

NARODNI
MUZEJ
ZADAR



STRATEŠKI PLAN
RAZVOJA
KULTURNE
USTANOVE
NARODNI MUZEJ
ZADAR ZA PERIOD
2018.—2023.

Studen, 2017.

NARODNI MUZEJ ZADAR
HRVATSKA
NATIONAL MUSEUM ZADAR,
CROATIA



STRATEŠKI PLAN RAZVOJA KULTURNE USTANOVE NARODNI MUZEJ ZADAR ZA PERIOD 2018.—2023.

Naručitelj:

Zadarska županija,

Božidara Petranovića 8, 23 000 Zadar

Izvođači:

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

Mosečka 108, HR 21000 Split, Hrvatska

BILAVER savjetovanje d.o.o.

Zelinska 3, HR 10 000 Zagreb, Hrvatska

U izradi sudjelovali:

- Edita Bilaver Galinec, BILAVER savjetovanje d.o.o.
- Mr. sc. Josip Matassi, BILAVER savjetovanje d.o.o.
- Ranko Milić, Mag.E.E., EUPOLIS grupa
- 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

Recenzija dokumenta:

- Doc. dr. sc. Darko Babić, predstojnik Katedre za muzeologiju i upravljanje baštinom Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu na Katedri za muzeologiju Filozofski fakultet Zagreb

Zagreb, studeni 2017. godine

Sadržaj

1.	<u>PRIPREMA PLANIRANJA</u>	8
1.1	PREGLED POSTUPAKA PLANIRANJA I IZRADE STRATEŠKOG PLANA	9
1.2	METODOLOGIJA I SADRŽAJ	10
1.2.1	ANALIZE POSTOJEĆEG STANJA	11
1.3	OPIS TIMA	14
2.	<u>OPĆI PODACI O NARODNOM MUZEJU ZADAR</u>	15
2.1	OPĆI PODACI I POVIJESNI KONTEKST	16
2.2	DJELATNOSTI NARODNOG MUZEJA ZADAR	20
2.3	ZAKONSKI OKVIR	21
2.4	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA NARODNOG MUZEJA ZADAR	24
3.	<u>VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI NARODNOG MUZEJA ZADAR</u>	30
3.1	VIZIJA I MISIJA	31
4.	<u>ANALIZA STANJA I OKRUŽENJA</u>	33
4.1	ANALIZA OPĆIH PRILIKA U KULTURI	34
4.1.1	ANALIZA PRILIKA U KULTURI NA RAZINI EUROPSKE UNIJE	34
4.1.2	KULTURNI SEKTOR U NACIONALNOM OKVIRU	37
4.1.3	KULTURA U REGIONALNOM I LOKALNOM KONTEKSTU.....	40
4.2	POLOŽAJ NARODNOG MUZEJA ZADAR U KONTEKSTU HRVATSKIH MUZEJA	44
4.3	ANALIZA MUZEOLOŠKOG KONCEPTA ODJELA NARODNOG MUZEJA ZADAR I RADNIH UVJETA	51
4.3.1	ANALIZA AKTUALNOG MUZEOLOŠKOG POSTAVA NARODNOG MUZEJA ZADAR	51
4.3.2	ANALIZA PLANOVA ZA BUDUĆI POSTAV NARODNOG MUZEJA ZADAR.....	57
4.3.3	RADNI UVJETI I FUNKCIONALNA OBIJEŽJA ODJELA NARODNOG MUZEJA ZADAR	66
4.4	ANALIZA AKTIVNOSTI I LJUDSKIH POTENCIJALA	79
4.5	ANALIZA POSLOVANJA NARODNOG MUZEJA ZADAR	87
4.5.1	ANALIZA FINACIJSKOG POSLOVANJA	87

4.5.2	ANALIZA ADMINISTRATIVNO-KONTROLNOG OKRUŽENJA	93
4.6	ANALIZA DIONIKA	95
4.6.1	PRIMARNI DIONICI	95
4.6.2	SEKUNDARNI DIONICI.....	97
4.7	PEST ANALIZA – OPĆA.....	106
4.8	SWOT ANALIZA – SUMARNA	107
5.	<u>ANALIZA BUDUĆIH TRENDOVA I MOGUĆNOSTI RAZVOJA</u>	<u>110</u>
5.1	POVEZIVANJE S OBRAZOVNIM I CIVILNIM SEKTOROM	111
5.2	POVEZIVANJE S TURISTIČKIM SEKTOROM	113
5.2.1	TRENDOVI I OBILJEŽJA TURIZMA ŽADARSKE ŽUPANIJE	113
5.3	INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE	118
6.	<u>OPĆI CILJEVI, POSEBNI CILJEVI I AKTIVNOSTI</u>	<u>121</u>
6.1	OPĆI I POSEBNI CILJEVI.....	122
6.2	NAČIN OSTVARENJA – AKTIVNOSTI.....	129
7.	<u>POKAZATELJI USPJEŠNOSTI</u>	<u>157</u>
7.1	POKAZATELJI USPJEŠNOSTI.....	158
7.1.1	HODOGRAM AKTIVNOSTI I POKAZATELJI OSTVARENJA.....	161
7.1.2	UPRAVLJANJE RIZICIMA.....	167
8.	<u>PRAĆENJE I EVALUACIJA.....</u>	<u>176</u>
8.1	PRAĆENJE I EVALUACIJA	177
	PRILOG I. PREDLOŽAK ZA IZRADU GODIŠNJEG PLANA I PROGRAMA NARODNOG MUZEJA ZADAR	178
	PRILOG II. PREDLOŽAK ZA IZVJEŠTAVANJE O REALIZACIJI GODIŠNJEG PROGRAMA RADA NARODNOG MUZEJA ZADAR	183
	PRILOG III. PREDLOŽAK IZVJEŠĆA O PROVEDBI STRATEŠKOG PLANA RAZVOJA KULTURNE USTANOVE NMZ 2018.-2023.	188

Lista tablica

Tablica 1: Izvadak iz sudskog registra.....	16
Tablica 2: Očevidnik muzeja	17
Tablica 3: Djelatnici ustrojbenih jedinica.....	27
Tablica 4: Nazivi odjela i službi u službenim dokumentima NMZ	28
Tablica 5: Posjeti u muzejima RH u 2010., 2011., 2012. i 2014. - najposjećeniji muzeji.....	47
Tablica 6: Muzeji u Zadarskoj županiji po posjećenosti u 2014.g.	49
Tablica 7: Muzejski odjeli - namjena i površine	69
Tablica 8: Stručni poslovi NMZ-a definirani Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada NMZ	84
Tablica 9: Prihodi 2012. i 2013. godine	87
Tablica 10: Struktura prihoda 2012. i 2013. godine	87
Tablica 11: Rashodi 2012. i 2013. godine	88
Tablica 12: Bilanca 2012. i 2013. godine	89
Tablica 13: Prihodi i rashodi 2013. i 2014. godine	89
Tablica 14: Struktura prihoda 2013. i 2014. godine.....	89
Tablica 15: Struktura rashoda 2013. i 2014. godine	90
Tablica 16: Prihodi i rashodi 2014. i 2015. godine	91
Tablica 17: Struktura prihoda 2014. i 2015. godine.....	92
Tablica 18: Struktura rashoda 2014. i 2015. godine	92
Tablica 19: Bilanca 2014. i 2015. godine	93
Tablica 20: Tablica važnosti i utjecaja	99
Tablica 21: Tehnološke mogućnosti za muzeje.....	118
Tablica 22: Vizija Narodnog muzeja Zadar	122
Tablica 23: Opći ciljevi	122

