6.
- ⁴⁰⁶ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2011. – 2013.*, 48.
- ⁴⁰⁷ Isto.
- ⁴⁰⁸ Isto.
- ⁴⁰⁹ Isto.
- ⁴¹⁰ Isto.
- ⁴¹¹ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2012. – 2014.*, 51–57.
- ⁴¹² Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2016. – 2018.*
- ⁴¹³ Isto.
- ⁴¹⁴ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2017. – 2019.*, 78.
- ⁴¹⁵ Isto.
- ⁴¹⁶ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2018. – 2020.*, 82.
- ⁴¹⁷ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2011. – 2013.*, 16.
- ⁴¹⁸ Isto.
- ⁴¹⁹ Isto.
- ⁴²⁰ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2012. – 2014.*, 42.
- ⁴²¹ Isto.
- ⁴²² Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2013. – 2015.*, 40.
- ⁴²³ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2014. – 2016.*, 48.
- ⁴²⁴ SMART je akronim dobiven od engleskih riječi koje opisuju značajke ciljeva: *specific* – određeni; *measurable* – mjerljivi; *achievable* – ostvarivi; *realistic* – realistični; *time-limited* – vremenski ograničeni.
- ⁴²⁵ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2015. – 2017.*, 55.
- ⁴²⁶ Isto.
- ⁴²⁷ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2016. – 2018.*, 53.
- ⁴²⁸ Isto.
- ⁴²⁹ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2017. – 2019.*, 7.
- ⁴³⁰ Isto, 51.
- ⁴³¹ Isto.
- ⁴³² Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2018. – 2020.*, 53.
- ⁴³³ Ministarstvo kulture, *Strateški plan Ministarstva kulture 2019. – 2021.*, 58–59.
- ⁴³⁴ Isto, 60.
- ⁴³⁵ Grad Zagreb, *Strategija kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.* (Zagreb, veljača 2015), 4, <https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/04%20Strategija.pdf> (pristupljeno 26. veljače 2018.).

- ⁴³⁶ Isto, 30.
- ⁴³⁷ Isto.
- ⁴³⁸ Isto, 31–32.
- ⁴³⁹ Isto, 9.
- ⁴⁴⁰ Isto, 15.
- ⁴⁴¹ Isto.
- ⁴⁴² Isto, 16.
- ⁴⁴³ Isto, 34.
- ⁴⁴⁴ Isto, 16–17.
- ⁴⁴⁵ Isto, 51.
- ⁴⁴⁶ Isto, 52.
- ⁴⁴⁷ Isto, 52–53.
- ⁴⁴⁸ Isto, 56.
- ⁴⁴⁹ Isto, 61.
- ⁴⁵⁰ Sredstva za izradu projektne dokumentacije za obnovu muzeja dobili su Etnografski muzej, Hrvatski prirodoslovni muzej i Tehnički muzej *Nikola Tesla*.
- ⁴⁵¹ Grad Zagreb, *Strategija kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.*, 60.
- ⁴⁵² Grad Zagreb i Gradski ured za stratejsko planiranje i razvoj Grada, *Strategija razvoja Urbane aglomeracije Zagreb za razdoblje do 2020. godine* (Zagreb: Gradski ured za stratejsko planiranje i razvoj Grada, prosinac 2017), 66, <https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/gu%20za%20stratejsko%20planiranje/Strategija%20razvoja%20Urbane%20aglomeracije%20Zagreb.pdf> (pristupljeno 30. travnja 2018.).
- ⁴⁵³ Isto, 94.
- ⁴⁵⁴ Isto, 36.
- ⁴⁵⁵ Budući da Etnografski muzej sâm ima 45 zbirki, čini se malo vjerojatnim da su u podatke uključene sve zbirke muzejskih ustanova kojima je Grad Zagreb osnivač. S druge strane, navodi se Ministarstvo kulture kao izvor podataka sa stanjem iz 2016. godine što bi upućivalo na to da se misli na sve zbirke muzeja kojima je Grad Zagreb osnivač. Postoji i ranija praksa u sklopu koje su nadležni republički konzervatorski odjeli od pedesetih godina 20. stoljeća dodjeljivali status zaštićenoga kulturnog dobra pohranjenoga u muzeju kao jednoj cjelini pa bi to objasnilo izneseni pokazatelj.
- ⁴⁵⁶ Grad Zagreb i Gradski ured za stratejsko planiranje i razvoj Grada, *Strategija razvoja Urbane aglomeracije Zagreb za razdoblje do 2020. godine*, 74.
- ⁴⁵⁷ Isto, 75–76.
- ⁴⁵⁸ Isto, 82–83.
- ⁴⁵⁹ Gradski ured za stratejsko planiranje i razvoj Grada, *Razvojna strategija Grada Zagreba za razdoblje do 2020. godine* (Zagreb: Gradski ured za stratejsko planiranje i razvoj Grada, kolovoz 2017), 9, https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/gu%20za%20stratejsko%20planiranje/Razvojna%20strategija%20Grada%20Zagreba_SGGZ_18-17.pdf (pristupljeno 30. travnja 2018.).
- ⁴⁶⁰ Isto, 18.
- ⁴⁶¹ Isto, 19.
- ⁴⁶² Gradski ured za stratejsko planiranje i razvoj Grada, *ZAGREBPLAN: Razvojna strategija Grada Zagreba – Ciljevi i prioriteti razvoja do 2020.* (Zagreb: Gradski ured za stratejsko planiranje i razvoj Grada), 11, https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/zagrebplan-ciljevi_i_prioriteti_razvoja_do_2020.pdf (pristupljeno 30. travnja 2018.).
- ⁴⁶³ Isto.
- ⁴⁶⁴ Gradski ured za stratejsko planiranje i razvoj Grada, *Razvojna strategija Grada Zagreba za razdoblje do 2020. godine*, 158.
- ⁴⁶⁵ Isto.
- ⁴⁶⁶ Isto, 132.
- ⁴⁶⁷ Navedeni su: Knjižnice Grada Zagreba, objekt zajedničke čuvaonice muzejske građe, Muzička akademija, Gradska knjižnica, Etnografski muzej, Muzej za umjetnost i obrt, Gradsko dramsko kazalište *Gavella*, Tehnički muzej *Nikola Tesla*, Zagrebačko gradsko kazalište *Komedija*, Muzej Prigorja, Muzej suvremene umjetnosti – Zbirka *Richter*, Hrvatski prirodoslovni muzej – čuvaonica, Muzeji grada Zagreba – Zbirka *Matz*, Umjetnički paviljon u Zagrebu, Pogon *Jedinstvo*, Centar za kulturu Novi Zagreb, Kulturni centar Dubrava, sanacija i adaptacija postojećih objekata kulture. Grad Zagreb, *Nacrt prijedloga Akcijskog plana za provedbu Strategije razvoja Urbane aglomeracije Zagreb za razdoblje do 2020. godine – usklađivan-*

je za 2018., https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/prostorni_planovi/savjetovanje%20s%20javnoscu/aglomeracija_travanj_2018/Nacrt%20prijedloga%20Akcijskog%20plana%20za%20provedbu%20Strategije%20razvoja%20UA.pdf (pristupljeno 4. svibnja 2019.).

⁴⁶⁸ Podatke o potrebama zagrebačkih muzeja za čuvaonica prikuplja i ažurira Gradski ured za kulturu.

⁴⁶⁹ Veljko Mihalić, „Zbrinjavanje muzejske građe zagrebačkih muzeja (stanje, problemi, prijedlozi za rješavanje)“, *Muzeologija* 55 (2018): 138–165.

⁴⁷⁰ Grad Zagreb, *Strategija kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.*, 10.

⁴⁷¹ Grad Zagreb, *Nacrt prijedloga Akcijskog plana za provedbu Strategije razvoja Urbane aglomeracije Zagreb za razdoblje do 2020. godine – usklađivanje za 2018.* U zaštićene objekte za koje se planiraju ulaganja uključeni su: važne gradske kuće i objekti, Muzej grada Zagreba – Zbirka *Frangeš*, palača Babočaj-Gvozdanović, Muzej grada Zagreba – Zbirka hrvatske slikarice, palača Grlečić-Jelačić, Galerija *Klovićevi dvori* – objekt Galerije *Gradec*, crkva uznesenja Blažene Djevice Marije u Remetama, stara pučka škola u Gornjem Vrapču.

⁴⁷² Grad Zagreb, *Strategija kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.*, 10.

⁴⁷³ Prilog 2. Tablicu je priredio mr. sc. Veljko Mihalić iz Gradskog ureda za kulturu, a dostavljena je i Muzejskomu dokumentacijskom centru za potrebe statistike.

⁴⁷⁴ Isto.

⁴⁷⁵ Isto.

⁴⁷⁶ Krivošejev, *Muzeji, menadžment, turizam*, 137.

⁴⁷⁷ Isto, 138.

⁴⁷⁸ Davor Fulanović, „Tehnički muzej – izrada strateškog plana“, u: *Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb*, ur. Sanjin Dragojević i Tihomir Žiljak (Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb, 2008), 141.

⁴⁷⁹ Isto, 142–143.

⁴⁸⁰ Dragojević i Dragičević Šešić, *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*, 75–76.

⁴⁸¹ Fulanović, „Tehnički muzej – izrada strateškog plana“, 143.

⁴⁸² Isto, 144.

⁴⁸³ Krivošejev, *Muzeji, menadžment, turizam*, 146.

⁴⁸⁴ Shaw, „Cultural leadership: the future will not be the same“, 35.

⁴⁸⁵ Isto, 36.

⁴⁸⁶ Isto.

⁴⁸⁷ Sanjin Dragojević, „Zagrebački obrazovni program strateškoga kulturnog menadžmenta“, u: Dragojević i Žiljak, 28.

⁴⁸⁸ Tihomir Žiljak, „Učenje za organizacijski razvoj u kulturi“, u: Dragojević i Žiljak, 58.

⁴⁸⁹ Andrea Zlatar, „Strateško planiranje i kulturna politika u gradu Zagrebu (2001.–2005.)“, u: Dragojević i Žiljak, 127.

⁴⁹⁰ Isto, 175.

⁴⁹¹ Janka Vukmir, „Rezultati evaluacije: galerije i muzeji“, u: Dragojević i Žiljak, 179.

⁴⁹² Milena Dragičević Šešić, „Obrazovni programi iz strateškog kulturnog menadžmenta u regionalnom kontekstu“, u: Dragojević i Žiljak, 77.

⁴⁹³ Željka Kordej-De Villa, „U potrazi za odgovarajućim pokazateljima – mogu li pomoći pri upravljanju gradovima?“ u: *Participativno upravljanje za održivi razvoj*, ur. Željka Kordej-De Villa, Paul Stubbs i Mirjana Sumpor (Zagreb: Ekonomski institut, 2009), 64.

STRATEŠKI PLANOWI NACIONALNIH MUZEJA

⁴⁹⁴ Vidi prilog 1.

⁴⁹⁵ Isto.

⁴⁹⁶ Isto.

⁴⁹⁷ Isto.

⁴⁹⁸ Isto.

⁴⁹⁹ Isto.

⁵⁰⁰ Isto.

⁵⁰¹ Isto.

⁵⁰² Isto.

⁵⁰³ Isto.

⁵⁰⁴ Isto.

⁵⁰⁵ Isto.

