



STRATEŠKI PLAN
RAZVOJA
KULTURNE
USTANOVE
NARODNI MUZEJ
ZADAR ZA PERIOD
2017.—2020.

Prosinac, 2016.

NARODNI MUZEJ ZADAR
HRVATSKA
NATIONAL MUSEUM ZADAR,
CROATIA



STRATEŠKI PLAN RAZVOJA KULTURNE USTANOVE NARODNI MUZEJ ZADAR ZA PERIOD 2017.—2020.

Naručitelj:

Zadarska županija,

Božidara Petranovića 8, 23 000 Zadar

Izvođač:



Eupolis grupa za poslovne usluge, savjetovanje i upravljanje d.o.o.

Mosećka 108, HR 21000 Split, Hrvatska

U izradi sudjelovali:

- Ranko Milić, Mag.E.E.; EUPOLIS grupa
- Edita Bilaver Galinec, MBA.; BILAVER consulting d.o.o.
- Mr. sc. Josip Matassi, mr.sc.; BILAVER consulting d.o.o.
- Dr. sc. Darko Babić, docent na Katedri za muzeologiju Filozofski fakultet Zagreb
- Mr.sc. Ina Volmut; specijalistica javne uprave
- Željko Tomić; revizor i stručnjak za financije

Sadržaj

1.	<u>PRIPREMA PLANIRANJA</u>	6
1.1	PREGLED POSTUPAKA PLANIRANJA I IZRADE STRATEŠKOG PLANA	7
1.2	OPIS TIMA	9
2.	<u>OPĆI PODACI O NARODNOM MUZEJU ZADAR</u>	11
2.1	OPĆI PODACI I POVIJESNI KONTEKST	12
2.2	DJELATNOSTI NARODNOG MUZEJA ZADAR	16
2.3	ZAKONSKI OKVIR	17
2.4	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA NARODNOG MUZEJA ZADAR	20
3.	<u>ANALIZA STANJA I OKRUŽENJA</u>	26
3.1	ANALIZA OPĆIH PRILIKA U KULTURI	27
3.1.1	ANALIZA PRILIKA U KULTURI NA RAZINI EUROPSKE UNIJE	27
3.1.2	KULTURNI SEKTOR U NACIONALNOM OKVIRU	30
3.1.3	KULTURA U REGIONALNOM I LOKALNOM KONTEKSTU	33
3.2	POLOŽAJ NARODNOG MUZEJA ZADAR U KONTEKSTU HRVATSKIH MUZEJA	37
3.3	ANALIZA MUZEOLOŠKOG KONCEPTA ODJELA NARODNOG MUZEJA ZADAR I RADNIH UVJETA	44
3.3.1	ANALIZA AKTUALNOG MUZEOLOŠKOG POSTAVA NARODNOG MUZEJA ZADAR	44
3.3.2	ANALIZA PLANOVА ZA BUDUĆI POSTAV NARODNOG MUZEJA ZADAR	50
3.3.3	RADNI UVJETI I FUNKCIONALNA OBILJEŽJA ODJELA NARODNOG MUZEJA ZADAR	59
3.4	ANALIZA AKTIVNOSTI I LJUDSKIH POTENCIJALA	72
3.5	ANALIZA POSLOVANJA NARODNOG MUZEJA ZADAR	80
3.5.1	ANALIZA FINANCIJSKOG POSLOVANJA	80
3.6	ANALIZA DIONIKA	89
3.6.1	PRIMARNI DIONICI	89
3.6.2	SEKUNDARNI DIONICI	91
3.7	SWOT ANALIZA – SUMARNA	99
4.	<u>ANALIZA BUDUĆIH TREDOVA I MOGUĆNOSTI RAZVOJA</u>	102

4.1 POVEZIVANJE S TURISTIČKIM SEKTOROM.....	103
4.1.1 TRENDovi i OBILJEŽJA TURIZMA ZADARSKE ŽUPANIJE	103
4.2 INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE	108

Lista tablica

Tablica 1: Izvadak iz sudskog registra	12
Tablica 2: Očeviđnik muzeja	13
Tablica 3: Djelatnici ustrojbenih jedinica.....	23
Tablica 4: Nazivi odjela i službi u službenim dokumentima NMZ.....	24
Tablica 5: Posjeti u muzejima RH u 2010., 2011., 2012. i 2014. - najposjećeniji muzeji.....	40
Tablica 6: Muzeji u Zadarskoj županiji po posjećenosti u 2014.g.....	42
Tablica 7: Muzejski odjeli - namjena i površine.....	61
Tablica 8: Stručni poslovi NMZ-a definirani internim pravilnikom.....	77
Tablica 8: Tablica važnosti i utjecaja	93
Tablica 9: Tehnološke mogućnosti za muzeje	108

Lista slika

Slika 1: Organizacijska struktura NMZ.....	20
Slika 2: Prikaz modela koncentričnih krugova u kulturnim industrijama.....	29
Slika 3: Prikaz kretanja ulaganja u kulturu za razdoblje 2008.-2015. (u tisućama HRK)	31
Slika 4: Kretanje udjela potrošnje za kulturu u ukupnoj potrošnji kućanstva.....	32
Slika 5: Kretanje izdvajanja uza kulturu po županijama, za 2015. godinu.....	34
Slika 6: Statistički pokazatelji muzeja i muzejskih zbirki u RH u periodu od 1994. - 2015.	37
Slika 7: Udio broja posjetitelja NMZ u ukupnom broju posjetitelja muzeja i muzejskih zbirki u RH za 2010., 2011., 2012. i 2014.	38
Slika 8: Odjeli Narodnog muzeja Zadar prostorno disperzirani na Poluotoku i na otoku Ižu.....	45
Slika 9: Postavi odjela NMZ-a	46

Slika 10: Vizualizacija budućeg Muzeja 2 palače	60
Slika 11: Primjeri lošeg stanja prostora pojedinih odjela NMZ i depoa	67
Slika 12: Aktivnosti NMZ-a u periodu 2011. - 2015.....	72
Slika 13: Aktivnosti terenskih istraživanja, preventivne zaštite, konzervacije i restauracije u periodu 2011. - 2015.....	73
Slika 14: Pregled aktivnosti NMZ-a po profilima posjetitelja i vrsti sadržaja u 2015. g. – stalni postav i povremene izložbe	74
Slika 15: Pregled aktivnosti NMZ-a po profilima posjetitelja i vrsti sadržaja u 2015. g. – edukacijski programi, manifestacije, promocije, otvorenja i akcije.....	75
Slika 12: struktura prihoda u 2013.	81
Slika 13: Struktura prihoda 2014.....	84
Slika 14: Struktura prihoda 2015.....	86
Slika 15: Pozicioniranje dionika u matrici važnosti i utjecaja dionika	94
Slika 16: Dio kulturno turističke ponude Zadarske županije; Foto arhiva TZG Zadar.....	104
Slika 17: Kneževa i Providurova palača kao Muzej 2 palače.....	106

1. PRIPREMA PLANIRANJA

1.1 Pregled postupaka planiranja i izrade Strateškog plana

Sa svrhom izrade kvalitativne i kvantitativne analize postojećeg stanja i okruženja u kojemu djeluje Narodni muzej Zadar – kulturnog konteksta, poslovanja, infrastrukturnog i kadrovskog segmenta – pristupilo se obradi prikupljenih podataka.

Na osnovi prikupljenih podataka i analitičkim pregledom dostupnih statističkih i narativnih izvještaja – izdanja Državnog zavoda za statistiku (Statistički ljetopisi, Kultura i umjetnost), podataka prikupljenih od Ministarstva kulture o kretanju udjela proračuna za kulturu, te dostupnih izvješća o radu Narodnog muzeja Zadar – započelo se s obradom podataka na mikro i makro razini. Kad je riječ o mikro razini, misli se prvenstveno na analizu konteksta i trenutka u kojemu posluje kulturna institucija, i to na razini djelatnosti, te analizu relevantnih kulturnih politika, uz kontekstualizaciju na lokalnoj i regionalnoj razini dok se pod makro analizom misli na opis trendova u konzumiraju kulture na nacionalnoj razini, s fokusom na korelaciju ulaganja javnih sredstava u sektor kulture, potrošnje na razini kućanstva za usluge u kulturi, kao i korelaciju bruto domaćeg proizvoda i sudjelovanja kulturnih i kreativnih industrija u njemu.

Posebna pozornost dana je izradi analize o položaju Narodnog muzeja Zadar u lokalnom, regionalnom i nacionalnom muzejskom kontekstu. Kako bi u ovom segmentu podaci mogli biti kvalitetno kontekstualizirani, korišteni su ulazni podaci prikupljeni anketnim upitnikom muzejske publike, koji su prikazali svoju percepciju kulturnog proizvoda koji nudi NMZ u njegovom programskom i konceptijskom segmentu, također i u korelaciji s drugom muzejskim proizvodima koje Grad nudi, dakako iz perspektive korisnika.

Prikaz postojećeg stanja uključuje i stručnu analizu muzeološkog koncepta NMZ-a, njegova obilježja, održivost, i druge kvalitativne segmente.

Analize su sastavljene tako da budu komplementarne s podacima prikupljenim u upitnicima koji su ispitivali stavove djelatnika i muzejskih suradnika, a koji su pružili uvid u moguće modele jasnijeg kreiranja identiteta NMZ, u kontekstu turističke i kulturne ponude Grada Zadra, te s ciljem intenziviranja i jasnijeg artikuliranja muzejske djelatnosti. Razmatrane su arhitektonske i prostorne uvjetovanosti u obavljanju muzejske djelatnosti, s obzirom na veliku prostornu rascjepkanost djelovanja institucije, te projiciranje vizije NMZ-a smještenog u revidirani muzejski prostor (Muzej 2 palače). Novi smještajni kapacitet bitno će utjecati i na infrastrukturne sastavnice NMZ-a, o čemu se povelo računa u analizi radnih uvjeta i popratnih funkcija muzeja (IT infrastruktura), ali i pratećih sadržaja.

Analiza postojećeg stanja uključila je i drugu ključnu sastavnicu u poslovanju NMZ, a to su ljudski kapaciteti i ljudski potencijali u budućnosti. Temeljno polazište za ovu analizu bili su podaci prikupljeni Upitnikom o stavovima djelatnika NMZ, s fokusom na dvije temeljne prepostavke – s jedne strane

nedostatak kadrova koji mogu doprinijeti kvalitetnijej muzejskoj ponudi i prezentaciji muzejskog koncepta – poput suradnika za dokumentaristiku, odnose s javnošću i/ili marketing stručnjaka, a na projektnoj razini možda i suradnika za digitalizaciju kulturne baštine, u skladu s relevantnom europskom regulacijom. S druge se pak strane, putem ulaznih informacija od strane djelatnika, razmatrao odnos prema mogućim smjerovima za razvoj Muzeja glede dorade koncepcije i drugih organizacijskih prilagodbi. Spomenuti je odnos analiziran uz pomoć matrice otvorenosti i zatvorenosti, odnosno sklonosti modernizmu ili tradicionalizmu.

Kad je riječ o analizi poslovanja Narodnog muzeja Zadar, ona je obuhvatila sljedeće: pregled prihoda i rashoda NMZ u posljednjih nekoliko godina, prikaz kretanja udjela vlastitih prihoda, kretanje broja posjetitelja, analizu prihoda temeljem korištenja kapaciteta, a koji nisu prihodi od temeljne djelatnosti. U ovom segmentu ključan izvor podataka bio je Upitnik o samoprocjeni finansijskog upravljanja i kontrole nad poslovanjem, kao osnovni indikator postojećeg stanja.

Sastavni dio razmatranja postojećeg stanja bila je analiza dionika, i to svih onih koji imaju utjecaj na poslovanje NMZ, prije svega primarnih dionika - posjetitelja, korisnika, zaposlenika, Ministarstva kulture, Zadarske županije, Grada Zadra, te raznih strukovnih i sektorskih organizacija koje imaju utjecaj na djelovanje ad ustanova na području kulture (npr. HMD, TZ-i i dr.) i, konačno, vanjski suradnici NMZ-a. Za svakoga je određen tip interakcije i razina utjecaja koju se može u tom odnosu ostvariti. Analizirani su i sekundarni dionici čiji utjecaj nije odlučujući, ali se mora registrirati – kao konkurenčki ili kao partnerski - ostale kulturne ustanove, znanstvene i obrazovne ustanove, tijela državne uprave, agencije, komore, organizacije civilnog društva i drugi.

Kad je riječ o metodama analize, korišteni su SWOT i PEST analiza, kao temeljni i komplementarni alati za provedbu analiza u okviru strateškog planiranja.

PEST analiza razmatra političke, ekonomске, socijalne i tehnološke faktore prilikom sistematizacije čimbenika koje djeluju na organizaciju iz vanjskog okruženja, a dobivena shema predstavlja podlogu za konačno razmatranje najvažnijih čimbenika poslovanja.

Također nezaobilazna, SWOT metoda analizira unutarnje snage i slabosti organizacije, te prilike i prijetnje iz vanjskog okruženja. Na unutarnje se faktore može aktivno utjecati, dok se na vanjske čimbenike ne može utjecati već ih se može pokušati iskoristiti, odnosno amortizirati očekivane prijetnje.

Rezultati primjene ovih dviju komplementarnih metoda predstavljaju sumarni pregled zaključaka koji proizlaze iz prethodno provedenih analiza.

1.2 Opis tima

Kompleksnost izrade strateško planske dokumentacije, pa tako i predmetnog Strateškog plana razvoja Narodnog muzeja Zadar zahtjeva multidisciplinarni pristup kako u analizi stanja tako i u definiranju razvojnih ciljeva te konačno i u definiranju načina implementacije i vrednovanja učinaka istog. Multidisciplinarnim pristup omogućuje analizu poslovanja sa različitih aspekata kao što omogućuje i definiranje različitih rješenja i modela poslovanja, ali i načina za veću samoodrživost institucije. S tim u vezi, za potrebe izrade Strateškog plana razvoja kulturne ustanove Narodni muzej Zadar za period 2017.-2020. definirane su slijedeće struke kao i konkretni članovi užeg ili šireg sastava radnog tima.

Interni članovi tima:	
Bilaver savjetovanje d.o.o.	Edita Bilaver Galinec, MBA – senior konzultant mr.sc. Josip Matassi – stručnjak za kulturu i turizam mr.sc. Ina Volmut – specijalistica javne uprave Željko Tomić – revizor i stručnjak za financije Toni Sikirić , asistent
Narodni muzej Zadar	mr.sc. Renata Peroš , ravnateljica dr. sc. Snježana Vujčić-Karlo , viši kustos i voditeljica Prirodoslovnog odjela dr. sc. Jasenka Lulić-Štorić , viši kustos i voditeljica Etnološkog odjela Hrvoje Perica , kustos, voditelj odjela Muzej grada Zadra mr. sc. Ljubica Srhoj-Čerina , viša kustosica, voditeljica Galerije umjetnina Nevena Štokić , kustosica Natali Čop , viša dokumentaristica Lucija Sekula , muzejska pedagoginja
Zadarska županija	Ivan Šimunić, prof. , pročelnik UO za društvene djelatnosti Zadarske županije

Vanjski stručnjaci:	
Odabrani stručnjaci iz područja strateškog planiranja, muzejskih programa, komunikacijskih strategija, kulturnog menadžmenta.	<p>Tatjana Aćimović, filmska i kazališna producentica i scenaristica te prodekanica za poslovanje i profesorica produkcije na Akademiji dramskih umjetnosti u Zagrebu</p> <p>doc.dr.sc. Sanjin Dragojević, Fakultet političkih znanosti</p> <p>Irena Bosnić, PR stručnjak, direktor marketinga dvorane Lisinski</p> <p>doc.dr.sc. Darko Babić, Filozofski fakultet Zagreb, Voditelj odjela za muzeologiju i upravljanje kulturnom baštinom, predsjednik ICOM Hrvatske, član nadzornog odbora Europskog udruženja za interpretaciju baštine</p>

2. OPĆI PODACI O NARODNOM MUZEJU ZADAR

2.1 Opći podaci i povijesni kontekst

Narodni muzej Zadar je u Registru Mujejskog dokumentacijskog centra upisan kao opći nacionalni muzej regionalnog djelokruga. Kao osnivač muzeja navodi se Zadarska županija na koju su rješenjem Ministarstva kulture, klasa: 023-3/94-01-107, od 22. veljače 1994. godine prenesena prava i dužnosti osnivača. Zakon o ustanovama (NN 76/93) u članku 78. definirao je kako danom stupanja na snagu predmetnog zakona društvene pravne osobe koje nisu organizirane kao društvena poduzeća, zadruge ili društvene organizacije, i koje ispunjavaju zakonske uvjete postaju javnim ustanovama čijim osnivačem se smatra Republika Hrvatska. Tako je i u slučaju Narodnog muzeja Zadar osnivačko pravo sa dotadašnjeg osnivača Narodnog vijeća općine Zadar preneseno na Republiku Hrvatsku. Isti zakon je predvidio kako Vlada Republike Hrvatske može u roku šest mjeseci od dana stupanja na snagu Zakona donijeti odluku o prijenosu osnivačkih prava nad određenim ustanovama ili vrstama ustanova na jedinice lokalne samouprave ili koju drugu pravnu osobu ili ovlastiti nadležno ministarstvo da ono prenese osnivačka prava na jedinicu lokalne samouprave. Slijedom navedenog Ministarstvo kulture je je prenijelo osnivačka prava Narodnog muzeja Zadar na županiju Zadarsko-Kninsku, odnosno današnju Zadarsku županiju. Ovo **rješenje Ministarstva ne može se smatrati osnivačkim aktom**, jer je Zakonom o ustanovama i Zakonom o muzejima određen sadržaj osnivačkog akta kojeg donosi osnivač. S tim u vezi potrebno je u skladu s ovlastima osnivača **uskladiti osnivački akt sa Zakonom o ustanovama i Zakonom o muzejima**.

Muzej je upisan u registar ustanova trgovackog suda sa slijedećim informacijama prikazanim u tablici (Tablica 1)

Tablica 1: Izvadak iz sudskog registra

Nadležni sud	Trgovački sud u Zadru
MBS	060084639
OIB	63221615535
Status	Bez postupka
Naziv	Narodni muzej Zadar
Sjedište/adresa	Poljana Pape Aleksandra III 23 000 Zadar
Pravni oblik	Ustanova
Djelatnosti	<ul style="list-style-type: none">Muzejska djelatnost kao cjeloviti radni proces u sustavnom sakupljanju, čuvanju, stručnoj zaštiti, znanstvenoj obradi i prezentiranju pokretnih kulturnih i prirodnih dobara; održava stalne, povremene i pokretne izložbe svoje građeOrganizira likovne izložbe i izložbe umjetničke fotografije nacionalnog i međunarodnog značaja
Osnivači/članovi društva	ZADARSKA ŽUPANIJA, OIB: 56204655363; osnivač ustanove
Osobe ovlaštene za zastupanje	Renata Peroš, OIB: 79997550511 Zadar, Poljana Šime Budinića 2 - zastupnik

	- ravnatelj ustanove, zastupa ustanovu samostalno i pojedinačno
Osnivački akt:	Rješenje Ministarstva kulture i prosvjete od 22. veljače 1994. godine.
Statut:	Statut NARODNOG MUZEJA ZADAR od 31.08.2000. g., stupio na snagu 08.09.2010.g.
Ostali podaci	RUL I-277

Narodni muzej Zada upisan je u očeviđnik muzeja kojeg vodi Ministarstvo kulture. U Očeviđniku su navedene informacije prikazane u tablici (Tablica 2)

Tablica 2: Očeviđnik muzeja

Očeviđnik muzeja
Broj upisnog lista: M-40/03
Datum prijave podataka: 16.11.2010
Muzej, galerija ili zbirka
Naziv: Narodni muzej Zadar
Tel: 023/251-851
Fax: 023/251-044
Email: ravnateljica@nmz.hr
Grad: Zadar
Adresa: Poljana pape Aleksandra III b.b.
Vrsta muzeja: Opći
Osnivač
Naziv: Zadarska županija
Grad: Zadar
Adresa: Božidara Petranovića 8
Nositelj prava vlasništva na muzejskoj građi i dokumentaciji:
Republika Hrvatska
Broj i datum osnivačkog akta
Klasa: 023-03/94-01-107, Urbroj: 532-03-3/1-94-01, od 22.02.1994.
Broj i datum statuta te suglasnost
Klasa: 612-01/00-01/08, Urbroj: 2198/1-02-00-4, od 31.08.2000.
Broj i datum sudske registracije
MBS: 060084639, od 06.05.1998., Tt-97/405; Tt-10/478-3 od 04.08.2010.
Ravnatelj
Ime i prezime: Renata Peroš
Broj i datum akta o imenovanju: Klasa: UP/I-080-02/10-01/02 od 30.07.2010.
Upravno vijeće muzeja

- Ivan Šimunić, datum izbora: 15.10.2009., VSS, pročelnik Upravnog odjela za društvene djelatnosti Zadarske županije
- Lidija Perković, datum izbora: 15.10.2009., VŠS, odgajateljica u Dječjem vrtiću Radost Zadar
- Meri Barać, datum izbora: 15.10.2009., VSS, voditeljica Odsjeka za opće i kadrovske poslove Grada Zadra
- mr. sc. Ljubica Srhoj-Čerina, datum izbora: 15.10.2009., kustosica
- Natali Čop, datum izbora: 15.10.2009., VSS, viša dokumentaristica

Ustrojbena jedinica

Područna zbirka u Velom Ižu, Veli Iž

Voditeljica: Jasenka Lulić Štorić

Područna zbirka u Malom Ižu, Mali Iž

Voditelj: Vladimir Alavanja

Uvidom u rješenje Zadarske županije o predstavnicima osnivača u Upravnom vijeću Narodnog muzeja (13. studenog 2013.) kao i uvidom u Odluku o izboru članova Upravnog vijeća Narodnog muzeja Zadar (5 studenog 2013.) uočeno je kako podaci o Upravnom vijeću navedeni u očevidniku muzeja nisu ažurirani.

Aktualno **Upravno vijeće** čine slijedeći članovi:

- Predstavnici osnivača:
 - Ivan Šimunić, prof.
 - Meri Barać, dipl. tur. Komunikolog
 - Ivana Žorž, dipl. ing. Arh.
- Predstavnici iz redova stručnih djelatnika:
 - Nevena Štokić, kustosica u odjelu Galerija umjetnina NMZ-a
 - Hrvoje Perica, kustos u odjelu Muzej grada Zadra NMZ-a

Članovi Upravnog vijeća imenovani su na vrijeme od četiri godine počevši od 25. studenog 2013. godine.

Kao službena godina osnutka Narodnog muzeja Zadar navodi se 1832., iako sam muzej ima zanimljivu kronologiju osnivanja – odnosno osnivan je tri puta: 1832., 1945. i 1962. Kao prvi i službeni datum utemeljenja Narodnog muzeja Zadar navodi se 30. studenog 1832. godine kada je proglašom austrijskog carskog namjesnika u Dalmaciji Vettera von Lilienberga utemeljen muzej pod nazivom „Museo Nazionale“¹. Navedeni datum se obilježava kao dan Narodnog muzeja Zadar². Od muzeja „Museo Nazionale“ razvija se 1897. Arheološki muzej, a zatim 1905. nastaje i Prirodoslovni muzej. Nakon Drugog svjetskog rata (rujan 1945.) pokrenuta je inicijativa za ponovno osnivanje Narodnog

¹ <http://nmz.hr/muzej/povijest>

² Statut Narodnog muzeja Zadar, čl. 2.

muzeja u sklopu kojeg su djelovali Prirodoslovni i Etnografski odjel. U periodu od 1952. do 1962. Etnografski i Prirodoslovni odjel djeluju kao samostalni muzeji. Prva javna galerijska ustanova u Zadru – Galerija umjetnina osnovan je 1948. Šezdesetih godina dvadesetog stoljeća (1960. i 1962.) osnivaju se Muzej grada Zadra te Muzej narodne revolucije. Konačno, 1962. godine Skupština općine Zadar donosi odluku da se svi dotadašnji muzeji u jednu ustanovu pod nazivom Narodni muzej Zadar. Uprava muzeja, Odjel narodne revolucije i Kulturno-historijski odjel smještaju se u novoizgrađenu zgradu u kojoj djeluje današnji odjel Muzej grada Zadra.

Narodni muzej Zadar je do danas zadržao ovakav način djelovanja – disperziranih odjela na području Zadarskog poluotoka. Odjel narodne revolucije se ukida 1992. godine, a građa je pripojena odjelu Muzej grada Zadra. Na skrb muzeju 1978. godine dana je područna Kulturno-povijesna zbirku u Malom Ižu na otoku Ižu s građom iz narodnooslobodilačke borbe. Etnografsku zbirku u Velom Ižu na otoku Ižu pripaja se muzeju 1994. godine. Od 2000. godine u muzeju djeluje dokumentacijska služba sa zadaćom prikupljanja, obrade i vođenja informacijsko-dokumentacijskih poslova stručnih djelatnosti muzeja. Danas s obzirom na raznorodnost građe, odjeli Narodnog muzeja u svom stručnom radu djeluju kao samostalne jedinice koji su i dalje prostorno disperzirane na više lokacija. Svjesni problema koje nosi ovakva prostorna organizacija, Narodni muzej Zadar svoju budućnost vidi u objedinjavanju svih odjela u okviru projekta prenamjene Kneževe i Providurove palače u muzej.

2.2 Djelatnosti Narodnog muzeja Zadar

Narodni muzej Zadar prema podacima navedenima u Statutu obavlja muzejsku djelatnost kao javnu službu od interesa za Republiku Hrvatsku. U smislu Zakona o Muzejima (NN 110/15) pojma muzejske djelatnosti ima sljedeće značenje:

„Muzejska djelatnost: nabavka, sabiranje, zaštita, istraživanje, komuniciranje i izlaganje u svrhu proučavanja, edukacije i uživanja civilizacijskih, kulturnih materijalnih i nematerijalnih i prirodnih dobara te njihova stručna i znanstvena obrada i sistematizacija u zbirke, trajna zaštita muzejske građe, muzejske dokumentacije i muzejski prezentiranih baštinskih lokaliteta i nalazišta, te njihovo interpretiranje i prezentiranje javnosti putem različitih komunikacijskih oblika u stvarnom i virtualnom okruženju“

Svoju djelatnost Narodni muzej Zadar obavlja kroz **Odjele i područne zbirke**:

- **Prirodoslovni odjel** koji se bavi florom i faunom, petrografijom i geografijom na području Zadra i zadarske regije;
- **Etnološki odjel** bavi se tradicijskom kulturom sjeverne Dalmacije;
- **Odjel Muzej grada Zadra** obrađuje građu od ranog srednjeg vijeka do danas na području Zadra i zadarske regije;
- **Odjel Galerije umjetnina** obrađuje galerijsku građu likovnih umjetnosti nacionalnog i međunarodnog značenja;
- **Područna etnografska zbirka u Velom Ižu** posjeduje etnografske eksponate Velog Iža;
- **Područna kulturno-povijesna zbirka u Malom Ižu** izlaže kulturno-povijesnu građu vezanu uz otok Iž;

Djelatne **službe** Narodnog muzeja Zadar koje omogućuju obavljanje temeljne muzejske djelatnosti su:

- Služba općih poslova
- Tehnička služba
- Pedagoška služba
- Dokumentacijska služba

Dodatno, kako se navodi u Statutu, muzej organizira stalne ili povremene izložbe, predavanja, tečajeve, seminare, znanstvene skupove i sl., izdaje tematske časopise i druge edicije kao što su katalozi i prospekti, vrši fotografске, dia i video zapise, snima filmove, CD romove i audiokasete o muzejskoj građi radi prezentacije muzejske građe te obavlja i druge poslove utvrđene zakonom.

2.3 Zakonski okvir

Temeljni opći akt Narodnog muzeja Zadar je Statut kojim se utvrđuje status, naziv i sjedište ustanove, zastupanje i predstavljanje, imovina muzeja i odgovornost za njegove obveze, djelatnost muzeja, unutarnje ustrojstvo i način rada muzeja, upravljanje i rukovođenje muzeja, ravnatelj, sredstva za rad i njihovo raspoređivanje, opći akti muzeja, radni odnosi, suradnja sa sindikatima, poslovna tajna, zaštita okoliša i obrana države. Statut muzeja je donijelo Upravno vijeće Narodnog muzeja dana 31. kolovoza 2000. godina na temelju članka 54. Zakona o javnim ustanovama (Narodne novine, br. 76/93 i 29/97) i članka 25. i 53. Zakona o muzejima (Narodne novine, 142/98).

Narodni muzej Zadar u svom poslovanju mora poštivati zakone, pravilnike i propise koji se vezuju uz mujejsku djelatnost:

- Zakon o muzejima (NN 110/15)
- Pravilnik o očevidniku muzeja, te muzeja, galerija i zbirki unutar ustanova i drugih pravnih osoba (NN 96/99)
- Pravilnik o uvjetima i načinu ostvarivanja uvida u mujejsku građu i mujejsku dokumentaciju (NN 115/01)
- Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja mujejske dokumentacije o mujejskoj građi (NN 108/02)
- Pravilnik o načinu i mjerilima za povezivanje u sustav muzeja Republike Hrvatske (NN 120/02, NN 82/06)
- Pravilnik o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj mujejske građe i mujejske dokumentacije (NN 30/06)
- Pravilnik o uvjetima i načinu stjecanja stručnih zvanja u mujejskoj struci (NN 97/10)
- Pravilnik o dopuni Pravilnika o uvjetima i načinu stjecanja stručnih zvanja u mujejskoj struci NN 112/2011
- Pravilnik o načinu i mjerilima za povezivanje u sustav muzeja Republike Hrvatske (NN 120/02)
- Pravilnik o dopuni pravilnika o načinu i mjerilima za povezivanje u sustav muzeja Republike Hrvatske NN 82/06
- Konvencija o međunarodnim izložbama (NN-MU 15/02, 10/03)

U svom poslovanju Narodni muzej Zadar dužan je poštivati standarde administrativnog, finansijskog, upravnog i radnog poslovanja navedenog u slijedećim zakonskim i pod zakonskim aktima:

- Zakon o proračunu (Narodne novine, br. 87/08, 136/12 i 15/15)
- Pravilnik o polugodišnjem i godišnjem izvještaju o izvršenju proračuna (Narodne novine, br. 24/13)
- Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu (Narodne novine, br. 114/10, 31/11 i 124/14)
- Pravilnik o finansijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu (Narodne novine, br. 32/11 i 3/15)

- Pravilnik o proračunskim klasifikacijama (Narodne novine, br. 26/10 i 120/13)
- Pravilnik o utvrđivanju proračunskih i izvanproračunskih korisnika državnog proračuna i proračunskih i izvanproračunskih korisnika proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te o načinu vođenja Registra... (Narodne novine, br 128/09 i 142/14)
- Zakon o javnoj nabavi (NN 90/2011; 83/2013; 143/2013)
- Zakon o radu (NN 149/09; NN 61/2011)
- Zakon o ustanovama (NN 76/93; NN 29/97 – Ispravak)
- Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi (NN 96/01)
- Zakon o autorskom pravu pročišćeni tekst (NN9/99; NN 76/99; NN127/99; NN 67/01)

Prema članku 14. Statuta nadzor nad zakonitošću rada Muzeja obavlja Ured za prosvjetu, kulturu, informiranje, šport i tehničku kulturu Zadarske županije (op.a. Ured državne uprave u Zadarskoj županiji).

Statutom je također definirano kako Muzej bez suglasnosti osnivača ne može:

- steći, opteretiti ili otuđiti nekretninu
- steći, opteretiti ili otuđiti pokretnu imovinu pojedinačne vrijednosti koja prelazi 50.000,00 kn
- osnovati drugu pravnu osobu
- dati u zakup dio svog poslovnog prostora i okolnog prostora koji pripada poslovnom prostoru muzeja

Osim zakonskih akata koje poštuje u svom poslovanju, Statutom je propisano da Narodni muzej Zadar donosi i vlastite opće akte:

- Statut
- Pravilnik o unutrašnjem ustrojstvu i načinu rada Muzeja
- Pravilnik o radu
- Pravilnik o računovodstvu i finansijskom poslovanju
- Pravilnik o zaštiti od požara
- Pravilnik o zaštiti na radu
- Pravilnik o disciplinskoj i materijalnoj odgovornosti djelatnika
- Druge opće akte sukladno zakonu, drugim propisima i Statutu

Od navedenih općih akata doneseni su:

- Pravilnik o unutrašnjem ustrojstvu i načinu rada Muzeja
- Pravilnik o zaštiti od požara
- Pravilnik o zaštiti na radu
- Pravilnik o disciplinskoj i materijalnoj odgovornosti djelatnika

Pravilnik o radu nije donesen, već se Narodni muzej Zadar, kao ustanova u kulturi referira na Zakon o radu i Kolektivni ugovor za zaposlenike u ustanovama kulture Zadarske županije od 20. studenog 2014. godine Klasa: 110-01/06-01/3 sklopljen između Zadarske županije kao osnivača Narodnog muzeja

Zadar i Hrvatskog sindikata djelatnika u kulturi. Također nije donesen **Pravilnik o računovodstvu i financijskom poslovanju**.

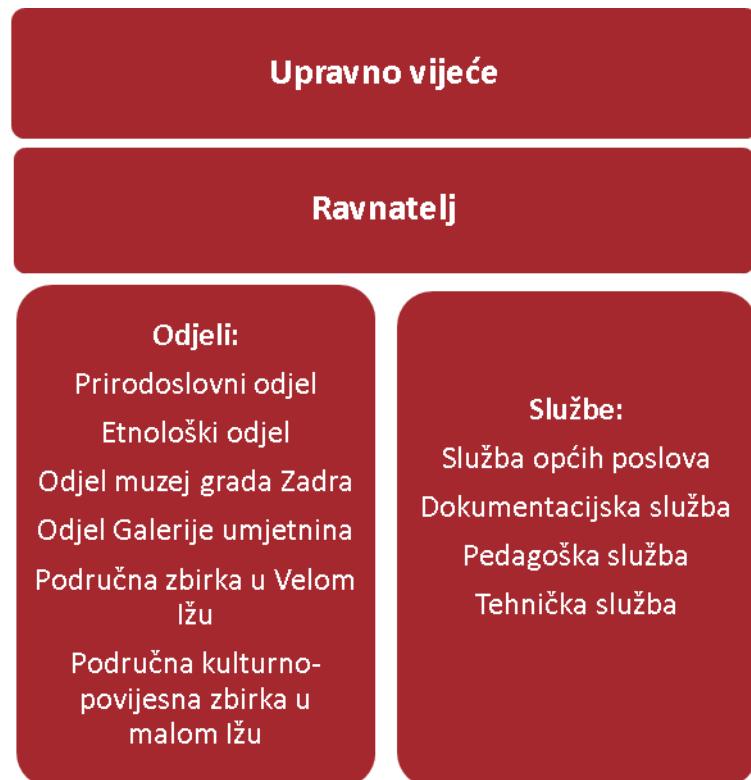
Od **drugih općih akata** donesenih sukladno zakonu, drugim propisima i Statutu Narodni muzej Zadar svoje poslovanje usklađuje sa slijedećim aktima:

- Pravilnik o funkcioniranju Gradske lože i Gradske straže;
- Pravilnik o uvjetima i načinu ostvarivanja uvida u muzejsku građu,
- Poslovnik o radu upravnog vijeća,
- Pravilnik o provedbi postupka nabave male vrijednosti,
- Procedura stvaranja ugovornih obaveza.