Tablica 24: Opći ciljevi, posebni ciljevi i aktivnosti.....	122
Tablica 25: Opći cilj 1- posebni ciljevi i aktivnosti	130
Tablica 26: Opći cilj 2 - posebni ciljevi i aktivnosti	140
Tablica 27: Opći cilj 3 - posebni ciljevi i aktivnosti	153
Tablica 28: Numerički pokazatelji uspješnosti prema godinama provedbe 2019. – 2023.	158
Tablica 29: Hodogram aktivnost i pokazatelji ostvarenja.....	162
Tablica 30: Rizici - tip i intenzitet ostvarenja rizika	168
Tablica 31: Registar rizika	174
Lista slika Slika 1: Preporučeni sadržaj	10
Slika 2: Povezanost aktivnosti, ciljeva i vizije.....	11
Slika 3: Organizacijska struktura NMZ.....	24
Slika 4: Prikaz modela koncentričnih krugova u kulturnim industrijama	36
Slika 5: Prikaz kretanja ulaganja u kulturu za razdoblje 2008.-2015. (u tisućama HRK)	38
Slika 7: Kretanje udjela potrošnje za kulturu u ukupnoj potrošnji kućanstva	39
Slika 8: Kretanje izdvajanja uza kulturu po županijama, za 2015. godinu	41
Slika 9: Statistički pokazatelji muzeja i muzejskih zbirki u RH u periodu od 1994. - 2015.	44
Slika 10: Udio broja posjetitelja NMZ u ukupnom broju posjetitelja muzeja i muzejskih zbirki u RH za 2010., 2011., 2012. i 2014.	45
Slika 11: Odjeli Narodnog muzeja Zadar prostorno disperzirani na Poluotoku i na otoku Ižu	52
Slika 12: Postavi odjela NMZ-a.....	53
Slika 13: Vizualizacija budućeg Muzeja 2 palače.....	67
Slika 14: Primjeri lošeg stanja prostora pojedinih odjela NMZ i depoa	74
Slika 15: Aktivnosti NMZ-a u periodu 2011. - 2015.....	79
Slika 16: Aktivnosti terenskih istraživanja, preventivne zaštite, konzervacije i restauracije u periodu 2011. - 2015.	80

Slika 17: Pregled aktivnosti NMZ-a po profilima posjetitelja i vrsti sadržaja u 2015. g. – stalni postav i povremene izložbe	81
Slika 18: Pregled aktivnosti NMZ-a po profilima posjetitelja i vrsti sadržaja u 2015. g. – edukacijski programi, manifestacije, promocije, otvorenja i akcije.....	82
Slika 19: struktura prihoda u 2013.	88
Slika 20: Struktura prihoda 2014.	90
Slika 21: Struktura prihoda 2015.	92
Slika 22: Pozicioniranje dionika u matrici važnosti i utjecaja dionika	100
Slika 23: Dio kulturno turističke ponude Zadarske županije; Foto arhiva TZG Zadar	114
Slika 24: Kneževa i Providurova palača kao Muzej 2 palače.....	116
Slika 25: Povezanost aktivnosti, ciljeva i vizije.....	129
Slika 26: Redoslijed provedbe strateškog plana i ostvarenja vizije.....	161
Slika 27: Proces upravljanja rizicima	167

1. PRIPREMA PLANIRANJA

1.1 Pregled postupaka planiranja i izrade Strateškog plana

Strateški plan razvoja kulturne ustanove Narodni muzej Zadar (NMZ) za razdoblje 2018.-2023. rezultat je težnje da se novonastale okolnosti, koje bitno utječu na poslovanje i razvoj Muzeja, adekvatno sistematiziraju i transponiraju u sustav strateških ciljeva, odnosno aktivnosti kojima će se isti realizirati.

Izrada Strateškog plana provela se u dvije faze:

- ✓ analiza okruženja i internih kapaciteta s ciljem definiranja trenutne (tržišne) pozicioniranosti u ponudi kulturno-obrazovnih sadržaja Zadarske županije (prosinac 2016. – svibanj 2017.),
- ✓ definiranje općih i posebnih ciljeva, aktivnosti, pokazatelja uspješnosti te procedura za praćenje i evaluaciju (rujan 2017.- ožujak 2018.).

Uz podršku i aktivni angažman članova radnog tima iz Muzeja, prateći preporučenu metodologiju Ministarstva kulture te participativnom metodom, održano je 10 radnih sastanaka, 4 radionice i 3 motivacijske radionice.

Osim već spomenutih djelatnika Muzeja koji predstavljaju aktivne dionike u procesu strateškog planiranja, u izradu su bili uključeni ostali predstavnici dionika i to iz Zadarske županije, Grada Zadra, Sveučilišta u Zagrebu te vanjski stručni suradnici uključeni u realizaciju projekata Kneževe i Providurove palače, koji predstavljaju adekvatno prostorno rješenje za trenutne i buduće potrebe Muzeja.

Sve planirane aktivnosti u procesu strateškog planiranja te popis uključenih stručnjaka i njihovih referenci predstavljeni su na inicijalnoj prezentaciji svim djelatnicima Muzeja. Svi sastanci i radionice su evidentirani potpisnim listama te se velika pažnja pridala intenzivnoj pojedinačnoj komunikaciji s odgovornim osobama na razini Muzeja.

Tijekom rada na izradi Strategije određene su se vanjske okolnosti promijenile u nekoliko navrata što je otežalo definiranje ciljeva i pojedinačnih aktivnosti te produljilo terminske okvire prvobitno definirane. Kako još uvijek postoje nedovoljno definirani ishodi razvoja događaja koji utječu na dugoročno rješavanje trenutnih prostornih ograničenja Muzeja u novoobnovljenim prostorima Kneževe i Providurove palače, bit će nužno ažurirati predmetni dokument čim budu poznati konačni dogovori oko korištenja prostora.