- ⁵⁰⁶ Bryson i Alston, *Creating and Implementing your Strategic Plan*, 4.
- ⁵⁰⁷ Barry, *Strategic Planning*, 18–20.
- ⁵⁰⁸ Isto, 57.
- ⁵⁰⁹ Isto, 58.
- ⁵¹⁰ Isto, 60–61.
- ⁵¹¹ Isto, 64.
- ⁵¹² Isto, 65–67.
- ⁵¹³ Sherene Suchy, „Connection, Recollection and Museum Missions“, u: Genoways, 47.
- ⁵¹⁴ Isto, 47–48.
- ⁵¹⁵ Goranka Horjan, „Interesne skupine i upravljanje u muzejima“, u: *1. kongres muzealaca Hrvatske. Zagreb, 12. – 14. studenoga 2008. Zbornik radova*, ur. Žarka Vujić (Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo, 2008), 79.
- ⁵¹⁶ Rolf Dobelli, *The Art of Thinking Clearly* (London: Sceptre, 2013), 104.
- ⁵¹⁷ Barry, *Strategic Planning*, 26.
- ⁵¹⁸ Bryson i Alston, *Creating and Implementing your Strategic Plan*, 53.
- ⁵¹⁹ Horjan, „Interesne skupine i upravljanje u muzejima“, 78.
- ⁵²⁰ Isto.
- ⁵²¹ Isto, 79.
- ⁵²² Isto, 80.
- ⁵²³ Bryson i Alston, *Creating and Implementing your Strategic Plan*, 59.
- ⁵²⁴ Isto, 61.
- ⁵²⁵ Galerija Klovićevi dvori, *Strateški plan Galerije Klovićevi dvori* (Zagreb, 2012).
- ⁵²⁶ U Hrvatskoj javnosti nezavisnom kulturom često se zovu dionici koji se teško mogu smjestiti u tu kategoriju jer su vrlo aktivni na političkoj sceni i primaju znatna financijska sredstva iz proračuna. Uporaba naziva izvaninstitucijska kultura bila bi primjerenija jer te interesne skupine često djeluju kao udruge, a ne kao javne ustanove, za razliku od većine muzeja.
- ⁵²⁷ Bryson i Alston, *Creating and Implementing your Strategic Plan*, 70.
- ⁵²⁸ Javna ustanova Spomen-područje Jasenovac, *Strateški plan JUSP Jasenovac 2013. – 2015.* (Jasenovac, kolovoz 2012), http://www.juspjasenovac.hr/Uploads/61/5019/5024/8254/Strate_ki_plan.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019.).
- ⁵²⁹ Galerija Klovićevi dvori, *Strateški plan Galerije Klovićevi dvori*, 2.
- ⁵³⁰ Muzej antičkog stakla, *Muzej antičkog stakla u Zadru* (Zadar, 2012), 2, <http://www.mas-zadar.hr/wp-content/uploads/2016/02/MAS-ZADAR-strateski-plan-kulturne-ustanove.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).
- ⁵³¹ Muzejski dokumentacijski centar, *Strateški plan rada Muzejskog dokumentacijskog centra 2013. – 2015.* (Zagreb, 2012), 5.
- ⁵³² Muzej za umjetnost i obrt, *Strateški plan Muzeja za umjetnost i obrt za razdoblje 2013. – 2015. godine* (Zagreb, 2012), 3.
- ⁵³³ Marko Lipert, „Specifičnosti pozicioniranja muzeja primjenom generičkih strategija Michaela E. Portera“ (magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2002), 113.
- ⁵³⁴ Isto.
- ⁵³⁵ SWOT analiza je analiza snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji (SWOT je akronim od engleskih riječi *strengths, weaknesses, opportunities i threats*).
- ⁵³⁶ PEST analiza je analiza političkoga, ekonomskog, socijalnog i tehnološkog okružja (PEST je akronim od engleskih riječi *political, economic, social i technological*).
- ⁵³⁷ Schulz Vugrin i Forčić, *Strateško planiranje*, 22.
- ⁵³⁸ FMC je akronim od engleskog naziva *financial management and control*.
- ⁵³⁹ Nekoliko organiziranih ideacija i analiza s vanjskim savjetnicima provedenih u Etnografskome muzeju 2018. i 2019. godine govori u prilog iskazanomu mišljenju.
- ⁵⁴⁰ To je u svojem planu naveo sâm Muzej.
- ⁵⁴¹ Na primjer Hrvatski športski muzej.
- ⁵⁴² Hrvatski muzej naivne umjetnosti i Moderna galerija.
- ⁵⁴³ Vjerojatno ista tvrtka.
- ⁵⁴⁴ Muzeji Hrvatskog zagorja, *Strateški plan Muzeja Hrvatskog zagorja za razdoblje 2012-2015*, dopunjena verzija (Gornja Stubica, prosinac 2012),

- 30–33, <http://www.mhz.hr/downloads/pdf/o%20muzeju/Strateski-prosinac-2012.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).
- ⁵⁴⁵ Isto. Grafikon je izrađen prema podatcima iz strateškog plana Muzeja Hrvatskog zagorja, a istovjetna PEST analiza napravljena je za još tri muzeja (Arheološki muzej Istre, Muzej *Mimara* i Arheološki muzej u Splitu).
- ⁵⁴⁶ Arheološki muzej u Zagrebu, *Strateški plan Arheološkog muzeja u Zagrebu 2013. – 2015.* (Zagreb, 2012), 4–5.
- ⁵⁴⁷ Hrvatski muzej turizma, *Hrvatski muzej turizma: Strateški plan kulturne ustanove 2013. – 2015.* (Opatija, 2012), 5.
- ⁵⁴⁸ Muzej antičkog stakla, *Muzej antičkog stakla u Zadru*, 3–4. Dokument Muzeja antičkog stakla nema poseban naslov.
- ⁵⁴⁹ Muzej za umjetnost i obrt, *Strateški plan Muzeja za umjetnost i obrt za razdoblje 2013. – 2015. godine*, 5–6.
- ⁵⁵⁰ Muzeji Hrvatskog zagorja, *Strateški plan Muzeja Hrvatskog zagorja za razdoblje 2012-2015*, 34–43.
- ⁵⁵¹ Hrvatski muzej naivne umjetnosti, *Hrvatski muzej naivne umjetnosti: Strateški plan 2013. – 2015.* (Zagreb, 2012), 6–8.
- ⁵⁵² Ministarstvo kulture, „Pravilnik o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije“, čl. 41.
- ⁵⁵³ Isto, čl. 43.
- ⁵⁵⁴ Vlada Republike Hrvatske, „Uredba o načelima za unutarnje ustrojstvo tijela državne uprave“, 10. svibnja 2001., *Narodne novine* 43/2001, čl. 4., https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_05_43_714.html (pristupljeno 3. travnja 2018.).
- ⁵⁵⁵ Isto, čl. 17.
- ⁵⁵⁶ Arheološki muzej Istre, *Strateški plan Arheološkog muzeja Istre za 2012.-2015.* (Pula, kolovoz 2012), 9, http://www.ami-pula.hr/fileadmin/user_upload/Dokumenti/Arheoloski_muzej_Istre-Strateski_plan-dopunjeni.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019.).
- ⁵⁵⁷ Hrvatski povijesni muzej, *Strateški plan rada Hrvatskog povijesnog muzeja 2013. – 2015.* (Zagreb, 2012), 9.
- ⁵⁵⁸ Isto.
- ⁵⁵⁹ Isto.
- ⁵⁶⁰ Lipert, „Specifičnosti pozicioniranja muzeja primjenom generičkih strategija Michaela E. Portera“, 113–114.
- ⁵⁶¹ Isto, 114.
- ⁵⁶² Wallace, *Museum Branding*, 61.
- ⁵⁶³ Isto.
- ⁵⁶⁴ Isto.
- ⁵⁶⁵ Lipert, „Specifičnosti pozicioniranja muzeja primjenom generičkih strategija Michaela E. Portera“, 120.
- ⁵⁶⁶ Horjan, „Interesne skupine i upravljanje u muzejima“, 82.
- ⁵⁶⁷ Sažeto iz strateških planova prve generacije Muzeja Hrvatskog zagorja, Arheološkog muzeja Istre, Muzeja *Mimara* i Arheološkog muzeja u Splitu.
- ⁵⁶⁸ Tražilo je podatke od muzeja za tu svrhu još 2012./2013. godine.
- ⁵⁶⁹ Projekt Etnografskog muzeja *Revitalizacija zgrade nekadašnje Zemaljske pivnice u Kačićevoj ulici* prošao je taj postupak za prijavu na ITU poziv Urbane aglomeracije Zagreb za ulaganje u postojeće kapacitete i time se osiguralo partnerstvo Grada Zagreba.
- ⁵⁷⁰ Schulz Vugrin i Forčić, *Strateško planiranje*, 61.
- ⁵⁷¹ Genoways i Ireland, *Museum Administration*, 85.
- ⁵⁷² Berns, *Menadžement i umetnost*, 184.
- ⁵⁷³ Prilog 1.
- ⁵⁷⁴ Isto.
- ⁵⁷⁵ Isto.
- ⁵⁷⁶ Isto.
- ⁵⁷⁷ Isto.
- ⁵⁷⁸ Arheološki muzej Istre, *Strateški plan Arheološkog muzeja Istre za 2012.-2015.*, 9–25.
- ⁵⁷⁹ Arheološki muzej u Splitu, *Strateški plan Arheološkog muzeja Split za 2012.-2015.* (Split, 2012), 63, <https://www.mdc.hr/split-arheoloski/media/files/Strateski-plan-2012-2015.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).
- ⁵⁸⁰ Dvor Trakošćan, *Strateški plan Dvora Trakošćan za razdoblje 2013.-2015.* (Trakošćan,

- 2012), 5, https://www.trakoscan.hr/strateski_plan2013_2015.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019.).
- ⁵⁸¹ Galerija Klovićevi dvori, *Strateški plan Galerije Klovićevi dvori*, 4.
- ⁵⁸² U Naroni je radilo pet, a u Opatiji šest zaposlenika u vrijeme pisanja plana 2012. godine.
- ⁵⁸³ Hrvatski muzej turizma, *Hrvatski muzej turizma: Strateški plan kulturne ustanove 2013. – 2015.*, 6–8.
- ⁵⁸⁴ Hrvatski povijesni muzej, *Strateški plan rada Hrvatskog povijesnog muzeja 2013. – 2015.*, 11.
- ⁵⁸⁵ Hrvatski športski muzej, *Strateški plan Hrvatskog športskog muzeja 2012. – 2015.* (Zagreb, 2012), 3.
- ⁵⁸⁶ Isto.
- ⁵⁸⁷ Javna ustanova Spomen-područje Jasenovac, *Strateški plan JUSP Jasenovac 2013. – 2015.*, 5.
- ⁵⁸⁸ Moderna galerija, *Strateški plan rada MG 2013. – 2015.* (Zagreb, 2012), 4–5.
- ⁵⁸⁹ Muzej hrvatskih arheoloških spomenika, *Muzej hrvatskih arheoloških spomenika – Split: Strateški plan 2013. – 2015. godine* (Split, 2012), 3.
- ⁵⁹⁰ Isto.
- ⁵⁹¹ Muzej Mimara, *Strateški plan Muzeja Mimara za 2012. – 2015.* (Zagreb, 2012), 44.
- ⁵⁹² Muzej Slavonije, *Strateški plan Muzeja Slavonije 2013. – 2015.* (Osijek, 2012), 10.
- ⁵⁹³ Isto, 11.
- ⁵⁹⁴ Muzeji Hrvatskog zagorja, *Strateški plan Muzeja Hrvatskog zagorja za razdoblje 2012-2015*, 48.
- ⁵⁹⁵ Isto, 82.
- ⁵⁹⁶ Muzeji Ivana Meštrovića, *Strateški plan rada i razvoja Muzeja Ivana Meštrovića 2012. – 2015.* (Split i Zagreb, 2012), 1–3.
- ⁵⁹⁷ Isto, 9.
- ⁵⁹⁸ Tiflološki muzej, *Strateški plan Tiflološkog muzeja za razdoblje 2013. – 2015. godine* (Zagreb, 2012), 2.
- ⁵⁹⁹ Arheološki muzej u Zagrebu, *Strateški plan Arheološkog muzeja u Zagrebu 2013. – 2015.*, 2.
- ⁶⁰⁰ Hrvatski prirodoslovni muzej, *Nacrt strateškog plana Hrvatskoga prirodoslovnog muzeja 2013. – 2015.* (Zagreb, 2012), 1.
- ⁶⁰¹ Isto, 2.
- ⁶⁰² Isto, 4.
- ⁶⁰³ Tehnički muzej, *Nacrt strateškog plana Tehničkog muzeja* (Zagreb, 2012), 1–2.
- ⁶⁰⁴ Prilog 1.
- ⁶⁰⁵ Dvor Trakošćan, *Strateški plan Dvora Trakošćan za razdoblje 2013.-2015.*, 7.
- ⁶⁰⁶ Hrvatski muzej turizma, *Hrvatski muzej turizma: Strateški plan kulturne ustanove 2013. – 2015.*, 6.
- ⁶⁰⁷ Hrvatski povijesni muzej, *Strateški plan rada Hrvatskog povijesnog muzeja 2013. – 2015.*, 12.
- ⁶⁰⁸ Hrvatski športski muzej, *Strateški plan Hrvatskog športskog muzeja 2012. – 2015.*, 4.
- ⁶⁰⁹ Muzej antičkog stakla, *Muzej antičkog stakla u Zadru*, 6–7.
- ⁶¹⁰ Muzej hrvatskih arheoloških spomenika, *Muzej hrvatskih arheoloških spomenika – Split: Strateški plan 2013. – 2015. godine*, 6. Riječ je o lokalitetu Crikvine kod Knina.
- ⁶¹¹ Muzej Mimara, *Strateški plan Muzeja Mimara za 2012. – 2015.*, 45.
- ⁶¹² Muzej Slavonije, *Strateški plan Muzeja Slavonije (2016. – 2018.)* (Osijek, kolovoz 2015), 12, <http://mso.hr/wp/wp-content/uploads/2017/09/Strate%C5%A1ki-plan-Muzeja-Slavonije-2016-2018.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).
- ⁶¹³ Muzeji Hrvatskog zagorja, *Strateški plan Muzeja Hrvatskog zagorja za razdoblje 2012-2015*, 80.
- ⁶¹⁴ Muzeji Ivana Meštrovića, *Strateški plan rada i razvoja Muzeja Ivana Meštrovića 2012. – 2015.*, 8.
- ⁶¹⁵ Arheološki muzej u Zagrebu, *Strateški plan Arheološkog muzeja u Zagrebu 2013. – 2015.*, 9.
- ⁶¹⁶ Isto.
- ⁶¹⁷ Hrvatski prirodoslovni muzej, *Nacrt strateškog plana Hrvatskoga prirodoslovnog muzeja 2013. – 2015.*, 5.
- ⁶¹⁸ Muzej za umjetnost i obrt, *Strateški plan Muzeja za umjetnost i obrt za razdoblje 2013. – 2015. godine*, 10.
- ⁶¹⁹ Hrvatski povijesni muzej, *Strateški plan rada Hrvatskog povijesnog muzeja 2013. – 2015.*, 11.
- ⁶²⁰ Hrvatski športski muzej, *Strateški plan Hrvatskog športskog muzeja 2012. – 2015.*, 5.