2.4 Organizacijska struktura Narodnog muzeja Zadar

Organizacijska struktura Narodnog muzeja Zadar definirana je Statutom te je grafički prikazana na slici (Slika 1).

Slika 1: Organizacijska struktura NMZ



Upravno vijeće

U članku 21. Statuta definirano je kako muzejom upravlja Upravno vijeće koje broji pet članova. Tri člana Upravnog vijeća imenuje osnivač (Zadarska županija) a druga dva člana se biraju između stručnih djelatnika muzeja. Mandat članovima Upravnog vijeća traje četiri godine. Članovi Upravnog vijeća biraju predsjednika koji rukovodi radom sjednica upravnog vijeća. Sukladno rješenju Zadarske županije o predstavnicima osnivača u Upravnom vijeću Narodnog muzeja (13. studenog 2013.) kao i Odlukom o izboru članova Upravnog vijeća Narodnog muzeja Zadar (5. studenog 2013.) aktualno Upravno vijeće čine slijedeći članovi:

Predstavnici osnivača:

- Ivan Šimunić, prof.
- Meri Barać, dipl. tur. Komunikolog

- Ivana Žorž, dipl. ing. Arh.

Predstavnici iz redova stručnih djelatnika:

- Nevena Štokić, kustosica u odjelu Galerija umjetnina NMZ-a
- Hrvoje Perica, kustos u odjelu Muzej grada Zadra NMZ-a

Članovi Upravnog vijeća imenovani su na vrijeme od četiri godine počevši od 25. studenog 2013. godine.

Sukladno Statutu Upravno vijeće u poslovima upravljanja muzejom na prijedlog ravnatelja:

- Donosi programe rada i razvoja Muzeja;
- Nadzire njihovo izvršenje;
- Odlučuje o finansijskom planu i godišnjem obračunu;
- Donosi Statut uz prethodnu suglasnost Osnivača
- Predlaže promjene u organiziranju rada Muzeja;
- Uz suglasnost Osnivača odlučuje o stjecanju, opterećenju ili otuđenju nekretnine, odnosno stjecanju, opterećenju ili otuđenju pokretne imovine čija pojedinačna vrijednost prelazi 50.000,00 kn;
- Razmatra prijedlog Sindikata u vezi s ostvarivanjem prava djelatnika i njihovog materijalnog položaja;
- Odlučuje i o drugim pitanjima od interesa za rad Muzeja u skladu sa zakonom, Statutom i drugim općim aktima Muzeja

Ravnatelj

Narodni muzej Zadar predstavlja i zastupa ravnatelj. Dužnost ravnatelja muzeja od 2010. godine vrši mr. sc. Renata Peroš, magistra znanosti s više od deset godina rada u kulturi. Diplomirala je arheologiju i povijest umjetnosti, a titulu magistra znanosti stekla je obranom magistarskog rada pod naslovom „Etno-kulturna komunikacija kulturno-umjetničkih društava i njihov utjecaj na razvoj hrvatske nacionalne integracije na zadarskom području od 1860. do 1914.“.

Ravnatelj kao statutom ovlaštena osoba za sve poslove u pravnom prometu u okviru djelatnosti muzeja obavlja slijedeće poslove:

- Organizira i vodi rad i poslovanje muzeja;
- Predlaže upravnom vijeću program rada i razvoja muzeja;
- Podnosi izvješće Upravnom vijeću i osnivaču o radu muzeja i ostvarivanju njegovog programa rada;
- Predlaže Upravnom vijeću donošenje finansijskog plana i privremenog finansijskog plana;
- Imenuje i razrješuje djelatnike sa posebnim ovlastima i odgovornostima;
- Donosi odluke o izboru djelatnika muzeja;

- Odlučuje o raspoređivanju djelatnika u muzeju;
- Odlučuje o disciplinskoj odgovornosti u muzeju;
- Uz suglasnost upravnog vijeća i Osnivača odlučuje o korištenju sredstava predviđenih Statutom;
- Vodi i odgovara za stručni rad muzeja;
- Odgovara za zakonitost rada muzeja;
- Donosi opće akte muzeja sukladno Statutu;
- Predstavlja i zastupa muzej u pravnom prometu i predstavlja muzej pred tijelima državne vlasti;
- U suglasnosti s Upravnim vijećem odlučuje o podacima koji predstavljaju poslovnu tajnu;
- Obavlja i druge poslove predviđene zakonom, Statutom i drugim općim aktima muzeja.

Ravnatelja imenuje i razrješava Osnivač na prijedlog Upravnog vijeća koje je obvezno pribaviti mišljenje stručnog osoblja muzeja.

Ustrojbene jedinice i službe

Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Narodnog muzeja Zadar definira dvije ustrojbene jedinice:

- I. Odjeli
 - a. Prirodoslovni odjel
 - b. Etnološki odjel
 - c. Odjel muzej grada Zadra
 - d. Odjel Galerije umjetnina
 - e. Područna zbirka u Velom Ižu
 - f. Područna kulturno-povjesna zbirka u malom Ižu
- II. Službe
 - a. Služba za prepariranje i održavanje prirodoslovne građe
 - b. Služba za konzervaciju i restauraciju drva i metala
 - c. Služba za muzejsku dokumentaciju
 - d. Ekonomsko-financijska služba
 - e. Administrativno-tehnička služba
 - f. Knjižnica i vizualna komunikacija
 - g. Foto-laboratorij

Iako pravilnik o unutarnjem ustrojstvu predviđa uspostavu svih prethodno navedenih odjela i službi, trenutno djeluju svi navedeni odjeli dok, dok od službi djeluju isključivo (Tablica 3):

- Služba za prepariranje i održavanje prirodoslovne građe
- Služba za muzejsku dokumentaciju
- Ekonomsko-financijska služba
- Administrativno-tehnička služba

- Pedagoška služba

Tablica 3: Djelatnici ustrojbenih jedinica

USTROJBENA JEDINICA	DJELATNIK	FUNKCIJA
Uprava	Mr.sc. Renata Peroš	Ravnateljica
ODJELI		
Prirodoslovni odjel	dr. sc. Snježana Vujčić-Karlo	viša kustosica, voditeljica Prirodoslovnog odjela
Etnološki odjel i Područna zbirka u Velom Ižu	dr. sc. Jasenka Lulić-Štorić	viša kustosica, voditeljica Etnološkog odjela
Odjel muzej grada Zadra i Područna kulturno-povijesna zbirka u malom Ižu	Hrvoje Perica	Kustos, voditelj odjela Muzej grada Zadra
	Ivana Dražić	Kustosica, voditeljica područne kulturno-povijesna zbirka u malom Ižu
Odjel Galerije umjetnina	mr. sc. Ljubica Srhoj-Čerina	Viša kustosica, voditeljica Galerije umjetnina
	Nevena Štokić	Kustosica
SLUŽBA		
Služba za prepariranje i održavanje prirodoslovne građe	Ivan Klapan	preparator pripravnik Prirodoslovni odjel
Služba za konzervaciju i restauraciju drva i metala	-	-
Služba za muzejsku dokumentaciju	Natali Čop	viša dokumentaristica
Ekonomsko-financijska služba	Vjekoslava Fabulić	voditeljica računovodstva
Administrativno-tehnička služba	Toni Puhalović	tajnik-pravnik Narodnog muzeja Zadar
	Josipa Kero	administrator
	Ivica Mrkić	muzejski tehničar
	Milan Marinković	kućni majstor
	Anka Bukvić	receptantica-manipulantica-biljeterka
	Nikolina Blažević	receptantica-manipulantica-biljeterka
	Svetlana Rogić	receptantica-manipulantica-biljeterka
	Mirna Vrkić	receptantica-manipulantica-biljeterka

	Morena Jelenković	receptantica-manipulantica-biljeterka
Pedagoška služba	Lucija Sekula	muzejska pedagoginja
Knjižnica i vizualna komunikacija	-	-
Foto-laboratorij	-	-

Nastavno na navedeno, nužno je istaknuti kako je prilikom provedbe analize podataka o ustrojstvu Narodnog muzeja Zadar uočena **neusklađenost podataka navedenih u Statutu, Pravilniku o unutarnjem ustrojstvu kao i podataka objavljenih na službenoj web stranici** (Tablica 4). Navedena neusklađenost posebno je izražena u podacima o službama muzeja, a dio naziva službi navedenih u Statutu, Pravilniku o unutarnjem ustrojstvu kao i na službenoj web stranici ne odgovaraju jedni drugima.

Tablica 4: Nazivi odjela i službi u službenim dokumentima NMZ

Odjeli i službe navedeni u Statutu (čl. 18)	Odjeli i službe navedeni u Pravilniku o unutarnjem ustrojstvu	Odjeli i službe navedeni na službenoj web stranici
<p>Odjeli:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prirodoslovni odjel • Etnološki odjel • Odjel muzej grada Zadra • Odjel Galerije umjetnina • Područna zbirka u Velom Ižu • Područna kulturno-povijesna zbirka u malom Ižu <p>Službe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tehnička služba • služba općih poslova 	<p>Odjeli:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prirodoslovni odjel • Etnološki odjel • Odjel muzej grada Zadra • Odjel Galerije umjetnina • Područna zbirka u Velom Ižu • Područna kulturno-povijesna zbirka u malom Ižu <p>Službe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Služba za prepariranje i održavanje prirodoslovne građe • Služba za konzervaciju i restauraciju drva i metala • Služba za muzejsku dokumentaciju • Ekonomsko-financijska služba • Administrativno-tehnička služba • Knjižnica i vizualna komunikacija • Foto-laboratorij 	<p>Odjeli:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Galerije umjetnina • Prirodoslovni odjel • Etnološki odjel • Odjel muzej grada Zadra • Kneževa palača <p>Stručne službe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dokumentacijska služba ○ Pedagoška služba ○ Muzejska knjižnica (u osnivanju) <p>Dislocirani objekti u sastavu muzeja</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Područna zbirka u Velom Ižu ○ Područna kulturno-povijesna zbirka u malom Ižu

Ustrojbine jedinice i službe nemaju pravnu osobnost kao ni ovlaštenje u pravnom prometu. Za rad svakog odjela odgovorni su voditelji odjela (Prirodoslovni odjel, Etnološki odjel, Odjel Muzej grada Zadra i Odjel Galerije umjetnina) koji su imenovani od strane ravnatelja na rok od dvije godine. U okviru službe općih poslova djeluje tajništvo i administrativno računovodstveni ured. Tehnička služba zadužena je za poslove održavanja. Dokumentacijska služba obavlja poslove organiziranja i planiranja poslova dokumentacije za sve odjele muzeja, što se prvenstveno odnosi na vođenje i obradu fondova sekundarne dokumentacije (dokumentacijske zbirke). Pedagoška služba organizira odgojno-obrazovne i promidžbene komponente svih odjela Narodnog muzeja Zadar.

OPĆI PODACI O NARODNOM MUZEJU ZADAR

Temeljne karakteristike i izazovi

- odjeli Narodnog muzeja Zadar su prostorno disperzirane na više lokacija (na više lokacija unutar povijesne jezgre grada Zadra te na otoku Ižu – 2 područne zbirke). Rješenje problema ovakve prostorne organizacije vidi se u objedinjavanju svih odjela kroz projekt prenamjene Kneževe i Providurove palače u muzej.
- Neusklađenost osnivačkog akta sa Zakonom o ustanovama i Zakonom o muzejima.
- Potreba za usvajanjem određenih službenih dokumenata – Pravilnika o radu, Pravilnik o računovodstvu i finansijskom poslovanju, sistematizacije radnih mesta
- Međusobna neusklađenost i neažuriranost Statuta, Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu kao i podataka objavljenih na službenoj web stranici. Neusklađenost se odnosi na nazive i podatke o muzejskim službama.

3. ANALIZA STANJA I OKRUŽENJA

3.1 Analiza općih prilika u kulturi

Potrošačko društvo i neoliberalne ekonomske doktrine, imperativ ostvarivanja ne samo prihoda nego i njegovog rasta iz sezone u sezonu u drugi plan postavljaju konzervaciju materijalne manifestacije kulture, ranije važnih za samosvijest neke zajednice ili nacije – tradicionalna funkcija kulture sada poput pontona pluta u moru novih zahtjeva i očekivanja. Na kulturne tokove, očekivanja i rezultate danas bitno utječu razne alijanse za koje okvir pruža transnacionalni europski prostor, teme vezane uz održivi razvoj te razvoj i očuvanje postignutog stupnja zaštite ljudskih prava kao globalne teme, a ništa manje obrazovanje novoga doba. Proces redefiniranja funkcije kulture, započet prije nekoliko desetljeća, danas se prikazuje u shvaćanju kulture kao ekonomskom resursu, s brojnim industrijskim izrazima intelektualne, edukativne, obrazovne vrijednosti roba i usluga.

3.1.1 Analiza prilika u kulturi na razini Europske unije

Kako na svjetskoj, tako i **na europskoj razini** u kulturnom sektoru od 1980-tih godina do danas dogodila se **značajna promjena percepcije funkcije kulture**.

Kulturni su sadržaji i prateća industrija bili u funkciji izgradnje i očuvanja kulturnog identiteta Europe i europskih nacija, dok se u recentnim godinama suočavaju s **redefiniranjem funkcije, uloge i očekivanja unutar kulturnog sektora**. Ovo je posebno izraženo u kulturnim sektorima u zemljama koje su prolazile tranziciju političkih sustava, gospodarsku krizu i ostale formativne procese (zemlje istočnoeuropskog i dijelom srednjeeuropskog kulturnog kruga).

U okolnostima gospodarske krize na europskoj razini, te rastućih sigurnosnih prijetnji, što uključuje i odgovore na njih koji u određenoj mjeri ograničavaju europsku ideju slobode kretanja, **kultura ostaje na marginama fokusa rasprave o europskoj budućnosti**. Istovremeno, vlada **imperativ smanjivanja javne potrošnje i opće prilagodbe svih sastavnica koje se financiraju iz javnih sredstava**, kako na nacionalnoj, tako i na europskoj razini.

Rastuća očekivanja od ekonomskih pokazatelja u kulturnom sektoru, što uključuje i očekivanja unutar samog sektora, s jedne strane, te svojevrsna strategija povlačenja EU kao odgovor na novonastale okolnosti s druge strane u najvećoj mjeri zrcala ambivalentnost europske politike prema sektoru kulture. U takvim je okolnostima donekle **upitna funkcija kulture kao zajedničkog nazivnika društvene kohezije na prostoru Europske unije**.

Europska birokracija kulturu mjeri prema dva ključna (i mjerljiva) segmenta – udjelu u BDP-u i broju zaposlenih u sektoru kulture³. S obzirom novo promišljanje u kulturi, uvodi se i **novo nazivlje za sektor**,

³ Rašić-Bakarić, 2015., str. 3.

imajući na umu i djelatnosti koji se naslanjaju na tradicionalno shvaćeni kulturni sektor – **kulturne i kreativne industrije**.

S obzirom na visoku sofisticiranost svih sastavnica kulturnog sektora, udio od 4,2% u ukupnom BDP-u i činjenici da sektor zapošljava gotovo 7 milijuna ljudi (3,3% radno aktivnog stanovništva EU)⁴, riječ je o jednom od na recesiju najotpornijih sektora, s velikim potencijalom za rast i razvoj, koji od početka 21. stoljeća bilježi stabilan rast. Broj zaposlenih u kulturi na europskoj je razini porastao sa 2,5% 2011. godine na 2,7% 2014. godine (na 1000 zaposlenih).⁵ Također je zanimljivo da je čak 60% svih zaposlenih u kulturi ima odgovarajući stupanj tercijarnog obrazovanja, što zorno govori o društvenom ulogu u ovaj sektor i njegovo vrijednosti⁶. Kreativne i kulturne industrie su, procjenjuje se, treća najveća privredna grana na razini EU. Na pan nacionalnim, nacionalnim, regionalnim i lokalnim politikama je da pokušaju pomiriti zahtjeve tržišta i tržišno orijentirane ekonomije, imperativ kontrole i smanjivanja javnog trošenja i potrebu očuvanja temeljnih društvenih i kulturnih sastavnica.

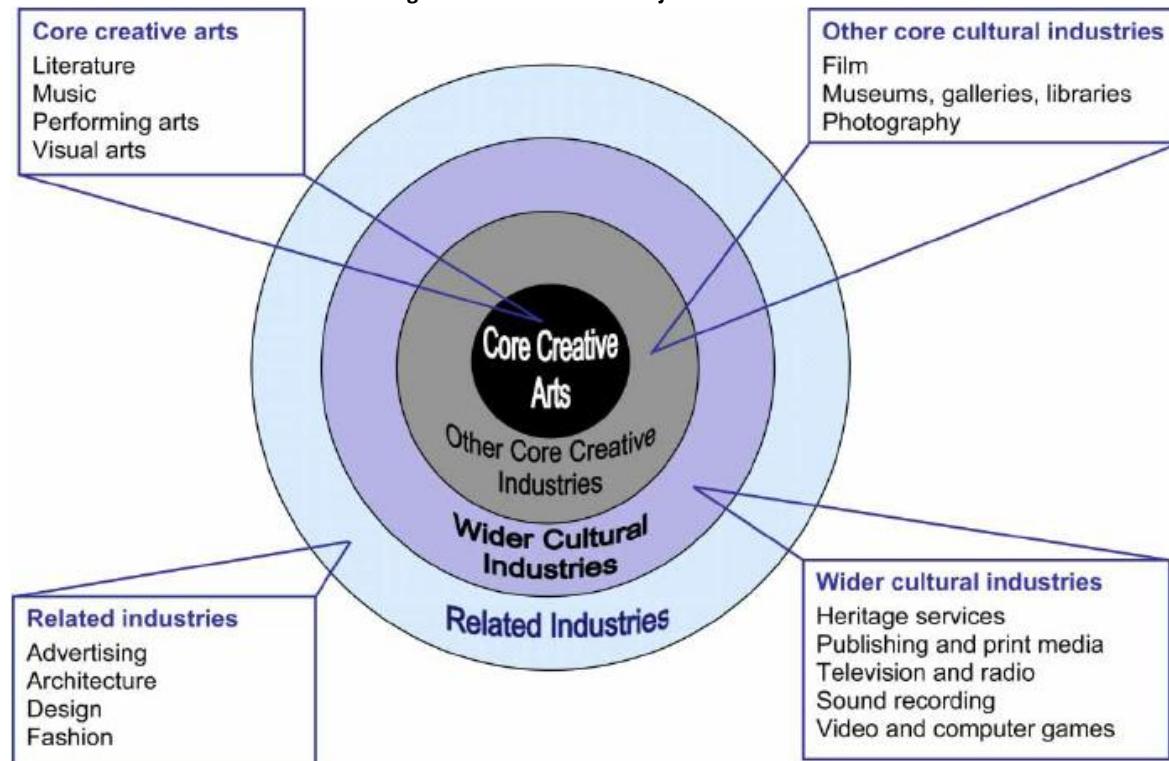
Prema službenoj EU klasifikaciji kreativnih i kulturnih industrijal, strogo kulturni sadržaj i pripadajuće djelatnosti koji ne generiraju ekonomski već isključivo kulturni kapital i kreativno ekonomске djelatnosti koje na jezgri kulturnih sadržaja generiraju nove ekonomске vrijednosti prikazuje se modelom koncentričnih krugova⁷. Riječ je o modelu koji pomiruje očekivanja i javni ulog, povezujući društvenu i kulturnu dimenziju s onom ekonomskom istodobno omogućujući im zadržavanje relativne autonomije. Što je promatrana točka bliže središtu, to je veći kulturni doprinos, onaj koji nadahnjuje, inspirira, povezuje i generira, a manji onaj brojkama mjerljivi, dakle ekonomski.

⁵ Izvor: Culture Statistics 2016 edition, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7551543/KS-04-15-737-EN-N.pdf/648072f3-63c4-47d8-905a-6fdc742b8605>

⁶ Izvor: Culture Statistics 2016 edition, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7551543/KS-04-15-737-EN-N.pdf/648072f3-63c4-47d8-905a-6fdc742b8605>, str. 66.

⁷ (Rašić-Bakarić i dr., 33)

Slika 2: Prikaz modela koncentričnih krugova u kulturnim industrijama



Izvor: David Throsby: The concentric circles model of the cultural industries, Cultural Trends Vol. 17 , Iss. 3,2008

Ovdje valja reći i kako se pred kulturne i kreativne industrije, s fokusom na **muzeje** (tu su i knjižnice i arhivi) postavlja još jedan veliki **izazov**, a to je **digitalizacija kulturne baština na razini Europske unije i njeno povezivanje s propulzivnim mogućnostima koje nudi ICT sektor i sektor turizma**. S tim u vezi, dobro je poznata **Europeana** - platforma za slobodno pretraživanje digitalnih objekata različitih digitalnih knjižnica. U digitalne objekte ubrajaju se filmovi, fotografije, slike, karte, rukopisi, knjige, novine i arhivski zapisi. Europeana, osim digitaliziranoj baštini, omogućuje i pristup odgovarajućim metapodacima i podacima o autorskim pravima za svaki digitalizirani objekt. Do ovoga časa, u Europeaninoj je bazi pohranjeno 54,369,657 umjetničkih slika, predmeta, knjiga, video i zvučnih zapisa iz cijele Europe.

Uvažavajući potencijale koji ima gore opisan princip povezivanja digitalizirane kulturne baštine i propulzivnih sektora ICT i turizma, Europska komisija i Europsko vijeće usvojile su **Direktivu o ponovnoj uporabi informacija javnog sektora**⁸, radi činjenice da u državama članicama postoje **zнатне разлике** u

⁸ Directive 2003/98/EC of the European Parliament and of the Council of 17 November 2003 on the re-use of public sector information (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32003L0098&qid=1440422837494&from=EN>) i Directive 2013/37/EU of the European

Parliament and of the Council of 26 June 2013 amending Directive 2003/98/EC on the re-use of public sector information (Text with EEA relevance) <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013L0037&qid=1440422707235&from=EN>

pravilima i praksama iskorištavanja javnih kulturnih resursa, što predstavlja **zapreku** ostvarivanju **gospodarskog potencijala tih resursa**. Budući da knjižnice, muzeji i arhivi nastavljaju ulagati u digitalizaciju, mnogi od njih već su omogućili ponovnu uporabu njihovih javno dostupnih sadržaja, a mnogi nastoje pronaći mogućnosti za ponovnu uporabu njihovog sadržaja. Međutim, budući da djeluju u različitim regulatornim i kulturnim okolinama, prakse kulturnih ustanova u iskorištavanju sadržaja razvile su se različito. Direktiva stoga pruža načela koja valja transponirati u nacionalna zakonodavstva, pružajući priliku za daljnje smisleno povezivanje sektora u nastojanju da se kulturna baština učini što dostupnijom, što širem krugu korisnika, uz istovremeno jačanje društvenog identiteta čiji je kultura bitan dio, i posljedično – mjerljivo ekonomsku korist.

3.1.2 Kulturni sektor u nacionalnom okviru

Razdoblje tranzicije i obnove ratom razrušenih gospodarskih, infrastrukturnih, obrazovnih, ali i kulturnih kapaciteta u Republici Hrvatskoj od kraja prošlog stoljeća nastavilo se dugotrajnim razdobljem duboke ekomske recesije.

Tranzicija u tržišno gospodarstvo i nepostojanje sustavne potpore za pravne, ekonomске i političke promjene i prilagodbe u sektoru kulture, kao ni **jasnog strateškog okvira** za djelovanje u sektoru kulture u Republici Hrvatskoj bitno je nagrizlo ne tako loš sustav kulturno obrazovne djelatnosti iz bivše države. Mnogi će kulturni radnici kazati kako je ova novostečena sloboda u području kulture, bez sustavnog okvira promjena i u kontekstu stvaralaštva i u kontekstu poslovanja kulturnih institucija, donijela nesigurnost i brojne kulturne djelatnosti dovela na rub održivosti.

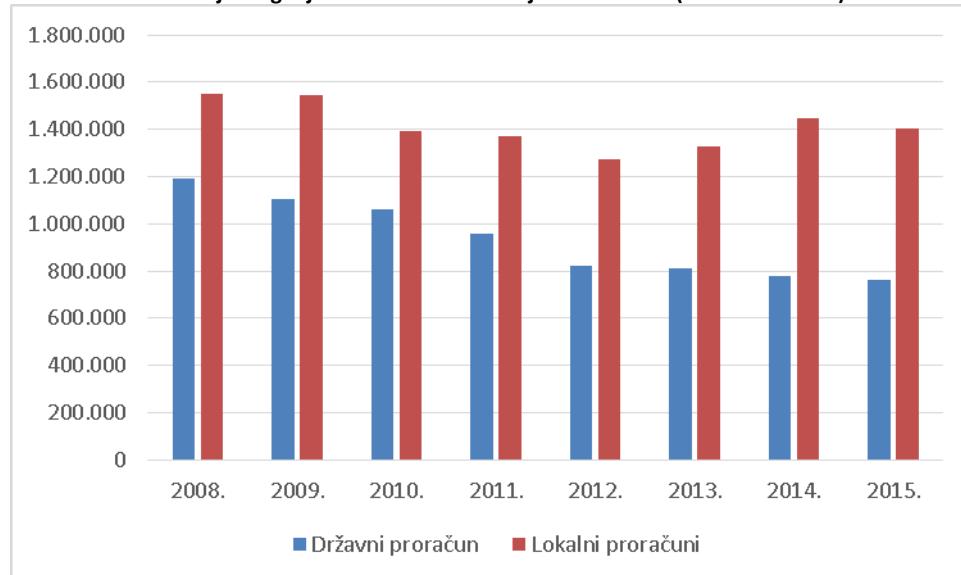
(Nedostižni) **imperativ** ostvarivanja **profita** i **specifična znanja** koja su se hitno morala usvojiti, misleći pritom na vještine i znanja iz područja **kulturnog menadžmenta**, uz istodobnu **drastičnu eroziju srednje klase**, dualizam **elitne naspram populističke kulture** i **smanjivanje javne potrošnje**, uz posljedično smanjenje kulturne suradnje – sve su to bitne sastavnice negativne spirale kojoj se i danas kulturne institucije pokušavaju oduprijeti. Pokušavajući kopirati europski model menadžmenta u kulturi nailaze također na velike prepreke jer ni drugi sektori na koje se naslanjaju nisu do kraja i kvalitetno prošli proces tranzicije u novonastalim okolnostima.

Istodobno, ovi se naporci kulturnog sektora, bez sustavne i promišljene strateške intervencije, percipiraju kao velik javni trošak. Prema podacima Ministarstva kulture i Ministarstva financija, u 2015. godini utrošeno je 2.164.696.699,00 HRK odnosno 1,28% ukupnog proračuna na državnoj i lokalnoj razini, odnosno oko 6% lokalnih proračuna, a svega 0,5% državnog proračuna za financiranje kulturnog sektora u RH. Pri tome valja istaknuti kako je 65% novca usmjerenog ka kulturnom sektoru došlo iz lokalnih proračuna.

Iz grafičkog prikaza kretanja proračuna za kulturu u RH i njegovog udjela u ukupnom proračunu za kulturu proizlazi tendencija pada od 2008. godine na ovamo, pri čemu se 2014. godine bilježi najznačajniji pad, pa je proračun za kulturu u ukupnom državnom proračunu iznosio svega 0,49% BDP⁹.

Za 2015. godinu, prema podacima Ministarstva kulture, udio kulture u proračunu RH je 0,52%, a u svim proračunima 1,28%, dok je udio kulture u BDP-u 0,65%. Izdvajanja za kulturu per capita pala su sa 545,00 HRK 2011. godine na 504,00 HRK 2015. godine. Ovakve rezove treba gledati u kontekstu gospodarskih prilika, ali i nedovoljne usmjerenosti kulturnog sektora na obranu prethodnih razina financiranja, razrađene argumentacije i prikupljenih podataka koji ih podupiru.

Slika 3: Prikaz kretanja ulaganja u kulturu za razdoblje 2008.-2015. (u tisućama HRK)



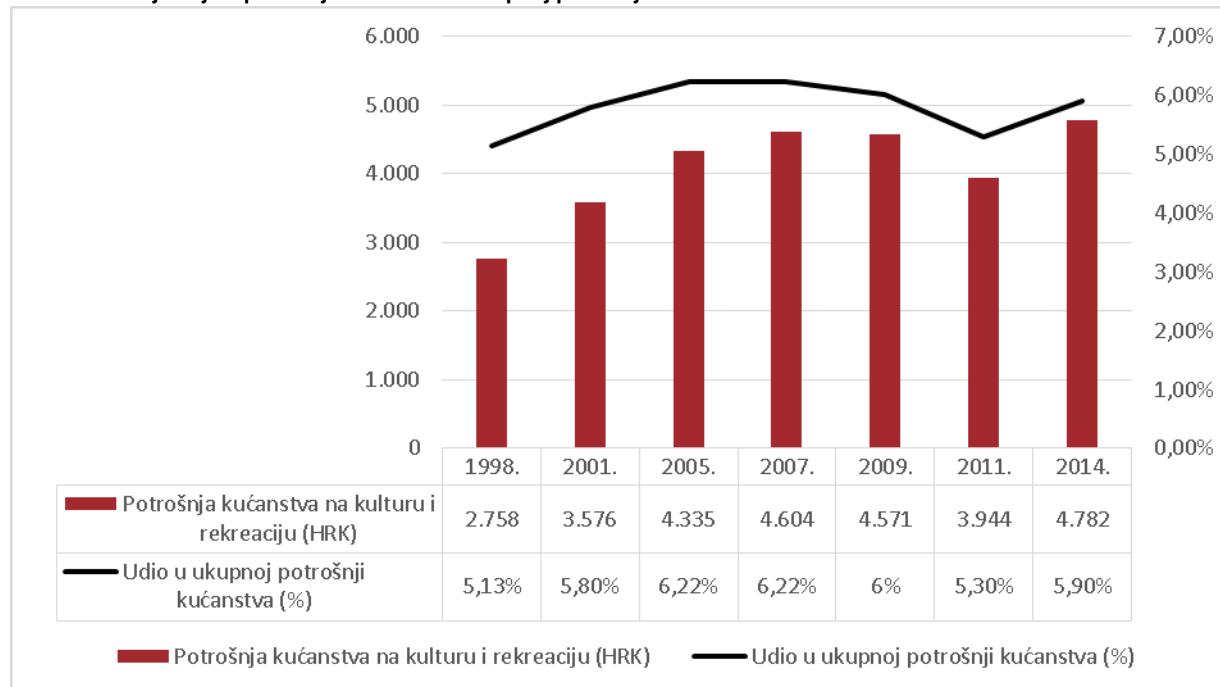
Kad je pak riječ o potrošnji domaćinstava, od 2000. godine na ovomo udio za kulturu u kućnom budžetu iznosi oko 5-6%, pri čemu se prema podacima za potrebe publikacije Statistika u kulturi koje prikuplja EUROSTAT procjenjuje da u Hrvatskoj najveći dio potrošnje za kulturne potrebe odlazi na kupovinu knjiga¹⁰, a svega 0.3% potrošnje za kulturu u domaćinstvima za ulaznice u muzeje¹¹.

⁹ Državni zavod za statistiku: Statistički ljetopis Republike Hrvatske za 2014. Godinu, str. 553.

¹⁰ Izvor: Culture Statistics 2016 edition, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7551543/KS-04-15-737-EN-N.pdf/648072f3-63c4-47d8-905a-6fdc742b8605>, str.163

¹¹ Izvor: Culture Statistics 2016 edition, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7551543/KS-04-15-737-EN-N.pdf/648072f3-63c4-47d8-905a-6fdc742b8605>, str.159.

Slika 4: Kretanje udjela potrošnje za kulturu u ukupnoj potrošnji kućanstva



Donekle ohrabruju podaci Državnog zavoda za statistiku koji pokazuju kako se stavka potrošnje u kulturi počinje polako oporavljati, uz istodobni pad udjela potrošnje kućanstava na osnovne izdatke poput prehrane.

U okolnostima nepostojanja strateškog promišljanja kulturnog i kreativnog sektora na nacionalnoj razini, svaki od segmenata zapravo se snalazi kako znade. Tržište je segmentirano na institucionalne kulturne napore i aktivnosti raznih pojedinaca. S obzirom da ne postoji jasna sektorska kontura s jasnim pravilima i strateškim ciljevima, kretanja u kulturi u Hrvatskoj u velikoj su mjeri **odraz raznovrsnih nastojanja udruga, javnih i privatnih nastojanja** koji koketiraju i sa sektorom obrazovanja, gospodarstva i/ili politike.

Uvidom u publikacije Državnog zavoda za statistiku razvidno je kako broj kazališta primjerice raste, dok se broj izdavača, kinematografa i galerija kontinuirano smanjuje.

Muzeološka djelatnost, zahvaljujući programima Noć muzeja koji se već čitav niz godina provodi s velikim uspjehom, snažno pridonosi popularizaciji muzejskih ustanova i zbirki koje su im povjerene na čuvanje, pokazujući zorno kako je statičan i u određenoj mjeri zastario koncept moguće premetnuti u uspješnicu zahvaljujući interdisciplinarnim suvremenim nadgradnjama. To je, međutim, jedna noć u godini, a na muzejima je da i preostale dane i noći u godini iskoriste za afirmaciju svojih koncepata, duboko promišljenih i postavljenih na temeljima kvalitetnog kratkoročnog i srednjeročnog strateškog planiranja.

Prošlogodišnja studija mapiranja kreativnih i kulturnih industrija u Hrvatskoj (Rašić-Bakarić i dr., 2015), kao prva takva studija na ovim prostorima donijela je nekoliko zanimljivih spoznaja – najvažniji je udio koji kreativne i kulturne industrije zauzimaju u ukupnom BDP-u Republike Hrvatske, i to 2012. godine

– čak 2,3%, što je impresivniji rezultat od tradicionalno shvaćeno važnih industrijskih sektora – farmaceutskog, kemijskog, drvnog, tekstilnog. U ukupnom broju zaposlenih, radnici u kreativnim i kulturnim industrijama čine 2,7% (2014. godine), što je na razini prosjeka EU. S udjelom od 0,6% u ukupnom nacionalnom izvozu, kreativne i kulturne industrije zauzimaju sedmo mjesto u EU (2014.).

Najzanimljiviji segment spomenute studije odnosi se na identifikaciju rastućeg gospodarskog značaja kreativnih i kulturnih industrija od 2008. godine na ovamo - unatoč gospodarskoj krizi, ili upravo zbog nje, u periodu 2008.-2014. njihov gospodarski značaj zamjetno porastao, iako ga, paradoksalno, karakterizira prekarnost visoko intelektualnog rada.