1.2 Metodologija i sadržaj

Metodologija korištena pri izradi Strateškog plana razvoja kulturne ustanove preporučena je od strane Ministarstva kulture¹ te se sadržaj sastoji od sljedećih cjelina:

Slika 1: Preporučeni sadržaj



Prilikom izrade Strategije korištene su metode prikupljanja **primarnih podataka** (kroz pojedinačne i grupne intervju, radionice, anonimna anketiranja, autoevaluacijske upitnike, dubinske intervju s primarnim dionicima terenska snimanja stanja svih objekata NMZ-a) te prikupljanja i analize **sekundarnih podataka** (raspoloživih podataka iz godišnjih financijskih izvješća te izvješća o radu muzeja i ostalih postojećih strateško-razvojnih planova i dokumenata NMZ-a, istraživanje najboljih primjera dobre prakse u Hrvatskoj i inozemstvu).

Nakon faze prikupljanja i analize informacija, pristupilo se analizi postojećeg stanja te izradi projekcije ciljeva i aktivnosti budućeg razvoja NMZ-a imajući u vidu objektivna ograničenja ali i redefiniranu viziju NMZ-a.

¹ <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7760>

U hijerarhijskom smislu, nakon definiranja vizije NMZ-a kao projekcije idealnog stanja, pristupilo se definiranju konkretnijih općih ciljeva čija se realizacija osigurava formuliranjem posebnih ciljeva, koji se pak sastoje od niza aktivnosti to jest koraka koje je potrebno poduzeti.

Slika 2: Povezanost aktivnosti, ciljeva i vizije



Praktična razina Strateškog plana se očituje u kratkim opisima rezultata i indikatora kojima se mjeri uspješnost, procjeni troškova i izvora financiranja, procjeni vremenskog okvira za provedbu pojedinih aktivnosti te procjeni pojedinog faktora rizika.

1.2.1 Analize postojećeg stanja

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. Pod makro analizom se misli na opis trendova u konzumiranju 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 NMZ 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 te 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 povelu 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 pretpostavke – s jedne strane nedostatak kadrova koji mogu doprinijeti kvalitetnijoj 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 koji nisu prihodi od temeljne djelatnosti. U ovom segmentu ključan izvor podataka bio je Upitnik o samoprocjeni financijskog 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 konkurentski 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, ekonomske, 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.

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.

1.3 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 2018.-2023. definirane su sljedeće 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
EUPOLIS grupa	Ranko Milić, Mag.E.E. - konzultant
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.	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 doc.dr.sc. Marina Gabelica , docentica na Učiteljskom fakultetu u Zagrebu, autorica više udžbenika i knjiga te metodičkih priručnika.

2. OPĆI PODACI O NARODNOM MUZEJU ZADAR

2.1 Opći podaci i povijesni kontekst

Narodni muzej Zadar je u Registru Muzejskog 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, zadruga 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 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 **uskладiti osnivački akt sa Zakonom o ustanovama i Zakonom o muzejima**.

Muzej je upisan u registar ustanova trgovačkog suda sa sljedećim informacijama prikazanim u sljedećoj tablici (pregled registra 10. prosinca 2016.).

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 građe Organizira 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 očevidnik muzeja kojeg vodi Ministarstvo kulture. U Očevidniku su navedene informacije prikazane u sljedećoj tablici (pregled očevidnika 10. prosinca 2016.):

Tablica 2: Očevidnik muzeja

Očevidnik 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 sljedeći članovi:

- Predstavnici osnivača:
 - Doc. dr. sc. Zlatko Begonja
 - Meri Barać, dipl. tur. komunikolog
 - Ivana Žorž, dipl. ing. arh.
- Predstavnici iz redova stručnih djelatnika:
 - Snježana Vujčić Karlo, viša kustosica Prirodoslovnog odjela 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 2017. 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 proglasom austrijskog carskog namjesnika u Dalmaciji Vettera von Lilienberga utemeljen muzej pod nazivom

„Museo Nazionale“². Navedeni datum se obilježava kao dan Narodnog muzeja Zadar³. 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 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 osnovana 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 udruže 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 zbirka u Malom lžu na otoku lžu s građom iz narodnooslobodilačke borbe. Etnografsku zbirku u Velom lžu na otoku lžu 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 <http://nmz.hr/muzej/povijest>

³ Statut Narodnog muzeja Zadar, čl. 2.

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 fotografske, 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. godine 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 muzejsku 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 muzejsku građu i muzejsku dokumentaciju (NN 115/01),
- Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja muzejske dokumentacije o muzejskoj 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 muzejske građe i muzejske dokumentacije (NN 30/06),
- Pravilnik o uvjetima i načinu stjecanja stručnih zvanja u muzejskoj struci (NN 97/10),
- Pravilnik o dopuni Pravilnika o uvjetima i načinu stjecanja stručnih zvanja u muzejskoj 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, financijskog, upravnog i radnog poslovanja navedenog u sljedećim 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 financijskom 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 financijskom 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**.

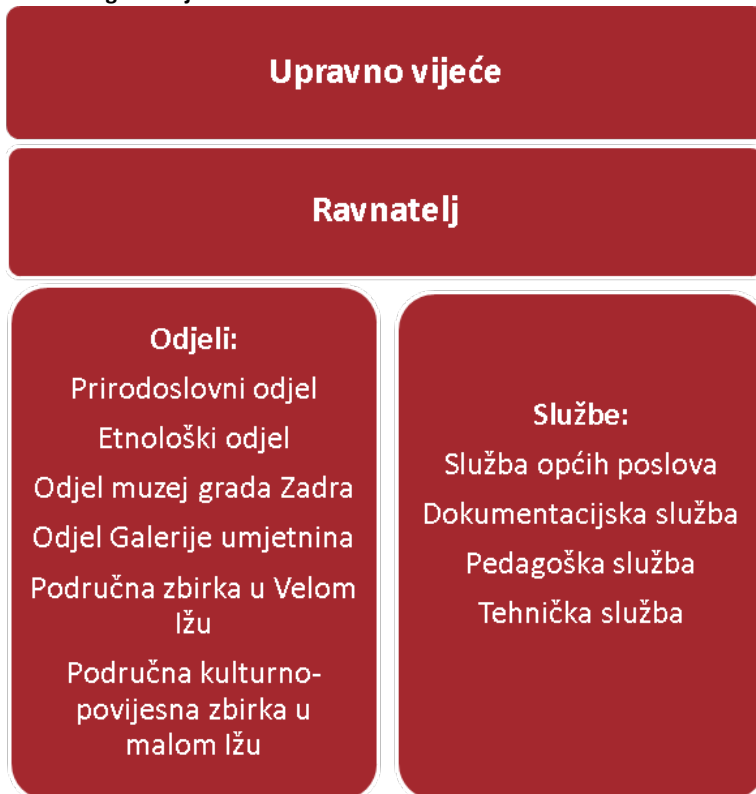
Od **drugih općih akata** donesenih sukladno zakonu, drugim propisima i Statutu Narodni muzej Zadar svoje poslovanje usklađuje sa sljedećim aktima:

- 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 sljedećoj slici.