- ⁶²¹ Muzej antičkog stakla, *Muzej antičkog stakla u Zadru*, 5.
- ⁶²² Isto.
- ⁶²³ European Commission, „The European Semester“, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en (pristupljeno 1. travnja 2019).
- ⁶²⁴ Bryson i Alston, *Creating and Implementing your Strategic Plan*, 121.
- ⁶²⁵ Prilog 3.
- ⁶²⁶ Barry, *Strategic Planning*, 80.
- ⁶²⁷ Isto.
- ⁶²⁸ Isto, 81–82.
- ⁶²⁹ Isto, 89.
- ⁶³⁰ Arheološki muzej Istre, *Strateški plan Arheološkog muzeja Istre za 2012.-2015.*, 60–61.
- ⁶³¹ Isto, 65.
- ⁶³² Isto.
- ⁶³³ Arheološki muzej Narona, *Strateški plan Arheološkog muzeja Narona za razdoblje 2013.-2015.* (Metković, 2012), 14.
- ⁶³⁴ Isto, 15.
- ⁶³⁵ Isto, 17.
- ⁶³⁶ Isto.
- ⁶³⁷ Arheološki muzej u Splitu, *Strateški plan Arheološkog muzeja Split za 2012.-2015.*, 54.
- ⁶³⁸ Isto.
- ⁶³⁹ Arheološki muzej Zadar, *Strategija AMZd za period do 2015.* (Zadar, 2012), 9.
- ⁶⁴⁰ Dvor Trakošćan, *Strateški plan Dvora Trakošćan za razdoblje 2013.-2015.*, 8.
- ⁶⁴¹ Isto, 10.
- ⁶⁴² Hrvatski muzej naivne umjetnosti, *Hrvatski muzej naivne umjetnosti: Strateški plan 2013.-2015.*, 24.
- ⁶⁴³ Isto, 22.
- ⁶⁴⁴ Hrvatski povijesni muzej, *Strateški plan rada Hrvatskog povijesnog muzeja 2013.-2015.*, 14.
- ⁶⁴⁵ Isto, 15.
- ⁶⁴⁶ Isto, 16.
- ⁶⁴⁷ Moderna galerija, *Strateški plan rada MG 2013.-2015.*, 6.
- ⁶⁴⁸ Muzej antičkog stakla, *Muzej antičkog stakla u Zadru*, 9.
- ⁶⁴⁹ Muzej Mimara, *Strateški plan Muzeja Mimara za 2012.-2015.*, 61.
- ⁶⁵⁰ Isto.
- ⁶⁵¹ Muzej Slavonije, *Strateški plan Muzeja Slavonije 2013.-2015.*, 14.
- ⁶⁵² Muzeji Hrvatskog zagorja, *Strateški plan Muzeja Hrvatskog zagorja za razdoblje 2012-2015*, 63.
- ⁶⁵³ Isto, 88.
- ⁶⁵⁴ Muzeji Hrvatskog zagorja su 2015. godine u dokumentu *Strateški plan Muzeja Hrvatskog zagorja za 2016.-2019.* gotovo u cijelosti donijeli isti sadržaj kao u prethodnom planu.
- ⁶⁵⁵ Arheološki muzej Istre, *Strateški plan Arheološkog muzeja Istre za 2018.-2020.* (Pula, kolovoz 2017), 13, http://www.ami-pula.hr/uploads/media/Strate%C5%A1ki_plan_AMI_2018_-_2020.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019).
- ⁶⁵⁶ Isto, 27.
- ⁶⁵⁷ Napad na Nacionalni muzej Bardo u Tunisu, prijetnje eksplozivnim napravama u Louvreu i sl.
- ⁶⁵⁸ Arheološki muzej Istre, *Strateški plan Arheološkog muzeja Istre za 2018.-2020.*, 40.
- ⁶⁵⁹ Arheološki muzej u Splitu, *Strateški plan za razdoblje 2018.-2020.* (Split, 2017), 10, <https://mdc.hr/split-arheoloski/media/files/2018/Strateski-plan-2018-2020.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019).
- ⁶⁶⁰ Isto, 29.
- ⁶⁶¹ Isto, 31.
- ⁶⁶² Isto, 33.
- ⁶⁶³ Isto, 38. Muzej kao ciljeve navodi provedbu projekata posebne važnosti, razvoj muzejsko-galerijske djelatnosti i unapređenje infrastrukturne opremljenosti.
- ⁶⁶⁴ Hrvatski muzej turizma, *Strateški plan kulturne ustanove 2016.-2018.* (Zagreb, 2015), 7–8.
- ⁶⁶⁵ Isto, 12.
- ⁶⁶⁶ Isto, 15–16.
- ⁶⁶⁷ Isto, 36.

- ⁶⁶⁸ Hrvatski športski muzej, *Strateški plan Hrvatskog športskog muzeja 2015. – 2019.* (Zagreb, 2015), 2.
- ⁶⁶⁹ Isto, 3.
- ⁶⁷⁰ Isto, 4.
- ⁶⁷¹ Muzejski dokumentacijski centar, *Strateški plan rada Muzejskoga dokumentacijskog centra (MDC-a) 2016. – 2018.* (Zagreb, travanj 2016), 2, https://mdc.hr/files/images/mdc/o-nama/Strateski_plan_MDC-a_2016-2018.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019.).
- ⁶⁷² Isto, 5.
- ⁶⁷³ Isto, 9. Potpuno isti ciljevi su: 1. informacija i dokumentacija – zbirke, fondovi i baze podataka; 2. komunikacija – širenje informacija i znanja; 3. informatizacija i digitalizacija MDC-a i muzejske baštine u Hrvatskoj; 4. stručna i savjetodavna pomoć.
- ⁶⁷⁴ Isto, 69.
- ⁶⁷⁵ Tiflološki muzej, *Strateški plan Tiflološkog muzeja (2016. – 2018. g.)* (Zagreb, 2015), 4–5.
- ⁶⁷⁶ Isto, 9.
- ⁶⁷⁷ Isto, 13.
- ⁶⁷⁸ Moderna galerija, *Strategija poticanja, razvijanja i unapređivanja sveobuhvatne djelatnosti Moderne galerije 2017. – 2019.* (Zagreb, 2016).
- ⁶⁷⁹ Isto, 9.
- ⁶⁸⁰ Galerija Klovičevi dvori, *Strateški plan djelovanja Galerije Klovičevi dvori* (Zagreb, 2015), 13, http://gkd.hr/wp-content/uploads/2018/10/Strate%C5%A1ki-plan-djelovanja_GKD_2018_2022.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019.).
- ⁶⁸¹ Muzej Mimara, *Strateški plan Muzeja Mimara 2017. – 2019.* (Zagreb, 2017), 20.
- ⁶⁸² Arheološki muzej Zadar, *Strateški plan Arheološkog muzeja Zadar 2016. – 2018.* (Zadar, 2015), 35, <https://amzd.hr/wp-content/uploads/2016/02/Strate%C5%A1ki-plan-2016.-2018..pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).
- ⁶⁸³ Hrvatski muzej naivne umjetnosti, *Strateški plan 2016. – 2018.* (Zagreb, 2016), 12.
- ⁶⁸⁴ Isto, 20.
- ⁶⁸⁵ Isto.
- ⁶⁸⁶ Isto, 35.
- ⁶⁸⁷ Muzej hrvatskih arheoloških spomenika, *Strateški plan 2017. – 2019. godine* (Split, 2017), 28.
- ⁶⁸⁸ Isto, 48.
- ⁶⁸⁹ Muzeji Ivana Meštrovića, *Strateški plan Muzeja Ivana Meštrovića 2016. – 2018.* (Split, 2015), 5, <https://mestrovic.hr/wp-content/uploads/2019/04/Strateski-plan-Muzeja-Ivana-Mestrovica-2016-2018.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).
- ⁶⁹⁰ Muzej Slavonije, *Strateški plan Muzeja Slavonije (2016. – 2018.)*, 7.
- ⁶⁹¹ Isto, 9.
- ⁶⁹² Isto, 10.
- ⁶⁹³ Isto, 15.
- ⁶⁹⁴ Dvor Trakošćan, *Strateški plan Dvora Trakošćan za razdoblje 2016. – 2018.* (Trakošćan, 2015), 3, <https://www.trakoscan.hr/Strate%C5%A1ki%20plan%20Dvora%20Trako%C5%A1C4%87an%202016.-2018.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).
- ⁶⁹⁵ Isto, 8.
- ⁶⁹⁶ Isto, 10.
- ⁶⁹⁷ Muzeji Hrvatskog zagorja, *Strateški plan Muzeja Hrvatskog zagorja za 2016. – 2019.* (Gornja Stubica, srpanj 2015), http://www.mhz.hr/downloads/pdf/o%20muzeju/Strateski_MHZ_2016-2019_.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019.).
- ⁶⁹⁸ Muzeji Hrvatskog zagorja, *Strateški plan Muzeja Hrvatskog zagorja 2018. – 2020.* (prosinac 2017), <http://www.mhz.hr/downloads/pdf/doc/3Final%20Strate%C5%A1ki%20plan%20Muzeja%20Hrvatskog%20zagorja%202018.%20-%202020.%20-.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).
- ⁶⁹⁹ Muzej vučedolske kulture, *Strateški plan 2015. – 2017.* (Vukovar, 2014), 7.
- ⁷⁰⁰ Muzej vučedolske kulture, *Strateški plan 2018. – 2020.* (Vučedol, 2017), 5, <http://vucedol.hr/wp-content/uploads/2020/02/STRATE%C5%A1KI-PLAN-2018-2020.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).
- ⁷⁰¹ Isto, 28.
- ⁷⁰² Isto, 31.
- ⁷⁰³ Muzej Apoksiomena, *Strateški plan Muzeja Apoksiomena 2017. – 2021.* (Mali Lošinj, 2016).
- ⁷⁰⁴ Arheološki muzej u Zagrebu, *Strateški plan Arheološkog muzeja u Zagrebu 2015. – 2017.* (Zagreb, 2014), 30–32.
- ⁷⁰⁵ Isto, 45.

⁷⁰⁶ Arheološki muzej u Zagrebu, *Strateški plan Arheološkog muzeja u Zagrebu 2013. – 2015.*, 9.

⁷⁰⁷ Hrvatski prirodoslovni muzej, *Strateški plan Hrvatskoga prirodoslovnoga muzeja 2016. – 2020.* (Zagreb, prosinac 2015), 2, <http://www.hpm.hr/download/Strate%C5%A1ki%20plan%20HPM-a%202016%20-%202020.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

⁷⁰⁸ Isto, 6.

⁷⁰⁹ Isto, 9.

⁷¹⁰ Isto, 40.

⁷¹¹ Muzej za umjetnost i obrt, *Strateški plan Muzeja za umjetnost i obrt za razdoblje 2015. – 2019. godine*, 8, <https://www.muoh.hr/wp-content/uploads/2018/11/Strate%C5%A1ki-plan-MUO-2015-2019.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

⁷¹² Isto, 10.

⁷¹³ Isto, 14.

⁷¹⁴ Etnografski muzej Zagreb, *Strateški plan Etnografskog muzeja za razdoblje 2015-2019* (Zagreb, rujan 2015), 1, http://www.emz.hr/downloads/pdf/ppi/EMZ_STRATESKI_FINAL.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

⁷¹⁵ Isto, 2.

⁷¹⁶ Isto, 22.

⁷¹⁷ Tehnički muzej promijenio je polovicom 2015. godine ime u Tehnički muzej *Nikola Tesla*.

REZULTATI STRATEŠKOG PLANIRANJA U HRVATSKIM NACIONALNIM MUZEJIMA

⁷¹⁸ Utvrđeni neujednačen pristup u evidenciji posjetitelja i način na koji se dostavljaju podatci otežavaju njihovo usustavljanje.

⁷¹⁹ Kocijan, „Fondovi EU-a i hrvatski muzeji“, 293–325.

⁷²⁰ Financijski plan Etnografskog muzeja za 2019.

⁷²¹ Financijski plan Muzeja Hrvatskog zagorja za 2019.

⁷²² Prilog 3.

⁷²³ Hrvatski sabor, „Zakon o muzejima“, čl. 36.

⁷²⁴ Zapisnici su dostupni u Ministarstvu kulture.

⁷²⁵ Isto.

⁷²⁶ Usmeni intervju s Borisom Jurinićem, vodite-
ljem Službe.

⁷²⁷ Ministarstvo kulture, „Obavijest o datumu raspisivanja Poziva za predlaganje programa javnih potreba u kulturi Republike Hrvatske za 2020. godinu“, 8. srpnja 2019., <https://min-kulture.gov.hr/vijesti-8/obavijest-o-datumu-raspisivanja-poziva-za-predlaganje-programa-javnih-potreba-u-kulturi-republike-hrvatske-za-2020-godinu/17263> (pristupljeno 15. srpnja 2019.).

ZAKLJUČCI I PREPORUKE

⁷²⁸ Moore, *Museum Management*, 1–2.

⁷²⁹ Tu kulturu potiču i programi EU-a svojim pozivima na prijave projektnih prijedloga.

⁷³⁰ Scott, Dodd i Sandell, *Cultural Value: User value of museums and galleries*, 9–10.

⁷³¹ Prvi *Zakon o muzejima* donesen je 1998. godine, drugi 2015., a treći 2018. godine.

⁷³² Prilog 1.

⁷³³ Isto.

SUMMARY

⁷³⁴ Denis Cameron et al., *Strategic Planning Manual*, 16.

⁷³⁵ Berns, *Menadžment i umetnost*, 170.

⁷³⁶ Idem.

⁷³⁷ Boylan, „Current Trends in Governance and Management of Museums in Europe“, 201.

⁷³⁸ Biserka Cvjetičanin and Dražen Katunarić, ed., *Hrvatska u 21. stoljeću: strategija kulturnog razvitka* (Zagreb: Ministry of Culture, 2003), <https://www.culturelink.org/news/publics/2009/strategy.pdf> (accessed on the 5th January 2018).