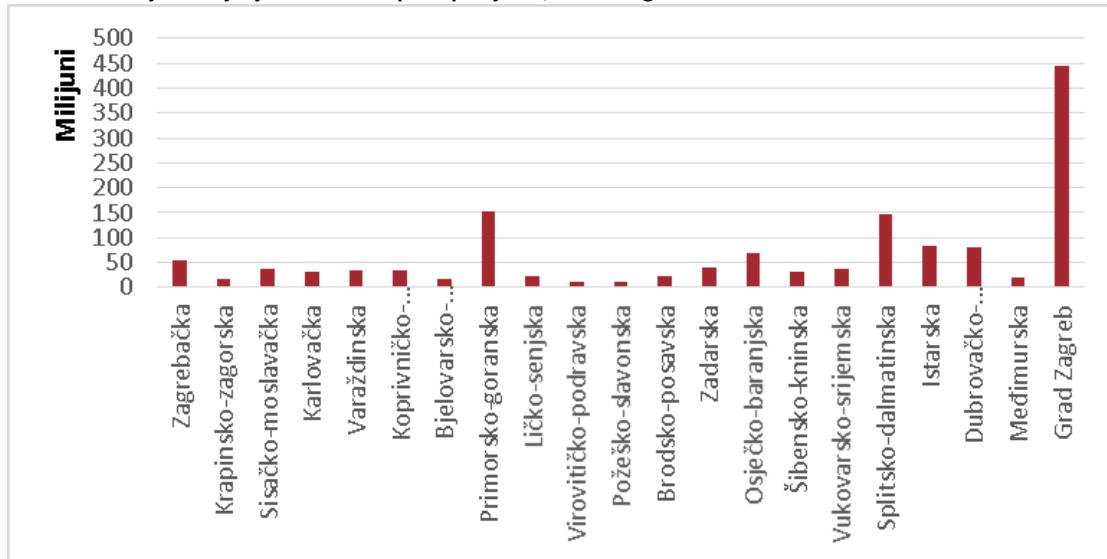
3.1.3 Kultura u regionalnom i lokalnom kontekstu

Republika Hrvatska je u velikoj mjeri centralizirana država, ali je jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave ostavile značajne ingerencije, pa su tako županijama, gradovima i općinama u svom (samo)upravnem djelokrugu, ostavljeni poslovi lokalnog značaja kojima se neposredno ostvaruju potrebe građana, među ostalim i na području kulture. Riječ je o pozitivnom modelu koji doprinosi decentralizaciji države i jača identitet i integritet lokalne zajednice, međutim, pozitivan mu je predznak prečesto oduzet radi **skromnih finansijskih mogućnosti** mnogih **lokalnih jedinica** i nemogućnosti stvarnog utjecaja na programske osnove ili ulaganja u kulturnu infrastrukturu.

S obzirom na navedeno, kad razmatramo lokalni kontekst za razvoj kulturnog sektora u Zadarskoj županiji, ključno je kazati kako, ako je suditi prema finansijskim pokazateljima ulaganja u kulturu iz županijskog proračuna, **Zadarska županija pronalazi sinergiju između turističkog i kulturnog proizvoda**, te iz godine u godinu **bilježi i na jednom i na drugom području sve bolje rezultate**.

Prema podacima o ulaganjima u kulturu iz lokalnih proračuna za 2015. godinu, koje je kompiliralo Ministarstvo kulture, proizlazi da je Zadarska županija 2014. godine u kulturu na razini županije uložila 4,81%, a 2015. godine 3,93% (u okolnostima ukupno većeg županijskog proračuna), čime se svrstava u sredinu rang liste po ulaganjima u kulturu na razini županije.

Slika 5: Kretanje izdvajanja uza kulturu po županijama, za 2015. godinu



Izvor: Ministarstvo kulture

Osim ulaganja finansijskih sredstava u kulturu, od jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave očekuje se i da doprinesu u smislu logističke i koordinacijske potpore inicijativama i naporima kulturnih ustanova da osiguraju razvojna sredstva iz dostupnih EU fondova, kao i u institucionalnom i strateškom promišljanju daljnog razvoja kulturnog proizvoda na lokalnoj razini.

S tim u vezi, važno je istaknuti da se pristupilo izradi niza strateških dokumenata na razini županije koji bi sinergijskim učinkom trebali ubrzati i potaknuti daljnji rast i razvoj dvaju ključnih sektora u županiji – kulturni i turistički, uz aktivnu ulogu u očuvanju okoliša i prirodne baštine i snažno oslanjanje na princip revitalizacije i stavljanje u punu funkciju svih postojećih potencijala.

Dio velikih kulturnih centara u Republici Hrvatskoj strategije upravljanja u kulturi već imaju, dok ona na nacionalnoj razini, na žalost, i dalje izostaje.

Za potrebe izrade **analize stanja kulture u Zadarskoj županiji**, proveden i analiziran anketni upitnik na sljedećem uzorku – opća populacija (n=337; 54,9%) te dvije ciljane skupine- učenike/ce završnih razreda srednjih škola (n=201; 32,7%) i kulturne djelatnike/ce kao referentnu skupinu (n=76; 12,4%).

Instrument za anketu detektirao je preferencije i percepciju kulturnih sadržaja stanovnika, koja može biti indikativna u dalnjim promišljanjima kulturnog razvoja lokalne zajednice. Ispitanici su crkvu. Donata prepoznali kao najistaknutiju kulturnu točku Zadarske županije – nešto manje od trećine ispitanika (27,2%), dok su čak dvije suvremene intervencije - urbane instalacije Morske orgulje i Pozdrav Suncu prepoznali kao drugu, odnosno treću najistaknutiju kulturnu točku (19,9% ispitanika, odnosno 15,8%), iako se ne može govoriti o kulturnim sadržajima u tradicionalnom smislu. Glazbene večeri u Sv. Donatu najistaknutija su kulturna manifestacija županije, a spomenulo ju je nešto više od 10% ispitanika. Sve ostale kulturne manifestacije, proizvode i spomenike ispitanici su spominjali znatno rjeđe. Od muzeja najprepoznatljiviji je Muzej antičkog stakla, dok se institucija Narodni muzej

Zadar izrijekom spomenut samo jednom. Analiza upitnika je također pokazala kako na kulturu u prosjeku najviše troše ispitanici dobi između 25 i 34 godine (2.356,98 kn), a najmanje najstarija dobna skupina (1.074,71 kn).

Navedeni trendovi ukazuju na činjenicu kako se tradicionalno shvaćen kulturni proizvod Zadarske županije valja osvremeniti i nadograditi novim sastavnicama, s obzirom na dobru percepciju takvih sinergija od strane samih stanovnika, pa je za pretpostaviti da će i turistički sektor navedeno moći kapitalizirati. Također, na određeni iskorak potiče i zakonski okvir za digitalizaciju kulturne baštine i njihovu ponovnu uporabu u svrhu realizacije novog kulturnog proizvoda, a koji ne prejudicira veliki finansijski ulog. Zbirke kulturne baštine i s njima povezani metapodaci potencijalna su osnova za proizvode i usluge digitalnog sadržaja i imaju ogroman potencijal za inovativnu ponovnu uporabu u područjima kao što su učenje i turizam. Šire mogućnosti ponovne uporabe javnog kulturnog materijala bi, između ostalog, trebale omogućiti ustanovama i tvrtkama da iskoriste svoj potencijal i pospješi gospodarski rast i stvaranje radnih mjestra. U tom kontekstu ulaganje u kulturu ne treba shvatiti samo kao trošak nego i investiciju s određenom dinamikom povrata kroz na kulturu naslonjene sektore.

U prilog potrebi osvremenjivanja kulturne ponude u Zadarskoj županiji zorno govore i sljedeći podaci prikupljeni anketnim upitnikom za potrebe izrade Strategije razvoja kulture Zadarske županije - na skali od 1 (u potpunosti nezadovoljan) do 5 (u potpunosti zadovoljan) prosječna vrijednost zadovoljstva kulturnom ponudom grada/mjesta u kojem ispitanici žive je 2,89. Veći je postotak zadovoljnih kulturnom ponudom među stanovnicima Zadra (29,6%), nego među stanovnicima manjih mjesta (20,4%).

Najmanji udio zadovoljnih kulturnom ponudom zabilježen je među ispitanicima koji imaju od 25 do 34 godine (14,1%) te kod ispitanika od 35 do 44 godine (20,9%) što ukazuje na zaključak da kulturna ponuda Zadra i Zadarske županije **ne zadovoljava potrebe osoba mlađe odrasle dobi**.

ANALIZA OPĆIH PRILIKI U KULTURI

Temeljne karakteristike i izazovi

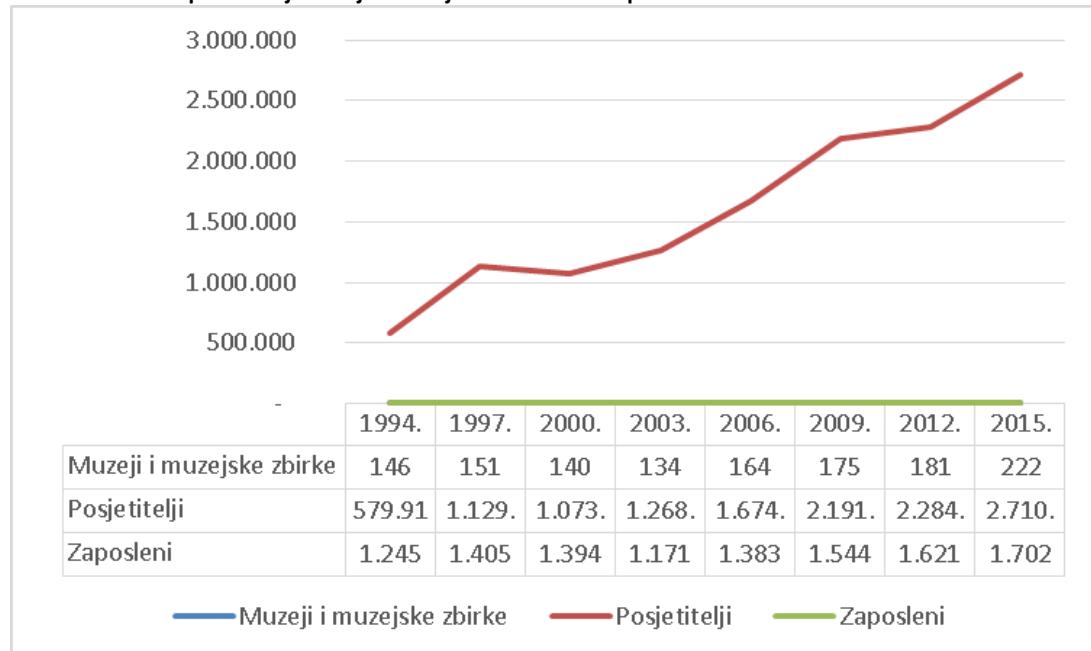
- Na europskoj razini se dogodila značajna promjena percepcije funkcije kulture. Redefiniraju se funkcija, uloge i očekivanja unutar kulturnog sektora.
- U okolnostima gospodarske krize na europskoj razini, te rastućih sigurnosnih prijetnji kultura ostaje na marginama fokusa rasprave o europskoj budućnosti, odnosno postaje upitna njena funkcija kao zajedničkog nazivnika društvene kohezije na prostoru Europske unije.
- Vlada imperativ smanjivanja javne potrošnje i opće prilagodbe svih sastavnica koje se financiraju iz javnih sredstava, kako na nacionalnoj, tako i na europskoj razini.
- Rastuća očekivanja od ekonomskih pokazatelja u kulturnom sektoru

- Evropska birokracija kulturu mjeri prema dva ključna (i mjerljiva) segmenta – udjelu u BDP-u i broju zaposlenih u sektoru kulture . Uvodi se novo nazivlje za sektor - sektor kulturne i kreativne industrije
- Novi izazov za europske muzeje - digitalizacija kulturne baština na razini Europske unije i njeno povezivanje s propulzivnim mogućnostima koje nudi ICT sektor i sektor turizma
- Stanje u nacionalnom sektoru kulture uvjetovano je tranzicijom u tržno gospodarstvo, nepostojanjem sustavne potpore za pravne, ekonomski i političke promjene i prilagodbe u sektoru kulture , nedostatkom jasnog strateškog okvira, imperativom ostvarivanja profita, zahtjevima za usvajanjem specifičnih znanja iz područja kulturnog menadžmenta, dualizmom elitne naspram populističke kulture te smanjivanjem javne potrošnje (uz posljedično smanjenje kulturne suradnje)
- Zahvaljujući programima Noć muzeja postignuta je popularizacija muzejskih ustanova, ali to je ipak samo jedna noć u godini.
- Skromne finansijske mogućnosti jedinica lokalne i regionalne samouprave ne omogućavaju ostvarivanje značajnijeg utjecaja na programske osnove ili ulaganja u kulturnu infrastrukturu
- Od JLS / JRS očekuje se da uz ulaganja finansijskih sredstava u kulturu, pruže logističku i koordinacijsku potporu inicijativama kulturnih ustanova za korištenje EU sredstava, kao i da doprinesu institucionalnom i strateškom promišljanju daljnog razvoja kulturnog proizvoda na lokalnoj razini
- Zadarska županija pronalazi sinergiju između turističkog i kulturnog proizvoda, a prema izdvajanjima za kulturu je u nacionalnom projektu

3.2 Položaj Narodnog muzeja Zadar u kontekstu hrvatskih muzeja

Registar muzeja, galerija i zbirki u RH (uvid u registar na datum 12. siječnja 2017.) trenutno evidentira 297 muzeja, galerija i zbirki od čega je 190 upisano u muzejski **A-registar** (pravno osnovan kao muzej), 47 upisano u **B-registar** (djelomično zadovoljava zakonske uvjete da bude muzej) i 60 upisano u **C-registar** (postoji građa, ne planira se osnivanje muzeja). Analizom podataka Državnog zavoda za statistiku za period od 1994. do 2015. uočava se kako uz rast broja muzeja i muzejskih zbirki (52 % u odnosu na 1994.), kontinuirano raste i znatno raste broja posjetitelja (367 % u odnosu na 1994.), dok se rast broja zaposlenika pokazuje skromnije trendove (38% u odnosu na 1994.) (Slika 6).

Slika 6: Statistički pokazatelji muzeja i muzejskih zbirki u RH u periodu od 1994. - 2015.



Izvor: Stat. Ijet. Repub. Hrvat. 2010., str. 509; Stat. Ijet. Repub. Hrvat. 2016., str. 540.; Obrada BC

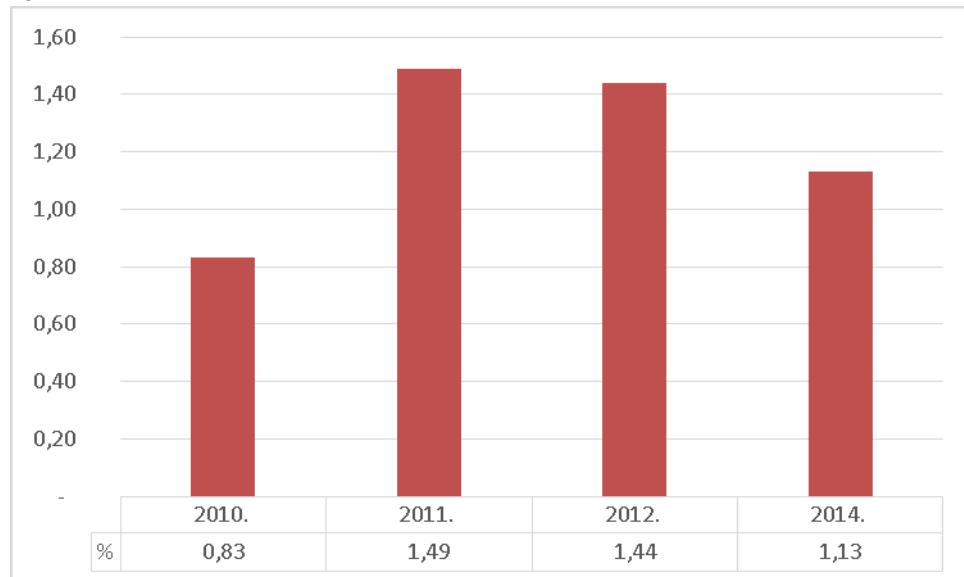
Nadalje, uvidom u Statistički pregled za 2015. godinu koji je pripremio Muzejski dokumentacijski centar uočava se kako Narodni muzej Zadar kao muzej osnovan od strane Zadarske županije spada u 6% muzeja u RH koji su osnovani od strane županije, odnosno u 5% općih muzeja regionalnog djelokruga. Na području RH najviše djeluje specijaliziranih muzeja (38%) a slijede opći muzeji 32% (među kojima se uvrštava i Narodni muzej Zadar) te muzejske zbirke (23%) i stalne muzejske izložbe (7%).

Kako je vidljivo u tablici (Tablica 5) **Narodni muzej Zadar** je imao relativno **dobru posjećenost** u periodu od 2010. do 2014. (izuzeta 2013. godina budući da su statistike za navedenu godinu obrađene samo za 5 najposjećenijih muzeja) u odnosu na druge muzeje u Hrvatskoj budući da se nalazi u prvih 20 muzeja po broju posjeta. Narodni muzej Zadar u navedenom periodu sudjeluje sa prosječno **1,22% posjeta** u

ukupnom broju posjeta muzeja i muzejskih zbirki u RH (Slika 7).

Dio muzeja upisanih u registar nije dostavio godišnja izvješća ili u istima nije specificiran broj posjetitelja pa su samim time i statistike nepotpune. Među onima koji nisu dostavili podatke nalaze i neki od muzeja u Zadarskoj županiji čime se onemogućuje analiza položaja NMZ u kontekstu županijskih muzeja. Posebno je zanimljivo ukazati na činjenicu kako 10 najposjećenijih muzeja u promatranom periodu ostvaruje preko 50% ukupnih posjeta muzejima u Hrvatskoj, što, kada se uzme u obzir ukupan broj muzeja koji je dostavio izvješća sa brojem posjetitelja¹² ukazuje na velika odstupanja u posjećenosti muzeja. Najposjećeniji muzeji nalaze se u Zagrebu, sjeverozapadnoj Hrvatskoj, Istri i Dalmaciji u kojoj prednjači Dubrovnik, odnosno, nalaze se u zonama intenzivnih turističkih kretanja kao i u zonama u kojima su uspostavljeni novi suvremeni muzejski sadržaji kao npr. Muzej krapinskih neandertalaca.

Slika 7: Udio broja posjetitelja NMZ u ukupnom broju posjetitelja muzeja i muzejskih zbirki u RH za 2010., 2011., 2012. i 2014.



Izvor: MDC, Obrada BC

Ovakav statistički pregled potvrđuje aktualne trendove koji utječu na interpretaciju baštine (jednu od temeljnih djelatnosti muzeja) a koji su navedeni u studiji „European trends and developments affecting heritage interpretation“¹³.

Posebno se naglašava snažan utjecaj sljedećih 5 trendova na interpretaciju baštine:

¹² Prosječno je za 2010., 2011., 2012. i 2014. godinu 124,5 muzeja dostavilo izvješće o radu s navedenim brojem posjetitelja u Muzejski dokumentacijski centar.

¹³ Interpret Europe (2016) European trends and developments affecting heritage interpretation. Witzenhausen: Interpret Europe (http://www.interpret-europe.net/fileadmin/Documents/publications/interpret_europe_trend_analysis_2016.pdf)

1. Spori gospodarski rast vodi prema smanjenju financiranja sektora kulturne baštine,
2. Veći naglasak na ljude i „baštinske zajednice“ (heritage communities¹⁴),
3. Potraga za autohtonošću, kvalitetom i vrijednostima,
4. Povećanje svrhovito usmjerenih aktivnosti,
5. Rast važnosti društvenih medija (mreža).

Situacija u Europi reflektira se i na Hrvatsku – gospodarska kriza utječe na kontinuirano smanjenju proračunskih sredstava za financiranje sektora kulture a samim time i muzejske djelatnosti. Uprave muzeja „prisiljene“ su razvijati nove programe, nove načine prezentacije i interpretacije eksponata i baštine o kojoj skrbe, stvaranja kontinuirane komunikacije sa posjetiteljima putem društvenih mreža i dr. i upravo oni muzeji koji su proveli takve aktivnosti, danas se nalaze na listi 10 najposjećenijih muzeja u Hrvatskoj. Narodni muzej Zadar, iako se nalazi u „Top 20“ muzeja po broju posjećenosti u Hrvatskoj zasigurno nije dostigao svoj puni potencijal.

Brojni su uzroci neiskorištenog potencijala Narodnog muzeja Zadar i isti su obrađeni u narednim poglavljima. Kroz razgovor sa upravom Muzeja kao i sa turističkim vodičima utvrđeno je kako muzej nije uključen u organizirane turističke obilaske na području Zadarske županije. Većina turističkih agencija u svojoj ponudi nudi obilazak Arheološkog muzeja Zadar, Stalne izložbe crkvene umjetnosti i Muzej antičkog stakla. Ipak, u promatranom periodu Narodni muzej Zadar je ostvario veći broj posjeta od većine navedenih muzeja. Aktivnija suradnja sa turističkim agencijama i turooperatorima svakako može poboljšati rezultate, ali nužno je unaprijediti prezentaciju postava, odnosno stvoriti „doživljaj“ što zahtjeva planski pristup.

¹⁴ Prema Okvirnoj konvenciji Vijeća Europe o vrijednosti kulturne baštine za društvo, održanoj u Farou (Portugal) 27. listopada 2007. (na snazi od 1. lipnja 2011.) baštinska zajednica se definira kao zajednica pojedinaca koji specifične značajke kulturne baštine drže vrijednim i žele ih, u okviru javnih akcija, očuvati i prenijeti budućim naraštajima.

Strateški plan razvoja kulturne ustanove Narodni muzej Zadar za period 2017.–2020.

Tablica 5: Posjeti u muzejima RH u 2010., 2011., 2012. i 2014. - najposjećeniji muzeji

RB.	Muzej	Broj posjeta u 2010.	Indeks 2010. % (2.651.966 posjeta u RH u 2010.)	Muzej	Broj posjeta u 2011.	Indeks 2011. % (2.557.198 posjeta u RH u 2011.)	Muzej	Broj posjeta u 2012.	Indeks 2012. % (2.878.211 posjeta u RH u 2012.)	Muzej	Broj posjeta u 2014.	Indeks 2014. % (4.771.230 * posjeta u RH u 2014.)
1.	Dubrovački muzeji	350.000	13,20	Dubrovački muzeji	385.421	15,07	Dubrovački muzeji	388.750	13,51	Dubrovački muzeji	377.630	7,91
2.	Arheološki muzej Istre	325.338	12,27	Arheološki muzej Istre	314.674	12,31	Arheološki muzej Istre	348.441	12,11	Muzej grada Splita Dioklecijanovi podrumi	218.528	4,58
3.	Muzej suvremene umjetnosti	230.000	8,67	Muzej Hrvatskog zagorja MHZ	181.503	7,10	Galerija Klovicjevi dvori	140.721	4,89	Muzeji Hrvatskog zagorja MHZ	168.532	3,53
4.	Muzeji Hrvatskog zagorja MHZ	222.731	8,40	Tehnički muzej	159.316	6,23	Tehnički muzej	125.102	4,35	Tehnički muzej	163.312	3,42
5.	Tehnički muzej	176.453	6,65	Muzej suvremene umjetnosti	112.485	4,40	Muzej suvremene umjetnosti	116.887	4,06	Muzej za umjetnost i obrt	126.243	2,65
9.	Dvor Trakošćan	68.054	2,57	Muzej "Mimara"	68.100	2,66	Muzej grada Zagreba	70.550	2,45	Arheološki muzej Zadar	96.645	2,03
14.	Gradski muzej Senj - Tvrđava Nehaj	34.791	1,31	Narodni muzej Zadar	38.210	1,49	Povijesni i pomorski muzej Istre	54.040	1,88	Gradski muzej Varaždin	54.700	1,15
15.	Arheološki muzej Split	28.450	1,07	Arheološki muzej u Zagrebu	36.777	1,44	Gradski muzej Varaždin	52.150	1,81	Narodni muzej Zadar	54.116	1,13
16.	Muzej antičkog stakla u Zadru	28.450	1,07	Gradski muzej Senj - Tvrđava Nehaj	34.396	1,35	MHZ Muzej "Staro selo" Kumrovec	48.139	1,67	Muzej grada Splita	54.034	1,13
18.	Narodni muzej Zadar	22.127	0,83	Arheološki muzej Split	27.660	1,08	Narodni muzej Zadar	41.370	1,44	Umjetnička galerija Dubrovnik	45.739	0,96

Strateški plan razvoja kulturne ustanove Narodni muzej Zadar za period 2017.—2020.

21.	Etnografski muzej Split	19.651	0,74	Stalna izložba crkvene umjetnosti (SICU)	24.153	0,94	Muzej antičkog stakla u Zadru	30.000	1,04	Arheološki muzej u Splitu	38.020	0,80
23.	Umjetnička galerija Dubrovnik	18.692	0,70	Muzej antičkog stakla u Zadru	21.668	0,85	MHZ - Dvor Veliki Tabor	28.713	1,00	Dom Marina Držića	35.682	0,75
24.	Prirodoslovni muzej Rijeka	18.079	0,68	Zavičajni muzej Ogulin	21.366	0,84	Umjetnička galerija Dubrovnik	25.473	0,89	Muzej antičkog stakla u Zadru	35.088	0,74
25.	Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja Rijeka	17.806	0,67	Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja Rijeka	21.284	0,83	Stalna izložba crkvene umjetnosti SICU	24.788	0,86	Muzej Slavonije	34.545	0,72

Izvor: Muzejski dokumentacijski centar (MDC) statistike broja posjeta za 2010., 2011., 2012. i 2014. g.

* kao podatak o ukupnom broju posjetitelja muzeja u RH je korišten podatak iz „Tablice posjećenosti muzeja“
http://www.mdc.hr/UserFiles/Image/projekti/statistika/2014_v5_Tablica_posjecenost.pdf

** Podaci za 2013. su izrađeni isključivo za 5 najposjećenijih muzeja

Za područje Zadarske županije najprimjerenije je analizirati dostupne statističke podatke za 2014. g. (statistička obrada MDC-a) kada je najviše muzeja sa područja županije dostavilo svoje izvješće u kojima je vidljiv broj posjeta (Tablica 6). Narodni muzej je jedan od najposjećenijih muzeja u županiji, ali uočava se i izrazita koncentracija posjeta muzeja na grad Zadar kao središte županije. Otvorenjem Kneževe palače (kao i budućim preuređenjem Providurove palače) Narodni muzej Zadar dobiva nove moderne prostore za prezentaciju svoje građe što će se zasigurno reflektirati u rastu broja posjetitelja i unaprjeđenju kvalitete muzejske i izložbeno-galerijske ponude na razini županije kao i čitav Hrvatske.

Tablica 6: Muzeji u Zadarskoj županiji po posjećenosti u 2014.g.

RB. u MDC listi muzeja po posjećenosti	RB. Po posjećenosti u Zadarskoj županiji	Muzej	Broj posjeta u 2014.
9.	1.	Arheološki muzej Zadar	96.645
15.	2.	Narodni muzej Zadar	54.116
24.	3.	Muzej antičkog stakla u Zadru	35.088
35.	4.	Stalna izložba crkvene umjetnosti (SICU)	20.746
121.	5.	Kula Stojana Jankovića	860
127.	6.	Zavičajni muzej Obrovac	622
165.	7 .	Zavičajni muzej Benkovac	(-)
166.	8 .	Zavičajni muzej Biograd na Moru	x

Izvor: MDC

(-) – u izvješću nije naveden podatak o posjećenosti / muzej nije otvoren za posjete

X – izvješće nije dostavljeno

Međutim, iskorak u kvaliteti mora nužno biti popraćen dodatnim zapošljavanjem kvalitetnih kadrova, unaprjeđenjem postava, razvojem novih proizvoda i usluga, te praćenjem suvremenih trendova potražnje kako bi se mogao očekivati rast prihoda i smanjenje ovisnosti o proračunskim sredstvima.

POLOŽAJ NARODNOG MUZEJA ZADAR U KONTEKSTU HRVATSKIH MUZEJA

Temeljne karakteristike i izazovi

- NMZ ima relativno dobru posjećenost u odnosu na druge muzeje u RH - nalazi se u prvih 20 muzeja po broju posjeta
- Iako je NMZ u „Top 20“ muzeja po broju posjećenosti u Hrvatskoj, puni potencijal nije dostignut – npr. muzej nije uključen u organizirane turističke obilaske na području Zadarske županije.

- NMZ ostvaruje veći broj posjeta od gotovo svih muzeja u Zadarskoj županija (osim od Arheološkog muzeja Zadar). Usporedbu o ostvarenim prihodima iz posjeta nije bilo moguće izvršiti zbog nedostupnosti podataka ostalih muzeja.
- Izrazita koncentracija muzejskih posjeta muzeja na grad Zadar kao središte županije, u odnosu na ostale gradove i općine u Zadarskoj županiji.
- Otvorenjem Kneževe palače (kao i budućim preuređenjem Providurove palače) Narodni muzej Zadar dobiva nove moderne prostore za prezentaciju svoje građe što će se zasigurno reflektirati u rastu broja posjetitelja i unaprjeđenju kvalitete muzejske i izložbeno-galerijske ponude na razini županije kao i čitav Hrvatske. Međutim, iskorak u kvaliteti mora nužno biti popraćen dodatnim zapošljavanjem kvalitetnih kadrova, unaprjeđenjem postava, razvojem novih proizvoda i usluga, te praćenjem suvremenih trendova potražnje

3.3 Analiza muzeološkog koncepta odjela Narodnog muzeja Zadar i radnih uvjeta

3.3.1 Analiza aktualnog muzeološkog postava Narodnog muzeja Zadar

Grad Zadar i Zadarska županija po svim svojim karakteristikama na određeni način predstavljaju moguću paradigmu razvoja određenog područja utemeljenog na baštini, odnosno posjeduju iznimno baštinski potencijal i imaju priliku da komuniciraju istovjetno komplementarne razine identiteta koji su danas u fokusu i za koje postoji nedvojbeni interes. Konkretno, prema ideji „duge povijest“¹⁵ koje lokalna/regionalna/nacionalna baština posjeduju kao interpretativno-istraživački i prezentacijski potencijal, te posljedično tome (kada se realiziraju) destinacijsko-turistički sveukupni razvoj doista može biti argumentirano utemeljen na elementima baštine. Naravno samozauzimljivo je ovdje da isto podrazumijeva da u takvoj formi glavne teme i interesi nisu izravni, „na samo jedan način“ čitljivi narativi već upravo oni koji na uspješan način komuniciraju komplementarne „priče“ objedinjene unutar određenog inter/multidisciplinarnog konteksta (što muzejska izložba/stalni postav jest, odnosno trebala bi uvijek biti). Sasvim konkretno, danas uspješni muzeji/baštinske institucije¹⁶ su oni koji zajedničke, ali nerijetko i suprotstavljene identitete, komuniciraju kao jednakovrijedne iz kojih se stvara nova kreativna energija. Ako se ovdje usmjerimo prema konkretnoj instituciji tj. Narodnom muzeju Zadar navedeno uključuje najmanje tri (pa i više) razina identifikacije, odnosno reprezentacije: lokalnu, regionalnu, nacionalnu, te nad-nacionalnu koje se upravo kroz Narodni muzej Zadar mogu pratiti i predstaviti, točnije kroz imanentnu mu muzejsku zbirku koja broji preko 80 000 muzejskih predmeta, te kroz rad odjela Muzeja¹⁷ i njegovih podružnica. Ako Narodni muzej Zadar želi biti uspješan, biti istinsko mjesto komunikacije svih razina identiteta onda je **nužno potrebno novi stalni postav** (budućeg) muzeja tome prilagoditi jer postojeći muzeološki (radni) postav/i navedene zadatke svakako ne ispunjavaju na zadovoljavajući način.

¹⁵ Odnosno strukturama „dugog trajanja“ kroz prošlost (c.f.F. Braudel).

¹⁶ Usporedi npr. dobitnika prestižne Europske muzejske nagrade, Antwerpen MAS/Museum aan de Stroom.

¹⁷ Galerija umjetnina; Prirodoslovni odjel; Etnološki odjel; odjel Muzeja grada Zadra.

Slika 8: Odjeli Narodnog muzeja Zadar prostorno disperzirani na Poluotoku i na otoku Ižu



Foto: arhiva NMZ

Postojeće stanje aktualnog/ih muzeoloških postava Narodnog muzeja Zadar nesumnjivo proizlaze iz nekoliko funkcionalnih obilježja Narodnog muzeja Zadar¹⁸ koji su na općoj razini uvjetovani minimalno slijedećim karakteristikama:

- njegovim nastankom, i dalnjim odlukama o funkcioniranju od koje je najrelevantnija za postojeće stanje ona iz 1962. godine kada Skupština općine Zadar donosi odluku da

¹⁸ Isti su kasnije detaljnije analizirani.

se svi dotadašnji muzeji¹⁹ integriraju u jednu ustanovu pod nazivom Narodni muzej Zadar;

- njegovom prostorom disperzijom na različitim lokacijama u povjesnoj jezgri grada Zadra (dalje poluotok) što, ovisno o okolnostima, može biti percipirano kao prednost no u sadašnjoj i zadanoj situaciji te po našem stručnom mišljenju u kontekstu razvoja Narodnog muzeja Zadar koji treba odgovoriti/reagirati na muzeološke zahtjeve 21. stoljeća jest svojevrsni, značajni nedostatak.