Slika 3: 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 sljedeći članovi:

- **Predstavnici osnivača:**
 - o Doc. dr. sc. Zlatko Begonja,
 - o Meri Barać, dipl. tur. Komunikolog,
 - o Ivana Žorž, dipl. ing. Arh.
- **Predstavnici iz redova stručnih djelatnika:**

- Snježana Vujčić Karlo, viša kustosica Prirodoslovnog odjela 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 2017. godine.

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

- Donosi programe rada i razvoja Muzeja;
- Nadzire njihovo izvršenje;
- Odlučuje o financijskom 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 sljedeće 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 financijskog plana i privremenog financijskog 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 lžu,
 - f. Područna kulturno-povijesna zbirka u malom lžu.
- 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 od službi djeluju isključivo:

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

- Pedagoška služba

Niže navedena tablica sa podacima o zaposlenicima izrađena je temeljem uvida u podatke u prosincu 2016.

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
	Svjetlana 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**. 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 	<p>Odjeli:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Galerije umjetnina • Prirodoslovni odjel • Etnološki odjel • Odjel muzej grada Zadra • Kneževa palača • Stručne službe: <ul style="list-style-type: none"> ○ Dokumentacijska služba ○ Pedagoška služba ○ Muzejska knjižnica (u osnivanju) • Dislocirani objekti u sastavu muzeja <ul style="list-style-type: none"> ○ Područna zbirka u Velom Ižu ○ Područna kulturno-povijesna zbirka u malom Ižu

- | | | |
|--|--------------------|--|
| | • Foto-laboratorij | |
|--|--------------------|--|

Ustrojbene 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 Provedurove 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 financijskom poslovanju, sistematizacije radnih mjesta
- 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. VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI NARODNOG MUZEJA ZADAR

3.1 Vizija i Misija

Vizija organizacije je inspirativna izjava koja definira smjer u kojem se organizacija želi razvijati. Ono čemu se teži, o čemu se sanja. Razlog zašto ustanova djeluje, i kako vidi svoju budućnost u periodu od sljedećih 5 do 10 godina, na koji način će se dostići željena organizacijska izvrsnost.

Temeljna pitanja strateškog upravljanja kao što su: *Gdje smo sada? Gdje želimo biti? Kako ćemo tamo doći? Što moramo poduzeti da tamo dođemo? Da li su ti ciljevi realni?* definira upravo izjava vizije tvrtke.

Misija predstavlja način na koji ćemo ostvariti viziju, osnovni je razlog postojanja ustanove. Ova izjava razlikuje organizaciju od drugih i onih sličnih organizacija i identificira aktivnosti organizacije u proizvodnom i tržišnom smislu. Opisuje proizvode i usluge tvrtke - ustanove, tržište tehnologiju te vrijednosti i prioritete organizacije. Misija tako predstavlja osnovu za definiranje ciljeva i donošenje odluka te dok je definirana vizija tvrtke «fiksna», misija se može u određenim uvjetima mijenjati.

Pitanja na koja definicija misije odgovara su: *Zašto ustanova postoji i što želi postići? Kojim djelatnostima i aktivnostima ustanova nastoji ostvariti svrhu svog postojanja?*

Tijekom ožujka 2017. godine, u okviru izrade predmetnog dokumenta, provedena su anonimna anketna ispitivanja djelatnika Narodnog muzeja Zadar s ciljem potpore definiranju izjava misije i vizije organizacije te definiranja vrijednosti kojima se vode zaposlenici. Imajući na umu kako ustanova djeluje još od 1832. godine, pretpostavka je kako se određena kultura i sustav vrijednosti već ukorijenio među djelatnicima.

Koristeći se prikladnom metodologijom ispitano je 95% zaposlenika NMZ-a obuhvaćajući pritom sve hijerarhijske razine u organizaciji (19 od 20 zaposlenika) što čini relevantan reprezentativni uzorak za daljnju interpretaciju rezultata.

Većina ispitanika (njih 79%) odgovorilo je potvrdno na izjavu “Jasna mi je misija NMZ-a” indicirajući visoku razinu angažiranosti te postojanje određenih vrijednosti koje mogu služiti kao podloga prilikom “verbalizacije” i uobličavanja Izjave misije.

Većina ispitanika razumije ulogu Muzeja (95%) u društvu, manji postotak ispitanika (79%) razumije cilj kojem teži Narodni muzej Zadar. Ovakvi odgovori omogućavaju daljnji rad na definiranju vizije i misije organizacije. 74% ispitanika izjavljuje kako uglavnom ili u potpunosti vide i jasno su im iskomunicirane strategije, dok je 63% ispitanika u potpunosti svjesno koliko njihov rad doprinosi vrijednosti. Evidentan je trend prema kojem se zaposlenici osjećaju vođeni određenom zajedničkom vrijednošću.

Većina ispitanika (njih 83%) u potpunosti i uglavnom planira razvoj svoje karijere u skladu sa širim planom vlastitog osobnog razvoja a njih 83% često promišlja o tome kako će izgledati njihova osobna budućnost i budućnost njihove obitelji. Odgovori na ova pitanja upućuju da su većina ispitanika aktivna

u promišljanju svoje uloge u društvu te da imaju “podlogu” za proaktivnu odgovornost, odnosno mogu biti dobri pronositelji i primatelji zajedničkog cilja (vizije).

U svrhu potpore kreiranju izjava vizije ispitanici su istaknuli sljedeće vrijednosti: bogata ponuda/fundus, djelatnici i njihova stručnost/profesionalizam, zajedništvo i slogu, bogatu kulturnu baštinu te kreativnost.

Kao konkretne uspjehe koje bi NMZ trebao postići u idućih 1 do 3 godine ispitanici navode:

- objedinjavanje svih odjela na jednoj lokaciji,
- reviziju građe,
- veće i bolje izložbe te
- veći broj različitih edukativnih radionica.

Nakon provedenog ispitivanja te prezentacije rezultata, uključeni djelatnici pristupaju provjeri dosadašnjih izjava vizije i misije te **definiraju sljedeću izjavu Vizije:**

Biti izvrstan, suvremen muzej koji udovoljava standardima muzejske struke i osigurava optimalne uvjete prikupljanja, čuvanja i zaštite muzejske prirodoslovne, etnološke, kulturno-povijesne i umjetničke građe, njezine stručne obrade i maksimalne dostupnosti i prezentacije te time pridonijeti stvaranju kvalitetnijeg društvenog i kulturnog ozračja grada Zadra i Zadarske županije i snažno obilježiti identitet grada i okolice kako bi ostao prepoznat u regionalnom, nacionalnom i internacionalnom kontekstu.

4. ANALIZA STANJA I OKRUŽENJA

4.1 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.

4.1.1 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 te svojevrsna strategija povlačenja EU kao odgovor na novonastale okolnosti s druge strane u najvećoj mjeri zrcale 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 kulture⁴. S obzirom novo promišljanje u kulturi, uvodi se i **ново nazivlje za sektor,**

⁴ 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)⁵, 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).⁶ 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 njegovoj vrijednosti⁷.