⁷³⁹ Idem, 101–103.

⁷⁴⁰ Ministry of Culture, *Strategija zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011.–2015.* (Zagreb, July 2011), http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/bastina/STRATEGIJA_BAS-TINE_VRH.pdf (accessed on the 6th January 2018).

LITERATURA

- Ambrose, Timothy i Crispin Paine. *Museum Basics*. London: International Council of Museums; New York: Routledge, 1993.
- Ames, Peter J. „A challenge to modern museum management: meshing mission and market“. U: Moore, 15–21.
- Ames, Peter J. „Measuring museums’ merits“. U: Moore, 2–30.
- Barry, Bryan W. *Strategic Planning – Workbook for Nonprofit Organizations*. Prošireno izdanje. Saint Paul: Fieldstone Alliance, 1997.
- Berns, Vilijam Dž. *Menadžment i umetnost*. Beograd: Clío, 2009.
- Biškupić, Božo, ur. *Republika Hrvatska: Ministarstvo kulture 2004*. Zagreb: Ministarstvo kulture, 2005.
- Boylan, Patrick J. „Current Trends in Governance and Management of Museums in Europe“. U: Genoways, 201–220.
- Boylan, Patrick J., ur. *Running a Museum: A Practical Handbook*. Paris: International Council of Museums, 2004.
- Bryson, John M. i Farnum K. Alston. *Creating and Implementing your Strategic Plan: Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. 2. izdanje. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- Cameron, Denis, Jessica Frean, Simeon Kronenberg i Jessica Read-Brain. *Strategic Planning Manual*. Canberra: Museums Australia, 1998.
- Combe McLean, Fionna. „Marketing in museums: a contextual analysis“. U: Moore, 232–248.
- Cotton Dana, John. *The New Museum*. Washington, DC: Newark Museum i American Association of Museums, 1999.
- Davies, Peter. *Ecomuseums*. Wiltshire: Leicester University Press, 1999.
- Dexter Lord, Gail i Kate Markert. *The Manual of Strategic Planning for Museums*. Plymouth: Altamira Press (Division of Rowman and Littlefield Publishers, inc.), 2007.
- Dobelli, Rolf. *The Art of Thinking Clearly*. London: Sceptre, 2013.
- Dragičević Šešić, Milena. „Obrazovni programi iz strateškog kulturnog menadžmenta u regionalnom kontekstu“. U: Dragojević i Žiljak, 66–81.
- Dragojević, Sanjin. „Zagrebački obrazovni program strateškoga kulturnog menadžmenta“. U: Dragojević i Žiljak, 28–43.
- Dragojević, Sanjin i Milena Dragičević Šešić. *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk, 2008.
- Dragojević, Sanjin i Tihomir Žiljak, ur. *Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb*. Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb, 2008.
- Frej, Bruno S. i Stiven Mejer. „Kulturna ekonomika“. U: Makdonald, 577–602.
- Friedman, Renee. „Museum people: Personal management in museums“. U: Moore, 120–127.
- Fulanović, Davor. „Tehnički muzej – izrada strateškog plana“. U: Dragojević i Žiljak, 139–153.
- Gaži-Pavelić, Katarina, prir. *Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima: minivodič za poslovnu zajednicu*. Zagreb: Hrvatski zavod za norme, 2013.
- Genoways, Hugh H., ur. *Museum Philosophy for the Twenty-first Century*. Oxford: Altamira Press, 2006.
- Genoways, Hugh H. i Lynne M. Ireland. *Museum Administration: An Introduction*. Oxford: Altamira Press, 2003.
- Gunter McGrath, Rita i Alex Gourlay. *The End of Competitive Advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard: Review Business Press, 2013.
- Harrison, Richard, ur. *Manual of Heritage Management*. Oxford: Butterworth Heinemann i Association of Independent Museums, 1994.
- Hatton, Alf. „Museum planning and museum plans“. U: Moore, 141–147.
- Hein, Hilde. „Assuming Responsibility: Lessons from Aesthetics“. U: Genoways, 1–10.
- Hochroth, Lysa, ur. *ICOM Code of Ethics for Museums*. Paris: International Council of Museums, 2006.
- Horjan, Goranka. „Benefit Indicators for the Community“. U: *Regional Museums as Generators of*

- Development*, ur. Eda Sezgin, 29–32. Istanbul: Baksi Art and Culture Foundation, 2015.
- Horjan, Goranka. „Interesne skupine i upravljanje u muzejima“. U: *1. kongres muzealaca Hrvatske. Zagreb, 12. – 14. studenoga 2008. Zbornik radova*, ur. Žarka Vujić, 78–83. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo, 2008.
- Horjan, Goranka. „Sensibility and Sensitivity in Museums Today“. U: *European Museum of the Year Award: The candidates 2015*, ur. Nigel Chew i Benedetta Tiana, 7–12. Liverpool: European Museum Forum, 2015.
- Horjan, Goranka. „Strateško planiranje i upravljanje u nacionalnim muzejima“. Doktorski rad, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2020.
- Howard, Kahn i Sally Gardner. „Job attitudes and occupational stress in the United Kingdom museum sector: a pilot study“. U: Moore, 193–211.
- Hudson, Kenneth. *Museums for the 1980s*. Paris: UNESCO, 1987.
- Hudson, Kenneth. *Museums of Influence*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
- Jackson, Peter M. „Performance indicators: promises and pitfalls“. U: Moore, 156–172.
- Kocijan, Maja. „Fondovi EU-a i hrvatski muzeji: kako su hrvatski muzeji iskoristili fondove Europske unije?“ *Muzeologija* 53 (2016): 293–325.
- Kolber, Fransoa. *Marketing u kulturi i umetnosti*. Beograd: Clio, 2010.
- Kordej-De Villa, Željka. „U potrazi za odgovarajućim pokazateljima – mogu li pomoći pri upravljanju gradovima?“ U: *Participativno upravljanje za održivi razvoj*, ur. Željka Kordej-De Villa, Paul Stubbs i Mirjana Sumpor, 63–83. Zagreb: Ekonomski institut, 2009.
- Kotler, Neil i Philip Kotler. *Museum Strategy and Marketing*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- Krivošejev, Vladimir. *Muzeji, menadžment, turizam – ka suvremenom muzeju, od teorije do prakse*. Beograd: Narodni muzej Valjevo i NIP Obrazovni informator, 2012.
- Lewis, Geoffry. „The Role of Museums and Professional Code of Ethics“. U: Boylan, 11–16.
- Lipert, Marko. „Specifičnosti pozicioniranja muzeja primjenom generičkih strategija Michaela E. Portera“. Magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2002.
- Lord, Barry i Gail Dexter Lord. *The Manual of Museum Management*. London: The Stationery Office, 2000.
- Makdonald, Šeron. „Sveobuhvatnije izučavanje muzeja: uvod“. U: Makdonald, 5–28.
- Makdonald, Šeron, ur. *Vodič kroz muzejske studije*. Beograd: Clio, 2014.
- Merritt, Elizabeth. *National Standards & Best Practices for U.S. museums*. Washington, DC: American Association of Museums, 2010.
- Merritt, Elizabeth i Victoria Garvin, ur. *Secrets of Institutional Planning*. Washington, DC: American Alliance of Museums, 2007.
- Middleton, Viktor. „Irresistible Demand Forces“. U: Moore, 249–255.
- Mihalić, Veljko. „Zbrinjavanje muzejske građe zagrebačkih muzeja (stanje, problemi, prijedlozi za rješavanje)“. *Muzeologija* 55 (2018): 138–165.
- Miles, Roger. „Exhibitions; management, for a change“. U: Moore, 256–261.
- Moore, Kevin, ur. *Museum Management*. London: Routledge, 1994.
- Naylor, Richard. „Measuring the value of museums: options, tips and benefits“. U: *Money Matters*, ur. Julia Pagel, Mareen Maaß i Geraldine Kendall Adams, 27–29. Berlin: Network of European Museum Organisations, 2016.
- Rektajnus, Mark W. „Globalizacija obuhvata i muzeje“. U: Makdonald, 551–577.
- Schilp, Erik. *Ten Principles of Museum Entrepreneurship*. S. l.: MuseumNextPractice, 2015.
- Schulz Vugrin, Zvezdana i Gordana Forčić. *Strateško planiranje: put ka održivosti neprofitnih organizacija*. Rijeka: Udruga za razvoj civilnog društva SMART, 2010.
- Scott, Robert. „Developing a training strategy and plan“. U: Harrison, 249–257.
- Shaw, Lucy. „Cultural leadership: the future will not be the same“. *Museum ID* 17 (2015): 35–39.
- Somar Smit, Čarls. „Budućnost muzeja“. U: Makdonald, 791–806.

Spitzer, Robert J. *The Spirit of Leadership*. South Provo: Executive excellence Publishing, 2000.

Steidl, Peter i Robert Hughes. *Marketing strategies for arts organisations*. Strawberry Hills: Australia Council, 1997.

Suchy, Sherene. „Connection, Recollection and Museum Missions“. U: *Genoways*, 47–59.

Šojat-Bikić, Maja. „Modeliranje digitalnih zbirki i digitalnih proizvoda: sadržajno-korisnički aspekt komuniciranja kulturne baštine u digitalnom obliku“. *Muzeologija* 50 (2013): 17–516.

Šola, Tomislav. *Eseji o muzejima i njihovoj teoriji*. Zagreb: Hrvatski nacionalni komitet ICOM, 1993.

Šola, Tomislav. *Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti*. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo, 2001.

Šola, Tomislav. *Prema totalnom muzeju*. Beograd: Centar za muzeologiju i heritologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu i Narodni muzej iz Kruševca, 2011.

Tausi, Rut. *Ekonomika kulture*. Beograd: Clio, 2012.

Thorek Jensen, Jacob. „Museums as Mediators of Cultural Democracy“. U: *Museums: Knowledge, democracy, transformation*, ur. Jacob Thorek Jensen i Ida Braenholdt Lundgaard, 8–43. Copenhagen: Danish Agency for Culture, 2014.

Thorek Jensen, Jacob i Ida Braenholdt Lundgaard, ur. *Museums: Citizens and sustainable solutions*. Copenhagen: Danish Agency for Culture, 2015.

Trozbi, Devid. *Ekonomika kulturne politike*. Beograd: Clio, 2012.

van Mensch, Peter i Léontine Meijer-van Mensch. *New Trends in Museology*. Celje: Muzej novejše zgodovine, 2011.

Vukmir, Janka. „Rezultati evaluacije: galerije i muzeji“. U: *Dragojević i Žiljak*, 171–189.

Wallace, Margot A. *Museum Branding: how to create and maintain image, loyalty and support*. Oxford: Altamira Press, 2006.

Weil, Stephen E. „MGR: a conspectus of museum management“. U: *Moore*, 280–287.

Zlatar, Andrea. „Strateško planiranje i kulturna politika u gradu Zagrebu (2001.-2005.)“. U: *Dragojević i Žiljak*, 122–137.

Žiljak, Tihomir. „Učenje za organizacijski razvoj u kulturi“. U: *Dragojević i Žiljak*, 44–64.

MREŽNI IZVORI

Accredited Museum. *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard*. Listopad 2011. http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Accreditation_standard.pdf (pristupljeno 22. ožujka 2018.).

ACT Museums and Galleries i dr. *National Standards for Australian Museums and Galleries*. Melbourne: The National Standards Taskforce, 2016. http://www.magsq.com.au/_dbase_upl/NSFAMG_v1.5_2016.pdf (pristupljeno 9. studenoga 2017.).

American Alliance of Museums. „Accreditation and Excellence Programs: Accreditation“. <https://www.aam-us.org/programs/accreditation-excellence-programs/accreditation/> (pristupljeno 5. travnja 2018.).

American Alliance of Museums. „Accreditation and Excellence Programs: Museum Assessment Program (MAP)“. <https://www.aam-us.org/programs/accreditation-excellence-programs/museum-assessment-program-map/> (pristupljeno 5. travnja 2018.).

American Alliance of Museums. *Accreditation Self-Study*. Prerađeno izdanje. Studeni 2020. <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2020/11/Accred-SS-2014.pdf> (pristupljeno 9. studenoga 2020.).

American Alliance of Museums. *Alliance Reference Guide: Developing a Strategic Institutional Plan*. Arlington, VA, 2018. <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2017/12/Developing-a-Strategic-Institutional-Plan-2018.pdf> (pristupljeno 27. studenoga 2017.).

American Alliance of Museums. „Ethics, Standards, and Professional Practices: Core Standards for Museums“. <http://www.aam-us.org/resources/ethics-standards-and-best-practices/characteristics-of-excellence> (pristupljeno 27. siječnja 2018.).

American Alliance of Museums. „Ethics, Standards, and Professional Practices: Ethics“. www.aam-us.org/programs/ethics-standards-and-professional-practices/ethics/ (pristupljeno 12. veljače 2018.).

American Alliance of Museums. „Museum Facts and Data“. www.aam-us.org/programs/about-museums/museum-facts-data/ (pristupljeno 27. lipnja 2019.).