Slika 9: Postavi odjela NMZ-a

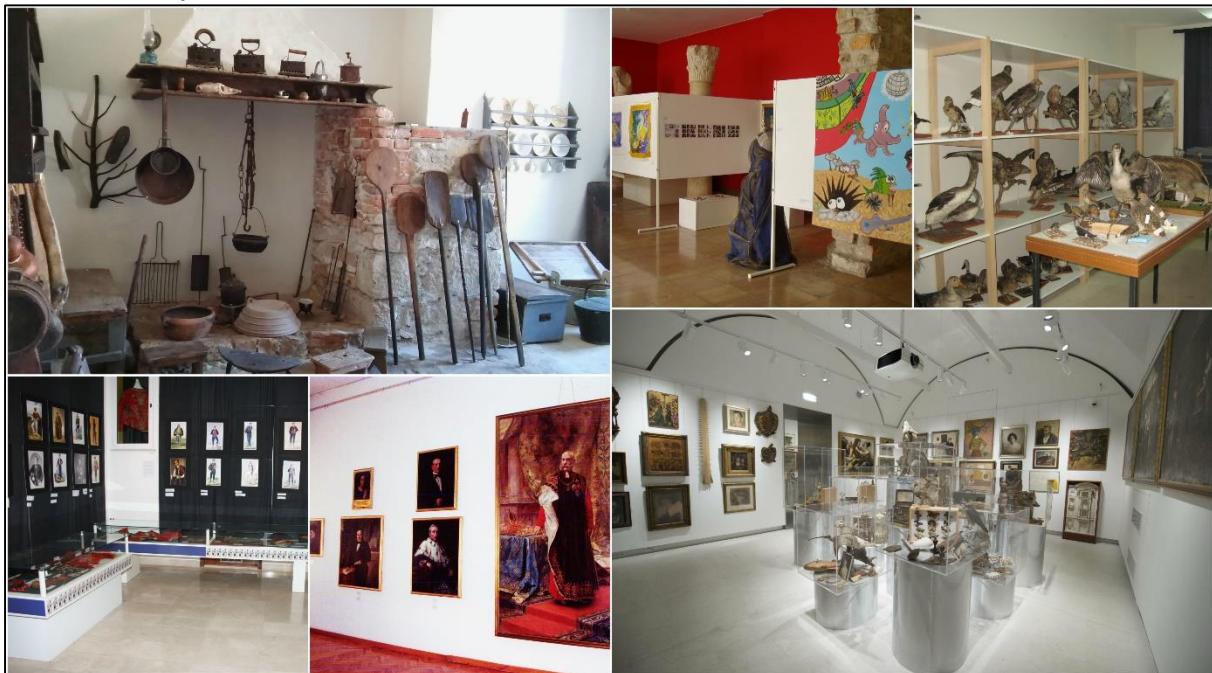


Foto: arhiva NMZ

Trenutna prezentacijska/interpretacijska razjedinjenost Narodnog muzeja Zadar, odnosno raspršenost njegovih postojećih odjela izravno i značajno utječe na postojeći muzeološki koncept, odnosno trenutnu realizacija mujejskog/ih postava. Sasvim konkretno i sukladno provedenoj terenskoj analizi

¹⁹ Nakon izvornog osnivanja muzeja 1832.g. koji je trebao prikupljati uzorke iz prirodnih znanosti, starina, te narodne i industrijske djelatnosti 1897. razvija se Arheološki muzej, a 1905. godine i Prirodoslovni muzej. U rujnu 1945. godine (po završetku II svjetskog rata) pokrenuta je inicijativa za ponovno osnivanje Narodnog muzeja najprije samo s Prirodoslovnim i Etnografskim odjelima. Godine 1952. navedeni se odjeli Narodnog muzeja odvajaju i postaju samostalni muzeji (Etnografski muzej i Prirodoslovni muzej) te funkcioniraju kao takvi sve do prosinca 1962. Istovremeno u listopadu 1948. godine osnovana je Galerija umjetnina kao prva javna galerijska ustanova u Zadru. Muzeja grada Zadra utemeljen je u siječnju 1960. godine, a u prosincu 1962. godine u osnivanju je i Muzej narodne revolucije. Konačno godine 1962. Skupština općine Zadar donosi odluku da se svi dotadašnji/postojeći muzeji, uz Muzej narodne revolucije u osnivanju, integriraju u jednu ustanovu pod nazivom Narodni muzej Zadar. (usporedi: <http://nmz.hr/muzeji/povijest>)

postojeći izložbeni, odnosno muzeološki stalni postav/i su kod svih odjela Narodnog muzeja Zadar neadekvatni u kontekstu suvremenog muzeološkog promišljanja interpretacije mujejske građe, neovisno o tipu građe koje predstavljaju. Drugim riječima isti su idejno zastarjeli, previše statični i time ne prilagođeni suvremenim prezentacijskim/interpretacijskim tehnikama i očekivanjima današnjeg posjetitelja. Ovdje vrijedi istaknuti da neovisno o jasnoj namjeri, koja je detektirana tokom terenskih posjeta kod većine djelatnika Narodnog muzeja Zadar (odnosno djelatnika njegovih Odjela) postoji želja i potreba da, uvijek kada je to moguće, isti osuvremene. Indikator navedenog, premda bi glede kvalitete interpretacije usmjerene prema općenitoj publici određene zamjerke mogli ovdje pronaći, jest povremena izložba "Kabinet čuda Narodnog muzeja Zadar" upriličena povodom otvorenja Kneževe palače (10/02/2017) koja vrlo uspješno pokazuje da je interdisciplinarno razmišljanje o (budućem), cjelovitom stalnom postavu Narodnog muzeja Zadar ne samo moguće, već i poželjno. Problem/izazov kojim će se ponajprije trebati usmjeriti u narednom periodu (kreiranja sveobuhvatnog stalnog postava NM Zadar) jest u tome da se navedena/demonstrirana (kroz povremenu izložbu) težnja osuvremenjivanja u postojećim zadanim prostornim, financijskim i tehničkim uvjetima izvede uspješno. Ukoliko ovdje neće postojati razumijevanje svih zainteresiranih dionika mujejska konceptacija stalnog postava NM Zadar realno i nije značajno moguća pa su time i navedeni pomaci ostvareni spomenutom povremenom izložbom tek minimalni i na duži rok ostati će nažalost nadasve nezadovoljavajući.

Promatrajući izdvojene odjela Narodnog muzeja Zadar, odnosno njihove trenutne mujejske prezentacije koje su u funkciji stalnog/ih postava uz ranije navedena ograničenja možemo dodatno konstatirati kako slijedi:

- **Galerija umjetnina** (Narodnog muzeja Zadar) smještena u Providurovoj palači trenutno nema stalni postav. Isti je u razradi i očekivanoj izvedbi jer su prostori namijenjeni stalnom postavu Galerije umjetnina (relativno adekvatno) uređeni tek nedavno. No posebni izazov ovdje predstavlja postojeća ne definiranost muzeološkog koncepta budućeg sveukupnog stalnog postava Narodnog muzeja Zadar koji će idejno koristiti prostore obje (Kneževe i Providurove) palače za koji ne postoji jasno razrađeni i usvojeni muzeološki koncept, a radne verzije istog nisu u potpunom suglasju s postojećim (premda tek radnim) projekcijama formiranja stalnog postava Galerije umjetnina. Neovisno o vrlo nezavidnoj situaciji po ovom pitanju u kojoj se trenutno nalazi Galerija umjetnina naše je mišljenje da Galerija umjetnina treba realizirati svoj stalni (ili privremeni-stalni) mujejski postav u postojećim/zadanim organizacijskim uvjetima neovisno da li će projekt uređenja Providuruve palače, gdje se Galerija trenutno nalazi, biti odobren i/ili krenuti u realizaciju vrlo skoro ili u nekom duljem narednom periodu²⁰. Dodatni razlog za ovaku argumentaciju jest da je Galerija umjetnina Narodnog muzeja Zadar bila i predugo zatvorena za posjetitelje recentno (preko devet godina) ta da, makar i u svojstvu

²⁰ Prema zadnje raspoloživim informacijama ovdje (ožujak 2017) Providurova palača će biti obnovljena za potrebe Narodnog muzeja Zadar što ponajprije ističe potrebu definiranja sveobuhvatnog budućeg stalnog postava Narodnog muzeja Zadar.

prijelazne faze kakva je sada realno nužno, mora biti otvorena za posjetitelje/korisnike kako bi ostvarila povezanost s postojećim, ali i budućim korisnicima/posjetiteljima muzeja;

- **Prirodoslovni odjel** (Narodnog muzeja Zadar) svojim je stalnim postavom također smješten u Providurovoj palači koja je kako smo naznačili trenutno u (ne)definiranom procesu mogućeg no očekivanog uređenja, odnosno trenutnog korištenja prostora iste. Za razliku od Odjela Galerije umjetnina Prirodoslovni odjel muzeja u zadanoj, trenutnoj situaciji ima politiku svojevrsnih dugotrajnih povremenih izložbi koje time (simuliraju) karakteristike stalnog postava. Drugim riječima muzejska prezentacija/interpretacija mijenja se približno svake dvije godine²¹ što je hibridna kombinacija obnove stalnog postava muzeja/odjela i ustvari povremenih izložbi. Navedena situacija, premda načelno može biti pohvalna glede aktivnosti i interesa relevantnih muzejskih djelatnika s dotičnog odjela NM Zadar dugoročno nije održivi koncept jer se ovdje radi u konačnici tek o privremenoj izložbenoj djelatnosti čega su i sami djelatnici muzeja (Prirodoslovni odjel) nadasve svjesni.
- **Etnološki odjel** (Narodnog muzeja Zadar) je, čini se na određeni način najdinamičniji odjel muzeja u ovom trenutku. Ipak njegov stalni postav, koji je značajno ograničen uvjetovanim konzervatorskim zahtjevima unutar zadane lokacije čini ga neadekvatnim sukladno suvremenim muzeološkim praksama²². Ponajveći problema prostora Gradske straže, gdje je smješten stalni postav etnološkog odjela je otežano kretanje posjetitelja koje je nadasve loše ovdje riješeno a koje je proizašlo iz uvjetovanog konzervatorskog prijedloga. Postojeći stalni postav Etnološkog odjela, uz postav Prirodoslovnog odjela, najsnažnije komunicira regionalne karakteristike (područja Sjeverne Dalmacije) i time ostvaruje idejnu povezanost grada Zadra sa širom regijom koja mu gravitira koju bi u budućem stalnom, interdisciplinarnom postavu Narodnog muzeja Zadar svakako bilo vrijedno zadržati . No kao i slučajevima drugih trenutnih stalnih postava pojedinih odjela NM Zadar postojeći stalni etnografski postav je zastario, vrlo je statičan a razina muzejske komunikacije ne uključuje nužna suvremena muzejska pomagala (npr. upotrebu multimedije).
- **Muzeja grada Zadra** (Narodnog muzeja Zadar), uzmemli u obzir trenutne okolnosti u kojima djeluje ovaj, ali i svi ostali odjeli odnosno cijelokupni Narodni muzej, načelno realizira ne tako loš stalni postav premda je isti također značajno zastarjeli glede promišljanja tematskih cjelina i "pričanja priče/a", kao i upotrebe suvremenih muzeoloških prezentacijskih praksi. Jedan od mogućih razloga za navedenu situaciju jest da Muzeja grada Zadra, u odnosu na ostale odjele Narodnog muzeja posjeduje možda i najbolje uvjete, što tek uvjetno treba shvatiti jer isti kakvi su sada ni na koji način nisu na razini onih koji bi trebali biti minimalno osigurani za kvalitetno funkcioniranje i komunikaciju jednog muzeja, odnosno njegovog odjela u 21. stoljeću.

²¹ Odnosno kada je isto moguće, s obzirom na organizacijske i finansijske kapacitete.

²² Izostavljamo ovdje povremene aktivnosti navedenog odjela , koje su vrijedne pažnje.

Općeniti zaključak glede (trenutnih) stalnih postava različitih Odjela Muzeja, što je **tek suma stalnih postava no svakako ne i idejno promišljeni poželjnog, budućeg stalnog postav** Narodnog muzeja u Zadru jest da je, neovisno o limitima zadane situacije/ima muzeološka interpretacija i prezentacija kakva je sada ponuđena u stalnim postavima raznovrsnih odjela Muzeja **definitivno zastarjela** pa stoga **i apsolutno neodrživa**. Navedeno može biti tek djelomično relativizirano činjenicom da je prostor Kneževe palače vrlo recentno uređen i gdje su postavljene privremene izložbe koje, više ili manje sugeriraju buduću politiku/ideju stalnog postava NM Zadar. Načelne informacije da će se Providurova palača u vrlo skorom vremenu urediti također za potrebe stalnog/ih postava Narodnog muzeja Zadar, ponajprije otvara pitanja aktualizacije sveukupnog stalnog postava Narodnog muzeja Zadar (jedinstvenog, i/ili separatnih definiranih odjela NM Zadar). Glavni problem je ovdje, ponajprije, da **jasno i jedinstveno rješenje oko idejnog muzeološkog koncepta ustvari ne postoji** čak i ako pretpostavimo, poželjno nadasve da će se uređenje Providurove palače²³ dogoditi kako je inicijalno planirano. Dodatni problem je da pojedini odjeli muzeja, ovdje prvenstveno mislimo na Galeriju umjetnina, ali i Prirodoslovni odjel u međuvremenu moraju imati svoje, makar i improvizirane stalne postave kako se ne bi stvorio jaz i privid neaktivnost muzeja (odnosno njegovih odjela) u procesu planiranog uređenja Providurove palače.

U kontekstu prenamjene Kneževe i Providurove palače za potrebe Narodnog muzeja Zadar opstaju **dvije iznimno važne**, čini se još uvijek goruće **problematike**:

- definiranje sveukupne muzeološke koncepcije budućeg stalnog postava NM Zadar i
- otvoreno/neriješeno pitanje oko naknadne upotrebe, odnosno namjene prostora izvan ove dvije palače a koje Narodni muzej Zadra danas koristi²⁴.

Navedeni prostori trebali bi, ako je ikako moguće ostati vezani uz (muzejske) aktivnosti Narodnog muzeja Zadar i/ili barem u javnoj namjeni za potrebe kulture. Neovisno što je budućnost navedenih prostora neizvjesna, koliko nam je trenutno poznato, a u kontekstu analize postojećih (no i budućeg) stalnog postava nikako ne bismo savjetovali da ponovno dođe do neželjenog, uključujući i fizičkog razdvajanja stalnih postava pojedinih odjela²⁵ Narodnog muzeja jer bi time ponovo došlo do određenih problema koji i danas postoje (vidi ranije u tekstu). Namjena ovih prostora, ukoliko ostanu pod upravom Muzeja osim za administrativne svrhe mogla bi biti upotrijebljena i za (nužna) proširenja potreba muzejske čuvaonice, ili za organizaciju povremenih izložbi.

²³ Druge palače, u odnosu na Kneževu palaču, namijenjene za potrebe Narodnog muzeja Zadar.

²⁴ To su prostori Gradske Straže, Gradske Lože, Požarišta i postojeće Upravne zgrade s lapidarijem.

²⁵ Uključujući i one koji mogu biti osnovani u narednom periodu, posebice tijekom uređenja Providurove palače.

3.3.2 Analiza planova za budući postav Narodnog muzeja Zadar

Uvodna razmatranja oko muzeološkog koncepta

Narodni muzej Zadar je po svojim obilježjima jedinstvena muzejska ustanova u Republici Hrvatskoj. Isti je prvi narodi/nacionalni muzej²⁶ na području Republike Hrvatske koji je osnovan još 1832. godine. Iako su se društveno-političke, pa jednako tako i ekonomске prilike značajno promijenile u proteklih gotovo dva stoljeća, pa jednako tome i uloga/e muzeja (muzeološke) okolnosti u društvu u odnosu na vrijeme osnivanja Narodnog muzeja u Zadru indikativno je da sasvim nove, suvremene/današnje okolnosti u kontekstu sasvim drugih razloga²⁷ ukazuju prema zagovoru i snažnom razvoju regionalnih muzeja što Narodni muzej u Zadru po svim svojim osnovnim karakteristikama značajno posjeduje. Današnja percepcija regionalizma daje posebno i drugačije značenje (nekadašnjim) nacionalnim (tj. narodnim) muzejima, ovdje Narodnom muzeju Zadar koji je osnovan kao "Museo Nazionale" i to značajno ranije od Narodnog muzeja u Zagrebu (osnovanog 1846. godine) koji je, logično, trebao preuzeti funkciju jednog i jedinog Nacionalnog muzeja kada govorimo o današnjoj suverenoj Republici Hrvatskoj. U tom smislu značenje Narodnog muzeja u Zadru je povjesno superiorno i jedinstveno, a time i njegovo povjesno ime koje se po našem mišljenu treba zadržati i u današnjici (između ostalog i zbog niza relacija koje se iz istog mogu naznačiti/prezentirati i u stalnom postavu muzeja) neovisno o trendu preimenovanja naziva muzejskih institucija koji se u radnim dokumentima koji su analizirani povremeno spominju. Jedan od razloga zašto smatramo da bi postojeći naziv muzeja trebalo zadržati počiva na činjenici da je u promijenjenim društveno-političkim okolnostima (nekoliko puta od osnivanja muzeja) isti značajno revidiran, te da je regionalna politika danas jedan od važnih faktora politika razvoja Europske Unije gdje se upravo svojim zadržanim nazivom i muzeološkim funkcijama koje obavlja Narodni muzej Zadar idealno može uklopiti ne ugrožavajući time ni na koji način strateške nacionalne, ili pak lokalne interese (vidi novi muzejski zakon RH). Dapače niti je idealno pozicioniran da promovira paralelno sve tri politike/pozicije = muzeja od nacionalnog značenja, onog koji je istinski regionalni u smislu regionalnih politika Republike Hrvatske, ali razvoja Europske unije koje su aktualne danas, ali jednako tako i lokalni (tj. gradski).

S druge strane, a posebice s pozicije stručne muzeološke perspektive u uvodnom dijelu i prije analize konkretnih dokumenata potrebno je, s obzirom na relativnu nerazvijenost istovjetne prakse u Republici Hrvatskoj pa i određene nedosljednosti raspoloživih dokumenata pojasniti neke osnovne muzeološke - interpretacijske principe koji vrijede u praksi razvijenijih zapadno-europskih i inih zemalja. Sasvim konkretno u analizi (ili preciznije) izradi uređenja i/ili definiranja obnove ili novog uređenja mujejske/interpretacijske ustanove od javnog značenja uobičajeno je (u praksi razvijenijih zemalja na

²⁶ Osnovan kao pokrajinski muzej, u dotičnom vremenu/okolnostima, općeg tipa.

²⁷ Npr. značenja/vrijednosti razvoja regionalnih politika unutar konteksta nad-nacionalne Europske Unije, ali jednako tako i na nacionalnoj razini. Nadalje u ovom kontekstu politike/a razvoja turizma kao najbrže rastuće gospodarske grane u svijetu, posebice kulturnog (uključujući baštinskog/muzejskog) turizma.

ovom području) da postoje minimalno dva plana/strateška dokumenta koji adresiraju muzeološku prezentaciju/interpretaciju. To su **idejni muzeološki/interpretacijski plan** i **izvedbeni muzeološki/interpretacijski koncept/plan**.

Idejni muzeološki/interpretacijski plan definirana i idejno detaljno razrađuje osnove teme budućeg stalnog postava muzeja i/ili interpretacijskog centra te dodatnih muzeoloških funkcija i potreba muzeja/interpretacijskog centra. Isto je na tragu onoga što Ministarstvo kulture Republike Hrvatske (tj. Hrvatsko muzejsko vijeće) predlaže/propisuje kao osnovne uvjete što muzeološka koncepcija/muzeološki program mora sadržavati.

"Za pripremne radove na programu za novi stalni postav to su: preliminarni muzeološki program; idejno rješenje prostora za stalni postav i ostale funkcije muzeja; imena autora arhitektonskog, muzeološkog i likovnog programa; detaljno razrađen troškovnik; iznos sredstava koji se traži od Grada, Županije, Ministarstva kulture RH i drugo. Za usvojenu/definiranu muzeološku koncepciju stalnog postava muzej/galerija prilaže odgovarajuću dokumentaciju za definiranu muzeološku koncepciju koja sadrži minimalno: cjeloviti muzeološki program; likovni postav; autore muzeološke koncepcije; autore likovnog postava; sinopsis postava; dvije stručne verifikacije programa/recenzije muzeološkog i arhitektonskog programa stručnjaka iz muzeologije i stručnjaka iz odgovarajućeg znanstvenog područja s odgovarajućim znanstvenim stupnjem, a prema izboru institucije koja vodi program novoga stalnoga postava muzeja/galerije; troškovnik kataloga novoga stalnog mujejskog postava; iznos sredstava koji se traži od Grada, Županije, Ministarstva kulture RH."

Nadalje muzeološka koncepcija, koja se dostavlja Hrvatskom mujejskom vijeću s gore navedenom dokumentacijom definira odnos veličine prostora prema namjeni, a mora obuhvatiti konzervatorsku studiju zgrade i prijedlog građevinske obnove i preporuke za sanaciju ako je isto relevantno. **Idejna koncepcija stalnog postava uključuje izradu scenarija, analizu i valorizaciju prostora predviđenih za mujejske sadržaje i plan rasporeda mujejskih sadržaja.** Sastavni dio muzeološke koncepcije je i historijat muzeja i mujejskih zbirk te dugoročan plan zapošljavanja stručnog i tehničkog osoblja. U navedenoj objavi izričito se napominje da "prije usvajanja recenziranih muzeoloških koncepcija od Hrvatskog mujejskog vijeća, neće se prihvati program financiranja stalnog postava kao niti prijedlozi investicija za uređenje zgrada, unutarnjih prostora i dr." koje osnovom mišljenjem Hrvatskog mujejskog vijeća nije odobren, razmatran i predložen Hrvatskom mujejskom vijeću ili Povjerenstvu za investicije Uprave za gospodarenje i financiranje Ministarstva kulture" (<http://www.min-kultura.hr/default.aspx?id=8191>). Narodni muzej Zadar ovdje je u nepovoljnoj poziciji jer, neovisno o već uređenoj Kneževoj plaći (što može biti posebni izazov) i jasnim i čini se odobrenim planovima za uređenje Providurove palače nema na raspolaganju (minimalno) idejni muzeološki koncept/program koji Ministarstvo kulture RH bezuvjetno zahtijeva. Isto se može učiniti nevažno na razini prve, ili moguće prve dvije godine gdje glavnina sredstava dolazi iz programa Europske Unije no olako će se, kao bumerang, moguće nepovoljno vratiti u narednim godinama glede podrške Ministarstva kulture RH ukoliko zadani uvjeti oko planiranja nisu bili uključeni / poštovani.

Nasuprot idejnog muzeološkog koncepta stoji **izvedbeni muzeološki/interpretacijski koncept/plan** (ponekad imenovan scenarijem stalnog postava/izložbe) koji donosi detaljnu razradu **ne samo tematskih cjelina već i načina na koji će se prezentacija/interpretacija ostvariti u zadanom kontekstu**. Isti precizira ne samo dijelove tematskih cjelina već (načelno) definira odabrane predmete i njihovu ulogu u stalnom postavu/interpretaciji uključujući naznaku interpretacijskih tekstova ali jednako tako i ostale značajne elemente prezentacije/interpretacije kao što su IT i multimedijski segmenti prezentacije/interpretacije ili npr. zvučni, odnosno svjetlosni/rasvjetni segmenti koji imaju u navedenom prezentacijskom poslu vrlo važnu ulogu.

I dok je idejni muzeološki koncept moguće izraditi samostalno bez suradnje s arhitektima (i ostalim relevantnima stručnjacima npr. IT, interpretacijskim, multimedijskim stručnjacima itd.) planiranje izvedbene muzeološke/interpretacijske koncepcije sasvim je nezamisliva izvan dobro formiranog multidisciplinarnog tima danas kako to pokazuje suvremene prakse u muzejskom svijetu. Idejna muzeološka/interpretacijska koncepcija jednak tako može i treba prethoditi svim ostalim razvojnim dokumentima institucije, dok izvedbena sasvim direktno implicira ne samo suradnju s arhitektima već i planerima oko IT, multimedijskih i inih rješenja, kao i oko općenitog muzeološkog produkt dizajna stalnog postava/interpretacije i/ili definiranja npr. zvuka i rasvjete u istoj. **Drugim riječima idejni muzeološki koncept je prva faza planiranja nove (ili obnove postojeće) muzejske institucije** koja, ako isto nije realizirano već u toj fazi tijekom razrade izvedbene muzeološke koncepcije uključuje niz suradnika, i definira rješenja muzejskog postava koji su u skladu s (minimalno) idejnim i glavnim arhitektonskim projektom, a idealno i razumljivo samo po sebi i izvedbenim.

U konkretnoj analizi dokumenata na raspolaganju glede budućeg razvoja Narodnog muzeja u Zadru izvjesno je da naznačeni obrazac logičnog planiranja razvoja ili obnove institucije nije bio dosljedno slijeden (ne postojanje niti idejnog, a posebice izvedbenog muzeološkog rješenja) iz čega proizlazi i nemali broj izazova/problema na stručnoj razini glede daljnje provedbe uređenja Narodnog muzeja Zadar.

Analiza muzeološkog koncepta (više verzija)

Analiza novog, projiciranog muzeološkog koncepta Narodnog muzeja u Zadru izrađen je na osnovu slijedećih dokumenata:

- **"Bilješke uz elaborat stalnog postava reformiranog Narodnog muzeja u Zadru"** (2004.; autor: T. Šola)
- **"Planiranje i programiranje Muzeja grada Zadra: konačna verzija elaborata - prijedlog"** (2004.; autor: T. Šola u suradnji s: Gradsko poglavarstvo Grada Zadra; Hrvoje Perica, ravnatelj muzeja; Arhitektonski biro "Urbane tehnike")

- "Programska podloga Centra za baštinu Zadar" (2006; autori: T.Šola i "Urbane tehnike d.o.o. u suradnji s: Hrvoje Perica, ravnatelj muzeja; stručnim kolegijem Narodnog muzeja; članom poglavarstva grada Zadra = Radovan Dunatov)
- Power point prezentacija "Transformacija palače u muzej" (nedatirano)
- dokument "Program rada Narodnog muzeja Zadar za četverogodišnje razdoblje 2010.-2014. godinu" (2010.; autor: R Peroš)
- "Studija izvedivosti i Analiza troškova i koristi za projekt: Uređenje Kneževe palače u Zadru" (2014.; Oikos savjetovanje za održivi razvoj, d.o.o.)

uz nekoliko dodatnih necjelovitih radnih dokumenata, te na osnovu izdvojenih razgovora sa zaposlenicima Narodnog muzeja Zadar tijekom prosinca 2016. godine, te početkom ožujka 2017.

Nekoliko je općenitih elemenata koji karakteriziraju navedene dokumente iz čega se nameću određeni generalni zaključci glede izrade/razrade muzeološkog koncepta Narodnog muzeja Zadar (u nastavku ćemo se detaljnije posvetiti svakom od navedenih dokumenata):

- Ni jedan od navedenih dokumenata ustvari ne predstavlja kompletirani idejni muzeološki koncept²⁸, a svakako ne izvedbeni muzeološki koncept;
- Izravno vezano uz prethodno. Svi dokumenti, i to dosljedno ostavljaju nedoumice od kojih je najznačajnija i najproblematičnija stalno izmjenjivanje ideje preseljenja i uređenja prostora za potrebe Narodnog muzeja u Zadru samo u Kneževoj palači, odnosno u Kneževoj i Providurovoj palači istovremeno. Već i sami nazivi dokumenata ukazuju na ovaj problem a jednako tako i njihovi sadržaji koji izmjenično spominju novi stalni postav (što muzeološka koncepcija treba razrađivati) u varijanti od one da se ista realizira samo u Kneževoj palači, preko rješenja da se tamo prvenstveno ostvaruje samo stalni postav jednog odjela Narodnog muzeja Zadar (odjel Muzej grada Zadra) no uvijek u pravilu uz kontinuirano spominjanje da bi najbolje/idealno rješenje bilo uređenje stalnog postava Narodnog muzeja u Zadru u prostorima obje, međusobno povezane navedene građevine (Kneževa i Providurova palača) što osobno smatramo također ne samo najboljim već i sasvim optimalnim/adekvatnim rješenjem. Dodatnu ne definiranost glede muzeološke koncepcije ovdje unose novinske vijesti²⁹ unutar

²⁸ Od dokumenta "Program rada Narodnog muzeja Zadar za četverogodišnje razdoblje 2010.-2014. godinu", te "Studija izvedivosti i Analiza troškova i koristi za projekt: Uređenje Kneževe palače u Zadru" se nije ni očekivalo da će ponuditi cjelovitu muzeološku koncepciju. Prezentacija "Transformacija palače u muzej" ilustrira komunikaciju, što je važan segment i buduću namjeru prostora za korištenje Narodnog muzeja Zadar no ne razrađuje posebno tematske interpretacijske cjeline.

²⁹ Razumije se da iste nisu uvijek najpouzdaniji izvor informacija, posebice oko usko specijaliziranih stručnih stvari kao što je razrada muzeološke koncepcije no svakako su indikativni.

zadnje približno dvije godine, od kada je krenula obnova Kneževe palače, koje se u pravilu referiraju na projekt "Muzej 2 palače"³⁰ koji logično nameće ideju korištenja obiju palača za potrebe Narodnog muzeja Zadar i u određenom obliku slijedi ideje iznesene i u analiziranim dokumentima. No glavni problem s kojim se ovdje suočavamo jest da evidentno ne postoji **ključni dokument (muzeološka koncepcija)** koja jasno adresira takav razvoj koji se sada/danas čini kao nužan s obzirom da je grad Zadar recentno prijavio obnovu i Providurovu palače na natječaj/e za obnovu kulturne baštine, odnosno strukturne fondove Europske Unije i koji je realan da bude odobren uskoro. **Navedena izrada muzeološke koncepcije je svakako poželjna, ustvari nužna jer navedena muzeološka razina definira ne samo upotrebljene već prije svega i sadržajne razine dotičnih prostora dviju palača koje, kako trenutno stoje stvari stanje čini neodrživim jer se prostori uređuju (dapače Kneževa palača je obnovljena i otvorena za javnost tijekom veljače 2017. godine) bez da je razrađena i usvojena jasna idejna muzeološka koncepcija NM Zadar, ostavimo li ovdje u potpunosti po strani potrebu izvedbene muzeološke koncepcije.**

- Nastavno na prethodno u analiziranim dokumentima kada se idejno i razmatra buduće sadržajno uređenje obje palače za potrebe Narodnog muzeja u Zadru naznačuje se određena, tako bi ju mogli označiti "1+4" ideja stalnog/ih postava. Konkretno spominje se multidisciplinarni stalni postav Narodnog muzeja, no uvijek paralelno s time i dodatna 4 stalna postava postojećih odjela Narodnog muzeja Zadar (Galerija umjetnina; Prirodoslovni odjel; Etnološki odjel; odjel Muzej grada Zadra). No navedena ideja, ako ju i prihvativimo kao moguće sadržajno rješenje i način na koji Narodni muzej misli interpretirati i prezentirati baštinu/muzejsku građu o kojoj skrbi ni u jednom od dokumenata nije osim samo u osnovnoj naznaci razrađen.
- Jedan od potencijalnih izazova, kako naša analiza pokazuje jest određena neusklađenost koja proizlazi i iz različitih nadležnosti između Grada Zadra i Zadarske županije. Konkretno Grad Zadar je kao vlasnik pokretač obnove Kneževe palače, i planirane obnove Providurove palače dok je s druge strane Zadarska županija osnivač Narodnog muzeja Zadar koji bi trebao koristit većinu prostora unutar obnovljenih palača. U svim dokumentima koji su analizirani i prema (premda tek djelomičnom) uvidu oko stanja na terenu čini se da je uloga Županije u ovom segmentu djelomično i stvarno, svakako nepravedno zanemarena. Posebice glede uloge oko nametanja potrebe definiranja i izrade sveukupne muzeološke koncepcije Narodnog muzeja Zadar.

³⁰ Također u obliku "Baštinski muzej/Muzej 2 palače".

Iz svega navedenog vidljivo je da definiranju i izradi muzeološke koncepcije (idejne, i izvedbene) koje odgovaraju trenutnom i budućem projiciranom stanju, drugim riječima razvoju Narodnog muzeja Zadar u smislu njegovih komunikacijsko-interpretacijsko-prezentacijskih potreba treba pristupiti što je prije moguće jer kako je ranije navedeno muzeološki koncept/i logično prethode konkretnom fizičkom uređenju određenog prostora koji ima muzejsku namjenu.

Promatrajući izdvojeno ranije navedene analizirane dokumente uz općenite zaključke dodatno možemo ukazati i na slijedeće:

Dokument "Bilješke uz elaborat stalnog postava reformiranog Narodnog muzeja u Zadru" (2004.; autor: T. Šola) koji je ustvari ponajprije interni radni materijal čini nam se da isti više nego neki nastali kasnije (2006. godine) ukazuje na potrebu promišljanja cjelovitog, integriranog stalnog postava premda kao i dokumenti nastali kasnije izmjenjuje ideje uvodeći tzv. 1+4 model stalnog postava (vidi ranije), te realizacije stalnog postava samo unutar Kneževe, odnosno alternativno Kneževe i Providurove palače.

Dokument "Planiranje i programiranje Muzeja grada Zadra: konačna verzija elaborata - prijedlog" (2004.; autor: T. Šola u suradnji s: Gradsko poglavarstva Grada Zadra; Hrvoje Perica, ravnatelj muzeja; Arhitektonski biro "Urbane tehnike") najcjelovitiji je dokument³¹ koji smjera u pravcu muzeološke koncepcije premda (i po svom nazivu), pa time i sadržaju nije istovjetan muzeološkoj koncepciji, niti idejnoj, niti nadasve izvedbenoj. Glavni problem ovog dokumenta jest da se on jasno referira na promišljanja (tj. planiranje i programiranje) samo jednog odjela (odjel Muzeja grada Zadra) Narodnog muzeja Zadar te time ni na koji način nije adekvatan današnjoj/budućoj projiciranoj realizaciji interpretacije Narodnog muzeja Zadar unutar prostora Kneževe i Providurove palače. Premda se iz dokumenta stječe dojam da glavni savjetnik, prof. T. Šola ispravno zagovara cjelovito rješenje korištenjem obje Palače, pa time donekle i jedinstveni narativ unutar muzeološke prezentacije³² koji komunicira zajedničko predstavljanje grada i županije (centra i okoline koja mu logično gravitira) isto nije jasno vidljivo iz dokumenta, odnosno poništeno je prihvaćanjem alternative³³ koja ponovno uključuje rješenje korištenjem samo Kneževe palače i koncepta tzv. 1+4 stalnog postava muzeja. Jednako tako i sam naziv dokumenta jasno ukazuje da se radi o usmjerenosti prema samo jednom odjelu Narodnog muzeja, ne cjelovitog muzeja. Navedeni dokument (str. 15) predlaže i moguću promjenu imena muzeja (ne i ustroja, odnosno geografske nadležnosti) s kojom se, premda se prijedlog može uzeti kao osnovan ne slažemo ponajprije zbog važnosti Narodnog muzeja Zadar (koji i svojim

³¹ Uz dokument "Programska podloga Centra za baštinu Zadar".

³² Npr. na str. 12 predlaže se jedan postav s radnim nazivom "Vrijeme, ljudi, događaji..." no ostaje nejasno da li je on jedini ili mu paralelno slijede i 4 druga, specijalistička stalna postava. Na str. 18 & 19 ponovno se naglašava važnost multidisciplinarnog postava/izložbe no u smislu muzeološkog idejnog koncepta (bez da spominjemo izvedbenog muzeološkog dijela) prezentirano je prekratko i više na razini natuknica nego razrađenog koncepta.

³³ Naša je pretpostavka da se radi o alternativi.

nazivom, kao i naslijedem s obzirom da je osnovan kao najstariji narodni/nacionalni muzej na području Republike Hrvatske) ali i ulogom koju nacionalni/narodni muzeji danas u Europi ponovno zadobivaju (uključujući regionalne politike Europske Unije). Naravno komunikacijska strategija je nešto drugo gdje muzej može koristiti izvedenice naziva kojima će jednostavnije i uspješnije prenijeti svoje poslanje i viziju razvoja prema postojećim i potencijalnim korisnicima. Na str. 20 navedenog dokumenta ukazuje se na ranije izraženu (s naše strane svojevrsnu podvojenost) zadatka programiranja Muzeja grada Zadra nasuprot cjelovitog Narodnog muzeja Zadar i sumira probleme koji oko toga postoje, što je smatramo vrlo indikativno i opstoji i danas kao jasan izazov. Novi stalni postav, što je okosnica svake muzeološke koncepcije zauzima tek tri stranice ovog dokumenta³⁴ i izvedena je tek u osnovnim, mogućim tematskim natuknicama pri čemu nije sasvim jasno da li se isto odnosi ponajprije na (odjel) Muzeja grada Zadra ili Narodnog muzeja Zadar u cijelosti. Na str. 22 ponovno se zagovara, smatramo ispravno, multidisciplinarni pristup stalnom postavu uključujući promišljanje planiranog ulaznog dijela/interpretaciji koja uzima u obzir kompleksnost Narodnog muzeja Zadar. Nedefiniranost određenih dijelova je dodatna prepreka u razumijevanju ideje/a, naime u dokumentu ima nemali broj upitnika/nedefiniranih elemenata. Na str. 30 & 31 dokumenta/autor u kontekstu završnih napomena **jasno zagovara potrebu izrade idejnog³⁵ projekta** (s elementima korporativnog plana i studije provedivosti) što jasno ukazuje da postojeći dokument ne predstavlja finalizirani idejni muzeološki koncept već tak njegov prelazni oblik.