Kreativne i kulturne industrije 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.**

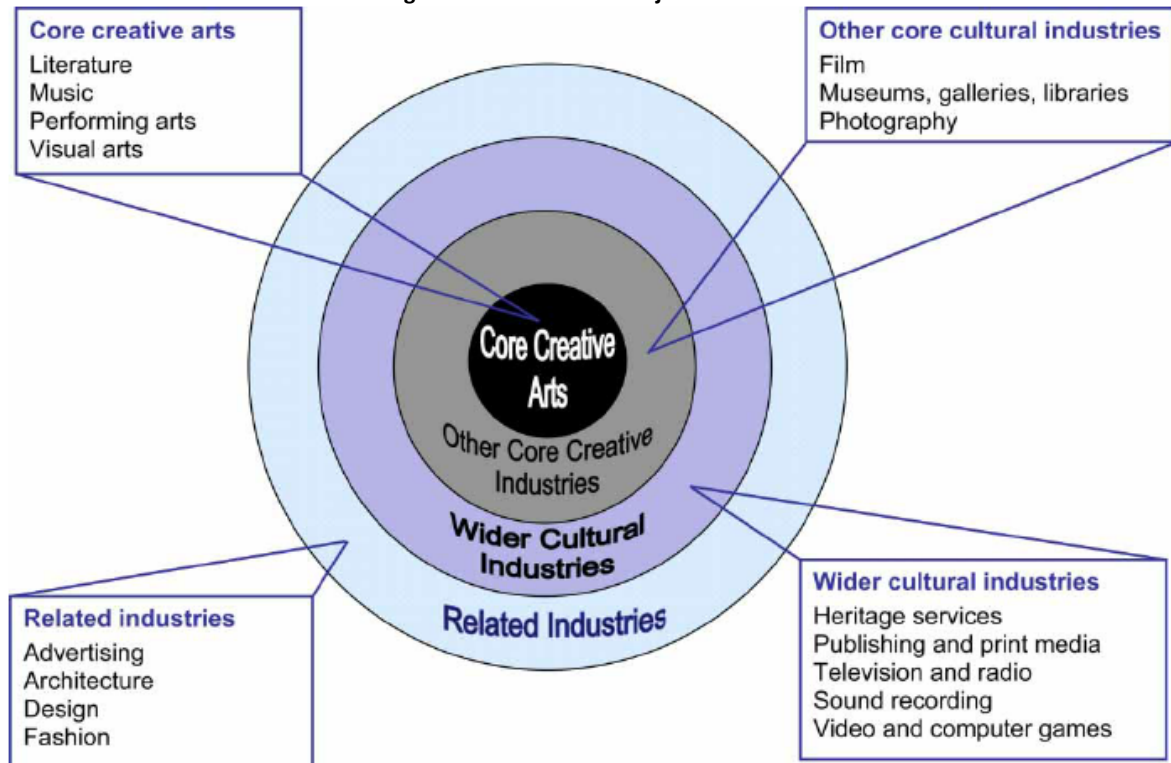
Prema službenoj EU klasifikaciji kreativnih i kulturnih industrija, strogo kulturni sadržaj i pripadajuće djelatnosti koji ne generiraju ekonomski već isključivo kulturni kapital i kreativno ekonomske djelatnosti koje na jezgri kulturnih sadržaja generiraju nove ekonomske vrijednosti prikazuje se modelom koncentričnih krugova⁸. 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.

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>

⁷ 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.

⁸ (Rašić-Bakarić i dr., 33)

Slika 4: 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 baštine 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**⁹, radi činjenice da u državama članicama postoje **znatne razlike u**

⁹ 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>

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.

4.1.2 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 ekonomske recesije.

Tranzicija u tržišno gospodarstvo i nepostojanje sustavne potpore za pravne, ekonomske 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.

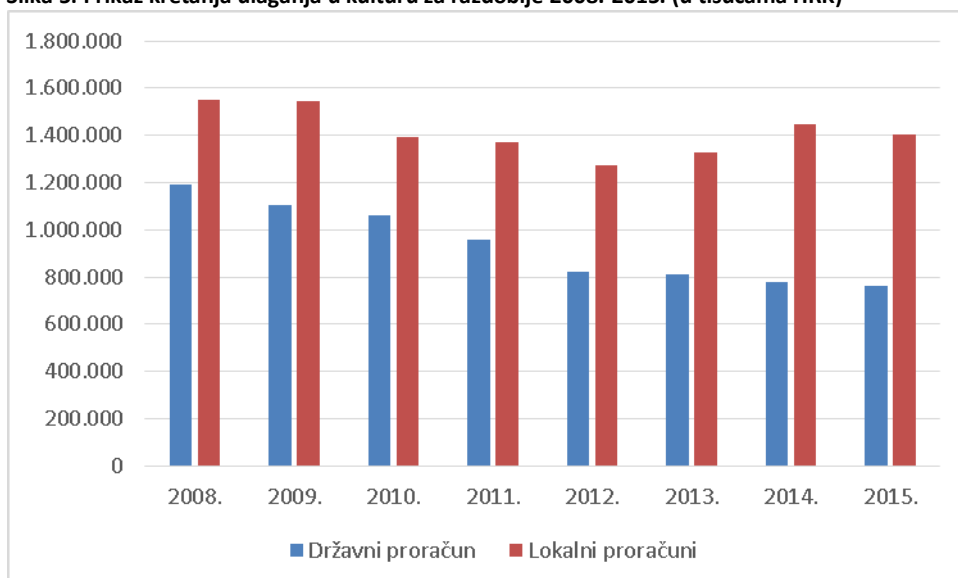
Istodobno, ovi se napori kulturnog sektora, bez sustavne i promišljene strateške intervencije, percipiraju kao velik javni trošak. Prema podacima Ministarstva kulture i Ministarstva financija, u 2015. godini utrošeno je 2.164.696.699,00 HRK odnosno 1,28% ukupnog proračuna na državnoj i lokalnoj razini, 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% BDPa¹⁰.