Arheološki muzej Istre. *Strateški plan Arheološkog muzeja Istre za 2012.-2015.* Pula, kolovoz 2012. http://www.ami-pula.hr/fileadmin/user_upload/Dokumenti/Arheoloski_muzej_Istre-Strateski_plan-dopunjeni.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Arheološki muzej Istre. *Strateški plan Arheološkog muzeja Istre za 2018.-2020.* Pula, kolovoz 2017. http://www.ami-pula.hr/uploads/media/Strate%C5%A1ki_plan_AMI_2018_-_2020.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Arheološki muzej u Splitu. *Strateški plan Arheološkog muzeja Split za 2012.-2015.* Split, 2012. <https://www.mdc.hr/split-arheoloski/media/files/Strateski-plan-2012-2015.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Arheološki muzej u Splitu. *Strateški plan za razdoblje 2018.-2020.* Split, 2017. <https://mdc.hr/split-arheoloski/media/files/2018/Strateski-plan-2018-2020.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Arheološki muzej Zadar. *Strateški plan Arheološkog muzeja Zadar 2016. – 2018.* Zadar, 2015. <https://amzd.hr/wp-content/uploads/2016/02/Strate%C5%A1ki-plan-2016.-2018..pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Arts Council England. „About Accreditation“. <https://www.artscouncil.org.uk/accreditation-scheme/about-accreditation> (pristupljeno 25. lipnja 2019.).

Balanced Scorecard Institute. „Balanced Scorecard Basics“. <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard> (pristupljeno 30. lipnja 2019.).

BBC. „Tate Modern drew record visitor numbers in 2016“. 27. ožujka 2017. <https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-39404206> (pristupljeno 22. travnja 2019.).

Candy, Val i Jean Gordon. „The Historical Development of Strategic Planning Theories“. *International Journal of Management & Information Systems* 15, br. 4 (2011): 7–89. <https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IJMIS/article/view/5803/5881> (pristupljeno 22. srpnja 2017.).

Cvjetičanin, Biserka i Dražen Katunarić, ur. *Hrvatska u 21. stoljeću: strategija kulturnog razvitka*. Zagreb: Ministarstvo kulture, 2003. <https://www.culturelink.org/news/publics/2009/strategy.pdf> (pristupljeno 5. siječnja 2018.).

DigiArt. <http://digiart-project.eu/> (pristupljeno 19. lipnja 2019.).

Digital meets Culture. „eCultValue Dialogue Day“. 30. svibnja 2013. <https://www.digitalmeetsculture.net/article/ecultvalue-dialogue-day/> (pristupljeno 19. lipnja 2019.).

Dvor Trakošćan. *Strateški plan Dvora Trakošćan za razdoblje 2013.-2015.* Trakošćan, 2012. https://www.trakoscan.hr/strateski_plan2013_2015.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Dvor Trakošćan. *Strateški plan Dvora Trakošćan za razdoblje 2016.-2018.* Trakošćan, 2015. <https://www.trakoscan.hr/Strate%C5%A1ki%20plan%20Dvora%20Trako%C5%A1%C4%87an%202016.-2018.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

EGMUS – European Group on Museum Statistics. <https://www.egmus.eu/> (pristupljeno 2. lipnja 2018.).

Europa Nostra. „Cultural Heritage Counts for Europe“. <https://www.europeanostrea.org/our-work/policy/cultural-heritage-counts-europe/> (pristupljeno 1. travnja 2019.).

European Commission. „The European Semester“. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en (pristupljeno 1. travnja 2019.).

European Museum Forum. <https://europeanforum.museum/> (pristupljeno 29. studenoga 2018.).

Etnografski muzej Zagreb. *Strateški plan Etnografskog muzeja za razdoblje 2015-2019.* Zagreb, rujan 2015. http://www.emz.hr/downloads/pdf/ppi/EMZ_STRATESKI_FINAL.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Galerija Klovićevi dvori. *Strateški plan djelovanja Galerije Klovićevi dvori.* Zagreb, 2015. http://gkd.hr/wp-content/uploads/2018/10/Strate%C5%A1ki-plan-djelovanja_GKD_2018_2022.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Giraud-Labalte, Claire, Kate Pugh, Sneška Quaedvlieg-Mihailović, Joanna Sanetra-Szeliga, Brian Smith i Aziliz Vandesande, ur. *Cultural Heritage Counts for Europe*. Krakow: International Cultural Centre, 2015. http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2015/06/CHCfE_FULL-REPORT_v2.pdf (pristupljeno 29. rujna 2017.).

Grad Zagreb. *Nacrt prijedloga Akcijskog plana za provedbu Strategije razvoja Urbane aglomeracije Zagreb za razdoblje do 2020. godine – usklađivanje za 2018.* https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/prostorni_planovi/savjetovanje%20s%20javnoscu/aglomeracija_travanj_2018/Nacrt%20prijedloga%20Akcijskog%20plana%20za%20provedbu%20Strategije%20razvoja%20UA.pdf (pristupljeno 4. svibnja 2019.).

Grad Zagreb. *Strategija kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.* Zagreb, veljača 2015. <https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/04%20Strategija.pdf> (pristupljeno 26. veljače 2018.).

Grad Zagreb i Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj Grada. *Strategija razvoja Urbane aglomeracije Zagreb za razdoblje do 2020. godine.* Zagreb: Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj Grada, prosinac 2017. <https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/gu%20za%20strategijsko%20planiranje/Strategija%20razvoja%20Urbane%20aglomeracije%20Zagreb.pdf> (pristupljeno 30. travnja 2018.).

Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj Grada. *Razvojna strategija Grada Zagreba za razdoblje do 2020. godine.* Zagreb: Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj Grada, kolovoz 2017. https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/gu%20za%20strategijsko%20planiranje/Razvojna%20strategija%20Grada%20Zagreba_SGGZ_18-17.pdf (pristupljeno 30. travnja 2018.).

Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj Grada. *ZAGREBPLAN: Razvojna strategija Grada Zagreba – Ciljevi i prioriteti razvoja do 2020.* Zagreb: Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj Grada. https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/zagrebplan-ciljevi_i_prioriteti_razvoja_do_2020.pdf (pristupljeno 30. travnja 2018.).

Holden, John. *Capturing Cultural Value: How culture has become a tool of government policy.*

London: Demos, 2004. <https://www.demos.co.uk/files/CapturingCulturalValue.pdf> (pristupljeno 12. studenoga 2017.).

Hrvatski prirodoslovni muzej. *Strateški plan Hrvatskoga prirodoslovnoga muzeja 2016. – 2020.* Zagreb, prosinac 2015. <http://www.hpm.hr/download/Strate%C5%A1ki%20plan%20HPM-a%202016%20-%202020.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Hrvatski sabor. „Zakon o muzejima“, 29. lipnja 2018. *Narodne novine* 61/2018. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_07_61_1267.html (pristupljeno 15. studenoga 2018.).

ICOM. „Federation of International Human Rights Museums“. <https://icom.museum/en/committee/federation-of-international-human-rights-museums/> (pristupljeno 20. studenoga 2018.).

Javna ustanova Spomen-područje Jasenovac. *Strateški plan JUSP Jasenovac 2013. – 2015.* Jasenovac, kolovoz 2012. http://www.jusp-jasenovac.hr/Uploads/61/5019/5024/8254/Strate_ki_plan.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Jurinić, Boris. „Strateško planiranje u kulturi – iskustva i izazovi“. *Tim4pin Magazin* 2 (2012): 135–137. http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/TIM4PIN_bj.pdf (pristupljeno 27. prosinca 2017.).

Kocijan, Maja. „Posjećenost hrvatskih muzeja – u 2018. rekordnih 5,4 milijuna posjetitelja“. *Vijesti iz svijeta muzeja* 86 (2019). <http://mdc.hr/hr/mdc/publikacije/newsletter/newsletter-9-4-2019/#posjetitelji> (pristupljeno 9. travnja 2019.).

Kocijan, Maja i Tea Rihtar Jurić. „MDC – posjećenost hrvatskih muzeja u 2017. godini“. *Vijesti iz svijeta muzeja* 59 (2018). <https://mdc.hr/hr/mdc/publikacije/newsletter/newsletter-27-3-2018/#MDCposjecenost> (pristupljeno 30. ožujka 2018.).

KPI.org. „What is a Key Performance Indicator (KPI)?“ <https://kpi.org/KPI-Basics> (pristupljeno 30. lipnja 2019.).

Merritt, Elizabeth, ur. *TrendsWatch 2016*. Washington, DC: American Alliance of Museums – Center for the Future of Museums, 2016. <https://www.aam-us.org/programs/center-for-the-future-of-museums/trendswatch-2016/> (pristupljeno 20. ožujka 2018.).

Merritt, Elizabeth. *TrendsWatch 2017*. Washington, DC: American Alliance of Museums – Center for the Future of Museums, 2017. <https://www.ecsite.eu/sites/default/files/trendswatch-2017.pdf> (pristupljeno 21. ožujka 2018.).

Ministarstvo kulture. *Digitalizacija arhivske, knjižnične i muzejske građe: Pregled programa po programskoj djelatnosti*. Zagreb, 19. prosinca 2017. <https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Odobreni%20i%20odbijeni%20programi%202018/Odobreni%202018%20-%20%20PDF.pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

Ministarstvo kulture. *Likovna umjetnost, likovne monografije, dizajn i arhitektura: Pregled programa*. Zagreb, 31. prosinca 2008. <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/odobreni%20programi%20u%202008.%20godini/web,%20likovna%2031.12.08..pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

Ministarstvo kulture. *Muzejska djelatnost 2019*. https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/za%20web/analize/Muzejska%20djelatnost_25.2.2019.pdf (pristupljeno 1. srpnja 2019.).

Ministarstvo kulture. *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa*. Zagreb, 31. prosinca 2008. <https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/odobreni%20programi%20u%202008.%20godini/web,%20muzejska,%2031.12.08.pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

Ministarstvo kulture. *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa*. Zagreb, 31. prosinca 2009. <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/odobreni%20programi%20u%202009.%20godini/Muzejska%2031.12.2009..pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

Ministarstvo kulture. *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa*. Zagreb, 31. prosinca 2010. <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/odobreni%20programi%20za%202010/muzejska%2031.12.pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

Ministarstvo kulture. *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa*. Zagreb, 31. prosinca 2011. <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Odobreni%20programi%20u%202011.%20godini/Odobreni%20programi%20muzejska%202011%20finalno.pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

Ministarstvo kulture. *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa*. Zagreb, 26. studenoga

2012. <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Odobreni%20programi%20u%202012.godini/muzejska%20odobreni%2027.12.2012.pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

Ministarstvo kulture. *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa po statusu ustanove*. Zagreb, 31. prosinca 2015. <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Odobreni%20i%20odbijeni%20programi%202015/31.12.2015/muzejska%2031.12.2015..pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

Ministarstvo kulture. *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa po statusu ustanove*. Zagreb, 30. prosinca 2016. <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Odobreni%20programi%202016/2016.%20Muzejska%202016.%20-%20odobreno.pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

Ministarstvo kulture. *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa po statusu ustanove*. Zagreb, 13. prosinca 2017. <https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Dokumenti/2017.%20pregled%20Financiranih%20programa%20muzejske%20u%202017.%20-objava%20na%20webu%2013.12.2017..pdf> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

Ministarstvo kulture. *Muzejsko-galerijska djelatnost: Pregled programa po statusu ustanove*. Zagreb, 20. rujna 2018. https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/FINANCIRANJE/2018%20pregled%20muzejskih%20programa%20za%20financiranje%2020.9.2018_.pdf (pristupljeno 1. svibnja 2019.).

Ministarstvo kulture. „Obavijest o datumu raspisivanja Poziva za predlaganje programa javnih potreba u kulturi Republike Hrvatske za 2020. godinu“. 8. srpnja 2019. <https://min-kulture.gov.hr/vijesti-8/obavijest-o-datumu-raspisivanja-poziva-za-predlaganje-programa-javnih-potreba-u-kulturi-republike-hrvatske-za-2020-godinu/17263> (pristupljeno 15. srpnja 2019.).

Ministarstvo kulture. „Pravilnik o načinu i mjerilima za povezivanje u Sustav muzeja Republike Hrvatske“, 4. veljače 2019. *Narodne novine* 16/2019. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_02_16_338.html (pristupljeno 13. ožujka 2019.).

Ministarstvo kulture. „Pravilnik o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i mu-

zejske dokumentacije“, 10. ožujka 2006. *Narodne novine* 30/2006. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2006_03_30_718.html (pristupljeno 13. siječnja 2019.).

Ministarstvo kulture. „Proračun Ministarstva kulture za 2008.“ <https://min-kulture.gov.hr/financiranje/arhiva-2782/proracun-ministarstva-kulture/proracun-ministarstva-kulture-za-2008/4185> (pristupljeno 7. siječnja 2018.).

Ministarstvo kulture. *Raspored sredstava za programe investicijske potpore za 2016. godinu.* <https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Odobreni%20programi%202016/odobreni%20investicije%202016.%20web.pdf> (pristupljeno 4. studenoga 2018.).

Ministarstvo kulture. *Raspored sredstava za programe investicijske potpore za 2017. godinu.* https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Programi%202017/Investicije%202017._odobreni.pdf (pristupljeno 4. studenoga 2018.).

Ministarstvo kulture. *Raspored sredstava za programe investicijske potpore za 2018. godinu.* <https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/Kopija%20investicije%202018.%20pdf%20-%20web.pdf> (pristupljeno 4. studenoga 2018.).

Ministarstvo kulture. „Statistika kulture – kultura u brojkama“. <https://min-kulture.gov.hr/o-ministarstvu-15/kulturne-politike-52/stratesko-planiranje/arhiva-7738/statistika-kulture-kultura-u-brojka-ma/9813> (pristupljeno 28. prosinca 2017.).

Ministarstvo kulture. *Strategija zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011.–2015.* Zagreb, srpanj 2011. http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/bastina/STRATEGIJA_BASTINE_VRH.pdf (pristupljeno 6. siječnja 2018.).