Dokument "Programska podloga Centra za baštinu Zadar" (2006; autori: T.Šola i "Urbane tehnike d.o.o. u suradnji s: Hrvoje Perica, ravnatelj muzeja; stručnim kolegijem Narodnog muzeja; članom poglavarstva grada Zadra Radovan Dunatov) je najopširnije od svih analiziranih dokumenata u kontekstu muzeološkog promišljanja. Pa ipak ovaj dokument ne donosi osobite inovacije u odnosu na "Planiranje i programiranje Muzeja grada Zadra: konačna verzija elaborata - prijedlog" iz 2004. godine te uključuje niz ponavljanja oko uloge muzeja i njegovih potencijala bez dodatnih rješenja problema koji su opstojali i u ranijim dokumentima (vidi pod b)). Neke od sugeriranih inovacija (npr. muzejska prodavaonica) više to i nisu, što je razumljivo jer se radi o dokumentu koji je danas 11 godina star. Podvojenost između multidisciplinarnog stalnog postava u koji se „cjeline“ svih odjela Narodnog muzeja Zadar uklapaju i specijalističkih stalnih postava i dalje je prisutan, a istovremeno isti nisu ponovno razrađeni. Na stranicama 18 & 19 donosi se osnovna razrada tema (evidentno multidisciplinarnog stalnog postava) no prezentirane teme u obliku kako su navedene nisu i ne predstavljaju upotpunjeni i željeni (idejni) muzeološki koncept. Navedeni dokument je prije svega arhitektonska podloga koja definira idejnu upotrebu prostora bez potrebnih detalja razrade muzeološkog-interpretacijskog koncepta. Premda je ovaj dokument koristan za idejno razumijevanje prostornih funkcija muzeja istom, kao i svim ranije navedenim dokumentima nedostaje jasna muzološka (i interpretacijska) koncepcija koja bi jednostavno i razumljivo bila pretočena i u izvedbeni

³⁴ Odnosno tek cca. 10% postojećeg dokumenta, konkretno stranice 21, 22 &23.

³⁵ I kasnije izvedbenog koncepta/projekta u koji je uključen muzeolog i inni stručnjaci.

muzeološki koncept. Ovdje je posebno značajno istaknuti da su se uređenjem Kneževe palače (uključujući i instaliranu IT/multimediju opremu) postavila određena ograničenja oko načina interpretacije/prezentacije stalnog postava Narodnog muzeja Zadar bez da je prije toga jasno usuglašena niti idejna, niti izvedbena muzeološka koncepcija što je svakako ne-poželjno rješenje i izvrnuti način oblikovanja prezentacijske uloge jednog muzeja/stalnog postava (makar isti bili mišljeni i u množini).

Power point prezentacija "Transformacija palače u muzej" (nedatirano) donosi vizualno korisne informacije, uključujući oblike komunikacije te prijedlog rasporeda korištenja pojedinih prostora (unutar objekta palača) od strane pojedinih odjela Narodnog muzeja Zadar no ne i napredak u smislu razrade muzeološke koncepcije.

Dokument "Program rada Narodnog muzeja Zadar za četverogodišnje razdoblje 2010.-2014. godinu" (2010.; autor: R Peroš) sam po sebi i nema namjeru sugerirati poželjnu muzeološku koncepciju. Isti nam je koristan i indikativan ovdje ponajprije jer ukazuje da se u navedenom periodu rada naglasak muzejskih aktivnosti (između ostalog) usmjeravaju prema realizaciji ideje "Baštinskog muzeja" koji replicira ideju tzv. "1+4" stalnog postava no bez dodatne razrade (N.B. isto se od navedenog dokumenta i nije očekivalo).

Dokument "Studija izvedivosti i Analiza troškova i koristi za projekt: Uređenje Kneževe palače u Zadru" (2014.; Oikos savjetovanje za održivi razvoj d.o.o.). Dotični dokument, slično prethodnom nije mišljen niti ima za cilj razradu muzeološke koncepcije. Pa ipak interesantan je jer je najrecentniji (2014. g.) ali i zbog toga što se povremeno referira na praktično nepostojeću/e muzeološku/e koncepciju/e. Isto je vidljivo ponajprije ponavljanjem dvojnosi između usmjeranja samo na Kneževu palaču i cjelovitosti kompleksa Kneževe i Providurove palače koju će koristiti obnovljeni Narodni muzej Zadar. Str. 37 dokumenta ukazuje na ono na što smo već ranije upozorili, da se opremanje Kneževe palače tehničkom opremom dogodilo prije negoli je usuglašena muzeološka idejna i izvedbena koncepcija, slično i nekim drugim izdvojenim segmentima ove studije koja je evidentno koristila nekompletirane, u smislu muzeoloških idejnih i/ili izvedbenih rješenja, dokumente koji su ovdje analizirani.

Zaključni dio (uključujući prijedloge mogućih rješenja)

Uzimajući sve navedene dokumente koji su nam bili raspolaganju, te stručni uvid obavljen u prosincu 2016. godine glede završne analize muzeološkog koncepta Narodnog muzeja Zadar možemo zaključiti kako slijedi:

- svi dokumenti u svojoj osnovi nisu i **ne predstavljaju kompletirani idejni (naročiti ne izvedbeni) muzeološki koncepcij** koji bi jasno predstavio način na koji će Narodni muzej Zadar komunicirati/interpretirati/prezentirati baštinu/muzejsku građu o kojoj skrbi i za koju je zadužen;

- svi relevantni dokumenti su datirani s 2004., odnosno 2006. godinom³⁶, drugim riječima danas stari između jedanaest i trinaest godina. Uzme li se u obzir da je po zapadnoeuropskim standardima cjelovita obnova stalnog postava određenog muzeja poželjna u razdoblju između 15 i 20 godina jasno je da su analizirani dokumenti sami po sebi donekle zastarjeli, odnosno da bi ih trebalo u najmanju ruku aktualizirati **a preporučeno izraditi sasvim nove sukladno današnjoj situaciji i postojećim okolnostima/odnosima.**
- jedna od osnovnih stvari koja mora biti jasno riješena u narednom (vrlo skorom) periodu je **definiranje osnovnog narativa stalnog postava Narodnog muzeja Zadar**. Cjeloviti narativ koji predstavlja i komunicira putem baštine identitet grada Zadra i Zadarske županije je opcija koju ovdje predlažemo i zagovaramo. Drugim riječima, **inovativni i participativni pristup stalnom postavu koji je jedinstven u svojoj „priči“ i unutar kojeg svi odjeli Narodnog muzeja Zadar ravnopravno sudjeluju**, s povremenim logičnim naglascima zbirki pojedinog muzejskog odjela. Specijalističke interpretacije/prezentacije relevantnosti zbirki , odnosno odjela muzeja (Galerija umjetnina; Prirodoslovni odjel; Etnološki odjel; odjel Muzej grada Zadra) smatramo mogu se uspješno realizirati i u sklopu povremenih izložbi koje mogu trajati, sukladno potrebi i zahtjevima publike i nekoliko mjeseci. Navedeno ne isključuje i promišljanje tzv. "1+4" muzeološke koncepcije glede razrade stalnog postava Narodnog muzeja Zadar **no u oba slučaja iznimno je važno da muzeološka koncepcija bude zajednički usuglašena unutar svih odjela i što je prije moguće i detaljno razrađena.**
- Zadarska županija, kao osnivač samoinicijativno je potaknula Narodni muzej Zadar na izradu temeljne analize i strateškog plana razvoja muzeja. Bez navedenog nije, odnosno ne bi bilo moguće na relevantan način utvrditi postojeće stanje i (posebice) buduće potrebe muzeja. Županija je time napravila nadasve poželjan potez te se pokazala kao odgovoran osnivač, ali i dobromanjerni partner/suradnik u svim dalnjim namjerama i projekcijama razvoja Narodnog muzeja Zadar. Ova inicijativa stoga treba biti tako i shvaćena, kao namjera kojom će se dodatno (samo)potaknuti sama Zadarska županija, ali i grad Zadar i posebice Narodni muzej Zadar na uspostavu novog dijaloga oko uspješne budućnosti Muzeja (nadave u kontekstu očekivanog uređenja i Providurove palače za potrebe Muzeja). Drugim riječima, Zadarska županija je u suradnji s Muzejom (gdje vrijedi i obrnuto), da se ovdje figurativno izrazimo „raskrčila“ dio puta prema budućem uspješnom muzeju. I premda je taj put sada trasiran on još uvijek nije popločan, izgrađen do kraja. Stoga upravo sada, **kada je određena sinergija postignuta, treba nastaviti raditi na tome**

³⁶ Izuvez dokumenta "Studija izvedivosti i Analiza troškova i koristi za projekt: Uređenje Kneževe palače u Zadru" (2014.; Oikos savjetovanje za održivi razvoj, d.o.o.) i dokumenta "Program rada Narodnog muzeja Zadar za četverogodišnje razdoblje 2010.-2014. godinu" (2010.; autor: R Peroš) koji sami po sebi nisu mišljeni, niti predstavljaju muzeološku koncepciju ili alternativu istoj.

da se ne izgubi moment koji trenutno evidentno postoji. U tom smislu bilo bi nužno uskladiti daljnju poželjnu metodologiju rada, a zatim ju i primijeniti, kojom će se ne samo definirati potrebe Muzeja u trokutu: Muzej, Grad, Županija već i (napokon) „kapitalizirati“ sav dosadašnji rad ali i svi baštinski/muzejski potencijali koji ovdje nedvojbeno egzistiraju. U ovom kontekstu potrebita nužnost je dodatno usklađivanje interesa i preferencija između Zadarske županije i Grada Zadra, a u interesu razvoja Narodnog muzeja Zadar da što prije dođe do razrade cjelovite muzeološke koncepcije Narodnog muzeja. Zadarska županija ovdje, s obzirom da se radi o muzeološkoj koncepciji muzeja kojoj je županija osnivač je načelno više pozvana (i prozvana) da nastavi svoj aktivni angažman u nastojanjima (i obavezi) zagovora što hitnijeg definiranja muzeološkog koncepta, razumije se uz suradnju s gradom Zadrom (i nadasve djelatnicima muzeja) jer Narodni muzej Zadar predstavlja obje, odnosno uključujući muzej tri razine. Tek u sinergiji, i usklađivanju obostranih interesa i preferencija (ponajprije onih) Zadarske županije i potom Grada Zadra, posebice zbog zadanih/postojećih okolnosti Narodni muzej Zadar biti će u mogućnosti realizirati i demonstrirati sve blagotvorne potencijale koje posjeduju za promociju, a time i pozitivne društvene i ekonomski učinke koji se odnose kako na sam grad, ali jednako tako i na županiju i njene stanovnike.

3.3.3 Radni uvjeti i funkcionalna obilježja odjela Narodnog muzeja Zadar

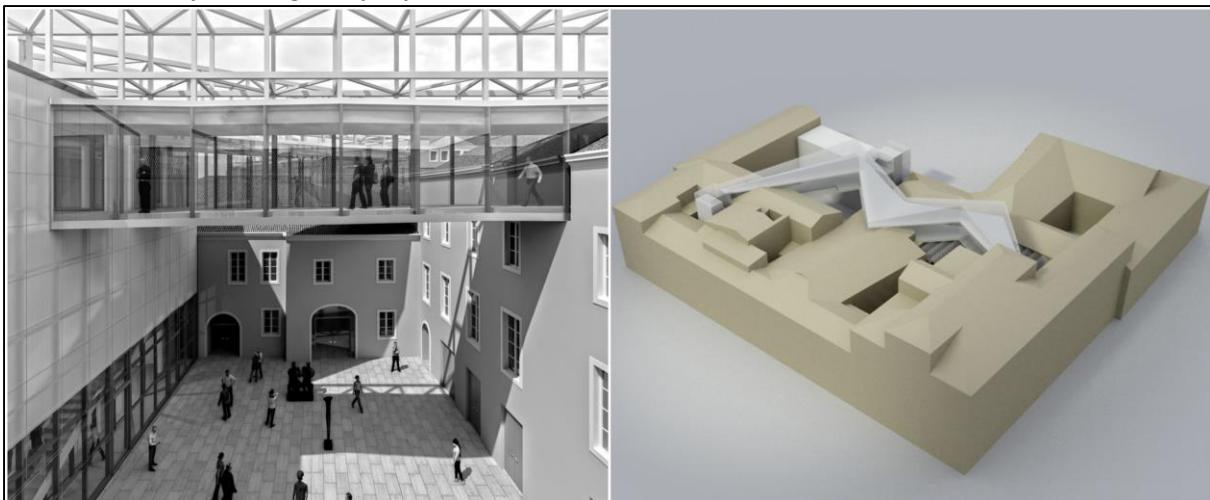
Postojeći radni uvjeti i funkcionalna obilježja Narodnog muzeja Zadar uvjetovani su njegovom prostorom disperzijom muzejskih odjela i službi na različitim lokacijama u povjesnoj jezgri grada Zadra. Ovakva prostorna disperzivnost rezultat je spomenute odluke iz 1962. godine kada je Skupština općine Zadar donijela odluku da se svi dotadašnji muzeji i galerije integriraju u jednu ustanovu pod nazivom Narodni muzej Zadar. Kasnije se pod stručnu skrb muzeja stavlja područna kulturno-povjesnu zbirku u Malom Ižu (otok Iž) s građom iz NOB-a, te područna Etnografska zbirka u Velom Ižu (otok Iž).

Uprava Narodnog muzeja svjesna je vrijednosti građe o kojoj skrbi ali jednako tako ističe i trenutna ključna radna ograničenja = nedostatak kadrova (kako muzejskih stručnjaka, tako i administrativnog osoblja) kao i ne ispunjavanju suvremenih muzejskih standarda po pitanjima prostora namijenjenih stalnom postavu/ima, prostorima za povremene izložbe i svakako adekvatnih spremišta za muzejske predmete³⁷. Ni ostali potrebni prostori za kvalitetno djelovanje jednog suvremenog muzeja nisu trenutno na adekvatnoj razini, od prostora za muzejske radionice ili radnih soba samih zaposlenika preko prostora za stručne službe (restauratorska radionica) ili npr. knjižnice do trenutno (praktično) ne

³⁷ Za potrebe analize radnih uvjeta i funkcionalnih obilježja odjela Narodnog muzeja Zadar provedeni su razgovori s voditeljima odjela i kustosima, kao i terenski obilazak svih odjela i službi (28. studenog 2016. & 16. prosinca 2016. godine).

postojećih prostora muzejske dućana/suvenirnice (koje postoje u nekim odjelima, no neadekvatno smještene)³⁸ ili muzejskog kafića/restorana.

Slika 10: Vizualizacija budućeg Muzeja 2 palače



Izvor: AB Forum

Slijedom navedenih problema i detektiranih izazova izrađena je projektna dokumentacija za prenamjenu Kneževe i Providurove palače u novi Narodni muzej Zadar u kojem bi se smjestili svi odjeli i službe muzeja. Prenamjena Kneževe palače u muzejske prostore je financirana EU sredstvima i projekt je završen u veljači 2017. g. te je u petak 10. veljače 2017. svečano otvoren. Projekt obnove i prenamjene Providurove (druge) palače za potrebe Narodnog muzeja Zadar nominiran je za EU financiranje i očekuje se njegovo odobrenje u vrlo skorom periodu. Premda su obje navedene vijesti po ovom pitanju svakako pohvalne ono što nas, iz stručnog muzeološkog rakursa ponajprije zabrinjava jest činjenica da je prvi prostor (Kneževe palače) već sada uređen, a drugi (Providurove palače) planiran i prijavljen za unutarnje uređenje bez postojanje jasne, i odobrene muzeološke koncepcije budućeg stalnog postava (i planiranja inih povezanih stvari o kojima kvalitetno funkcioniranje jednog muzeja ovisi). Navedeni način djelovanja predstavlja sasvim konkretni rizik da planirano sveukupno uređenje ne odgovara u potpunosti potrebama Narodnog muzeja Zadar što se, djelomično može iščitati i iz načina na koji se uredila Kneževa palača. Naime uvjek kada se radi o uređenju budućih muzejskih prostora namijenjenih stalnom postavu (i/ili povremenim izložbama) nabavka opreme i ostalih potrebnih muzeoloških pomagala slijedi logiku razrađene muzeološke koncepcije (i potreba sukladno istoj), ne obrnuto gdje je oprema svrha a muzeološka prezentacija će se istoj kasnije prilagoditi, što se (nažalost) djelomično dogodilo u kontekst obnove Kneževe palače. Ovaj izazov mora, nužno, biti

³⁸ Posebni dio rasprave jest, u koji ovdje ne ulazimo dublje, (ne)adekvatna ponuda koja postoji u navedenim muzejskim suvenirnicama što je dio strateškog i marketinškog plana razvoja buduće ponude Narodnog muzeja Zadar.

drugačije adresiran prilikom obnove Providurove palače kako bi se osiguralo kvalitetno muzeološko rješenje i time sigurnost uspješnosti sveukupne realizacije budućeg muzeja.

S obzirom na način na koji je Narodni muzej Zadar nastao, njegovu trenutnu prostornu dislociranost pojedinih Odjela koji (do određene razine) odražavaju raznorodnost i specijaliziranost građe³⁹, te činjenice da odjeli Narodnog muzeja Zadar u svom radu ustvari (još uvijek) djeluju kao samostalne jedinice analiza trenutnih radnih uvjeta i funkcionalnih obilježja odjela i muzejskih službi u nastavku provesti će se na dvije razine – općoj i odjelnoj te razini službi.

Odjeli Narodnog muzeja Zadar uključuju:

- Muzej grada Zadra
- Etnološki odjel
- Galerija umjetnina
- Prirodoslovni odjel
- Stručne službe
 - Dokumentacijska služba
 - Pedagoška služba

Dislocirani prostori i zbirke koje su u sastavu Narodnog muzeja Zadar:

- Područna etnografska zbirka Veli Iž
- Područna kulturno-povijesna zbirka Mali Iž

Trenutna prostorna obilježja (muzejskih prostora i sadržaja) Narodnog muzeja Zadar iznose kako je navedeno u donjoj tablici (Tablica 7) a prema podacima prikupljenim iz Registra muzeja, galerija i zbirki u Republici Hrvatskoj (izvor: MDC⁴⁰).

Tablica 7: Muzejski odjeli - namjena i površine

Izložbeni prostor*	Odjel Muzej grada	Odjel umjetnina i Prirodoslovni odjel**	Izložbeni paviljon Gradska loža	Etnološki odjel (prostor Gradske straže)	Kneževa palača – izložbeni prostor (podaci prije rekonstrukcije)
Stalni postav u muzejskoj zgradi	-	361,32 m²	-	-	-

³⁹ Unutar suvremenih promišljanja potrebe interdisciplinarnog i multidisciplinarnog djelovanja ova razdvojenost i specijalizacija građe, osim eventualno u slučaju pohrane građe u muzejskom depou/ima je svakako nepoželjna.

⁴⁰ Muzejski dokumentacijski centar; 2016.

Stalni postav izvan muzejske zgrade na otvorenom	-	-	-	-	-
Povremene izložbe	468 m²	-	143 m²	-	671 m²
Prostor za prijam i komunikaciju					
Prijamni prostori (ulazni prostor / garderoba / informativni punkt / sanitarni čvor)	-	78,97 m ²	-	-	367 m ²
Muzejska trgovina	-	-	-	-	-
Restoran / caffe	-	-	-	-	-
Multimedijalna / kino dvorana	-	-	-	-	-
Čuvaonica (depo)					
Čuvaonica muzejske građe	-	165 m ²	-	-	-
Čuvaonica dokumentacije	-	-	-	-	-
Prostor za prijam novih predmeta (karantena)	-	-	-	-	-
Prostor za edukativni rad					
Radionica/ igraonica	-	-	-	-	-
Predavaonica	-	-	-	-	-
Knjižnica					
Knjižnica	-	-	-	-	-
Spremište	-	-	-	-	-
Arhiv					
Arhiv	-	-	-	-	-
Muzejske radionice					
Restauratorska radionica	24 m ²	-	-	-	-
Preparatorska radionica	-	26 m ²	-	-	-
Radni prostori					
Uredski prostor	84m²	82,2 m²	-	-	-
Prostor za prijam građe i manipulaciju njome	-	-	-	-	-
Radionica za tehničku pripremu izložbi	-	-	-	-	-
Fotostudio	-	-	-	-	-
Prostor za rad s korisnicima					

Čitaonica	-	-	-	-	-
Prostor za uvid u gradu i dokumentaciju	-	-	-	-	-
Ostalo					
Ostalo	392m ²	201,04 m ²	-	196 m ²	-
Ukupno	968 m²	914,53 m²	143 m²	196 m²	1038 m²

*Podaci za dislocirane zbirke na otocima Veli i Mali Iž nisu dostupni

**Oba odjela smještena su u prostorima Providurove palače – izneseni podaci su zbirni za oba odjela.

Kako je već spomenuto analiza radnih uvjeta i funkcionalnih obilježja odjela Narodnog muzeja Zadar temelji se na uvidu u stručnu literaturu, terenskim obilascima i strukturiranim razgovorima s voditeljima pojedinih odjela, kustosima i stručnih službi muzeja 28. studenog 2016. i 16. prosinca 2016. godine. Tijekom obilazaka postalo je jasno da navedeni podaci u Registru (Tablica 7) nisu usuglašeni sa svim aktivnostima Narodnog muzeja Zadar.

Opće karakteristike prostora Narodnog muzeja Zadar – problemska analiza

- Nedostatak izložbenog prostora (za stalni postav/e i povremene izložbe), prostora za adekvatnu pohranu predmeta (spremišta muzejskih predmeta/depo), restauratorskih radionica, radionica za pripremu izložbi, fotografskog studija, radionice za digitalizaciju građe, knjižnice i čitaonice za posjetitelje. **Nemali dio postojeće građe koji bi bilo neophodno prezentirati je zbog nedostatka prostora smještena u (neadekvatnim) depoima pri čemu je ujedno i dio postojećeg izložbenog prostora zbog nedostatka prostora za sigurno čuvanje prenamijenjen u depoe.** Prijem posjetitelja (recepција) i muzejska trgovina su u većini muzejskih odjela (kada postoje) improvizirani dok postojeće organizacije prostora ne zadovoljavaju suvremene muzeološke prakse poželjnog kretanja posjetitelja. Ponuda dodatnih usluga tematski vezanih uz muzejske sadržaje (npr. ugostiteljski sadržaji) ne postoji, izuzev u prostoru etnološkog odjela (smještenog u Gradskoj straži) gdje se dvorišni prostor iznajmljuje i služi kao terasa obližnjeg hotelskog restorana i kafića.
- Spremišta/Depoi Muzeja su smješteni na tri različite lokacije na Poluotoku što svakako nije idealno rješenje - dio u Odjelu Muzej Grada Zadra, dio u depou na Poljani *Požarišće* dok se kameni lapidi (kamene skulpture i kamena arheološka građa) nalazi u depou ispod Parka kraljice Jelene i u lapidariju Muzeja Grada Zadra. Daleko veći problem od prostorne raspršenosti muzejskih spremišta na Poluotoku jest činjenica da postojeći uvjeti skladištenja i čuvanja nisu primjereni. Najveći problem, što ne iznenađuje s obzirom da se radi o gradu na Jadranskoj obali i posebice u prostorima koji je s tri strane okružen morem, predstavlja vлага koja je veliki problem glede kvalitetnog očuvanje građe. Problemu osiguranja adekvatnog spremišta/depoa muzejske građe treba se sustavno pristupiti. Stalni depo(i) Muzeja ne moraju nužno biti na poluotoku već mogu biti planirani i na drugom sigurnijem/manje rizičnom mjestu koliko postoji volja i spremnost kako osnivača, tako i djelatnika muzeja.

- Ne postoje adekvatne restauratorske i preparatorske radionice. Za restauraciju se koriste usluge vanjskih stručnjaka ovisno o raspoloživosti sredstava koja su često limitirana. Pojedini odjeli imaju improvizirane ali nedovoljno opremljene prostore za pripremu izložbi, ili preparatorsku radionicu (Prirodoslovni odjel) ali čak i kada ti prostori postoje (što je više izuzetak nego pravilo) dodatno nedostaje kvalitetna oprema i stručni kadrovi. Također ne postoji ni jedinstvena radionica tehničke pripreme izložbe koja bi služila svim odjelima Muzeja. Odjel Muzej grada Zadra u svom prostoru ima malu stolarsku radionicu s internim tehničarima na raspolaganju dok ostali odjeli koriste usluge tehničara u improviziranim prostorima. Rješenje, ili točnije nedostatak kvalitetnog rješenja navedenih problema proizlaze i ograničene su ne-postojanjem cjelovite muzeološke koncepcije Narodnog muzeja Zadar.
- Adekvatna sanacija pojedinih odjelnih izložbenih i uslužnih prostora koji su namijenjeni posjetiteljima je nužno potrebna, posebno onih smještenih u Providurovoj palači (Prirodoslovni odjel i Galerija umjetnina koja se trenutno uređuje⁴¹). Primjera radi sanitarije za posjetitelje su u svim odjelima u iznimno lošem stanju, a garderobni prostori ne postoje. Sukladno razgovorima jedini, teoretski prihvatljivi uvjeti su oni koje koriste zaposlenici/stručno osoblje, premda je uvidom u iste postalo jasno da ni navedeni nisu adekvatni već ih kolege/muzejski radnici razumljivo procjenjuju niže na skali prioriteta (premda ih sami koriste) u odnosu na npr. muzejsku čuvaonicu, ili izložbene i ostale prostore namijenjene posjetiteljima. Mogli bismo stoga konstatirati da sve prostorije svih odjela Narodnog muzeja Zadar ne udovoljavaju suvremenim muzejskim/muzeološkim standardima.
- Postojeći sustav vođenja muzejske dokumentacije (primarne, sekundarne i tercijarne) nije unificiran na razini cijelog muzeja. Postojeća **baza M++ za inventarizaciju građe nije prilagođena potrebama prirodoslovnog odjela**, pa se knjiga inventara/gradje za isti odjel vodi isključivo u MS Excel tablicama. Ovaj problem neadekvatnosti baze M++ za inventarizaciju muzejske građe nije jedinstven Narodnom muzeju Zadar već se sa sličnim problemima susreću i neki drugi (ponajprije prirodoslovni i tehnički) muzeji u Hrvatskoj. Specifičnost Narodnog muzeja Zadar je da isti objedinjava, s razlogom, različite zbirke te bi bilo nadasve poželjno da se za ove poslove koristi informatičko rješenje upravljanja bazom muzejske zbirke koja je prilagođena samom muzeju i njegovoj građi. Poseban problem predstavlja činjenica da **velik dio građe muzeja nije inventariziran**⁴² pa stoga treba ubrzati proces inventarizacije građe a

⁴¹ Do odobrenja projekta uređenja Providurove palače, pa onda i realizacije iste proći će najmanje 2-3 godine, moguće i više, gdje odjeli muzeja ne mogu biti zatvoreni jer bi to emitiralo pogrešnu ideju/poruku u odnosu na sveukupnu namjeru uređenja Kneževe i Providurove palače u novi, atraktivni prostor Narodnog muzeja Zadar.

⁴² Istina je da Narodni muzej Zadar tu nije izuzetak gledajući sveukupni muzejski sektor u Republici Hrvatskoj, no to nije i ne

odлуku o nabavi novog, odgovarajućeg sustava (koji je komplementaran s postojećim u smislu migracije podataka) donijeti što je ranije moguće.

- Administrativno knjigovodstveni sustav nije prilagođen suvremenim potrebama upravljanja kompleksnog subjekta kao što je Narodni muzej Zadar. Ne postoji centralizirani sustav prodaje ulaznica, već se iste ručno izdaju. Na ovakav način ne samo da nije moguće imati pravovremeni uvid u statistike posjeta te (npr.) adekvatno planirati sveukupno poslovanje i/ili marketinške aktivnosti već se i korisnici/posjetitelji muzeja nepotrebno zbunjuju. Naime posjetitelji sada za obilazak svakog odjela kupuju posebnu ulaznicu. Po našem mišljenju jedinstvena ulaznica, koja vrijedi jedan ili dva dana, i za sve odjele Narodnog muzeja Zadar bilo bi logično rješenje i u postojećim uvjetima⁴³ i motivirala posjetitelje jednog Odjela Muzeja da obiđu i ostale. Organizacija navedenog idejno ne bi trebala biti značajan problem no opстојi ukoliko se promatra postojeće stanje.
- Prostorna neorganiziranost, odnosno preklapanje komunikacija otvorenih (izložbenih), zatvorenih (depoj) i poluotvorenih prostora (uredi, radionice) uvjetovana je smještanjem muzejskih odjela u prostore koji nisu izvorno bili namijenjeni muzejskoj namjeni već su za istu parcijalno prilagođeni bez jasno promišljenog muzeološkog planiranja. Dodatni, samorazumljiv i ranije već indirektno spomenuti problem je prostorna disperzija samih odjela i muzejskih službi na području cijelog Poluotoka što posjetitelju uvelike otežava doživljaj Narodnog muzeja Zadar kao jedinstvenog muzejskog prostora. Navedeni problem će očekivano biti riješen sveukupnim preseljenjem u dvije (Kneževa i Providurova) palače, no samo ako konceptualno bude kvalitetno osmišljen.
- Posebni je problem da, nadasve u prostorima Providurove palače koje Muzej sada koristi nisu osigurane kvalitetne instalacije sustava grijanja i hlađenja pa se samo uredski/radni prostori griju/hlađe lokalnim klimatizacijskim sustavima. Posljedično pojedini izložbeni prostori nekih odjela griju se lokalnim sustavom grijanja (peći), dok u većini izložbenih prostora nema ni grijanja ni hlađenja što je apsolutno neodrživo rješenje glede izlaganja muzejske građe. Kako je ranije navedeno, i ustvari važi za većinu ako ne sve istaknutih problema navedeni problem će očekivano biti riješen sveukupnim preseljenjem u dvije (Kneževa i Providurova) palače, no samo ako konceptualno bude kvalitetno osmišljen i riješen.

može biti opravdanje za navedeno. Posebice kada je u planu i procesu velika obnova i novo uređenje Muzeja.

⁴³ Tj. prije sveukupnog preseljena u obje palače.

- Protuprovalna zaštita osigurana je s alarmnim sustavom, no video nadzor ne postoji, dok se zaštita od požara osigurava isključivo protupožarnim uređajima što je daleko ispod očekivanog standarda.
- Postojeći izložbeni/muzeološki stalni postav/i je, kod svih odjela Narodnog muzeja Zadar, neadekvatan u kontekstu suvremenog muzeološkog promišljanja interpretacije muzejske građe - zastario, statican⁴⁴ i ne prilagođen suvremenim prezentacijskim/interpretacijskim tehnikama i očekivanjima današnjeg posjetitelja. Postojeći izložbeni stalni postavi dodatno su komentirani već ranije te isto ovdje ne ponavljamo.

⁴⁴ Neovisno o jasnoj namjeri, kako smo detektirali, djelatnika Narodnog muzeja Zadar (odnosno njegovih Odjela) da ga, kada je to moguće, osuvremene. Problem je da navedena težnja osuvremenjivanja u postojećim prostornim, finansijskim i tehničkim uvjetima realno i nije moguća pa su time i navedeni pomaci minimalni, i svakako nezadovoljavajući.



Slika 11: Primjeri lošeg stanja prostora pojedinih odjela NMZ i depoa

Posebni indikatori vezani uz pojedine odjele Narodnog muzeja Zadar – problemska analiza

Uz prethodne zajedničke karakteristike Narodnog muzeja Zadar koja su ujedno i indikatori razvojnog ograničenja u nastavku se dodatno izdvajaju ključni izazovi u radu i funkcionalnosti pojedinačnih odjela i službi Narodnog muzeja Zadar.

Odjel Muzej grada Zadra smješten na sjeverozapadnom dijelu stare gradske jezgre – poluotoka grada Zadra, u neposrednoj blizini vrata sv. Krševana. Odjel je smješten u zgradu izgrađenoj 1962. i u istoj su smještene i administrativne službe muzeja (ured ravnatelja, računovodstvo i tajništvo) kao i dio depoa, uredi kustosa muzeja te pedagoška služba. Kao osnovni problemi prostorno-funkcionalnog uređenja, kao i uvjeta rada uz ranije navedene zajedničke probleme, odjel Muzeja grada Zadra posebice

karakterizira isprepletanje komunikacija između javnih, poluzatvorenih i zatvorenih prostora. Depo je smješten na polukatu i u njega se ulazi iz izložbenog prostora što jest problem, uredi kustosa i administracije nalaze se na zadnjem katu izložbenog prostora i funkcionalno nisu odvojeni od izložbenog prostora. Ovakva prostorna organizacija onemogućava kvalitetan rad kustosa/stručnjaka i istovremeno umanjuje doživljaj posjetitelja muzeja. Muzej grada Zadra ima improviziranu recepciju i dućan/suvenirnicu smještenu u pomoćnoj prostoriji koja definitivno ne udovoljava potrebama posjetitelja između ostalog i jer nije smještena na direktnom/logičnom pravcu kretanja posjetitelja kroz muzej/muzejski prostor.

Prirodoslovni odjel smješten je u kompleksu Providurove palače i u svom radu je usmjeren na prikupljanje, istraživanje i prezentiranje flore i faune širega zadarskog područja. Izložbeni prostori su ovdje izdvojeni od radnih prostora kustosa (i preparatora), međutim **sam izložbeni prostor je u iznimno lošem stanju te je neophodna hitna sanacija kako podnih konstrukcija, ali jednako tako i ostalih prostora povezanih s posjetom muzeju/odjelu (npr. sanitarija)**. Budući da je projekt prenamjene Providurove palača kandidiran za EU financiranje izgledno je da će obnova izložbenog prostora kao i svih ostalih prostora prirodoslovnog muzeja, ali i ostalih odjela i službi muzeja smještenih u Providurovoj palači morati pričekati još neko vrijeme unutar kojeg moraju imati osnovne uvjete za funkcioniranje i redoviti kontakt s korisnicima, kako smo ranije veće i naveli.