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



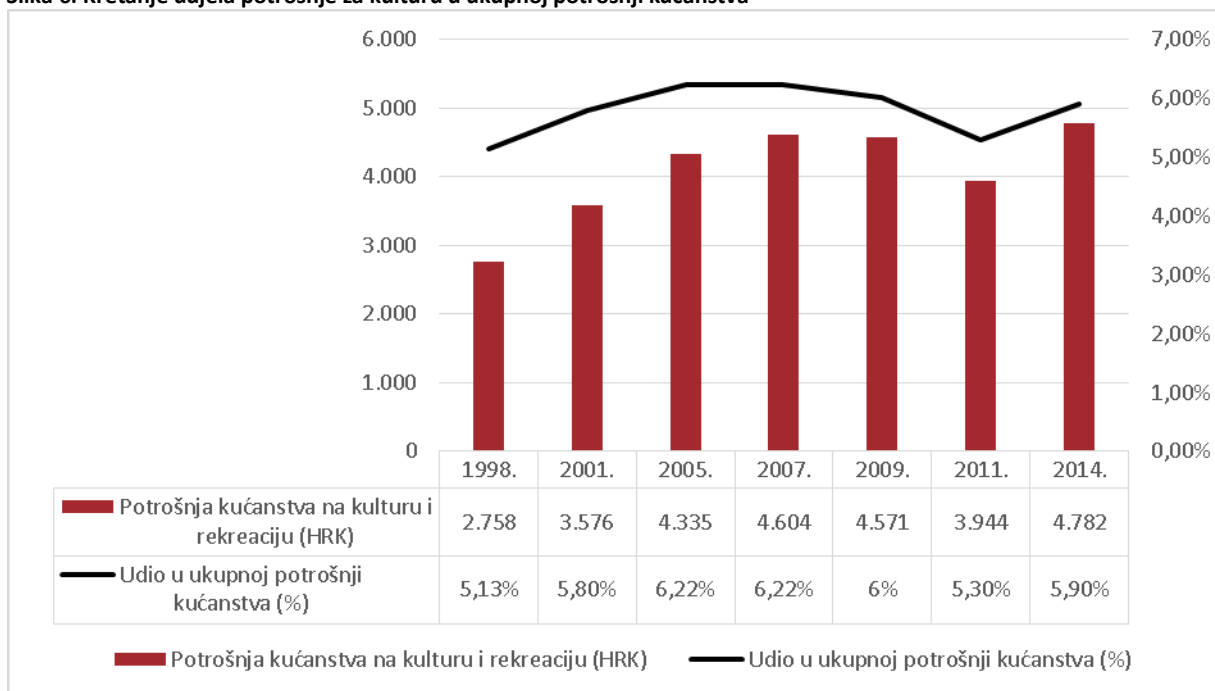
Kad je pak riječ o potrošnji domaćinstava, od 2000. godine na ovamo udio za kulturu u kućnom budžetu iznosi oko 5-6%, pri čemu se prema podacima za potrebe publikacije Statistika u kulturi koje prikuplja EUROSTAT procjenjuje da u Hrvatskoj najveći dio potrošnje za kulturne potrebe odlazi na kupovinu knjiga¹¹ a svega 0.3% potrošnje za kulturu u domaćinstvima za ulaznice u muzeje¹².

¹⁰ Državni zavod za statistiku: Statistički ljetopis Republike Hrvatske za 2014. Godinu, str. 553.

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.163

¹² 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 6: 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 je zamjetno porastao, iako ga, paradoksalno, karakterizira prekarnost visoko intelektualnog rada.

4.1.3 Kultura u regionalnom i lokalnom kontekstu

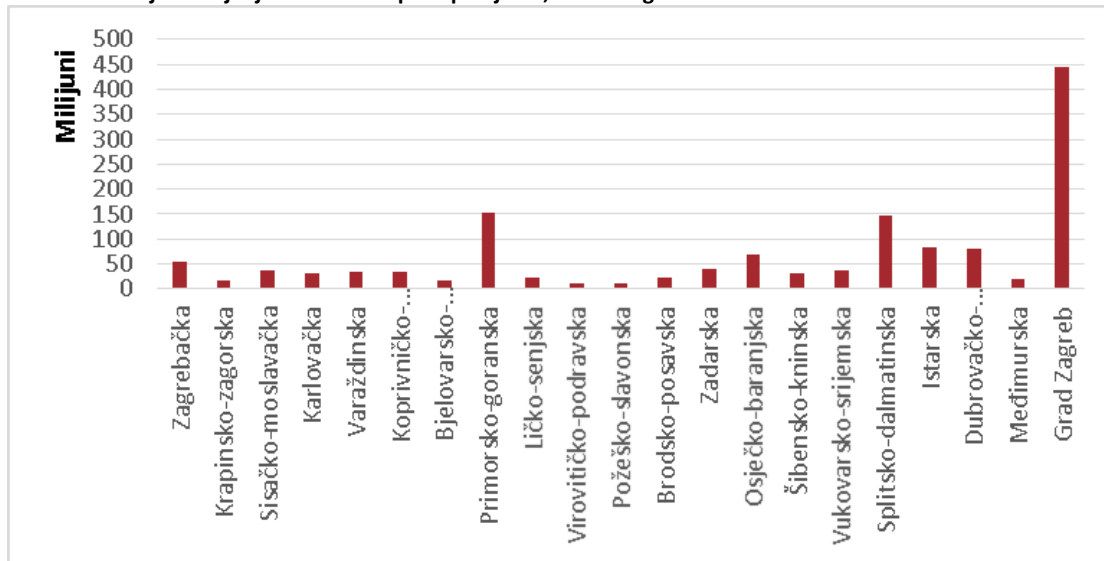
Republika Hrvatska je u velikoj mjeri centralizirana država, **ali je jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave ostavile značajne ingerencije, pa su tako županijama, gradovima i općinama u svom (samo)upravnom djelokrugu, ostavljeni poslovi lokalnog značaja kojima se neposredno ostvaruju potrebe 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 financijskih 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 financijskim 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 7: Kretanje izdvajanja uza kulturu po županijama, za 2015. godinu



Izvor: Ministarstvo kulture

Osim ulaganja financijskih 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 daljnjeg 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 daljnjim promišljanjima kulturnog razvoja lokalne zajednice. Ispitanici su crkvu sv. 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 osuvremeniti 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 financijski 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 prospješe gospodarski rast i stvaranje radnih mjesta. 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 osuvremenjivanja 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 PRILIKA 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.**
- Europska 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 tržišno gospodarstvo**, nepostojanjem sustavne potpore za pravne, ekonomske 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 financijske 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 financijskih sredstava u kulturu, pruže logističku i koordinacijsku potporu inicijativama kulturnih ustanova za **korištenje EU sredstava**, kao i da doprinesu institucionalnom i strateškom promišljanju daljnjeg razvoja kulturnog proizvoda na lokalnoj razini.
- **Zadarska županija pronalazi sinergiju između turističkog i kulturnog proizvoda a prema izdvajanjima za kulturu je u nacionalnom prosjeku.**