Ministarstvo kulture. *Strateški plan Ministarstva kulture 2011. – 2013.* Izmijenjena i dopunjena verzija. Zagreb, lipanj 2010. https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/odobreni%20programi%20u%202011.%20godini/STRATESKI_PLAN_MINISTARTVA%20KULTURE%202011.-2013.izmjena30.03..pdf (pristupljeno 1. studenoga 2017.).

Ministarstvo kulture. *Strateški plan Ministarstva kulture 2012. – 2014.* Revidirana verzija. Zagreb, siječanj 2012. <http://www.min-kulture.hr/user->

[docsimages/NAJNOVIJE%20NOVOSTI/Strateski%20plan%20Ministarstva%20kulture%202012%20-2014%20-%20revidiran%20za%20web%2016042012.pdf](https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/NAJNOVIJE%20NOVOSTI/Strateski%20plan%20Ministarstva%20kulture%202012%20-2014%20-%20revidiran%20za%20web%2016042012.pdf) (pristupljeno 1. studenoga 2017.).

Ministarstvo kulture. *Strateški plan Ministarstva kulture 2013. – 2015.* Zagreb, svibanj 2012. <https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Web/Strate%20C5%A1ki%20plan%20MK/Strate%20C5%A1ki%20plan%20Ministarstva%20kulture%202013.-2015..pdf> (pristupljeno 1. studenoga 2017.).

Ministarstvo kulture. *Strateški plan Ministarstva kulture 2014. – 2016.* Zagreb, svibanj 2013. <https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Propisi/Strate%20c5%a1ki%20plan%20MK%202014.-2016.%20-%20za%20web.pdf> (pristupljeno 1. studenoga 2017.).

Ministarstvo kulture. *Strateški plan Ministarstva kulture 2015. – 2017.* Dopunjena verzija. Zagreb, listopad 2014. https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/strateski%20plan%20web_2015-2017_SP%20MK%20-%20dopunjen.pdf (pristupljeno 2. studenoga 2017.).

Ministarstvo kulture. *Strateški plan Ministarstva kulture 2016. – 2018.* Revidirana verzija. Zagreb, ožujak 2016. http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Dokumenti/strateski%20plan/Web_Revidiran_Strate%20C5%A1ki%20plan%20Ministarstva%20kulture%202016%20-2018.pdf (pristupljeno 2. studenoga 2017.).

Ministarstvo kulture. *Strateški plan Ministarstva kulture 2017. – 2019.* Zagreb, studeni 2016. <https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Novosti/Strate%20c5%a1ki%20plan%20Ministarstva%20kulture%202017-2019.pdf> (pristupljeno 11. listopada 2018.).

Ministarstvo kulture. *Strateški plan Ministarstva kulture 2018. – 2020.* Zagreb, rujan – listopad 2017. <https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Novosti/Strate%20c5%a1ki%20plan%20MK%202018.-2020..pdf> (pristupljeno 12. listopada 2018.).

Ministarstvo kulture. *Strateški plan Ministarstva kulture 2019. – 2021.* Zagreb, travanj 2018. [https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/2005/Strate%20c5%a1ki%20plan%20MK%202019.-2021.%20-%20Final%20\(004\).pdf](https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/2005/Strate%20c5%a1ki%20plan%20MK%202019.-2021.%20-%20Final%20(004).pdf) (pristupljeno 7. siječnja 2019.).

Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije. *Otvoreni poziv na dostavu projektnih prijedloga: Upute za prijavitelje: Priprema i provedba Integriranih razvojnih programa temeljenih na obnovi kulturne baštine*. Referentni broj poziva KK.06.1.1.01. https://www.kora.hr/upload_data/site_files/6c1.1.-upute-za-prijavitelje.pdf (pristupljeno 12. ožujka 2019.).

Ministarstvo turizma. „Premijerka Kosor otvorila Muzej krapinskih neandertalaca“. 27. veljače 2010. <https://mint.gov.hr/vijesti/premierka-kosor-otvorila-muzej-krapinskih-neandertalaca/2350> (pristupljeno 22. travnja 2019.).

Mintzberg, Henry. „The Fall and Rise of Strategic Planning“. *Harvard Business Review* (1994): 107–114. https://www.academia.edu/33972038/Mintzber_1994_The_fall_and_Rise_of_Strategic_Planning (pristupljeno 22. ožujka 2018.).

Morales Gomez, Dayana. „Should museums be able to sell their art? This museum says its future depends on it“. PBS NewsHour, 9. kolovoza 2017. <https://www.pbs.org/newshour/arts/museums-able-sell-art-museum-says-future-depends> (pristupljeno 14. lipnja 2019.).

Museen in Bayern. „Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern“. <https://www.museen-in-bayern.de/die-landesstelle/die-landesstelle.html?L=0> (pristupljeno 20. lipnja 2019.).

Museums Victoria. „About us“. <https://museums-victoria.com.au/about-us/> (pristupljeno 20. lipnja 2019.).

Muzej antičkog stakla. *Muzej antičkog stakla u Zadru*. Zadar, 2012. <http://www.mas-zadar.hr/wp-content/uploads/2016/02/MAS-ZADAR-strateski-plan-kulturne-ustanove.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Muzej Slavonije. *Strateški plan Muzeja Slavonije (2016. – 2018.)*. Osijek, kolovoz 2015. <http://mso.hr/wp/wp-content/uploads/2017/09/Strate%C5%A1ki-plan-Muzeja-Slavonije-2016-2018.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Muzej vučedolske kulture. *Strateški plan 2018. – 2020.* Vučedol, 2017. <http://vucedol.hr/wp-content/uploads/2020/02/STRATE%C5%A1KI-PLAN-2018-2020.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Muzej za umjetnost i obrt. *Strateški plan Muzeja za umjetnost i obrt za razdoblje 2015. – 2019. godine*.

<https://www.muo.hr/wp-content/uploads/2018/11/Strate%C5%A1ki-plan-MUO-2015-2019.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Muzeji Hrvatskog zagorja. *Strateški plan Muzeja Hrvatskog zagorja 2018. – 2020.* Prosinac 2017. <http://www.mhz.hr/downloads/pdf/doc/3Final%20Strate%C5%A1ki%20plan%20Muzeja%20Hrvatskog%20zagorja%202018.%20-%202020.%20-.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Muzeji Hrvatskog zagorja. *Strateški plan Muzeja Hrvatskog zagorja za 2016. – 2019.* Gornja Stubica, srpanj 2015. http://www.mhz.hr/downloads/pdf/o%20muzeju/Strateski_MHZ_2016-2019_.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Muzeji Hrvatskog zagorja. *Strateški plan Muzeja Hrvatskog zagorja za razdoblje 2012-2015.* Dopolnjena verzija. Gornja Stubica, prosinac 2012. <http://www.mhz.hr/downloads/pdf/o%20muzeju/Strateski-prosinac-2012.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Muzeji Ivana Meštrovića. *Strateški plan Muzeja Ivana Meštrovića 2016. – 2018.* Split, 2015. <https://mestrovic.hr/wp-content/uploads/2019/04/Strateski-plan-Muzeja-Ivana-Mestrovica-2016-2018.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Muzejski dokumentacijski centar. *Strateški plan rada Muzejskoga dokumentacijskog centra (MDC-a) 2016. – 2018.* Zagreb, travanj 2016. https://mdc.hr/files/images/mdc/o-nama/Strateski_plan_MDC-a_2016-2018.pdf (pristupljeno 14. svibnja 2019.).

Pauchard, Olivier. „The Swiss vote more than any other country“. SWI swissinfo.ch, 29. ožujka 2010. <https://www.swissinfo.ch/eng/the-swiss-vote-more-than-any-other-country/8483932> (pristupljeno 29. lipnja 2019.).

Ramirez, Rafael i Angela Wilkinson. *Strategic Reframing: the Oxford Scenario Planning Approach*. Oxford: Oxford University Press, 2016. <http://www.worldcat.org/title/strategic-reframing-the-oxford-scenario-planning-approach/oclc/965784120/viewport> (pristupljeno 27. rujna 2017.).

Rijksmuseum. „Rijksstudio“. <https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio> (pristupljeno 15. rujna 2017.).

Scott, Carol, Jocelyn Dodd i Richard Sandell. *Cultural Value: User value of museums and galleries:*

a critical view of the literature. Leister: Research Centre for Museums and Galleries i Arts and Humanities Research Council, 2014. <https://www2.le.ac.uk/departments/museumstudies/rcmg/publications/cultural-value-of-museums> (pristupljeno 20. travnja 2018.).

Six Sigma Material. „Six Sigma Performance“. <http://www.six-sigma-material.com/Six-Sigma.html> (pristupljeno 20. lipnja 2019.).

Statista. „Number of visitors to the Metropolitan Museum of Art in New York from 2007 to 2019“. <https://www.statista.com/statistics/247422/yearly-visitorship-to-the-metropolitan-museum-of-art-in-new-york/> (pristupljeno 29. lipnja 2019.).

Svijet kvalitete. „PDCA krug (Demingov krug)“. 8. travnja 2013. <http://svijet-kvalitete.com/index.php/najcitanije/1977-pdca-krug-demingov-krug> (pristupljeno 20. lipnja 2019.).

Šunjerga, Marina. „Otkaz u državnoj službi nemoć, samo 6 otkaza u tri godine“. *Večernji.hr*, 12. studenoga 2018. <https://www.vecernji.hr/vijesti/otkaz-u-drzavnoj-sluzbi-nemoguc-samo-6-otkaza-u-tri-godine-1282103> (pristupljeno 26. lipnja 2019.).

Tate. „IK Prize 2014: After Dark“. 2014. <https://www.tate.org.uk/whats-on/tate-britain/special-event/ik-prize-2014-after-dark> (pristupljeno 27. siječnja 2018.).

Taylor, Alan. „The Opening of the Louvre Abu Dhabi“. *The Atlantic*, 8. studenoga 2017. <https://www.theatlantic.com/photo/2017/11/the-opening-of-the-louvre-abu-dhabi/545333/> (pristupljeno 27. lipnja 2019.).

Vlada Republike Hrvatske. „Nacionalni program Republike Hrvatske za pridruživanje Europskoj uniji – 2003. godina“, 23. siječnja 2003. *Narodne novine* 30/2003. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2003_02_30_414.html (pristupljeno 5. travnja 2018.).

Vlada Republike Hrvatske. „Uredba o načelima za unutarnje ustrojstvo tijela državne uprave“, 10. svibnja 2001. *Narodne novine* 43/2001. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_05_43_714.html (pristupljeno 3. travnja 2018.).

Welch, Jack i Suzy Welch. „Five Questions That Make Strategy Real“. *LinkedIn*, 28. ožujka 2016.

<https://www.linkedin.com/pulse/five-questions-make-strategy-real-jack-welch/> (pristupljeno 17. siječnja 2018.).

Zastupnički dom Hrvatskoga državnog sabora. „Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara“, 18. lipnja 1999. *Narodne novine* 69/1999. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999_07_69_1284.html (pristupljeno 14. siječnja 2018.).

NEOBJAVLJENI DOKUMENTI

Arheološki muzej Narona. *Strateški plan Arheološkog muzeja Narona za razdoblje 2013. – 2015*. Metković, 2012.

Arheološki muzej Narona. *Strateški plan Arheološkog muzeja Narona za razdoblje 2016. – 2019. godine*. Metković, 2017.

Arheološki muzej u Zagrebu. *Strateški plan Arheološkog muzeja u Zagrebu 2013. – 2015*. Zagreb, 2012.

Arheološki muzej u Zagrebu. *Strateški plan Arheološkog muzeja u Zagrebu 2015. – 2017*. Zagreb, 2014.

Arheološki muzej Zadar. *Strategija AMZd za period do 2015*. Zadar, 2012.

Etnografski muzej. *Strateški plan razvitka Etnografskog muzeja 2005. – 2010*. Zagreb, 2005.

Galerija Klovićevi dvori. *Strateški plan Galerije Klovićevi dvori*. Zagreb, 2012.

Hrvatski muzej naivne umjetnosti. *Hrvatski muzej naivne umjetnosti: Strateški plan 2013. – 2015*. Zagreb, 2012.

Hrvatski muzej naivne umjetnosti. *Strateški plan 2016. – 2018*. Zagreb, 2016.

Hrvatski muzej turizma. *Hrvatski muzej turizma: Strateški plan kulturne ustanove 2013. – 2015*. Opatija, 2012.

Hrvatski muzej turizma. *Strateški plan kulturne ustanove 2016. – 2018*. Opatija, 2015.

Hrvatski povijesni muzej. *Strateški plan rada Hrvatskoga povijesnog muzeja 2016. – 2018*. Zagreb, 2015.

Hrvatski povijesni muzej. *Strateški plan rada Hrvatskog povijesnog muzeja 2013. – 2015*. Zagreb, 2012.