Galerija umjetnina, koja je također smještena u Providurovoj palači bila je zatvorena za javnost duže vrijeme (praktično devet godina, što je gotovo nedopustiva praksa za jednu instituciju/ili njen odjel) zbog zapuštenog prostora koji se nedavno djelomično obnovio. Premda je navedeno svakako pohvalno i osigurava dio elementarnih uvjeta za rad Odjela Galerije umjetnina u narednim godinama ovdje ipak opstoji nedorečenost, kako su i sami djelatnici Odjela Galerije umjetnina iskazali, oko toga kako uskladiti kreiranje stalnog postava u obnovljenom prostoru nasuprot namjeri da se, idealno unutar naredne dvije do tri godine u potpunosti uredi Providurova palača koja, po postojećim planovima definira novi prostorni raspored⁴⁵. Najveći problem je ovdje ipak povezan uz depoe u kojima se čuvaju vrijedne zbirke Odjela koji po trenutnom stanju stvari nije više održiv i treba hitno alternativno rješenje.

Uz Galeriju umjetnina i Prirodoslovni odjel u prostorima Providurove palače smještena je i **dokumentacijska služba** Narodnog muzeja Zadar. Služba koristi uredski prostor, odvojen od izložbenih prostora. Kao osnovni izazovi u njihovom radu izdvajaju se već ranije navedeni problemi dokumentiranja i vođenja muzejske dokumentacije kao i nepostojanje knjižnice i čitaonice za korisnike (planirano je osnivanje iste), odnosno prostora za rad s korisnicima muzeja koji žele imati uvid u ovaj

⁴⁵ Sveukupno uređenje Kneževe i Providurove palače za potrebe Narodnog muzeja Zadar je svakako najpoželjnije rješenje, iskazano i od strane zaposlenika te jednak iz perspektive naše stručne analize. Izazovi koji ovdje opstaje su slijedeći: a) da detaljno razrađena muzeološka (idejna, i izvedbena) koncepcija korištenja obje palače za potrebe Narodnog muzeja Zadar za sada ustvari ne postoji; b) upitnost, premda očekivano odobrenje uređenja Providurove palače; c) uz zadovoljeni uvjet b, ali nužno i a) da Prirodoslovni odjel, kao i Galerija umjetnica tijekom uređenja Providurove palače moraju imati osnovne uvjete za rad, kao i jasnu ideju u kojem pravcu trebaju planirati budući stalni postav/e i svoje aktivnosti.

segment muzejske građe. Trenutno se uvid u muzejsku dokumentaciju i građu omogućava u izložbenim prostorima muzejskih odjela što nije održivo rješenje

Etnološki odjel NMZ-a svoju djelatnost sakupljanja, čuvanja i istraživanja tradicijske baštine dinarskoga i jadranskog kulturnog kruga obavlja u prostoru Gradske straže. Iako su izložbeni prostori odvojeni od uredskih prostora, smjer logičnog kretanja posjetitelja je ovdje neadekvatan. Naime središnji prostor navedenog objekta zauzimaju kružne stepenice koje nije moguće istovremeno koristiti za kretanje prema katu i za silazak, a upitna je i funkcionalnost istih za potrebe evakuacije u akcidentnim situacijama. Ovakva pozicija stubišta dodatno uvelike smanjuje veličinu raspoloživog izložbenog prostora premda je njihova pozicija i smještaj bila uvjetovana zahtjevima Konzervatorskog odjela Ministarstva kulture što se, razumije se, moralo poštivati no pri dotičnom rješenju nije vođeno previše računa o funkcionalnosti posebice glede olakšavanja kretanja posjetitelja i logične povezanosti izložbenih prostora što trenutno značajno remeti doživljaj izložbenih prostora Etnološkog odjela Narodnog muzeja Zadar. Prethodno stubište bilo je smješteno u uglu objekta Gradske straže i na taj način omogućavalo nesmetano dvosmjerno kretanje posjetitelja, kao i pristup gradskom satu smještenom na vrhu zgrade Gradske straže. Recepција i suvenirnica Etnološkog Odjela Narodnog muzeja Zadar smještene su na samom ulazu u stalni postav Odjela te iako nisu prostorno odvojene sukladno suvremenim muzejskim standardima (recepција na ulazu, suvenirnica na izlazu) do određene, iako tek osnovne razine, zadovoljavaju potrebe posjetitelja za informiranjem i predstavljaju iskorak u odnos na ostale odjele NMZ-a.

U sastavu Narodnog muzeja Zadar djeluju i dislocirani odjeli/zbirke, **područna etnografska zbirka Veli Iž** i **područna kulturno-povijesna zbirka Mali Iž** smještene na otoku Ižu. Oba objekta, premda načelno prilagođeni muzejskoj namjeni, zahtijevaju temeljitu rekonstrukciju kako izložbenih tako i servisnih prostora kako bi udovoljile suvremenim muzejskim standardima. Zbirke su trenutno otvorene samo tijekom ljetne turističke sezone, a poseban problem ovdje⁴⁶ predstavlja nedovoljna povezanost brodskim linijama. Ovdje vrijedi napomenuti da postojeće dislocirane zbirke koje pripadaju Narodnom muzeju Zadar predstavljaju osobiti potencijal daljnog razvoja muzeja koji se želi, i treba pozicionirati po našem mišljenju **kao ključni regionalni muzej ne samo na području Zadarske županije već očekivano i na cijelom prostoru (u najmanju ruku) sjeverne i srednje Dalmacije**. U navedenom kontekstu dodatni razvoj dislociranih zbirki (npr. na prostoru Ravnih Kotara i slično) koje bi bile u funkciji Narodnog muzeja Zadar, te istovremeni i promotor njegovog razvoja i utjecaja svakako bi bile poželjne.

Izložbeni paviljon **Gradska loža** služi (trenutno) kao reprezentativni izložbeni prostor za predstavljanje manjih izložbi, promocije i različitih drugih kulturnih i društvenih aktivnosti. Kao zaštićena kulturno-

⁴⁶ Kako glede dostupnosti zbirki/postava posjetiteljima, tako i a propos kvalitetnije suradnje s matičnom ustanovom.

povijesna građevina, Gradska loža u trenutnom stanju, premda atraktivan prostor nema npr. neophodne sanitarije ni za posjetitelje, niti za muzejsko osoblje.

U sastavu muzeja djeluje i **Pedagoška služba** koja ima važnu ulogu u organizaciji odgojno–obrazovne komponente svih odjela Narodnog muzeja Zadar. Kao ključan izazov u njihovom radu izdvaja se nedostatak prostora i osnovne opreme za organizaciju edukativnih radionica i programa za posjetitelje muzeja. Radionice, kada su organizirane, se sada održavaju u okviru izložbenih prostora različitih odjela Narodnog muzeja Zadar što je daleko od poželnog uvjeta funkciranja istih. Novouređeni prostor u Kneževoj palači postojeće stanje će svakako značajno unaprijediti pri čemu, po terenskoj posjeti u ožujku 2017. g. ostaju određene dilema oko funkcionalnog uređenja navedenog prostora koji ima niz oštih rubova (npr. ulazno-izlazno stepenište u navedeni prostor).

Konačno Narodni muzej Zadar svakako bi, u najskorijem roku, morao **osnovati i marketinšku (uključuje PR) službu** koja bi služila svim postojećim odjelima muzeja, odnosno cjelovitom Narodnom muzeju Zadar. Isto proizlazi ne samo iz suvremenih muzejskih/muzeoloških potreba jednog kompleksnog muzeja kao što je Narodni muzej Zadar već, indirektno, i iz važećeg Zakona o muzejima usvojenog 2015. godine od strane Sabora Republike Hrvatske.

ANALIZA MUZEOLOŠKOG KONCEPTA ODJELA NARODNOG MUZEJA ZADAR I RADNIH UVJETA

Temeljne karakteristike i izazovi

- Muzeološki postavi svih odjela NMZ su idejno zastarjeli, previše statični i time ne prilagođeni suvremenim prezentacijskim i interpretacijskim tehnikama i očekivanjima današnjeg posjetitelja.
- Ne postoji kompletirani idejni (ni izvedbeni) muzeološki koncept koji definira način komuniciranja, interpretiranja i prezentacije muzejske građe NMZ-a.U kontekstu prenamjene Kneževe i Providurove palače za potrebe NMZ-a nužno je čim prije definirati sveukupne muzeološke koncepcije budućeg stalnog postava kao i definiranje naknadne namjene prostora izvan ove dvije palače a koje NMZ danas koristi. Muzeološka koncepcija mora biti zajednički usuglašena unutar svih odjela. Nastavak suradnje, kao i usklađivanje interesa i preferencija između Zadarske županije, Grada Zadra i NMZ-a neophodno je u svrhu iskorištanja punog kulturnog potencijala ustanove.
- Glavna prostorna ograničenja i ograničenja radnih uvjeti postojećih prostora koje koristi NMZ-a odnose se na: nedostatak izložbenog prostora (za stalni postav/e i povremene izložbe), prostora za adekvatnu pohranu predmeta (spremista muzejskih predmeta/depo), restauratorskih radionica, radionica za pripremu izložbi, fotografskog studija, radionice za digitalizaciju građe, knjižnice i čitaonice za posjetitelje. Postojeći sustav vođenja muzejske dokumentacije (baza M++) nije unificiran na razini cijelog muzeja za inventarizaciju građe, a dio građe još uvijek nije inventariziran.

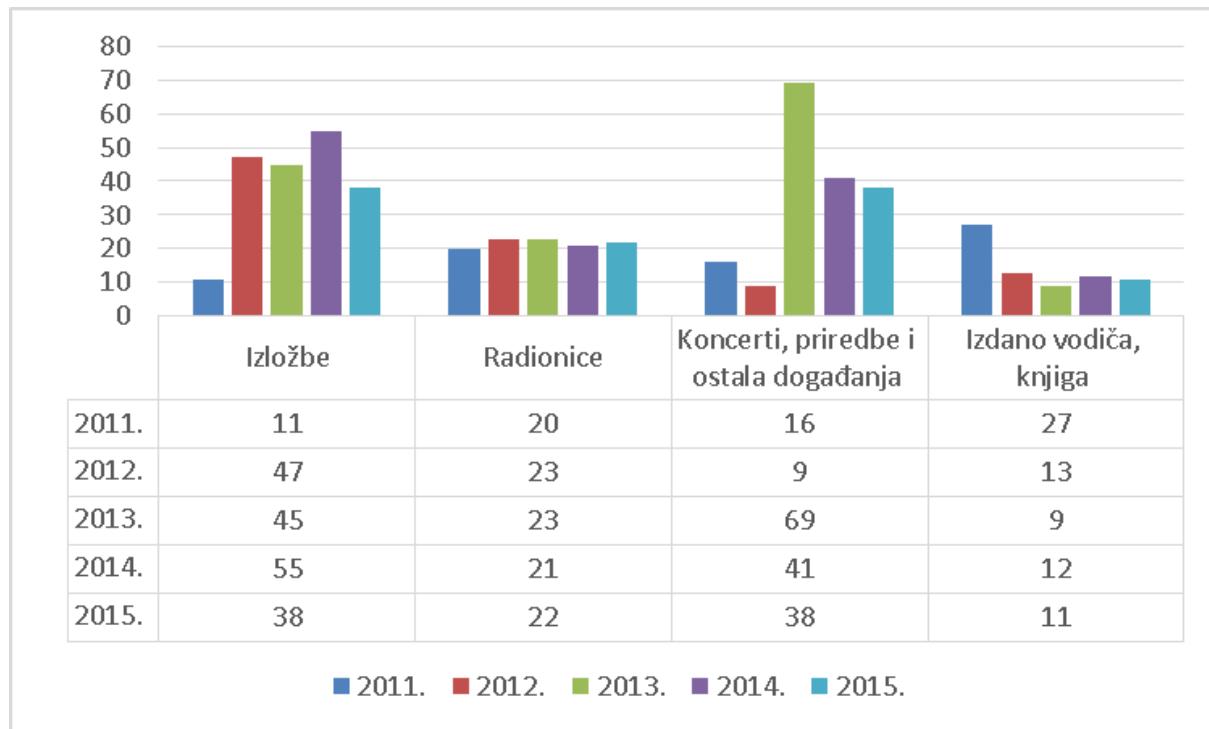
- Administrativno knjigovodstveni sustav nije prilagođen suvremenim potrebama upravljanja kompleksnog subjekta kao što je Narodni muzej Zadar.
- U sastavu NMZ-a djeluju i dislocirani odjeli, područna etnografska zbirka Veli Iž i područna kulturno-povijesna zbirka Mali Iž smještene na otoku Ižu. Oba objekta, premda načelno prilagođeni muzejskoj namjeni, zahtijevaju temeljitu rekonstrukciju kako izložbenih tako i servisnih prostora kako bi udovoljile suvremenim muzejskim standardima. Postojeće dislocirane zbirke predstavljaju osobiti potencijal daljnog razvoja muzeja koji se treba pozicionirati kao ključni regionalni muzej ne samo na području Zadarske županije već očekivano i na cijelom prostoru sjeverne i srednje Dalmacije. U navedenom kontekstu dodatni razvoj dislociranih zbirki (npr. na prostoru Ravnih Kotara i slično) koje bi bile u funkciji Narodnog muzeja Zadar, te istovremeni i promotor njegovog razvoja i utjecaja svakako bi bile poželjne.

3.4 Analiza aktivnosti i ljudskih potencijala

Analiza aktivnosti

Narodni muzej Zadar iz godine u godinu je sve aktivniji dionik kulturne ponude grada Zadra i Zadarske županije što potvrđuje organizacijom brojnih izložbi, radionica kulturnih događanja itd. Međutim, ako bi se dijagnosticirali eventualni nedostaci i uočile prilike za unaprjeđenje nužno je analizirati podatke o provedenim aktivnostima iz prethodnih godina (period od 2011. do 2015.) te analizirati aktivnosti u odnosu na profile posjetitelja i vrsti sadržaja (u 2015. g.). Kao osnovne aktivnosti koje muzej provodi izdvajaju se aktivnosti organiziranja izložbi, radionica, različitih kulturnih događanja, kao i aktivnosti izdavanja knjiga i vodiča te aktivnosti istraživanja, preventivne zaštita, konzervacije i restauracije.

Slika 12: Aktivnosti NMZ-a u periodu 2011. - 2015.

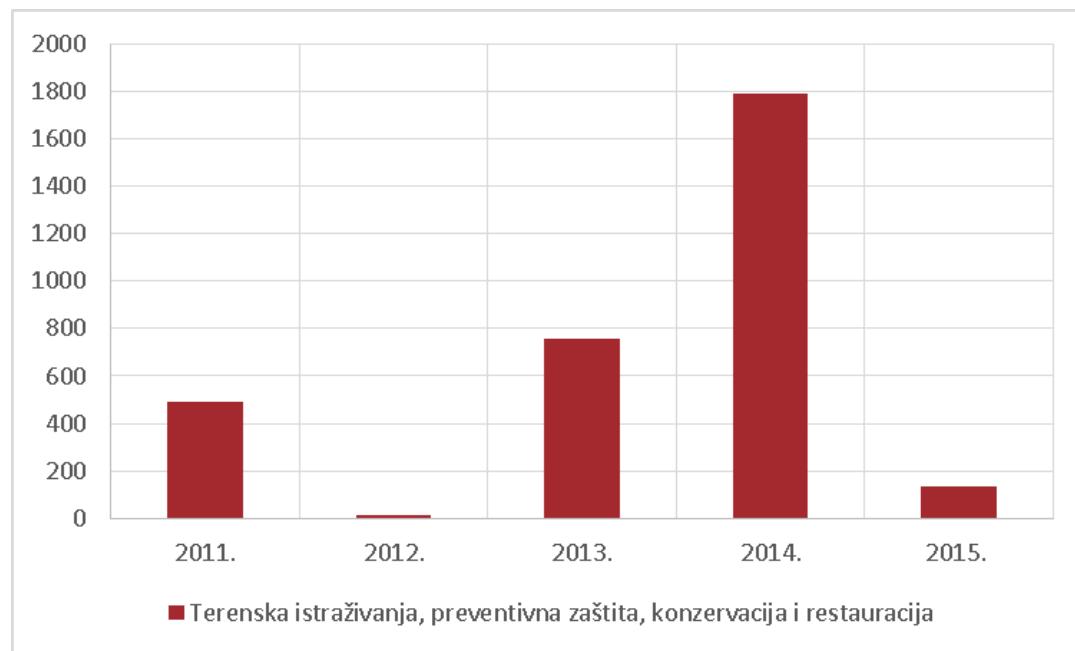


Narodni muzej Zadar posljednjih godina (2011 – 2015) znatan dio svojih resursa usmjerava na organiziranje izložbi, što se vidi po godišnjem prosjeku od 39 izložbi u promatranom periodu kao i trendu rasta od gotovo 16%. Godišnje se u prosjeku odradi 20-tak edukativnih radionica za posjetitelje, te je u promatranom periodu uočen je prosječni godišnji trend rasta od 1%. Narodni muzej pokazao je i iskorak u organiziranju različitih kulturnih događanja – godišnji prosjek u promatranom periodu 35 događanja i trend rasta od 22% događanja.

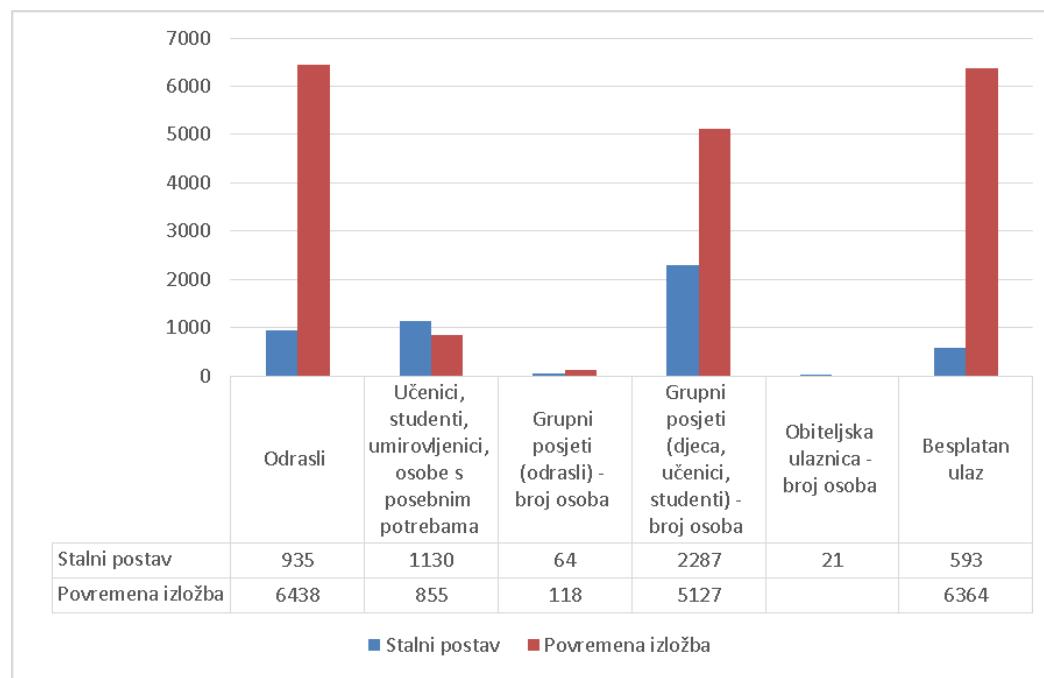
S druge strane aktivnosti izdavanja knjiga i vodiča u periodu od 2011. do 2015. ukazuju na prosječni godišnji trend pada od 23% što se može objasniti smanjenjem finansijskih mogućnosti. Nedostatak

finansijskih sredstava također se reflektira i na aktivnosti terenskih istraživanja, preventivne zaštite, konzervacije i restauracije.

Slika 13: Aktivnosti terenskih istraživanja, preventivne zaštite, konzervacije i restauracije u periodu 2011. - 2015.

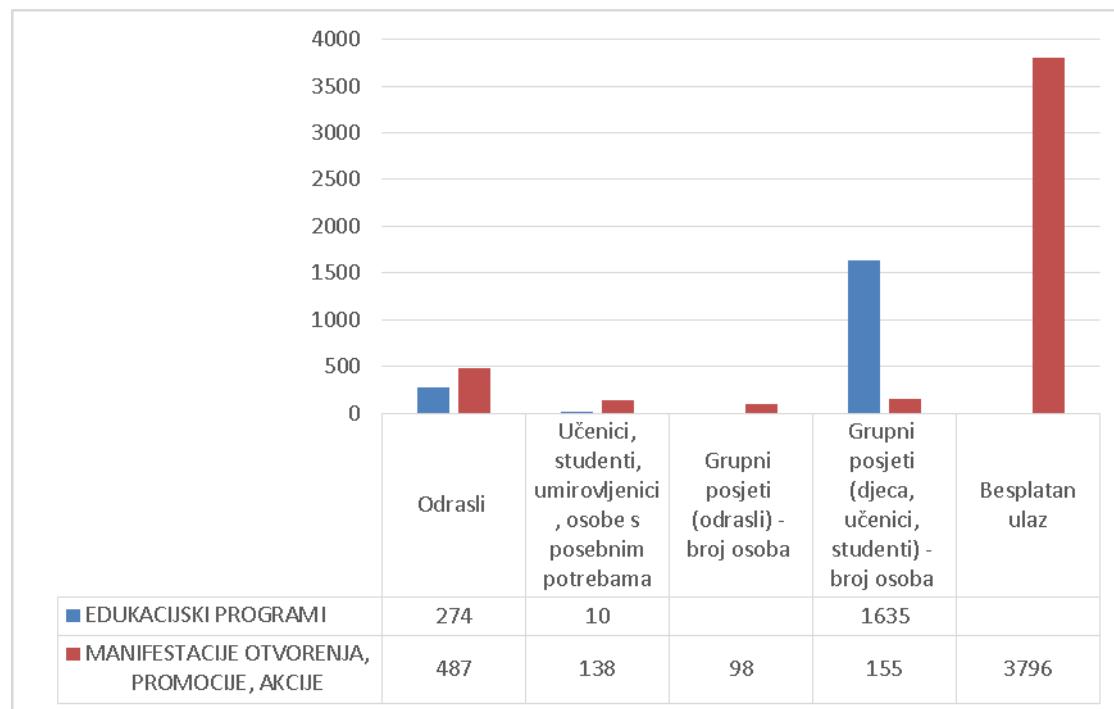


Vezano za **terenska istraživanja, preventivnu zaštitu, konzervaciju i restauraciju** podaci o provedenim aktivnostima znatno variraju pretežno zbog nedostatka finansijskih sredstava. Naime, osnivač Zadarska županija odobrava ukupna proračunska sredstva a namjena sredstava se interno definira pri čemu se daje veći naglasak na aktivnosti izložbi prema aktivnostima zaštite, konzervacije, restauracije i istraživanja. Sredstva koje odobrava grad Zadar i Ministarstvo kulture su znatno manja i strogo namjenska te aktivnosti preventivne zaštite, konzervacije, restauracije i istraživanja ovise većinom o njihovoj dostupnosti. Mogućnost financiranja ove kategorije aktivnosti(kao i ostalih) trebalo bi razmotriti i kroz prizmu **znanstveno istraživačkih projekata kao i EU fondova i programa**.

Slika 14: Pregled aktivnosti NMZ-a po profilima posjetitelja i vrsti sadržaja u 2015. g. – stalni postav i povremene izložbe

Kada se usporede podaci o broju posjetitelja po aktivnostima (Slika 14 i Slika 15) uočava se nekoliko važnih informacija. **Povremene izložbe** su znatno **posjećenije od stalnog postava**, pri čemu je **najviše** posjetitelja **kategorije odrasli i kategorije besplatnog ulaza**. **Stalni postav** je najposjećeniji u okviru **organiziranih obilazaka djece, učenika i studenata**, dok je grupnih posjeta odraslim (pa samim time i organiziranih turističkih obilazaka) uistinu malo.

Slika 15: Pregled aktivnosti NMZ-a po profilima posjetitelja i vrsti sadržaja u 2015. g. – edukacijski programi, manifestacije, promocije, otvorenja i akcije



Aktivnosti edukativnih programa su iznimno dobro posjećene i to posebno u kategoriji grupnih posjeta djece, studenata i učenika, dok je i za ovaj tip aktivnosti najmanje posjeta (odnosno isti nisu evidentirani) u kategoriji grupnih posjeta odraslih. Kako muzej trenutno nije u ponudi organiziranih turističkih obilazaka, nužno je osmisliti programe kojima bi se privukla tržišna niša. Popularizaciju posjeta Narodnom muzeju Zadar kao i ostalim muzejima znatno je doprinijela manifestacija Noć muzeja, pri čemu je u 2015. bilo 7114 besplatnih posjeta. Ipak ova manifestacija ima i svoje negativne efekte - velik broj posjetitelja koristi priliku da jednom godišnje besplatno obiđe sve muzejske odjele a u ostatku godine više ne dolazi u muzej. Potrebno je osmisliti **specifičan program za Noć muzeja** s kojim se neće posjetiteljima omogućiti uvid u svu muzejsku građu već će ih se **motivirati za cjeloviti obilazak** u nekom drugom periodu godine.

Ljudski potencijali

Djelatnici Narodnog muzeja Zadar su jedan od ključnih resursa koji svojim stručnim znanjima i vještinama izravno doprinose poslovnom razvoju ustanove. Kako bi se dobio uvid u usklađenost sa relativnim zakonskim odredbama, u nastavku se daje pregled zakonskih odredbi kao i internih dokumenata muzeja kojima se definiraju kadrovske potrebe. Analizom se želi utvrditi postojanje dovoljnih ljudskih resursa za kvalitetan rad.

Narodni muzej kao opći nacionalni muzej regionalnog djelokruga, sukladno članku 34. Pravilnika o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske

građe i muzejske dokumentacije (NN 30/06) mora zadovoljiti slijedeće minimalne uvjete za obavljanje stručnih odnosno pomoćnih stručnih poslova:

U regionalnemu muzeju stručne poslove obavlja najmanje:

- 5 kustosa, od kojih najmanje 1 mora biti u zvanju muzejskog savjetnika,
- 1 dokumentarist,
- 1 muzejski pedagog,
- 1 informatičar,
- 1 dipl. knjižničar,
- 1 restaurator,
- 1 osoba zadužena za marketing i odnose s javnošću.

U regionalnemu muzeju pomoćne stručne poslove obavljaju najmanje:

- 3 muzejska tehničara,
- 1 preparator

U pogledu ovog pravilnika, Narodni muzej Zadar zadovoljava kriterij od minimalno 5 kustosa, međutim niti jedan kustos nije u zvanju muzejskog savjetnika. Dodatna kadrovska neusklađenost sa zakonskim odredbama uočava se u nedostatku **informatičara**, **knjižničara** (kustosi obavljaju taj posao), **restauratora**, **osobe zadužene za marketing i odnose s javnošću**. Od propisanih minimalna 3 **muzejska tehničara**, u Narodnom muzeju Zadar zaposlen je jedan, dok poslove preparatora obavlja **preparator pripravnik**.

Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Narodnog muzeja Zadar (zajedno sa izmjenama i dopunama) nije usklađen, odnosno ne predviđa jedan dio stručnih poslova i pomoćnih stručne poslova (i minimalnih uvjeta) definiranih člankom 34. Pravilnika o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije (NN 30/06). Pravilnik Narodnog muzeja ne predviđa slijedeće poslove odnosno minimalne uvjete za obavljanje istih:

- 1 Informatičar
- 1 osoba zadužena za marketing i odnose s javnošću
- 3 muzejska tehničara (Pravilnikom NMZ predviđena su 2 radna mjesta muzejskog tehničara)

Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Narodnog muzeja Zadar (zajedno sa izmjenama i dopunama) predviđa slijedeću organizacijsku strukturu popunjenu sa slijedećim stalno zaposlenim ili honorarnim djelatnicima.

Tablica 8: Stručni poslovi NMZ-a definirani internim pravilnikom

Stručni poslovi NMZ definirani Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada NMZ	Stalno zaposleni	Honorarno zaposleni
RAVNATELJ	• mr. sc. Renata Peroš	
VODITELJ ODJELA	<ul style="list-style-type: none"> • dr. sc. Jasenka Lulić-Štorić, viša kustosica, voditeljica Etnološkog odjela • mr. sc. Ljubica Srhoj-Čerina, viša kustosica, voditeljica Galerije umjetnina • dr. sc. Snježana Vujčić-Karlo, viša kustosica, voditeljica Prirodoslovnog odjela • Hrvoje Perica, kustos, voditelj odjela Muzej grada Zadra 	
KUSTOS - Izvršitelja 7	<ul style="list-style-type: none"> • Hrvoje Perica, voditelj odjela Muzej grada Zadra • Nevena Štokić, Galerija umjetnina • Ivana Dražić, odjel Muzej grada Zadra 	<ul style="list-style-type: none"> • Koraljka Alavanja, kustos u Galeriji umjetnina / vanjska stručna suradnica za pedagošku djelatnost
VIŠI KUSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • dr. sc. Jasenka Lulić-Štorić, voditeljica Etnološkog odjela • mr. sc. Ljubica Srhoj-Čerina, voditeljica Galerije umjetnina • dr. sc. Snježana Vujčić-Karlo, voditeljica Prirodoslovnog odjela 	
MUZEJSKI SAVJETNIK	-	-
MUZEJSKI PEDAGOG (Izvršitelja 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Lucija Sekula, muzejska pedagoginja 	<ul style="list-style-type: none"> • Domagoj Dražina, vanjski stručni suradnik za pedagošku djelatnost
VIŠI MUZEJSKI PEDAGOG	-	-
MUZEJSKI PEDAGOG SAVJETNIK	-	-
DOKUMENTARIST (Izvršitelja 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Natali Čop, viša dokumentaristica 	
TAJNIK (Izvršitelja 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Toni Puhalović, tajnik-pravnik 	

RESTAURATOR (Izvršitelja 1)	-	-
VODITELJ RAČUNOVODSTVA	• Vjekoslava Fabulić	
ADMINISTRATOR	• Josipa Kero	
DIPL. KNJIŽNIČAR	-	-
PREPARATOR (Izvršitelja 1)	• Ivan Klapan, preparator pripravnik Prirodoslovni odjel	
VIŠI PREPARATOR	-	-
MUZEJSKI TEHNIČAR – KUĆNI MAJSTOR (Izvršitelja 2)	• Ivica Mrkić, muzejski tehničar	
FOTOGRAF Izvršitelja 1	-	-
KUĆNI MAJSTOR (izvršitelja 1)	• Milan Marinković, kućni majstor	-
RECEPTANT – MANIPULANT – BILJETAR izvršitelja 8	• Anka Bukvić • Nikolina Blažević • Svetlana Rogić • Mirna Vrkić • Morena Jelenković	-

Osim stalno zaposlenih i vanjskih stručnjaka, Narodni muzej Zadar putem ugovora o stručnom osposobljavanju bez osnivanja radnog odnosa zapošjava dodatno osoblje u kategoriji receptant – manipulant – biljetar s kojima djelomično zadovoljavaju svoje kadrovske potrebe u novootvorenoj Kneževoj palači.

Sukladno provedenoj analizi jasan je nedostatak ljudskih kapaciteta za optimalno funkcioniranje muzeja i zakonsku usklađenost. Ovaj nedostatak s otvorenjem Kneževe palače kao i očekivanjem obnove Providurove palače dolazi do još snažnijeg izražaja. Ovisnost o proračunskim sredstvima i kontinuirano smanjenje finansijskih sredstava za kulturne potrebe zasigurno ne obećavaju adekvatno i dugoročno rješenje ovih kadrovskih izazova. Uprava muzeja u svrhu rješavanja istih koristi sve dostupne mogućnosti – od mjera za zapošljavanje do mogućnosti zapošljavanja na EU projektima, što je za pohvalno, međutim neophodno je pronaći i **dugotrajniji model za uspostavljanje deficitarnih službi** i zapošljavanje osoblja za obavljanje **deficitarnih stručnih poslova**. Posebno se to odnosi na službu marketinga i odnosa s javnošću kao i dodatnih kustosa, restauratora, muzejskih tehničara, fotografa, preparatora, informatičara, djelatnika na info pult i prodaji ulaznica i dr.

ANALIZA AKTIVNOSTI I LJUDSKIH POTENCIJALA

Temeljne karakteristike i izazovi

- Narodni muzej Zadar posljednjih godina posebno aktivan u organiziranju povremenih izložbi, edukativnih radionica i organiziranju različitih kulturnih događanja
- Trend smanjenja aktivnosti izdavanja knjiga i vodiča kao i aktivnosti terenskih istraživanja, preventivne zaštite, konzervacije i restauracije.

- Povremene izložbe su znatno posjećenije od stalnog postava, pri čemu je najviše posjetitelja kategorije odrasli i kategorije besplatnog ulaza.
- Stalni postav je najposjećeniji u okviru organiziranih obilazaka djece, učenika i studenata, dok je grupnih posjeta odraslih (kao i organiziranih turističkih obilazaka) malo.
- Neusklađenost sa Pravilnikom o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije (NN 30/06) po pitanju ljudskih kapaciteta. NMZ nedostaju pravilnikom predviđeni slijedeći kadrovi: kustos u zvanju muzejskog savjetnika, informatičar, knjižničar, restauratora, osoba zadužene za marketing i odnose s javnošću, 2 muzejska tehničara, te preparator (trenutno poslove preparatora obavlja preparator pripravnik).
- Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Narodnog muzeja Zadar (zajedno sa izmjenama i dopunama) nije usklađen, odnosno ne predviđa jedan dio stručnih poslova i pomoćnih stručne poslova (i minimalnih uvjeta) definiranih člankom 34. Pravilnika o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije (NN 30/06).
- Nedostatak ljudskih kapaciteta za optimalno funkcioniranje muzeja i zakonsku usklađenost. Ovaj nedostatak s otvorenjem Kneževe palače kao i očekivanjem obnove Providurove palače dolazi do još snažnijeg izražaja.

3.5 Analiza poslovanja Narodnog muzeja Zadar

3.5.1 Analiza financijskog poslovanja

Narodni muzej Zadar (dalje: NMZ), kao proračunski korisnik vodi dvojno knjigovodstvo te prihode i rashode iskazuje po vrstama prihoda i primitaka odnosno rashoda i izdataka.

Stanje imovine, obveza i vlastitih izvora evidentira uz primjenu modificiranog računovodstvenog načela nastanka događaja te sastavlja financijske izvještaje sa ciljem pružanja informacija o financijskom položaju i uspješnosti poslovanja.

U nastavku su sažete analize poslovanja NMZ za 2013., 2014. i 2015. godinu, kreirane temeljem skupa izvještaja proračuna, proračunskih i izvanproračunskih korisnika koji se sastoje od:

- Izvještaja o prihodima i rashodna, primicima i izdatcima (obrazac PR-RAS);
- Izvještaj bilanca (Obrazac BIL);
- Izvještaj o obvezama (Obrazac OBVEZE)

ANALIZA POSLOVANJA RAZDOBLJE 01.01.2013. – 31.12.2013.

Poslovnu 2013. godinu je obilježio značajan rast prihoda od u visini od gotovo 11%, te povećanje rashoda za nabavu nefinancijsku imovinu, koje se smatraju rashodom razdoblja, za gotovo 154% - sve u odnosu na prethodnu godinu. Poslovni rashodi su zabilježili neznatno povećanje od gotovo 4%.