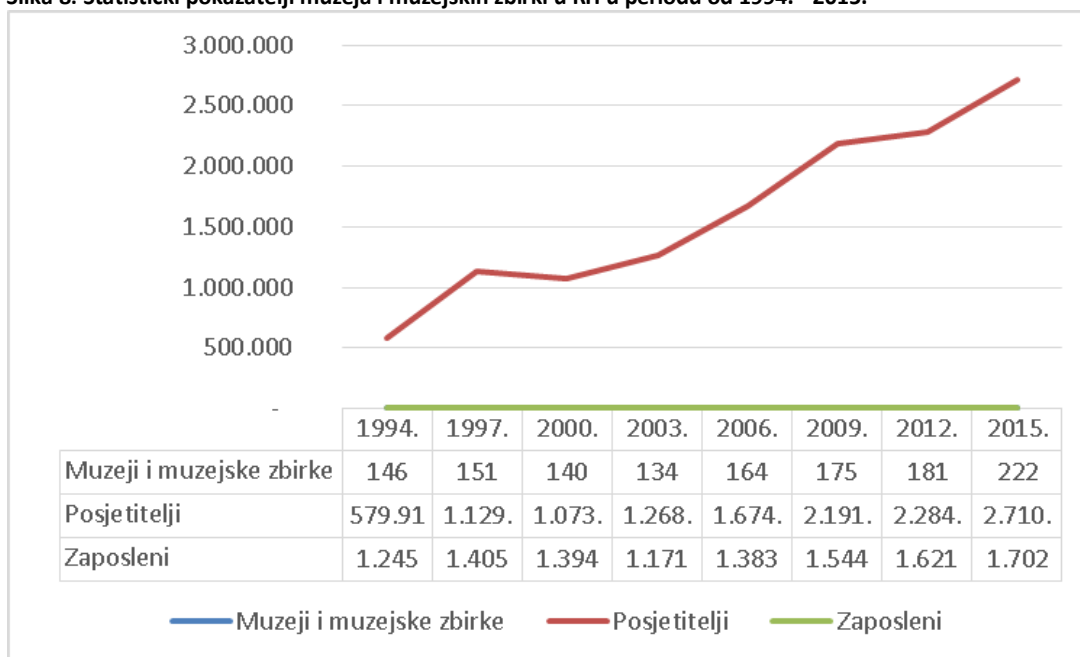
4.2 Položaj Narodnog muzeja Zadar u kontekstu hrvatskih muzeja

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



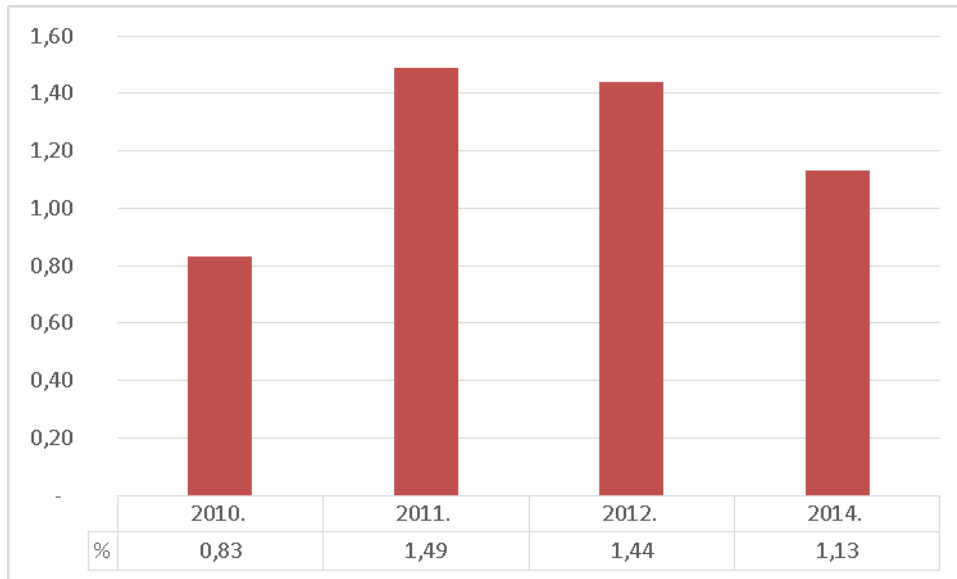
Izvor: Stat. ljet. Repub. Hrvat. 2010., str. 509; Stat. ljet. Repub. Hrvat. 2016., str. 540.; Obrada BC

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 sljedećoj tablici, **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 9: Udio broja posjetitelja NMZ u ukupnom broju posjetitelja muzeja i muzejskih zbirki u RH za 2010., 2011., 2012. i 2014.



Izvor: MDC, Obrada BC

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 posjetitelja¹³ 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.

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

¹³ Prosječno je za 2010., 2011., 2012. i 2014. godinu 124,5 muzeja dostavilo izvješće o radu s navedenim brojem posjetitelja u Muzejski dokumentacijski centar.

heritage interpretation“¹⁴.

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

1. Spori gospodarski rast vodi prema **smanjenju financiranja sektora kulturne baštine,**
2. Veći **naglasak na ljude i „baštinske zajednice“** (heritage communities¹⁵),
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 turoperatorima svakako može poboljšati rezultate, ali nužno je unaprijediti prezentaciju postava, odnosno stvoriti „doživljaj“ što zahtjeva planski pristup.

¹⁴ Interpret Europe (2016) European trends and developments affecting heritage interpretation. Witzhausen: Interpret Europe (http://www.interpret-europe.net/fileadmin/Documents/publications/interpret_europe_trend_analysis_2016.pdf)

¹⁵ 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.

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 Klovičevi 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

Strateški plan razvoja kulturne ustanove Narodni muzej Zadar za period 2018.—2023.

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
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 broj 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. 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 županiji (osim od Arheološkog muzeja Zadar). Usporedbu o ostvarenim приходima 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.

4.3 Analiza muzeološkog koncepta odjela Narodnog muzeja Zadar i radnih uvjeta

4.3.1 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 izniman baštinski potencijal i imaju priliku da komuniciraju istovjetno komplementarne razine identiteta koji su danas u fokusu i za koje postoji nedvojbena interes.

Konkretno, prema ideji „duge povijest“¹⁶ 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 samorazumljivo 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 institucije¹⁷ 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 immanentnu muzejsku zbirku koja broji preko 80.000 muzejskih predmeta te kroz rad odjela Muzeja¹⁸ 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.

¹⁶ Odnosno strukturama „dugog trajanja“ kroz prošlost (c.f.F. Braudel).

¹⁷ Usporedi npr. dobitnika prestižne Europske muzejske nagrade, Antwerpen MAS/Museum aan de Stroom.

¹⁸ Galerija umjetnina; Prirodoslovni odjel; Etnološki odjel; odjel Muzeja grada Zadra.