- Hrvatski prirodoslovni muzej. *Nacrt strateškog plana Hrvatskoga prirodoslovnog muzeja 2013. – 2015.* Zagreb, 2012.
- Hrvatski športski muzej. *Strateški plan Hrvatskog športskog muzeja 2012. – 2015.* Zagreb, 2012.
- Hrvatski športski muzej. *Strateški plan Hrvatskog športskog muzeja 2015. – 2019.* Zagreb, 2015.
- Ministarstvo kulture. *Muzeji i galerije – analiza poslovanja.* 2005.
- Ministarstvo kulture. *Zapisnik s 2. sjednice Hrvatskog muzejskog vijeća održane 13. rujna 2012.*
- Ministarstvo kulture. *Zapisnik s 3. sjednice Hrvatskog muzejskog vijeća održane 6. listopada 2012.*
- Moderna galerija. *Strateški plan rada MG 2013. – 2015.* Zagreb, 2012.
- Moderna galerija. *Strategija poticanja, razvijanja i unapređivanja sveobuhvatne djelatnosti Moderne galerije 2017. – 2019.* Zagreb, 2016.
- Muzej Apoksiomena. *Strateški plan Muzeja Apoksiomena 2017. – 2021.* Mali Lošinj, 2016.
- Muzej hrvatskih arheoloških spomenika. *Muzej hrvatskih arheoloških spomenika – Split: Strateški plan 2013. – 2015. godine.* Split, 2012.
- Muzej hrvatskih arheoloških spomenika. *Strateški plan 2017. – 2019. godine.* Split, 2017.
- Muzej Mimara. *Strateški plan Muzeja Mimara 2017. – 2019.* Zagreb, 2017.
- Muzej Mimara. *Strateški plan Muzeja Mimara za 2012. – 2015.* Zagreb, 2012.
- Muzej Slavonije. *Strateški plan Muzeja Slavonije 2013. – 2015.* Osijek, 2012.
- Muzej vučedolske kulture. *Strateški plan 2015. – 2017.* Vukovar, 2014.
- Muzej za umjetnost i obrt. *Strateški plan Muzeja za umjetnost i obrt za razdoblje 2013. – 2015. godine.* Zagreb, 2012.
- Muzeji Ivana Meštrovića. *Strateški plan rada i razvoja Muzeja Ivana Meštrovića 2012. – 2015.* Split i Zagreb, 2012.
- Muzejski dokumentacijski centar. *Strateški plan rada Muzejskog dokumentacijskog centra 2013. – 2015.* Zagreb, 2012.
- Tehnički muzej. *Nacrt strateškog plana Tehničkog muzeja.* Zagreb, 2012.
- Tiflološki muzej. *Strateški plan Tiflološkog muzeja (2016. – 2018. g.).* Zagreb, 2015.
- Tiflološki muzej. *Strateški plan Tiflološkog muzeja za razdoblje 2013. – 2015. godine.* Zagreb, 2012.

PRILOZI

Prilog 1. Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, *Obrazac za strateški plan kulturne ustanove – Prijedlog osnovnih elemenata strateškog plana za apliciranje na javni poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi Ministarstva kulture*

1. Priprema planiranja
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tko je uključen u strateško planiranje? – organiziranje stručne skupine ➤ Koliko će planiranje trajati? – definiranje vremenskog razdoblja ➤ Kako postići cilj? – definiranje zajedničkih procedura planiranja ➤ Prikupljanje potrebne dokumentacije i drugih relevantnih informacija
2. Definiranje vizije, misije i vrijednosti
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uvodno o kulturnoj ustanovi ➤ Vizija kulturne ustanove – željeno stanje u budućnosti ➤ Misija kulturne ustanove – glavni razlog postojanja i djelovanja ➤ Vrijednosti kulturne ustanove – osnovna načela usmjerena na usluge, kvalitetu, ljude i norme
3. Analiza stanja/okruženja
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Neki od analitičkih alata: <ul style="list-style-type: none"> ➤ SWOT analiza ➤ PEST analiza ➤ Revizija kapaciteta organizacije ➤ Analiza dionika ➤ Analiza budućih trendova i mogućnosti razvoja...
4. Opći ciljevi
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Smjer kretanja i djelovanja za ostvarenje vizije i misije na načelima: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Relevantnosti – ciljevi odgovaraju misiji/viziji institucije ➤ Realističnog pristupa – realistični ciljevi u odnosu na vanjske i unutarnje faktore ➤ Motivacije/obveze – ciljevi stimuliraju aktivnosti u instituciji i unaprijed određuju obveze ➤ Transparentnosti/razumljivosti – ciljevi su jednostavni i razumljivi ➤ Usklađenosti – ciljevi u različitim strateškim dokumentima nisu kontradiktorni
5. Posebni ciljevi
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Očekivani rezultati koji se ostvaruju provedbom niza specifičnih aktivnosti: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Određuju prioritete ➤ Detaljniji su od općeg cilja čijem ostvarenju pridonose ➤ Kraći im je vremenski okvir provedbe
6. Načini ostvarenja/aktivnosti
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Skupine aktivnosti koje vode ostvarenju istog posebnog cilja: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ukazuju kako će se posebni ciljevi ostvariti
7. Pokazatelji uspješnosti
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Odrednice pokazatelja uspješnosti: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Specifičnost – da zaista mjere ono što treba mjeriti, ➤ Mjerljivost – u pogledu kvalitete i/ili količine, ➤ Dostupnost – u okviru prihvatljivih troškova, ➤ Relevantnost – u odnosu na definirani cilj i ➤ Vremenska određenost – da se definirani posebni ciljevi izvrše u zadanom vremenskom roku
8. Praćenje i evaluacija
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Metode i tehnike za prikupljanje podataka i procesa evaluacije <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kvantitativni pristup i metode ➤ Kvalitativni pristup i metode

Prilog 2. Grad Zagreb, Sufinanciranje muzejske djelatnosti 2008. – 2019.

Redni broj	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
	MUZEJSKA DJELATNOST – SUFINANCIJANJE PROGRAMA (U KUNAMA)											
1.												
2.	9.125.000,00	12.631.000,00	10.449.000,00	8.329.000,00	6.306.000,00	7.296.000,00	7.182.000,00	5.563.000,00	5.563.000,00	5.808.000,00	3.682.000,00	5.343.000,00
3.	1.450.000,00	2.320.000,00	1.679.000,00	1.311.000,00	955.000,00	1.311.000,00	1.102.000,00	820.000,00	820.000,00	820.000,00	886.000,00	859.000,00
4.	2.360.000,00	2.360.000,00	1.000.000,00	950.000,00	600.000,00	600.000,00	590.700,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	467.000,00	450.000,00
5.	336.000,00	339.000,00	180.000,00	144.500,00	80.000,00	80.000,00	100.000,00					
6.	2.100.000,00	1.585.000,00	1.303.000,00		291.798,00	414.000,00	794.000,00				1.369.000,00	609.000,00
7.	180.000,00		200.000,00	200.000,00	368.100,00	335.000,00	250.000,00	133.000,00	250.000,00	250.000,00		268.000,00
	15.551.000,00	14.951.000,00	14.951.000,00	9.640.000,00	8.603.898,00	8.607.000,00	8.284.000,00	6.383.000,00	6.383.000,00	6.628.000,00	6.404.000,00	6.202.000,00
8.	UMJETNIČKE I DRUGE ZBRIKE – DONACIJE GRADU ZAGREBU I OTKUPLJENE ZBRIKE											
9.	1.578.000,00	1.578.000,00	1.453.000,00	1.213.000,00	812.000,00	812.000,00	800.000,00	614.000,00	614.000,00	614.000,00	495.000,00	469.000,00
10.	535.000,00	830.000,00	990.000,00	1.003.000,00	296.400,00	301.000,00	302.000,00	184.000,00	112.000,00	153.000,00	189.000,00	110.000,00
11.	2.095.000,00	2.400.000,00	1.331.000,00	1.070.000,00	1.080.000,00	1.080.000,00	1.150.000,00	1.150.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00	970.000,00	960.000,00
12.		220.000,00	575.000,00	275.000,00	445.000,00	425.000,00	100.000,00	36.000,00	58.000,00	22.000,00		81.000,00
13.	4.208.000,00	4.808.000,00	3.774.000,00	2.984.000,00	2.583.400,00	2.583.000,00	2.372.000,00	1.994.000,00	1.994.000,00	1.994.000,00	1.654.000,00	1.620.000,00
14.	19.759.000,00	19.759.000,00	15.902.000,00	12.624.000,00	11.187.298,00	11.190.500,00	10.656.000,00	8.377.000,00	8.377.000,00	8.622.000,00	8.055.000,00	7.822.000,00
15.	14.209.000,00	14.209.000,00			8.165.298,00						6.002.000,00	5.812.000,00
16.	5.550.000,00	5.550.000,00			3.022.000,00						2.056.000,00	2.010.000,00

Prilog 3. Ministarstvo kulture, *Evaluacijski obrazac za strateške planove kulturnih ustanova i organizacija*

Evaluacijski obrazac za strateške planove kulturnih ustanova i organizacija

– Prijedlog obrasca za vrednovanje/ocjenjivanje strateških planova kao obveznih priloga prijavi na Poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi Ministarstva kulture za 2013. godinu

Uvodna napomena: određenje strateškog plana, što nije strateški plan i ocjenjivanje

Pod strateškim planom razumije se strukturirani višegodišnji planski dokument sa sljedećim osnovnim elementima: (1) uvod u plan, (2) definiranje misije, vizije i vrijednosti, (3) analiza stanja/okruženja, (4) opći ciljevi, (5) posebni ciljevi, (6) načini ostvarenja/aktivnosti, (7) pokazatelji uspješnosti, (8) praćenje i vrednovanje (usp. Obrazac za strateški plan kulturne ustanove/organizacije kao preporučeni model Ministarstva kulture za izradu strateških planova kulturnih ustanova i organizacija: <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7778>).

Višegodišnji *planovi/programi rada* kulturnih ustanova i organizacija ili pak tzv. strateški planovi *programa/projekata* koji su prilagani kao zamjenski dokumenti za strateški plan *ustanove/organizacije* ne ulaze u definiciju strateškog plana i stoga se ne vrednuju prema predloženom evaluacijskom obrascu.

Sustav ocjenjivanja koji se predlaže polazi od bodovanja osnovnih elemenata (i podelemenata) strateškog plana u rasponu od toga da strateški plan uopće nema neki od elemenata ili je nedovoljno obrađen (**ocjena 1**), preko toga da je djelomično/nepotpuno zastupljen i odrađen (**ocjena 2**) do toga da je dan na cjelovit i zadovoljavajući način (**ocjena 3**). Ukupna ocjena strateškog plana formira se na temelju rezultata bodovanja njegovih pojedinih sastavnica prema naputku za ocjenjivanje na kraju obrasca.

Naziv ustanove/organizacije:

_____ [označiti predloženu ocjenu]

ELEMENT STRATEŠKOG PLANA / Kriteriji ocjenjivanja	OCJENA		
1. Uvod u strateški plan	1	2	3
1.1. Organizacija izrade strateškog plana	1	2	3
➤ <i>Je li uvodno naznačeno tko je bio uključen u izradu strateškog plana (radna skupina, dionici, konzultanti...), kako je organiziran rad na njegovoj izradi i je li plan verificiran?</i>			
1.2. Osnovno o ustanovi/organizaciji	1	2	3
➤ <i>Jesu li uvodno dane osnovne informacije o ustanovi/organizaciji: osnutak, status, unutarnji ustroj, organigram, zaposleni, članstvo...?</i>			
2. Definiranje misije, vizije i vrijednosti	1	2	3
2.1. Misija	1	2	3
➤ <i>Je li i kako definiran glavni razlog, osnovna svrha postojanja i djelovanja kulturne ustanove/organizacije; odgovara li na pitanja tko, zašto, što, kome i gdje?</i>			
2.2. Vizija	1	2	3
➤ <i>Je li sažeto i jasno definirana vizija kao organizacijski pogled na željenu budućnost kulturne ustanove/organizacije?</i>			

2.3. Vrijednosti	1	2	3
➤ Jesu li navedene vrijednosti kulturne ustanove/organizacije kao osnovna načela usmjerena na usluge, kvalitetu, ljude i norme?			
3. Analiza stanja/okruženja	1	2	3
3.1. Analitičke metode i tehnike	1	2	3
➤ Jesu li za analizu postojećeg stanja ustanove/organizacije korišteni neki od standardnih analitičkih alata: SWOT analiza, PEST analiza, revizija kapaciteta organizacije, analiza dionika, korisnika, tržišta, budućih trendova i mogućnosti razvoja...?			
3.2. Rezultati analize stanja	1	2	3
➤ Jesu li i u kojoj mjeri rezultati analize unutarnjeg okruženja ustanove/organizacije (snage i slabosti) te vanjskog okruženja (prilike i prijetnje) usmjereni na identifikaciju ključnih elementa za definiranje strateških ciljeva?			
4. Opći ciljevi	1	2	3
4.1. Definiranje općih strateških ciljeva	1	2	3
➤ Predstavljaju li strateški ciljevi osnovne organizacijske smjerove i prioritete, pozitivnu promjenu u budućnosti u okruženju u kojem se djeluje (odgovor na pitanje ne kako već što se želi promijeniti)?			
4.2. Načela općih strateških ciljeva	1	2	3
➤ Odgovaraju li opći ciljevi misiji/viziji (jesu li relevantni), jesu li ostvarivi u odnosu na vanjske i unutarnje faktore (realistični), jesu li jednostavni i razumljivi (transparentni), jesu li poticajni za organizaciju (stimulativni, motivirajući) i jesu li međusobno usklađeni (nekontradiktorni)?			
5. Posebni ciljevi	1	2	3
5.1. Utvrđivanje posebnih ciljeva	1	2	3
➤ Predstavljaju li posebni ciljevi željene promjene kao posljedicu niza specifičnih aktivnosti usmjerenih postizanju određenog općeg cilja?			
5.2. SMART načela posebnih ciljeva	1	2	3
➤ Jesu li posebni ciljevi detaljniji od općeg cilja i u kojoj su mjeri uistinu specifični (Specific), mjerljivi (Measurable), ostvarivi (Achievable), realni (Realistic) i vremenski određeni (Time-limited)? Proizlaze li posebni ciljevi iz općeg cilja i ukazuju li na prioritete?			
6. Načini ostvarenja/aktivnosti	1	2	3
6.1. Utvrđivanje načina ostvarivanja postavljenih ciljeva	1	2	3
➤ Predstavljaju li načini ostvarenja skupinu aktivnosti koje vode ostvarenju posebnog cilja (odgovor na pitanje ne što se želi postići već kako će se cilj ostvariti)?			
6.2. Načela načina ostvarenja	1	2	3
➤ Polaze li načini ostvarenja/aktivnosti od opisa postojeće situacije radi utvrđivanja načina na koji će se postojeća situacija promijeniti – kojim aktivnostima, programima i projektima, u kojem obuhvatu i obujmu?			