U nastavku je prikazan sažetak računa prihoda i rashoda:

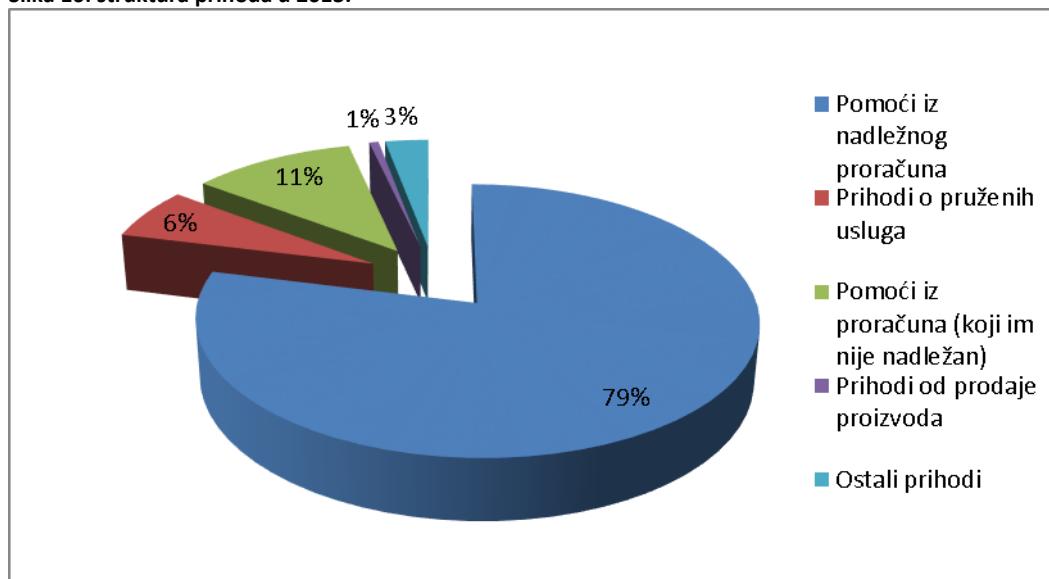
Prihodi	2012. godina	2013. godina	promjena (%)
Prihodi poslovanja	3.868.861	4.281.422	10,66%
Rashodi poslovanja	3.693.481	3.829.085	3,67%
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	173.721	440.691	153,68%
Višak prihoda	1.659	11.646	601,99%

U nastavku je prikazana struktura prihoda odnosno izvora financiranja NMZ-a tijekom 2013, sa usporednim podatcima prethodnog razdoblja:

Struktura prihoda	2012 godina	2013 godina	promjena (%)
Pomoći iz nadležnog proračuna	3.248.854	3.376.535	3,93%

Prihodi o pruženih usluga	217.512	273.300	25,65%
Pomoći iz proračuna (koji im nije nadležan)	265.230	478.140	80,27%
Prihodi od prodaje proizvoda	49.253	27.099	-44,98%
Ostali prihodi	88.012	126.348	43,56%
SVEUKUPNO PRIHOD	3.868.861	4.281.422	10,7%

Slika 16: struktura prihoda u 2013.



Najznačajniji rashod NMZ u 2013. godinu predstavljaju:

- rashodi za zaposlene (60,1%),
- materijalni rashodi (29,6%) te
- rashodi od ulaganja u dugotrajnu imovinu (10,3%).

U nastavku je prikazana razrada navedenih rashoda, sa usporednim podatcima iz prethodne godine i udjelom u ukupnim rashodima tekuće godine:

Rashodi	2012. godina	2013. godina	Udio (%)
Rashodi za zaposlene	2.456.946	2.565.819	60,1%
<i>Plaće (bruto)</i>	2.065.633	2.171.371	
<i>Ostali rashodi za zaposlene</i>	60.800	64.400	

	<i>Doprinosi na plaće</i>	330.513	330.048	
Materijalni rashodi		1.236.535	1.263.266	29,6%
	<i>Naknade troškova zaposlenima</i>	107.880	128.579	
	<i>Rashodi za materijal i energiju</i>	290.484	273.447	
	<i>Rashodi za usluge</i>	627.252	609.883	
	<i>Naknade troškova osobama izvan radnog odnosa</i>	46.732	18.066	
	<i>Ostali nespomenuti rashodi poslovanja</i>	164.187	233.291	
Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine		173.721	264.529	6,2%
Rashodi za dodatna ulaganja - građevinski objekti		0	176.162	4,1%
Sveukupno rashodi		3.867.202	4.269.776	

U nastavku je prikazana skraćena bilanca NMZ-a za 2013 sa usporednim podatcima prethodne godine iz koje je vidljivo povećanje nefinansijske imovine za 8,52%, koje se najvećim dijelom odnosi na ulaganja u izložbene vrijednosti, u visini od 208 tisuća kune te imovinu sa vijekom trajanja (građevinski objekti te postrojenja i opreme) u visini od 232 tisuće kuna.

Bilanca	31.12.2012.	31.12.2013.	Razlika (%)
IMOVINA	4.295.055	4.684.550	9,07%
Nefinansijska imovina	4.056.468	4.401.911	8,52%
<i>Građevinski objekti</i>	992.111	1.152.445	16,16%
<i>Postrojenja i oprema</i>	212.786	201.854	-5,14%
<i>Knjige, umjetnička djela i ostale izložbene vrijednosti</i>	2.809.436	3.017.433	7,40%
<i>Nematerijalna imovina</i>	11.956	0	-100,00%
<i>Imovina u pripremi</i>	30.179	30.179	0,00%
Finansijska imovina	238.587	282.639	18,46%
OBVEZE I VLASTITI IZVORI	4.295.055	4.684.550	9,07%
Obveze	217.999	256.024	17,44%
Vlastiti izvori	4.077.056	4.428.526	8,62%

Obveze NZM-a na dan 31.12.2013. godine iznose 256 tisuća kuna, što je povećanje za 17% u odnosu na prethodnu godinu. Od navedenih obveza 206 tisuća kuna predstavlja dospjele obveze, sa prekoračenjem dospjeća od 1 do 60 dana.

ANALIZA POSLOVANJA RAZDOBLJE 01.01.2014. – 31.12.2014.

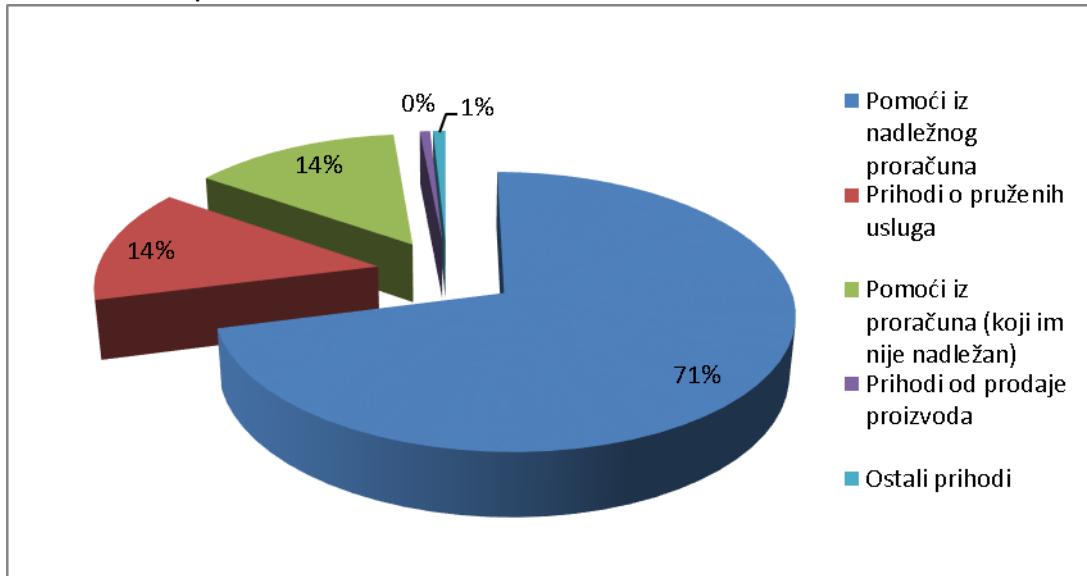
Poslovnu 2014. godinu je obilježio rast prihoda i rashoda od poslovanja u visini od 13% odnosno 14%, te nepromijenjena visina rashoda za nabavu nefinancijske imovine. U nastavku je prikazan sažetak računa prihoda i rashoda:

Prihodi	2013. godina	2014. godina	promjena (%)
Prihodi poslovanja	4.281.422	4.837.058	12,98%
Rashodi poslovanja	3.829.085	4.377.951	14,33%
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	440.691	442.277	0,36%
Višak prihoda	11.646	16.830	44,51%

U nastavku je prikazana struktura prihoda odnosno izvora financiranja NMZ-a tijekom 2014., sa usporednim podatcima prethodnog razdoblja:

Struktura Prihoda	2013 godina	2014 godina	promjena (%)
Pomoći iz nadležnog proračuna	3.376.535	3.434.173	1,71%
Prihodi o pruženih usluga	273.300	663.870	142,91%
Pomoći iz proračuna (koji im nije nadležan)	478.140	666.097	39,31%
Prihodi od prodaje proizvoda	27.099	32.993	21,75%
Ostali prihodi	126.348	39.925	-68,40%
SVEUKUPNO PRIHOD	4.281.422	4.837.058	13,0%

Slika 17: Struktura prihoda 2014.



Najznačajniji rashod NMZ u 2014. godinu predstavljaju:

- rashodi za zaposlene (49,7%),
- materijalni rashodi (41,1%) te
- rashodi od ulaganja u dugotrajnu imovinu (9,2%).

U nastavku je prikazana razrada navedenih rashoda, sa usporednim podatcima iz prethodne godine i udjelom u ukupnim rashodima tekuće godine:

Rashodi	2013. godina	2014. godina	Udio (%)
Rashodi za zaposlene	2.565.819	2.394.625	49,7%
<i>Plaće (bruto)</i>	2.171.371	2.001.645	
<i>Ostali rashodi za zaposlene</i>	64.400	62.000	
<i>Doprinosi na plaće</i>	330.048	330.980	
Materijalni rashodi	1.263.266	1.983.326	41,1%
<i>Naknade troškova zaposlenima</i>	128.579	120.844	
<i>Rashodi za materijal i energiju</i>	273.447	287.621	
<i>Rashodi za usluge</i>	609.883	1.226.694	
<i>Naknade troškova osobama izvan radnog odnosa</i>	18.066	14.346	
<i>Ostali nespomenuti rashodi poslovanja</i>	233.291	333.821	

Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	264.529	307.473	6,4%
Rashodi za dodatna ulaganja - građevinski objekti	176.162	134.804	2,8%
Sveukupno rashodi	4.269.776	4.820.228	

U nastavku je prikazana skraćena bilanca NMZ-a za 2014 sa usporednim podatcima prethodne godine. Iz istog je vidljivo povećanje nefinansijske imovine za 8,19%, a koje se najvećim dijelom odnosi na ulaganja u izložbene vrijednosti u visini od 176 tisuća kune te imovinu sa vijekom trajanja (građevinski objekti te postrojenja i opreme) u visini od 266 tisuća kuna. Istodobno je došlo do smanjenja finansijske imovine za 8,38% te obveza i nedospjele naplate prihoda za 16,08%.

Bilanca	31.12.2013.	31.12.2014.	Razlika (%)
IMOVINA	4.684.550	5.021.231	7,19%
Nefinansijska imovina	4.401.911	4.762.281	8,19%
<i>Građevinski objekti</i>	1.152.445	1.269.121	10,12%
<i>Postrojenja i oprema</i>	201.854	269.742	33,63%
<i>Knjige, umjetnička djela i ostale izložbene vrijednosti</i>	3.017.433	3.193.239	5,83%
<i>Imovina u pripremi</i>	30.179	30.179	0,00%
Finansijska imovina	282.639	258.950	-8,38%
OBVEZE I VLASTITI IZVORI	4.295.055	5.021.231	16,91%
Obveze i nedospjela naplata prihoda	256.024	214.861	-16,08%
Vlastiti izvori	4.428.526	4.806.370	8,53%

Obveze NZM-a na dan 31.12.2014. godine iznose 207 tisuća kuna te su sve dospjele, sa prekoračenjem dospijeća između 1 do 60 dana.

ANALIZA POSLOVANJA RAZDOBLJE 01.01.2015. – 31.12.2015.

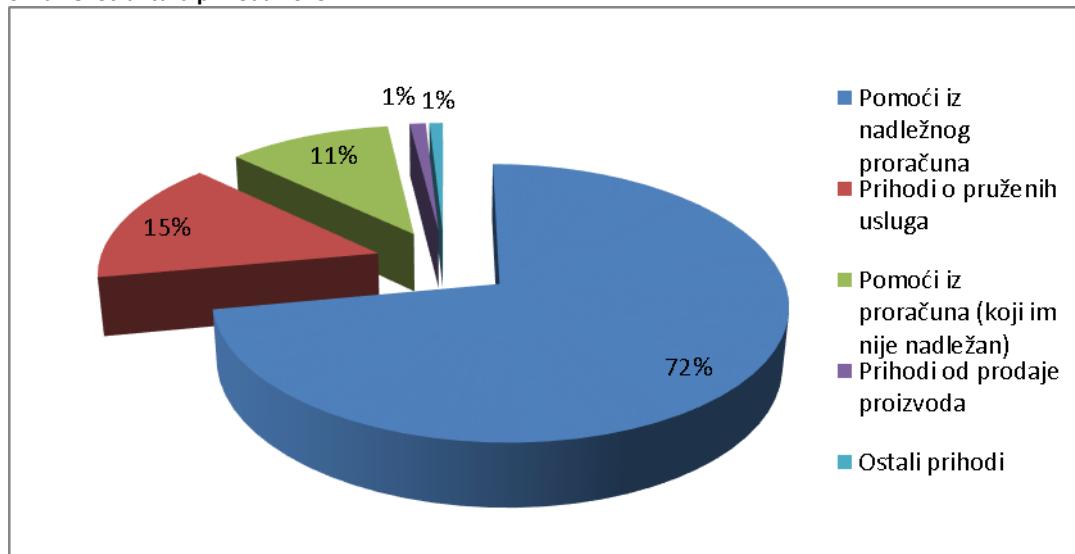
Poslovnu 2015. godinu je obilježio pad prihoda u odnosu na prethodnu godinu u visini od 6%, uz smanjenje rashoda poslovanja za 7,4%. Posljedično je nastao višak prihoda u visini od 20,8 tisuća kuna odnosno porastao za 23,4%, vidljivo iz sljedećeg sažetka računa prihoda i rashoda:

Prihodi	2014. godina	2015 godina	promjena (%)
Prihodi poslovanja	4.837.058	4.546.557	-6,01%
Rashodi poslovanja	4.377.951	4.052.376	-7,44%
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	442.277	473.418	7,04%
Višak prihoda	16.831	20.764	23,37%

U nastavku je prikazana struktura prihoda odnosno izvora financiranja NMZ-a tijekom 2015., sa usporednim podatcima prethodnog razdoblja:

Struktura prihoda	2014 godina	2015 godina	promjena (%)
Pomoći iz nadležnog proračuna	3.434.173	3.277.575	-4,56%
Prihodi o pruženih usluga	663.870	680.015	2,43%
Pomoći iz proračuna (koji im nije nadležan)	666.097	498.799	-25,12%
Prihodi od prodaje proizvoda	32.993	49.154	48,98%
Ostali prihodi	39.925	41.014	2,73%
SVEUKUPNO PRIHOD	4.837.058	4.546.557	-6,0%

Slika 18: Struktura prihoda 2015.



Najznačajniji rashod NMZ u 2015. godinu predstavljaju:

- rashodi za zaposlene (55,12%),
- materijalni rashodi (34,42%) te
- rashodi od ulaganja u dugotrajnu imovinu (10,46%).

U nastavku je prikazana razrada navedenih rashoda, sa usporednim podatcima iz prethodne godine i udjelom u ukupnim rashodima tekuće godine:

Rashodi	2014. godina	2015. godina	Udio (%)
Rashodi za zaposlene	2.394.625	2.494.809	55,12%
<i>Plaće (bruto)</i>	2.001.645	2.059.564	
<i>Ostali rashodi za zaposlene</i>	62.000	81.000	
<i>Doprinosi na plaće</i>	330.980	354.245	
Materijalni rashodi	1.983.326	1.557.567	34,42%
<i>Naknade troškova zaposlenima</i>	120.844	116.941	
<i>Rashodi za materijal i energiju</i>	287.621	236.919	
<i>Rashodi za usluge</i>	1.226.694	994.058	
<i>Naknade troškova osobama izvan radnog odnosa</i>	14.346	20.514	
<i>Ostali nespomenuti rashodi poslovanja</i>	333.821	189.135	
Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	307.473	313.885	6,94%
Rashodi za dodatna ulaganja - građevinski objekti	134.804	159.533	3,52%
Sveukupno rashodi	4.824.228	4.525.794	

U nastavku je prikazana skraćena bilanca NMZ-a iz koje je vidljivo povećanje imovine za 8,52%, koje se najvećim dijelom odnosi na ulaganja u nefinancijsku imovinu, odnosno u izložbene vrijednosti u visini od 170 tisuća kune te imovinu sa vijekom trajanja (građevinski objekti te postrojenja i opreme).

Bilanca	31.12.2014.	31.12.2015.	Razlika (%)
IMOVINA	5.021.223	5.449.188	8,52%
Nefinancijska imovina	4.762.281	5.135.528	7,84%

<i>Građevinski objekti</i>	1.269.121	1.408.790	11,01%
<i>Postrojenja i oprema</i>	269.742	333.320	23,57%
<i>Knjige, umjetnička djela i ostale izložbene vrijednosti</i>	3.193.239	3.363.239	5,32%
<i>Imovina u pripremi</i>	30.179	30.179	0,00%
Financijska imovina	258.942	313.660	21,13%
OBVEZE I VLASTITI IZVORI	5.021.223	5.449.188	8,52%
Obveze	214.861	238.626	11,06%
Vlastiti izvori	4.806.362	5.210.562	8,41%

NZM redovno podmiruje svoje obveze koje na dan 31.12.2015. godine iznose 238 tisuća kuna, što je povećanje za 11% u odnosu na prethodnu godinu). Od navedenih obveza 29 tisuća kuna predstavlja dospjele obveze, sa prekoračenjem dospijeća od 1 do 60 dana.

3.6 Analiza dionika

Narodni muzej Zadar u svom djelovanju zahtjeva određenu vrstu podrške koja se između ostalog ostvaruje i uključivanjem dionika. To mogu biti pojedinci ili veće skupine ljudi, organizacije i institucije koje u određenoj mjeri utječu na razvoj aktivnosti muzeja. Uključivanje dionika je otvoren proces i važno im je omogućiti jasan pregled nad procesom ili projektom u koje ih se uključuje. Time se stvara međusobno povjerenje i pozitivno okruženje. Analizom dionika identificiramo osobe i organizacije koje na direktni ili indirektni način utječu na rad muzeja – bilo pozitivno ili negativno. Identificira se tko i na koji način može pomoći odnosno otežati rad muzeja te temeljem toga predviđamo mjere kako povećati koristi, odnosno umanjiti potencijalne probleme. Analiza omogućuje definiranje dionika po njihovoj važnosti i utjecaju, pa ih se stoga dijeli u dvije skupine – primarni i sekundarni dionici.

Ključni dionici koji imaju utjecaj na razvoj i rad Narodnog muzeja Zadar su:

- Tijela lokalne i regionalne vlasti – grad Zadar, Zadarska županija
- Ministarstvo kulture
- Turistička zajednica grada Zadra i Turistička zajednica Zadarske županije
- Muzejski djelatnici
- Mediji
- Posjetitelji
- Odgojno obrazovne ustanove
- Gostujući umjetnici

3.6.1 Primarni dionici

Primarne dionike definiramo kao one subjekte koji značajno utječu na uspjeh poslovanja Narodnog muzeja Zadar. To su najčešće osiguratelji finansijskih sredstava za rad muzeja i promotori aktivnosti koje provodi muzej. Bolje rečeno, oni su izravno uključeni u aktivnosti muzeja i o njima uvelike ovisi poslovanje muzeja.

Zadarska županija

Jedinica područne (regionalne) samouprave, koju kao pravnu osobu zastupa župan. Županija u svom samoupravnom djelokrugu obavlja poslove od područnog (regionalnog) značaja, a osobito poslove koji se odnose na obrazovanje; zdravstvo; prostorno i urbanističko planiranje; gospodarski razvoj; promet i prometnu infrastrukturu; održavanje javnih cesta; planiranje i razvoj mreže obrazovnih, zdravstvenih, socijalnih i kulturnih ustanova; te ostale poslove sukladno posebnim zakonima. Županija obavlja i poslove izdavanja građevinskih i lokacijskih dozvola, drugih akata vezanih uz gradnju te provedbu dokumenata prostornog uređenja za područje županije izvan područja velikog grada. Zadarska županija je osnivač Narodnog muzeja Zadar i u svom Proračunu osigurava sredstva za njegovo financiranje kao i za financiranje Programa javnih potreba u kulturi.

Grad Zadar

Jedinica lokalne samouprave čije gradsko područje obuhvaća naselja: Babindub, Brgulje, Crno, Ist, Kožino, Mali Iž, Molat, Olib, Petrčane, Premuda, Rava, Silba, Veli Iž, Zadar, Zapuntel. Upravnim odjelom za kulturu i šport obavlja poslove kojima se osiguravaju lokalne potrebe stanovnika u području kulture, uključujući i tehničku kulturu i šport. U svom Proračunu osigurava sredstava za rad kulturnih ustanova kojima je osnivač, ali i ostalim kulturnim ustanovama kojima svake godine osigurava sredstva i sufinancira projekte. Grad Zadar je pokrenu projekte obnove Kneževe i Providurove palače u kojima su smješteni pojedini odjela Narodnog muzeja.

Ministarstvo kulture

Ministarstvo kulture je središnje tijelo državne uprave u Republici Hrvatskoj koje obavlja upravne i druge poslove u području kulture koji se odnose na: razvitak i unapređenje kulture, umjetničkog i kulturnog stvaralaštva, kulturnog života i kulturnih djelatnosti; osnivanja ustanova i drugih pravnih osoba u kulturi. Osigurava normativne, finansijske, organizacijske, materijalne i druge uvjete za razvitak kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, medija, zaštitu i očuvanje kulturne baštine u Republici Hrvatskoj.⁴⁷ Narodni muzej Zadar je za 2017. godinu iz resornog ministarstva dobio 70 tisuća kuna za svoje programe: obrada vune i vunene niti (5.000,00 kuna), preventivna zaštita muzejske građe (5.000,00 kuna) i restauracija umjetnina (60.000,00)⁴⁸. Važno je naglasiti i ulogu Ministarstva kulture kao nacionalnog koordinatora programa Europske unije Kreativna Europa čiji je Desk Kreativne Europe izravno zadužen za koordinaciju potprograma Kultura. Program Kreativna Europa otvara mogućnost i za financiranje određenih projektnih prijedloga Narodnog muzeja. Ministarstvo je i pokrovitelj jednodnevne manifestacije Noć muzeja.

Djelatnici Narodnog muzeja Zadar

Narodni muzej Zadar prema Pravilniku o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada obavlja muzejsku djelatnost kao javnu službu kroz dvije ustrojbene jedinice: odjele i službe. S obzirom na sve vanjske i unutarnje uvjete koje utječu na rad muzeja, djelatnici NMZ imaju iznimno važnu razvojnu ulogu. Neophodno je da su svi djelatnici muzeja upoznati sa planovima i strateškim ciljevima koji se žele ostvariti kako bi zajednički (svatko u svojoj domeni poslovanja) planirali odgovarajuće aktivnosti, projekte i programe. Važno je naglasiti kako svaka Muzejska ustanova, pa tako i Narodni muzej treba imati uvid u stečena znanja i sposobnosti zaposlenika, te sukladno tome predviđati buduće potrebe ustanove i po potrebi, povećavati kvalitetu djelovanja svojih zaposlenika.⁴⁹

⁴⁷ Strateški plan Ministarstva kulture 2015.-2017., Zagreb, listopad 2014.

⁴⁸ Pregled programa po podprogramskoj djelatnosti, Ministarstvo kulture, Zagreb, 21.12.2016.

⁴⁹ Dragojević. S; Dragičević Šešić M. : Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima, str. 146

Posjetitelji

Najčešća skupina posjetitelja Narodnog muzeja Zadar su djeca predškolske i školske dobi koja obilaze muzej i sudjeluju u muzejskim aktivnostima u organiziranim skupinama u pratnji odgajatelja i nastavnika. Nakon organiziranih obilazaka za djecu predškolske i školske dobi po broju posjećenosti slijede individualni posjeti odraslim koji većinom posjećuju povremene izložbe. Posjetitelji kao krajnji „konzumenti kulture“ važan su dionik poslovanja muzeja, te je nužno kontinuirano „osluškivati“ njihove stavove, prijedloge i reakcije te sukladno istima prilagođavati programe i aktivnosti.

Turistička zajednica grada Zadra i Turistička zajednica Zadarske županije

Turističke zajednice osnivaju se radi unapređenja i promicanja turizma Republike Hrvatske i gospodarskih interesa fizičkih i pravnih osoba koje pružaju ugostiteljske i druge turističke usluge ili obavljaju drugu djelatnost neposredno povezanu s turizmom⁵⁰. Za zadatak imaju promoviranje turističke destinacije na razini grada i županije putem vlastitog i udruženog oglašavanja, upravljaju turističkom infrastrukturom koje su im grad odnosno županija dali na upravljanje, sudjeluju u definiranju ciljeva i politike razvijanja turizma na razini grada tj. županije i druge poslove propisane Zakonom. Snažnija suradnja s turističkim zajednicama je neophodna u pogledu veće vidljivosti i uključenosti muzeja u turističke programe kao i u razvoj kulturno turističke ponude.

3.6.2 Sekundarni dionici

Odgojno-obrazovne ustanove

Kulturno obrazovanje potreban je dio našeg obrazovnog sustava jer je prema članku 22. UNESCO-ve Opće deklaracije o pravima čovjeka potrebno za dostojanstvo čovjeka i za nesmetan razvoj osobnosti.⁵¹ Odgojno- obrazovne ustanove u svojim nastavnim programima imaju predviđene aktivnosti obilaska kulturnih institucija pa Narodni muzej putem pedagoške službe uz organizirane obilaske organizira i različite edukativne aktivnosti za potrebe predškolske djece i učenika. U godišnjem edukativnom programu, Narodni muzej Zadar pruža informacije o planiranim dječjim radionicama i zabavnih aktivnosti svakog odjela s opisom radionica koje su namijenjene razrednim i vrtićkim skupinama te individualnim posjetima⁵². Aktivnosti i izložbe namijenjene mlađoj publici promoviraju se direktno odgojno-obrazovnim ustanovama a odabir aktivnosti / izložbe ovisi o njihovim pedagozima, učiteljima, nastavnicima hrvatskog jezika, odgajateljicama u vrtićima i naposljetku ravnatelju obrazovne ustanove.

⁵⁰ Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08, čl. 2

⁵¹ Opća deklaracija o pravima čovjeka, čl. 22

⁵² <http://nmz.hr/ekonometrija-djelatnost/predstavljam-katalog-edukativnog-programa-narodnog-muzeja-zadar-za-skoš-godinu-2016-2017-03-11-2016>

Mediji

Sve ustanove iz područja kulture djeluju u području javnog interesa stoga su u središtu interesa javnosti.⁵³ Muzeji kao i druge kulturne ustanove spadaju u područje tiskovnog modela publiciteta. Nužno je povećati publicitet muzeja jer je to najbolji neplaćeni oblik promocije, no problem je što je današnjim medijima najveći cilj šokirati čitatelje jer time povećavaju nakladu. Osim toga, kulturne ustanove gube svoj prostor u medijima zbog plaćenih oglašavanja koji medijima stvaraju veliki izvor prihoda.⁵⁴ Organizacije u kulturi moraju odnositi se s medijima pristupati holistički, ispreplićući djelovanja u marketingu, promidžbi, odnosima s javnostima, društveno odgovornom poslovanju i aktivizmu. Svrha takvog integriranog komuniciranja s ciljnim javnostima posredstvom medija jest izgraditi dugoročno kvalitetne odnose s korisnicima, stjecanje njihova povjerenja i jačanje ugleda organizacije. Narodni muzej Zadar svoj publicitet najbolje ostvaruje u lokalnim medijima, najčešće na internet portalima, dok su članci u novinama na razini države vrlo rijetki. Potrebno je postaviti stručnu osobu za odnose s medijima, koja će pripremati konferencije za medije, ali i dostavljati zainteresiranoj javnosti gotove članke tj. pripremljene priloge. Obnova sustava kulturnih kritičara u medijima uvelike bi doprinijela kvaliteti rada odnosno odabira izložbi muzeja.

Gostujući umjetnici i gostujuće izložbe

Muzej uz izlaganje vlastitih eksponata često organizira i izložbe raznih umjetnika kao i različite gostujuće tematske izložbe koje su vrlo dobro posjećene kako od lokalnog stanovništva tako i od turista. Kako bi muzej dobio na većoj „popularnosti“ a samim time i povećanje prihoda od posjeta, važno je osigurati gostovanje poznatih izložbi i izložbi poznatih umjetnika. Organiziranje gostovanja poznatih izložbi je tehnički složen i finansijski zahtjevan pothvat, a uspjeh ovisi o ispunjavanju tehničkih preduvjeta koje uvjetuju vlasnici izložbe kao i o vještini prodaje i promocije događaja. Narodni muzej Zadar s preuređenom Kneževom palačom dobio je atraktivni izložbeni prostor koji može ugostiti ovakav tip izložbi, međutim nužno je i uspostaviti optimalnu finansijsku konstrukciju za organiziranje velikih svjetski poznatih izložbi, kao i sve ostale tehničke i promotivne preduvjete.

Matrica važnosti i utjecaja dionika

Matrica važnosti i utjecaja dionika je alat koji je korišten kako bi se odredio stupanj važnosti dionika, promatrani kroz dvije sastavne cjeline; važnost i utjecaj. Matrica je izrađena kroz tri temeljna koraka tijekom kojih su identificirani najvažniji dionici i prema njima podijeljeni u primarne i sekundarne dionike. U prvom koraku, istraživalo se tko su uopće dionici Narodnog muzeja Zadar, koje su njihove stvarne zadaće i kompetencije.

⁵³Dragojević, S.; Dragičević Šešić M. : Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima, str. 129

⁵⁴Obradović, Đ; Medo Bogdanović, I. : Holistički odnosi s medijima organizacija u kulturi, str. 77

Drugi korak bio je ispunjavanje tablice važnosti i utjecaja (Tablica 9) dionika na rad Narodnog muzeja Zadar. Time smo dobili parametre za određivanje pozicije dionika prema njihovom utjecaju i važnosti. Važnost dionika se temelji na njihovoj ulozi i koliko su potrebni za uspješan rad muzeja, dok je utjecaj dionika mogućnost da olakša ili oteža ispunjenje ciljeva muzeja.

Važnosti i utjecaj dionika ocjenjeni su u rasponu ocjena od najmanje 1 do najviše 9.

Tablica 9: Tablica važnosti i utjecaja

Red.br.	Dionik	Važnost	Utjecaj
1.	Zadarska županija	8	9
2.	Grad Zadar	7	8
3.	Ministarstvo kulture	8	7
4.	Djelatnici NMZ	9	8
5.	Posjetitelji	7	5
6.	Turističke zajednice na razini grada i županije	6	6
7.	Odgojno obrazovne ustanove	9	2
8.	Mediji	6	3
9.	Gostujuće izložbe i drugi umjetnici	7	2
10.	Visoko školske ustanove	5	4
11.	Lokalni organizatori evenata	1	1

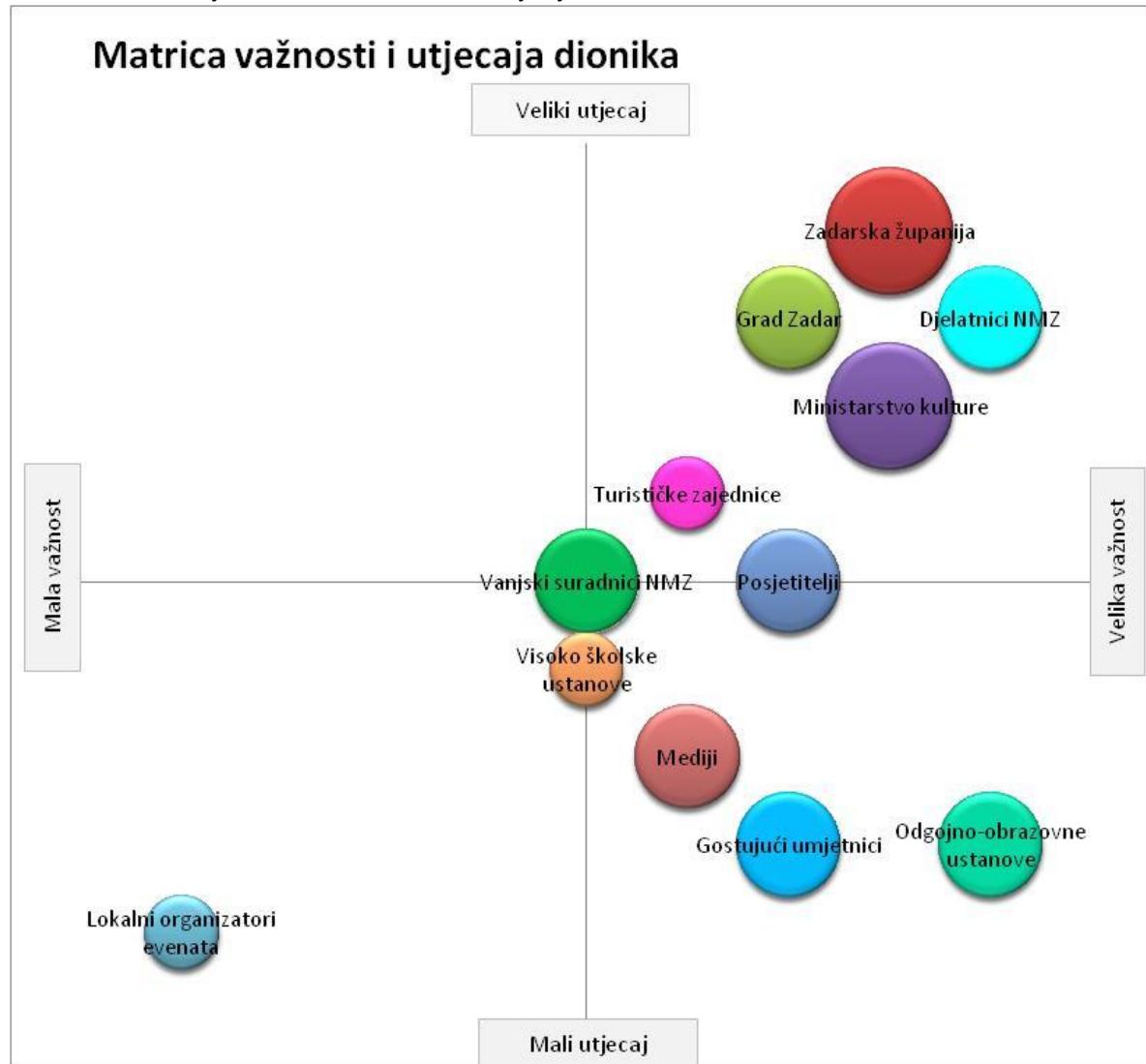
Kako su finansijska sredstva neophodna za rad Narodnog muzeja Zadar, tako je i presudna činjenica da su tijela koja dodjeljuju novčana sredstva na vrhu važnosti i utjecaja za rad muzeja. Realizacija strateških ciljeva ustanove ne može biti ostvarena bez muzejskih djelatnika koji su, bez obzira na sve vanjske utjecaje i odnose ključni razlozi za postizanje uspjeha. U smislu mogućnosti da se ostvari bolja poslovna suradnja, turističke zajednice na razini grada i županije dobole su važne ocjene, koje su, kad se zbroje, prijelazne iz viših u niže ocjene. Tako smo dobili prvu skupinu dionika – primarni dionici.