7. Pokazatelji uspješnosti	1	2	3
7.1. Definiranje pokazatelja uspješnosti	1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Jesu li pokazatelji uspješnosti određeni kao objektivno mjerljivi ili konkretni znakovi da je nešto učinjeno? Jesu li utvrđene mjerne jedinice te polazne i ciljane vrijednosti koje omogućuju praćenje ostvarenja provedenih aktivnosti?</i> 			
7.2. Vrste pokazatelja uspješnosti	1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Razlikuju li se pokazatelji rezultata od pokazatelja učinka? Odnose li se pokazatelji rezultata na proizvedena dobra i usluge i jesu li povezani s načinima ostvarenja, a pokazatelji učinka na učinkovitost kao dugoročni rezultat i povezani s ostvarenjem posebnih ciljeva?</i> 			
8. Praćenje i vrednovanje	1	2	3
8.1. Praćenje (monitoring) i izvještavanje	1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Je li naznačeno kako će se sustavno i kontinuirano prikupljati informacije radi provjere tijeka provedbe strateškog plana, njegovih općih i posebnih ciljeva, aktivnosti i očekivanih rezultata? Hoće li se o provedbi plana izvještavati na temelju pokazatelja uspješnosti?</i> 			
8.2. Vrednovanje (evaluacija)	1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Je li, zaključno, navedeno hoće li se te kojim metodama i tehnikama informacije prikupljene monitoringom evaluirati radi uvida u uspješnost implementacije strategije i učinkovitost ispunjenja svih njezinih ciljeva?</i> 			
UKUPNA OCJENA STRATEŠKOG PLANA*	1	2	3

*** Naputak za ocjenjivanje**

Da bi strateški plan kulturne ustanove/organizacije za vrednovanje u 2012. (a za program u 2013. godini) dobio ukupnu ocjenu:

- **nedovoljan (1)** – mora imati više od osam (8) nedovoljnih ocjena u više od četiri (4) strateška elementa ukupno bodovana ocjenom nedovoljan;
- **dovoljan (2)** – mora imati najmanje osam (8) dovoljnih ocjena u najmanje četiri (4) strateška elementa ukupno bodovana dovoljnom ocjenom;
- **dobar (3)** – mora imati najmanje osam (8) dobrih ocjena u najmanje četiri (4) strateška elementa ukupno bodovana ocjenom dobar.

Evaluirao:

Mjesto i datum: _____ 2012.

Evaluacijski obrazac priredila Služba za strateško planiranje i analitiku Ministarstva kulture
Tel.: 01/4866-510 • E-mail: boris.jurinic@min-kulture.hr

SUMMARY

Museums are long-lasting institutions and in the past, collecting valuable objects was always connected with social elites, irrespective of whether the objects in question were artistic masterpieces, the greatest achievements of civilisation, rare findings or rare biological species. Hence, there was no need for introduction of business models, as the value of the collection was also of indisputable economic value and frequently also the question of national prestige. The increase in the number of museums, their specialisation and appearance of regional and local museums resulted in new expectations both of the public and the users. The increasing social responsibility of museums triggered reflections about the values of the museum and the manner in which it operates, as well as about how the increasingly complex system requires effective and responsible management. It is primarily this change in the social role of museums that motivated experts to use instruments that proved successful in other fields for the management of museum institutions. It opened the door to strategic planning in museum activity. The reasons behind resorting to strategic planning as a tool of economic sciences in the nonprofit sector, as well as in museums, needs to be sought primarily in the change in financing of museums. Globally, professional organisations are key stakeholders in improvement of museum activity and some provide definitions of the strategic plan for the museum sector. The plan is described as “disciplined striving to make key decisions and activities that will shape what the museum is, what it does and why it does it”⁷³⁴. A large number of theorists have been involved in the topic of strategic planning and the ways in which it has been transposed into museum field. According to Berns, “strategic plan is a group of comprehensive plans devised for allocation of available resources of an artistic organisation in order to achieve specific objectives arising from the presentation of the mission, the vision and the values and within this range of strategic plans the organisation can have several strategies”⁷³⁵. The author immediately connects the strategic plan with another important element, which is operational plan that is “normally restricted to activities that support the everyday work of the organisation”⁷³⁶.

The transfer of strategic tools from the business sector into the museum sector triggered more intensive research about museum operations particularly in those primarily funded by budgetary resources. The question arises as to whether they are spent both purposefully and rationally, as well as whether there are any benefits there for the entire society.

The beginning of the 21st century saw the onset of the museum management crisis in a large number of countries as a result of reduced financing from public resources. Consequently, we witnessed an increasing need for a greater level of involvement of museums in activities that will enable them to generate revenue. Some analysts identified new practices in European countries, such as the transfer of founder’s rights from the state to other bodies in order to decrease the budgetary allocations, or as has been emphasised by P. Boylan “there is a significant shift towards internal decentralisation and delegation of management towards cultural organisations”⁷³⁷.

In the 1990’s, the Croatian museum sector saw the transfer of founder’s rights of several national museums from the state to the City of Zagreb. Simultaneously, after it gained independence, the Republic of Croatia started focusing on formulation of national strategies in the field of culture. The key strategic document of the Ministry of Culture at the turn of the century is the Cultural Development Strategy released in the publication entitled *Croatia in the 21st Century: Strategy of Cultural Development*.⁷³⁸ It still perceives museum activity through the prism of wartime experience, while the drop in museum visitor numbers and closure of some museums were pointed out as challenges, in addition to unprocessed museum materials and the passing of legislation and strengthening of professional conduct in the sector have been perceived as positive processes.⁷³⁹

In 2009, the Ministry of Culture started work on yet another strategic document entitled *Strategy of Conservation, Protection and Sustainable Economic Use of Cultural Heritage of the Republic of Croatia for the Period 2011 – 2015* and the government of the Republic of Croatia adopted it in 2011.⁷⁴⁰ Museum activity was analysed in the document as a part of cultural heritage and fundamental challenges for the museum were identified based on provided information. Besides

the umbrella museum act, which was passed in 1998 for the first time, the overall museum activity is comprehensively governed by a wide range of ordinances. In Croatia, legislative framework dictates the application of standards rather than professional organisation. Due to specific circumstances, which differ from European practices, upon determining the status of the national museum in Croatia, one needs to take into account also other facts, besides the fact that the founder of the museum is the Republic of Croatia. Consequently, the analysis includes a total of 27 museums, with 22 of them being owned or co-owned by the Republic of Croatia and the remaining five are core museums of the first level founded by the City of Zagreb. That is also the reason why, in addition to the strategies of the Ministry of Culture, the dissertation also reflects on strategies of the City of Zagreb concerning the museum activity.

The previously mentioned two founders do not always approach the implementation of strategic planning in museum activity in the same way. The City of Zagreb provided the first incentive in the introduction of strategic planning through organisation of two-year training programme that in 2003 and 2004 was led by experts in that field in nonprofit sector. Nevertheless, the City of Zagreb has not imposed the obligation to prepare the strategic plan for the institutions for whom it is responsible. The obligation of strategic planning for institutions founded by the Republic of Croatia was imposed almost a decade after the training programme organised in Zagreb and the training programme that preceded it comprised of one-day workshops for senior staff of the institutions.

Concerning the objectives that the founders of national museums presented in their strategies for the development of museum activity, the following priorities have been highlighted, which were expectedly included in strategic plans of the museums:

- inventurisation and registration of collections,
- investment in construction of new museums or renovation of permanent exhibitions,
- investment in museum storage rooms and workshops and better protection of the museum materials,
- investment in museum system for achievement of professional standards and development of co-operation between museums,

- increase in the number of programmes,
- ensuring quality of the existing programmes,
- improved planning in museum activity.

Every plan needs to be realistically laid in order for it to be carried out, bearing in mind the resources and primarily the budget when large-scale investment is being planned in the renovation of the museum, equipping of the storage rooms or construction of new museums. The formal connection between the plan and the budget is present also in the strategic plans of the Ministry of Culture and in the strategies of the City of Zagreb. Nevertheless, the adopted budgets lack the necessary financial resources that would enable the implementation of activities in terms of solving the identified challenges.

The performed analysis of strategic plans of national museums shows that the challenges pointed out in the strategies of the founders are included in strategic plans of museums. Nevertheless, most objectives that implied large-scale investment have not been met. Monitoring and measuring of achievements is crucial for the implementation, decision-making and steering of processes, as well as corrections in strategic plans in order to ensure a better implementation of activities and goal achievement. Hence, the research includes a comparison of museum strategic plans of the first generation with those of the second and third generation in order to detect what has been successfully implemented. Persistent insistence on monitoring of the individual challenges within the implementation of the strategic plan resulted in positive shifts in the development of the activity. According to the strategic plans of the Ministry of Culture, in 2011 only 15% of the museum holdings had been processed, while the input data in the plan for the period 2019 – 2020 highlight 59% of processed museum objects, irrespective of the fact that the planned dynamics of 10% at an annualised level has not been achieved. Investment in infrastructure, construction and renovation of the museum and equipping of core museums have not been performed within the planned timeframe, since the resources allocated for that purpose have proved insufficient, which was corroborated also by budget analyses.

Strategic plans of Croatian national museums show a lack of experience in the implementation of processes of plan preparation, performance of

activities, as well as monitoring and evaluation. Business environment analyses also proved a challenge, among which the most frequently resorted to was SWOT analysis and more rarely PEST analysis. On the other hand, analyses of stakeholders and interest groups have shown that determination of primary and secondary stakeholders is still based on the focus on the community of experts and the stakeholders in the museum sector, while the requests of the users and the public are being considered to a lesser extent.

Upon comparison of the first plans with those of the second or third generation one becomes aware of the shifts in those institutions that have made additional effort analysing the environment and creating estimates of own resources. Thanks to that, they more clearly formulated their strategic objectives both independently and assisted by consultants. Some museums have not made any qualitative progress. According to the results of the performed comparison, 48% of analysed samples showed improvement in terms of both the planning process and implementation of results. Nevertheless, in 41% of the cases no significant progress has been identified, while 11% cases are non-comparable. Summing up the comparison results on 100% of the samples of the monitored museums, 13 of them showed improvement in strategic plans of the second and the third generation, from implementation of the methodology established in the form provided by the Ministry, performed analyses of the environment, objectives that show progress in the implementation or more elaborated indicators. Eleven museums retained an unchanged level compared with that recorded in the previous plan, while in three cases the comparisons were not applicable, since the institution prepared only one strategic plan or two plans were prepared within a short timeframe and they followed the previous experiences of other museums. Nine museums in the second and the third generation of strategic plans more clearly expressed the ambition to prepare EU funding applications, while some of them also listed programmes for which they are planning to apply. Several national museums have successfully applied to several EU invitations to tenders that support investment in the heritage sector such as those within the Operational Programme Competitiveness and Cohesion.

Target vs. achievement analysis showed the discrepancy between strategic plans that focused on normal operating activity and those that are planning to launch investment. The latter provide strategic plans with a required dose of ambition, irrespective of the fact that there are considerably greater challenges in terms of their implementation, since it depends on the support provided by the founder and their preparedness to allocate financial resources. The preparedness of the museums for application for EU funding that supports investment is a possible path towards the achievement of targets that envisage investment in museum renovation, irrespective of whether we are talking about exhibitions, comprehensive reconstruction or construction of a new museum. Strategic planning can hence be a useful tool that may more clearly assist in steering the museum towards target achievement. Museums whose targets were focused on normal operating activity were faced with an apparently easier task in terms of plan implementation. It has been noted that even highly undemanding targets remained unachieved. It is important to highlight inventarisation and registration of museum collections, which have been continuously addressed as challenges at all levels. Notwithstanding the fact that they are considered as normal operating activities, their scope and conditions in which they occur depend on the status of museum storage rooms, museum equipment, as well as the required experts able to complete this type of work within the set deadlines. Critical attention needs to be paid to involvement of consultants and the perceived practices that their analyses were not tailored to meet the requirements of individual museums that had engaged them, but they used identical analyses in several museums instead. The assistance provided by consultants resulted in formal improvements in the very concept of the plan, but it has not significantly contributed to the methodology of its implementation.

The conducted research showed that strategic planning in national museums was not based on the principles of participatory approach and hence the synergistic effect was missing without which it is impossible to achieve more ambitious targets in museum activity, primarily those that require investment. Irrespective of the fact that the founder envisaged evaluation of strategic plans at

the Ministry of Culture, it was performed only at the formal level of plan content. It did not include target implementation and neither did it monitor their implementation. The result of such an approach to strategic planning is a lack of motivation to continue with these practices, since the Ministry of Culture realised that it, as the founder, was not able to connect strategic objectives of museums with allocation of required resources, while a

large number of planned activities in museums remained non-implemented. Consequently, the question arose concerning the meaningfulness of continuation of such practices. However, in the conducted survey, museum sources said that they found introduction of strategic planning useful for several reasons and primarily in terms of building competences of the institution to consider its development from the strategic aspect.