Odgojno obrazovne ustanove važan su dionik s obzirom da organizirano posjećuju muzej. Mediji su najveći potencijalni promotori muzeja iako su rubrike iz kulture vrlo slabo dostupne. Gostujući umjetnici i druge ustanove su značajan izvor prihoda i iz tog razloga osigurale su svoje mjesto u ključnim dionicima Narodnog muzeja Zadar.

Matrica važnosti i utjecaja dionika

Posljednji korak je matrica važnosti i utjecaja dionika (Slika 19Pogreška! Izvor reference nije pronađen.) koja nam služi kao sredstvo za prepoznavanje dionika po njihovom utjecaju i važnosti i prema tome njihovo pozicioniranje.

Slika 19: Pozicioniranje dionika u matrici važnosti i utjecaja dionika



Matrica analize dionika

Matrica analize dionika je jednostavni alat u obliku tablice koji prikazuje detaljan opis svih značajnih dionika; koje su njihove uloge, odgovornosti, sposobnosti i interesi.

Dionik i njegove uloge, odgovornosti i kompetencije, potencijali	Očekivanja, interes i dionika	Nedostaci i ograničenja	Moguće mјere za rješavanje interesa dionika
Zadarska županija osnivač NMZ, osigurava finansijska sredstva za godišnji rad muzeja	-poticati NMZ da bude financijski neovisno o osnivaču -usmjereni djelovati na uključivanje muzeja u	-slaba povezanost kulturnih ustanova čijih je osnivač ZŽ -nedovoljan broj organiziranih susreta na kojima	-češće sazivanje sastanaka na kojima bi se moglo kontrolirano pratiti rad ustanove i pružiti daljnje smjernice

	<p>projekte lokalnog i regionalnog značaja -povećavati konkurentnost u odnosu na ostale ustanove iz kulture -suočavati se s novim postavljenim izazovima iz područja kulture</p>	<p>i bi se realizirati suradnja zajedničke projekte) -neujednačenost razvoja kulture u svim područjima ZŽ</p>	<p>mogla daljnja (kroz poziciju NMZ na polju kulture -jače koordinirati NMZ prema fondovima EU</p>
Ministarstvo kulture	<p>-najviša državna instanca nadležna za muzejsku djelatnost, stvara zakonske osnove za funkcioniranje kulturnih ustanova i skrbi o nacionalnoj kulturnoj baštini</p>	<p>-pojačati suradnju s ustanovama iz istog područja na međunarodnoj razini -poticati razvoj muzejske djelatnosti, jačati ravnomjernost kulturnog razvijatka, promicati kulturu kao razvojnu snagu društva</p>	<p>-nedostatan priljev sredstava iz državnog Proračuna za potrebe kulture -nedovoljno sredstava za financiranje projekata obnove svih kulturnih ustanova</p>
Turistička zajednica grada Zadra i TZ Zadarske Županije	<p>osnovane radi promicanja i unapređivanja turizma i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba koje pružaju ugostiteljske i druge turističke usluge ili obavljaju drugu djelatnost izravno povezanu s turizmom, upravljaju</p>	<p>-ujednačeno promovirati turističke destinacije na razini grada i županije -poticati na razvoj ponude svih ustanova koje su od turističkog značaja</p>	<p>-nedovoljna zainteresiranost za aktivnosti muzeja -nedovoljno promoviranje rada muzeja u svrhu jačanja kulturnog turizma</p>

destinacijom na razini grada ⁵⁵ i županije ⁵⁶	-pratiti i implementirati inovativne trendove u području muzejske djelatnosti -razvijati postojeća znanja i sposobnosti -sudjelovati u stvaranju novih programa/projekta -ojačati pouzdanje u ustanovu i timski rad	-nepostojanje internog sustava i finansijskih resursa za stručno usavršavanje komunikacija među svim ustrojbenim jedinicama - nedostatak stručnih kadrova (marketing, restauracija, informatika i dr.)	-razvijati različite programe namijenjene različitim cilnjim skupinama posjetitelja; -unaprijediti promociju i vidljivost NMZ u javnosti ; -ostvariti bolju poveznicu sa turističkim sektorom
Djelatnici NMZ svoje djelatnosti NMZ obavlja kroz dvije ustrojene ustrojbene jedinice i ukupno broji 20 zaposlenika ⁵⁷			
Posjetitelji NMZ je u 2015. posjetilo 38.492 posjetitelja od kojih je najviše bilo besplatnih posjeta (18.310) – u okviru besplatnih manifestacija kao što je noć muzeja i slično. U okviru komercijalnih posjeta u 2015. prednjače organizirani posjeti predškolske djece i učenika (9.364) a slijede posjeti odraslim (8.384).	-prepoznati vrijednosti muzeja -kontinuirano posjećivati muzej da takvo konzumiranje postane životni trend -uključivati se u kreativne radionice u organizaciji muzeja	-mali broj odraslih posjetitelja stalnog postava -nedovoljna promocija događanja i temeljne djelatnosti -nedostatak ciljnih programa različitog tipa za različite vrste posjetitelja, posebno za turiste	-razviti bolje oblike marketinške aktivnosti kojima bi postojeći program bio komunikativniji i prepoznatljivi u javnosti -povećati broj radionica i ostalih programa -osmisiliti nagradne natječaje za građanstvo -uspostaviti muzejski klub za prijatelje muzeja – donatore, volontere, aktiviste i dr.
Mediji Muzeji kao i druge kulturne ustanove spadaju u područje interesa javnosti te je komunikacija s medijima važna za	-osigurati prostor u kulturnim rubrikama -informirati javnost o nadolazećim izložbama	-zbog plaćenih oglasa kultura gubi medijski prostor; javnosti se nameću stajališta da je	-postaviti stručnjaka za odnose s medijima koji će organizirati konferencije za medije i tako pridobiti sklonost

⁵⁵<http://www.zadar.travel/en>

⁵⁶<http://www.zadar.hr/hr/>

⁵⁷ Prema podacima iz Obračunske isprave za isplatu plaće za razdoblje od 01.2.2017. do 28.2.2017. god.

informiranje javnosti o sadržajima i događanjima.	kultura dosadna i nepotrebna ⁵⁸ -neki mediji uopće nemaju rubriku kulture	urednika za daljnje informiranje javnosti	
Visoko školske ustanove Sveučilište u Zadru pohađa nešto više od 5800 studenata unutar 25 sveučilišnih odjela na kojima se izvode studiji na tri razine: preddiplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj.	-unaprijediti i osnažiti postojeću suradnju Sveučilišta s NMZ posebno u zajedničkim znanstveno istraživačkim radovima i projektima -osigurati prepoznatljivost kvalitete obrazovanja -povećati konkurentnosti u odnosu na ostala Sveučilišta u RH kroz omogućavanje praktične nastave u kulturnim institucijama	-nedostatak financijskih sredstava iz proračuna resornog ministarstva za osuvremenjivanje visokoškolskog obrazovnog programa -slabija povezanost sveučilišta s kulturnim ustanovama u svrhu pravilne raspodjele studenata na studentsku praksu	-poticati međunarodne razmjene studenata u suradnji sa NMZ -zajednički razvoj projekata
Predškolske i školske ustanove Djeca predškolske i školske dobi su najbrojniji posjetitelji NMZ.	-razvijati interes za kulturom kod djece predškolske i školske dobi -jačati kompetencije djece/učenika -unaprijediti kvalitetu predškolskih i školskih programa	-nedostatak financijskih sredstava za veću posjećenost djece muzeju i za sudjelovanje u muzejskim aktivnostima (odlasci u muzej se financiraju participacijom roditelja)	-nastaviti dobru suradnju sa predškolskim i školskim ustanovama te osmislići nove programe za škole koje su udaljenije od grada Zadra

ANALIZA DIONIKA

Temeljne karakteristike i izazovi

- Nužno je nastaviti usku suradnju NMZ-a sa Gradom Zadrom i Zadarskom županijom kako bi uskladile zajedničke potrebe te uspješno definirali odnosi i realizirale potrebe NMZ-a u okviru Kneževe i Providurove palače.

⁵⁸ Obradović, Đ; Medo Bogdanović, I.: Holistički odnosi s medijima organizacija u kulturi, str. 77

- Uključivanje NMZ-a u organizirane turističke obilaske u suradnji sa turističkim agencijama i turističkim zajednicama
- Nedostatak stručnih kadrova i nedefiniran model stručnog usavršavanja djelatnika
- Nedostatak marketinške službe i službe odnosa s javnošću utječe na vidljivost aktivnosti koje provodi NMZ
- Suradnju sa predškolski, školskim i visokoškolskim ustanovama potrebno je kontinuirano jačati i širiti

3.7 SWOT analiza – sumarna

STRENGTHS/SNAGE	WEAKNESSES /SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Duga povijest muzeja, regionalni značaj • Stručnost obrade muzejskih i dokumentacijskih zbirki • Živa izložbena djelatnost i prezentacija muzejskog fundusa i djelatnosti kroz izložbe; izdavačka djelatnost uz izložbe • Raznolikost građe, multidiscipliniranost • Raznolik pedagoški program, dobra suradnja s odgojno-obrazovnim institucijama (Sveučilište, škole, vrtići...) • Kvaliteta stručnih kadrova (uz muzeološku djelatnost neki kustosi obavljaju i znanstveno-istraživači rad) • Dobro pozicioniranje izložbene lokacije daju mogućnost najma i dodatne zarade • Zadarska županija kao osnivač u okviru proračunskih mogućnosti osiguravaju potporu radu NMZ-a. (Zadarska županija je prema izdvajanjima za kulturu je u nacionalnom projektu) • Dobra posjećenost NMZ u odnosu na druge muzeje u RH i u Zadarskoj županiji iako muzejski odjeli nisu uključeni u organizirane turističke obilaske • Premda nedostaje stručnog osoblja (muzejski tehničar, fotograf, restaurator, knjižničar, marketing) postojeći djelatnici pokrivaju širok raspon stručnih djelatnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muzeološki postavi svih odjela NMZ su idejno zastarjeli, previše statični i time ne prilagođeni suvremenim prezentacijskim i interpretacijskim tehnikama i očekivanjima današnjeg posjetitelja. • Ne postoji kompletirani idejni (ni izvedbeni) muzeološki koncept postojećih odjela kao ni muzeološki koncept za potrebe prenamjene Kneževe i Providurove palače u Muzej 2 palače • Nepotpuna ekipiranost: nedostaje stručno i tehničko osoblje; osoba za marketing, informatičar, knjižničar, restaurator • Neadekvatni i premali prostori za depoe i postav, neadekvatni prostori za rad stručnog i tehničkog osoblja, neadekvatni prijamni prostori i prostori za rad s korisnicima • Nedovoljno finansijskih sredstava za programe • Loše postavljeni prioriteti rada muzeja; zapostavljanje primarne muzejske djelatnosti (obrada i otkup građe, vlastite izložbe, prostor) • Smještaj muzeja u više objekata prostorno disperziranih na više lokacija u povjesnoj jezgri grada Zadra i na otoku Ižu • Stalni postav je najposjećeniji u okviru organiziranih obilazaka djece, učenika i studenata, dok je grupnih posjeta odraslim (kao i organiziranih turističkih obilazaka) malo. • Visoki materijalni troškovi

	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnička neopremljenost (informatička, laboratorijska, alarmi) • Nedostatak interne komunikacije o načinu i planiranju rada (nedostatak stručnih kolegija, neinformiranost o odlukama osnivača po pitanju programa rada i dr.) • Nepostojanje strategije razvoja muzeja • Neusklađenost i neažuriranost dokumentacije (Osnivački akt, Statut i Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu). Nije izrađen Pravilnik o radu, Pravilnik o računovodstvu i finansijskom poslovanju te sistematizacija radnih mesta • Stručno usavršavanje ne postoji • Nepostojanje zajedničke digitalne baze podataka; postojeći program M++ nije prilagođen P.O. • Administrativno knjigovodstveni sustav nije prilagođen suvremenim potrebama upravljanja muzejom (ručno izdavanje ulaznica, nepostojanje automatskog praćenja statistike i dr.) • Izostanak jedinstvenog vizualnog identiteta / signalizacije kojim se jasno ističe pripadnost svih odjela i službi instituciji NMZ; • Fokus na kvantiteti izložbi / događanja naspram kvaliteti • Nepostojeći / neadekvatni pristup izložbenim prostorima za osobe s invaliditetom i smanjenom pokretljivosti
OPPORTUNITIES/PRILIKE <ul style="list-style-type: none"> • Nova infrastruktura u Kneževoj i Providurovoj palači – veći prostor za muzeološke postave koji može pružiti 	THREATS/PRIJETNJE <ul style="list-style-type: none"> • Zbog gospodarske krize i sigurnosnih prijetnji kulturi prijeti da ostane na marginama fokusa rasprave o europskoj

<p>mogućnost da NMZ postane jedan od vodećih muzeja u Dalmaciji, s većim brojem posjeta, rastom prihoda, mogućnošću otkupa nove građe i stvaranjem novih radnih mjesta i službi na jednoj lokaciji</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mogućnost daljnog razvijanja znanstvenog pristupa građi i istraživanjima, razvijanje veće suradnje sa sveučilištima iz tuzemstva i inozemstva • Iskorištavanje turističkih potencijala grada, županije (cruseri, ture, manifestacije, festivali...) • Korištenje stranih posjetitelja za buduće međunarodne suradnje • Korištenje digitalnih medija (socijalnih) za promociju • Korištenje novih tehnologija za interpretaciju i promociju građe • Korištenje prostora za najam – manifestacije vjenčanja (dozvola od grada za obrede) • Učlanjenje u međunarodna muzejska udruženja i udruženja za interpretaciju baštine • Unaprjeđenje odnosa sa suradnicima i priateljima muzeja stvaranjem mujejskog kluba (donatori, umirovljenici – volonteri, zaljubljenici u povijest i dr.) • Unaprjeđenje suradnje s korisnicima (pojedinci, gospodarstvo, turistički sektor, škole, akademski zajednici i dr.) • Mogućnost organiziranja većih i dugotrajnih izložbi, s čime se stvara vrijeme za izvršavanje drugih poslova (zaštita i evidencija građe) • Daljnji razvoj edukacijskih programa 	<p>budućnosti / upitna njena funkcija kao zajedničkog nazivnika društvene kohezije na prostoru Europske unije.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neodgovarajuća pripremljenost za izazov digitalizacije kulturne baštine koju promovira / zahtjeva EU • Nedostatak jasnog strateškog okvira za kulturu na nacionalnoj razini • Sve manji budžet za kulturu / muzej na nacionalnoj i lokalnoj razini • Rastuća očekivanja od ekonomskih pokazatelja u kulturnom sektoru • Sve manja zapošljivost stručnih kadrova, te ujedno sve veća zapošljivost nestručnjaka • Sve skuplje izložbe (sve skuplja organiziranja, sve veći tehnički zahtjevi) • Hiperprodukcija sadržaja/zasićenost tržišta • Dodvoravanje ukusu publike, pad kvalitete • Problemi u upravljanju (grad-županija) novim prostorima • Moguće kašnjenje novih zgrada, uplitanje politike • Odlučivanje u smještaju pojedinačnih prostora (depoli) • Česte promjene zakona i sve veća birokracija • Daljnja neuključenost NMZ u organizirane turističke obilaske • Neadekvatna turistička signalizacija u gradu Zadru (nepostojanje smjerokaza za NMZ i info panoa)
---	---

4. ANALIZA BUDUĆIH TRENDOVA I MOGUĆNOSTI RAZVOJA

4.1 Povezivanje s turističkim sektorom

Gospodarski razvoj Hrvatske uvelike ovisi o turizmu kojeg karakterizira izrazita sezonalnost i koncentracija turističkih noćenja pretežno na obalnim destinacijama. Produciranje turističke sezone moguće je razvojem selektivnih oblika turizma s posebnim fokusom na razvoj kvalitetnih sadržaja kojima će turisti doživjeti i iskusiti hrvatsku kulturu i način života. U ovakovom kontekstu, kao jedno od rješenja nameće se razvoj ponude kulturnog turizma u kojoj su muzeji važni dionici. Jasno je da Narodni muzej Zadar mora postati aktivan dionik kulturno turističke ponude Zadarske županije te uskladiti svoj razvoj i sa turističkim trendovima na županijskoj i gradskoj razini.

4.1.1 Trendovi i obilježja turizma Zadarske županije

Zadarska županija je poznata turistička destinacija koja kontinuirano bilježi rast u dolascima i noćenjima pri čemu se glavnina turističkog prometa odvija na priobalnom području tijekom ljetne turističke sezone. Obilježja turizma Zadarske županije nisu bitno različita od ostalih turističkih destinacija u Hrvatskoj. Prihodi u hrvatskom turizmu su u 2015. sudjelovali s **18,1%** u ukupnom **BDP-u**⁵⁹, što više govori o izostanku prihoda iz ostalih gospodarskih grana a manje o samoj uspješnosti turizma. Dapače, **turizam** rezultira kao jedan od najvažnijih gospodarskih pokretača, a uzimajući u obzir njegovu **osjetljivost** na krizne događaje, ovisnost gospodarskog razvoja temeljena pretežito na turizmu nije dugoročno održiva strategija. Ne ulazeći u dublja gospodarska promišljanja, činjenica je da Republika Hrvatska kao i Zadarska županija imaju dovoljno mogućnosti i resursa za stvaranje održive cjelogodišnje turističke ponude. Međutim, još uvijek su prisutni i određeni razvojni izazovi kao što su: sezonalnost turističke ponude i potražnje, pretežna potražnja za proizvodima ljetno kupališnog turizma, nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta i stupanj njihove iskorištenosti, nedovoljna segmentiranost turističke ponude, itd.

Ipak, unatoč svim problemima, **Zadarska županija** kontinuirano bilježi **pozitivne turističke rezultate**. Prema dostupnim informacijama⁶⁰ u razdoblju siječanj-rujan 2016. godini na području Zadarske županije ostvareno je turistički promet od 1.513.119 gostiju, što je za **2% više** nego u istom razdoblju 2015. godine, odnosno 11.102.403 noćenje što je za **7% više** nego 2015. godine⁶¹. Premda i Zadarska županija glavnu svoje turističke ponude temelji na proizvodu sunce i more, ipak primjećuje se

⁵⁹ Turizam u brojkama, 2015.; Ministarstvo turizma Republike Hrvatske
<http://www.mint.hr/UserDocs/Images/TUB2015HR.pdf>

⁶⁰ Turistička zajednica Zadarske županije izvješće o izvršenju programa rada za razdoblje siječanj-rujan 2016. godine

⁶¹ Zbog novog sustava prijave turista u eVisitor, navedeni statistički podaci nisu metodološki usporedivi, te također postoji opravdana bojazan da dio gost iju nije odjavljen iz sustava. Navedeni podaci se trebaju smatrati kao okvirni podaci koji predstavljaju zbroj podataka iz eVisitora i eCrew-a (za charter).

kontinuirani razvoj drugih specifičnih oblika turizma kao što u nautički, ruralni, turizam zaštićenih područja, adrenalinski i pustolovni (outdoor) turizam, gastronomski, kulturni i brojni drugi oblici turizma.

U istom razdoblju u **gradu Zadru kao najvažnijem turističkom odredištu** unutar same Zadarske županije, u kojem djeluje i **Narodni muzej Zadar** kao ustanova u kulturi čiji razvojni plan se ovim dokumentom definira, ostvareno je 390.735 dolazaka (5% više u odnosu na 2015.) te, 1.612.384 noćenja (11% više u odnosu na isto razdoblje 2015. godine)⁶².

Turistička Zajednica grada Zadra procjenjuje da će se trend rasta dolazaka i noćenja nastaviti i u 2017. godini zahvaljujući najavljenom povećanju broja zračnih linija, unaprjeđenju kulturno turističke ponude, povećanju broja smještajnih kapaciteta, snažnjem pozicioniranju grada kao destinacije kulturnog turizma i grada doživljaja, unaprjeđenju i razvoju novih provoda (wellnes/zdravstveni, gastronomija, outdoor/aktivni turizam) te prezentacije turističke ponude na ključnim emitivnim tržištima. Posebno ističu kako bi rezultati povećanja turističkog prometa trebali biti vidljivu u pred i post sezoni.

Slika 20: Dio kulturno turističke ponude Zadarske županije; Foto arhiva TZG Zadar



Izvor: Foto arhiva TZG Zadar

Kako se može uočiti, Zadarska županija kao i grad Zadar svoju priliku vide između ostalog i u razvoju te unaprjeđenju **ponude kulturnog turizma** kao iznimno važnom tržištu za institucije u kulturi, odnosno u konkretnom slučaju za Narodni muzej Zadar. Kako bi se dobila cjelovita slika o trendovima i

⁶² Turistička zajednica grada Zadra Program rada s finansijskim planom za 2017. godinu

kretanjima turističke potražnje važno je istražiti motive posjeta posjetitelja Zadarske županije. U tu svrhu Institut za turizam u 2014. je u periodu lipanj – rujan 2014. provelo istraživanje TOMAS Ijeto 2014. Istraživanje je provedeno u 7 primorskih županija i reprezentativno je ljetni turizam, dakle nije u dovoljnoj mjeri reprezentativno za motive dolazaka isključivih kulturnih turista.

Rezultati istraživanja za područje Zadarske županije ukazuju kako je **pasivni odmor i opuštanje** **primarni motiv dolaska** dvije trećine gostiju Zadarske županije, a slijedi motiv **zabave** (44% gostiju), nešto više nego 2010. godine, zbog povećanja udjela mlađih gostiju. Jedna četvrtina gostiju posjećuje Zadarsku županiju zbog **novih iskustva i doživljaja**, dok je **gastronomija** motiv 23% posjetitelja.

Temeljne motive kulturnog turizma (upoznavanje kulture i običaja, kulturna događanja i sadržaji, kulturne i sakralne znamenitosti) **kao primarni motiv navelo je svega 3% ispitanika**⁶³ tijekom istraživanja stavova posjetitelja za potrebe izrade **Glavnog plana razvoja turizma Zadarske županije**. U navedenom istraživanju kao temeljni motiv dolaska u Zadarsku županiju identificirani su sunce, more i plaža (28,4%), nova iskustva i doživljaji (18,4%), povoljna ponuda (10,2%) i blizina destinacije (9,7%).

Oba istraživanja (TOMAS Ijeto 2014. i istraživanje za potrebe Glavnog plana razvoja turizma Zadarske županije 2013. – 2023.) pokazuju kako su gosti Zadarske županije najmanje zadovoljni ponudom sporta, raznolikošću zabavnih, sportskih i avanturističkih sadržaja, mogućnostima za kupnju, lokalnim prijevozom, prilagođenošću destinacije osobama s posebnim potrebama te **kvalitetom informacija i informacijskim sustavom o ponudi** (posebno o gastronomskoj, kulturnoj i zabavnoj ponudi).

Kako se može zaključiti, premda Zadarska županija i grad Zadar obiluju kulturnim atrakcijama te se kontinuirano radi na razvoju ponude kulturnog turizma, ipak **ponuda kulturnog turizma još uvijek nije u dovoljnoj mjeri razvijena i promovirana**.

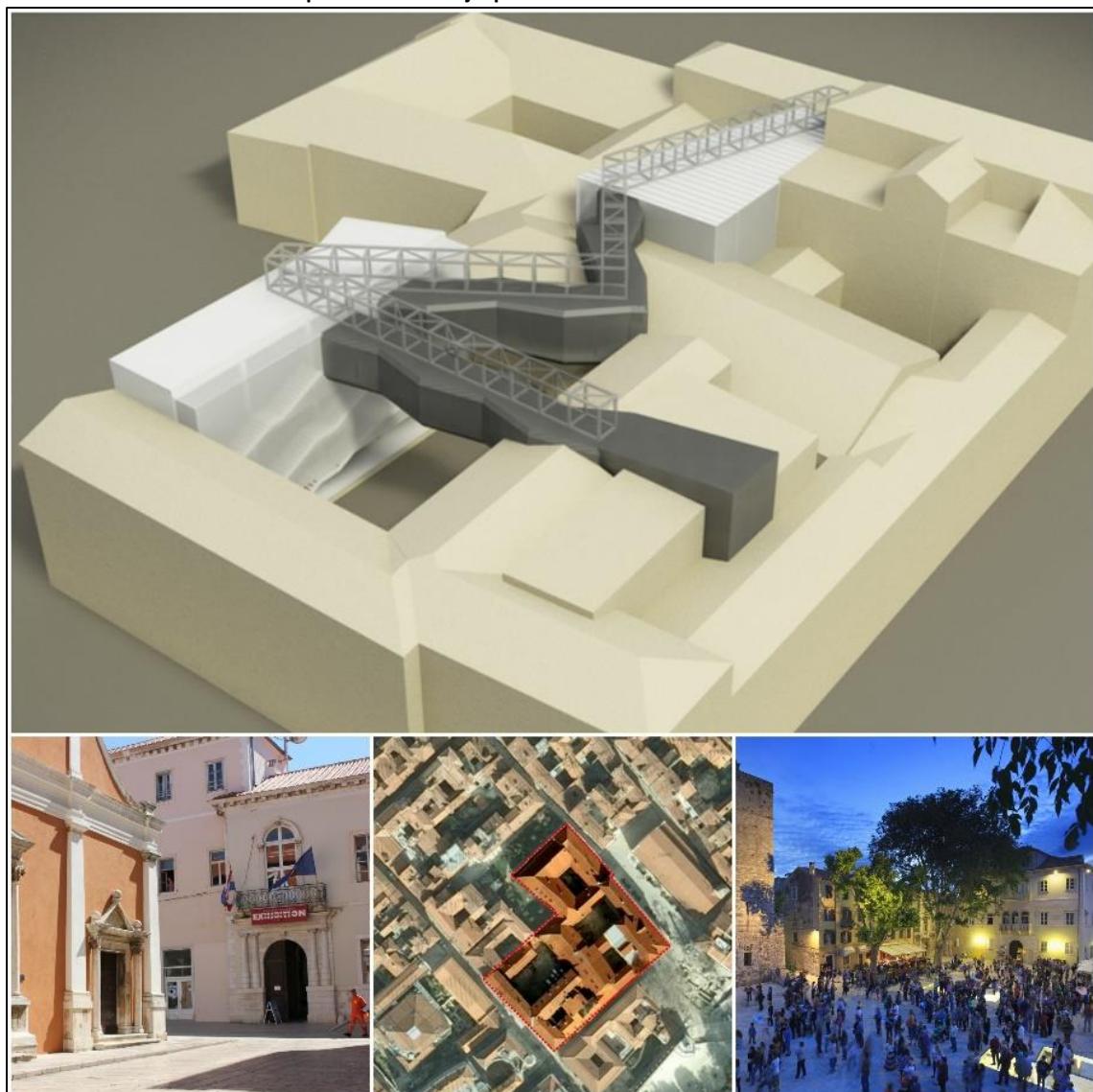
Međutim prije nego se identificiraju prilike za Narodni muzej Zadar u kulturnom turizmu potrebno je dati i kratki pregled osnovnih **odrednica kulturnog turizma**. Brojne su definicije kulturnog turizma, ali izdvajamo definiciju jednog od značajnih teoretičara i stručnjaka o temi kulturnog turizma, Grega Richardsa koji **kulturni turizam** definira kao „Kretanje osoba prema kulturnim atrakcijama izvan njihovog mjesta boravka s ciljem stjecanja novih informacija i iskustava kojim žele zadovoljiti vlastite kulturne potrebe“⁶⁴. Kulturni turisti su dakle motivirani (u cijelosti ili djelomično) interesom za poviješću, umjetnošću, baštinom ili načinom života u određene destinacije uz jaku želju da na svom putovanju nešto nauče i iskuse. Posebno je važno istaknuti **efekte kulturnog turizma na gospodarstvo** i ključne izazove hrvatskog turizma, ali i kulturnog sektora. Razvojem kulturnog turizma, turistički sektor teži, **obogaćivanjem turističke ponude** prevladati strukturne probleme hrvatskog turizma poput izražene **sezonalnosti** i geografske **koncentracije** potražnje duž Jadranske obale, dok je **interes**

⁶³ Zadarska županija i Turistička zajednica Zadarske županije (2013). *Glavni plan razvoja turizma Zadarske županije 2013.–2023.* Zadar: Zadarska županija.

⁶⁴ Richards, G.: Cultural Tourism in Europe; CABI, Wallingford, 1996.

kulturnog sektora u finansijskim efektima koji proizlaze iz njegova intenzivnijeg uključivanja u turističku ponudu⁶⁵.

Slika 21: Kneževa i Providurova palača kao Muzej 2 palače



Izvor: Foto arhiva TZG Zadar i AB Forum

⁶⁵ Jelinčić, D. A.: Abeceda kulturnog turizma, Meandar Media, Zagreb, 2008, str. 60.

Uzimajući u obzir da **kulturni turizam bilježi iznimno rast**, brži i od ostalih turističkih segmenata, pa čak i brži od stope rasta turizma na globalnoj razini⁶⁶, sasvim je jasna **prilika** koju **Narodni muzej Zadar** ima za ostvarenjem veće profitabilnosti te time manje ovisnosti o županijskom proračunu.

Završetkom prve faze obnove Kneževe i Providurove palače kao budućeg **Muzeja 2 palače**, otvorena je obnovljena Kneževa palača u kojoj su smješteni muzejski prostori, koncertna dvorana, dvorane za privremene izložbe i multimedijalna dvorana. Na ovaj način se grad Zadar i Zadarska županija dobili novu kulturnu i kulturno-turističku atrakciju koja će zasigurno generirati novi ciklus kulturnog i turističkog razvoja. Pravi efekti, biti će vidljivi po obnovi Providurove palače, s čime je planirano fizičko objedinjavanje svih odjela Narodnog muzeja Zadar u okviru Muzeja 2 palače. Naravno kako bi ove investicije ostvarile željene rezultate i efekte na cjelokupni razvoj kulture i kulturnog turizma, nužno je postojanje jasne vizije Narodnog muzeja Zadar u vidu kreiranja muzeološkog postava i načina njegove prezentacije u okviru budućeg Muzeja 2 palače, kao i vizija namijene prostora iz kojih se planiraju preseliti postojeći muzejski odjeli. Samo unaprjeđenje postava i ponude Narodnog muzeja Zadar kao takvo nije dovoljno, već treba sustavno ostvarivati suradnju i integraciju sa cjelokupnom kulturno turističkom ponudom grada Zadra i Zadarske županije. Narodni muzej bi trebao biti **prva točka za upoznavanje s dinamičnom poviješću i kulturom grada i županije** koji, uz aktivnosti prezentacije kulturnog nasljeđa, razvija i unaprjeđuje ponudu kreativnog turizma kroz različite edukativne i kreativne radionice.

⁶⁶ UNWTO: Cultural Heritage and Tourism Development, 2001.

4.2 Informacijske tehnologije

Europsko udruženje za interpretaciju baštine u svom strateškom dokumentu „Europski trendovi i razvoj koji utječe na interpretaciju baštine“⁶⁷ definiralo je preko 60 trendova koji mogu imati učinka na razvoj interpretacije same baštine. Posebno su naglašeni **tehnološki trendovi** koji omogućuju brzorastući razvoj u interpretaciji baštine. Digitalne tehnologije su u novije vrijeme postale važne, pa čak i nezaobilazni kanali komunikacije u cilju povezivanja i interpretiranja cijelokupnog sadržaja muzeja te posebno u pogledu povećanja zainteresiranosti posjetitelja.

Implementacija i smjer tehnoloških rješenja za interpretaciju uvelike ovisi o finalnom interpretacijskom odnosno muzeološkom konceptu kao i o strukturi samog prostora. Pri projektiranju multimedijiskih rješenja potrebno je odrediti modus prezentiranja samog postava, odnosno odrediti da li se za svaku temu prezentira više manjih interaktivnih točaka ili se za svaku temu definira glavni doživljaj koji dominira prostorom, a dodatno se koriste pomoćni elementi interpretacije poput ekrana i slično.

U tablici se daje prikaz nekih od suvremenih komunikacijskih i interpretacijskih multimedijiskih rješenja i kanala komunikacije.

Tablica 10: Tehnološke mogućnosti za muzeje

Društvene mreže pružaju potrebne i pravodobne informacije o sadržaju i aktivnostima koje organiziraju muzeji. Olakšava se komunikacija i razmjena informacija sa posjetiteljima.	
Virtualna stvarnost (VR - Virtual Reality) je tehnologija koja omogućava iskustvo posjeta određenom prostoru ili lokaciji bez fizičkog odlaska na to mjesto.	
Korištenje multimedije i stvaranje elemenata igranja u muzejima sve više dobiva na važnosti, budući da posjetitelji na zabavan način otkrivaju i uče o sadržajima koje muzej nudi.	

⁶⁷ Interpret Europe: European trends and developments affecting heritage interpretation

<p>Izrada vlastitih mobilnih aplikacija i metode korištenja vlastitog uređaja (<i>eng. Bringyourowndevice</i>) olakšava poslovanje muzeja time što posjetitelji korištenjem vlastitih uređaja (mobitela, laptopa i sl.) dobivaju pristup informacijama i interpretacijskim sadržajima čime se izbjegava masovni tisak promidžbenih i informativnih materijala.</p>	
<p>Proširena stvarnost (<i>augmented reality; AR</i>) je tehnološka inovacija u kojoj je svijet koji korisnik vidi proširen računalno generiranim sadržajima poput zvuka, slike ili npr. digitalnim likovima te na taj način posjetitelj muzeja dobiva jedinstveni doživljaj posjete.</p>	
<p>Zasloni osjetljivi na dodir koji omogućavaju da posjetitelji samostalno odabiru informacije i interpretacije tema od njihovog interesa</p>	
<p>Fotografija ponovno dobiva na važnosti zahvaljujući razmjeni na društvenim mrežama te istovremeno doprinosi informiranju i promidžbi muzeja. Fotografiranje izloženih eksponata po točno određenoj proceduri omogućava stvaranje vlastitog suvenira koji će se isprintati sa 3D printerom</p>	
<p>Nosive tehnologije (<i>wearable technology</i>) su uređaji u obliku dodataka koji korisnicima osiguravaju bazne usluge informiranja, vođenja i sl.</p>	

Interaktivni ekran / zrcala koja omogućava posjetiteljima da se vide „hovim licem“.



Primjeri navedeni u tablici su samo indikativni, budući da se tehnologije interpretacije baštine mijenjaju iz dana u dan. U svakom slučaju izvedbeni muzeološki program treba sadržavati i ovu, danas gotovo neizostavnu komponentu interpretacije.