Slika 10: 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 Zadar¹⁹ koji su na općoj razini uvjetovani minimalno sljedećim karakteristikama:

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

¹⁹ Isti su kasnije detaljnije analizirani.

se svi dotadašnji muzeji²⁰ integriraju u jednu ustanovu pod nazivom Narodni muzej Zadar;

- njegovom prostorom disperzijom na različitim lokacijama u povijesnoj 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 11: Postavi odjela NMZ-a



Foto: arhiva NMZ

Trenutna prezentacijska/interpretacijska razjedinjenost Narodnog muzeja Zadar, odnosno raspršenost njegovih postojećih odjela izravno i značajno utječu na postojeći muzeološki koncept, odnosno trenutnu realizaciju muzejskog/ih postava. Sasvim konkretno i sukladno provedenoj terenskoj analizi postojeći izložbeni, odnosno muzeološki stalni postav/i su kod svih odjela Narodnog muzeja Zadar

²⁰ 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/muzej/povijest>)

neadekvatni u kontekstu suvremenog muzeološkog promišljanja interpretacije muzejske 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 terenske/ih 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 muzejska koncepcija 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 muzejske 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 nedefiniranost 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) muzejski postav u postojećim/zadanim organizacijskim uvjetima neovisno da li će projekt uređenja Providurove palače, gdje se Galerija trenutno nalazi, biti odobren i/ili krenuti u realizaciju vrlo skoro ili u nekom duljem narednom periodu²¹. Dodatni

²¹ 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.

razlog za ovakvu 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 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 godine²² 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 praksama²³. Ponajveći problema prostora Gradske straže, gdje je smješten stalni postav etnološkog odjela je otežano kretanje posjetitelja koje je nadasve loše 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 . 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), uzmemo li u obzir trenutne okolnosti u kojima djeluje ovaj, ali i svi ostali odjeli odnosno cjelokupni 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

²² Odnosno kada je isto moguće, s obzirom na organizacijske i financijske kapacitete.

²³ Izostavljamo ovdje povremene aktivnosti navedenog odjela , koje su vrijedne pažnje.

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.

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 separatih definiranih odjela NM Zadar).

Glavni problem je da **ne postoji jasno i jedinstveno rješenje oko idejnog muzeološkog koncepta**, čak i ako pretpostavimo da će se uređenje Providurove palače²⁴ 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 koristi²⁵.

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, 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 odjela²⁶ Narodnog muzeja jer bi time ponovo došlo do određenih problema koji i danas postoje (vidi

²⁴ Druge palače, u odnosu na Kneževu palaču, namijenjene za potrebe Narodnog muzeja Zadar.

²⁵ To su prostori Gradske Straže, Gradske Lože, Požarišta i postojeće Upravne zgrade s lapidarijem.

²⁶ Uključujući i one koji mogu biti osnovani u narednom periodu, posebice tijekom uređenja Providurove palače.

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.

4.3.2 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 muzej²⁷ na području Republike Hrvatske koji je osnovan još 1832. godine. Iako su se društveno-političke, pa jednako tako i ekonomske prilike značajno promijenile u proteklih dva stoljeća, pa jednako tome i uloga muzeja u društvu u odnosu na vrijeme osnivanja Narodnog muzeja u Zadru, indikativno je da sasvim nove, suvremene/današnje okolnosti u kontekstu sasvim drugih razloga²⁸ 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 povijesno superiorno i jedinstveno a time i njegovo povijesno ime koje se po našem mišljenju 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

²⁷ Osnovan kao pokrajinski muzej, u dotičnom vremenu/okolnostima, općeg tipa.

²⁸ 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.

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 muzejske/interpretacijske ustanove od javnog značenja uobičajeno je (u praksi razvijenijih zemalja na 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 muzejskog postava; iznos sredstava koji se traži od Grada, Županije, Ministarstva kulture RH."

Nadalje muzeološka koncepcija, koja se dostavlja Hrvatskom muzejskom 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 muzejske sadržaje i plan rasporeda muzejskih sadržaja.** Sastavni dio muzeološke koncepcije je i historijat muzeja i muzejskih zbirki te dugoročan plan zapošljavanja stručnog i tehničkog osoblja. U navedenoj objavi izričito se napominje da "prije usvajanja recenziranih muzeoloških koncepcija od Hrvatskog muzejskog vijeća, neće se prihvatiti program financiranja stalnog postava kao niti prijedlozi investicija za uređenje zgrada, unutarnjih prostora i dr." koje osnovom mišljenjem Hrvatskog muzejskog vijeća nije odobren, razmatran i predložen Hrvatskom muzejskom vijeću ili Povjerenstvu za

investicije Uprave za gospodarenje i financiranje Ministarstva kulture" (<http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=8191>). **Narodni muzej Zadar ovdje je u nepovoljnoj poziciji jer, neovisno o već uređenoj Kneževoj plači (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 glavina 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 multimedijски 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, multimedijским 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 jednako 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 slijeđen (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 sljedećih dokumenata uz nekoliko dodatnih necjelovitih radnih dokumenata te na osnovu izdvojenih

razgovora sa zaposlenicima Narodnog muzeja Zadar tijekom prosinca 2016. godine te početkom ožujka 2017.:

- **"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 poglavarstva 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.).

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 koncept²⁹ 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

²⁹ 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 namjenu prostora za korištenje Narodnog muzeja Zadar no ne razrađuje posebno tematske interpretacijske cjeline.

povezane navedene građevine (Kneževa i Providurova palača) što osobno smatramo također ne samo najboljim već i sasvim optimalnim/adekvatnim rješenjem. Dodatnu nedefiniranost glede muzeološke koncepcije ovdje unose novinske vijesti³⁰ unutar zadnje približno dvije godine, od kada je krenula obnova Kneževe palače, koje se u pravilu referiraju na projekt "Muzej 2 palače"³¹ 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 upotrebne 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 prihvatimo 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 koristiti većinu prostora unutar obnovljenih palača. U svim dokumentima koji su analizirani i prema (premda tek djelomičnom)

³⁰ 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.

³¹ Također u obliku "Baštinski muzej/Muzej 2 palače".

uvidu oko stanja na terenu čini se da je uloga Županije u ovom segmentu djelomično i stvarno, nepravedno zanemarena. Posebice glede uloge oko nametanja potrebe definiranja i izrade sveukupne muzeološke koncepcije Narodnog muzeja Zadar.

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 sljedeće:

Dokument "Bilješke uz elaborat stalnog postava reformiranog Narodnog muzeja u Zadru" (2004.; autor: T. Šola) koji je 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 poglavarstvo Grada Zadra; Hrvoje Perica, ravnatelj muzeja; Arhitektonski biro "Urbane tehnike") najcjelovitiji je dokument³² 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 prezentacije³³ koji komunicira zajedničko predstavljanje grada i županije (centra i okoline koja mu logično gravitira) isto nije jasno vidljivo iz dokumenta, odnosno poništeno je prihvaćanjem alternative³⁴ 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

³² Uz dokument "Programska podloga Centra za baštinu Zadar".

³³ 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.

³⁴ Naša je pretpostavka da se radi o alternativni.

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 nazivom, kao i naslijeđem 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 dokumenta³⁵ 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 i 31 dokumenta/autor u kontekstu završnih napomena **jasno zagovara potrebu izrade idejnog³⁶ 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 inovacije (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 i 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

³⁵ Odnosno tek cca. 10% postojećeg dokumenta, konkretno stranice 21, 22 & 23.

³⁶ I kasnije izvedbenog koncepta/projekta u koji je uključen muzeolog i ini stručnjaci.

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 muzeološka (i interpretacijska) koncepcija koja bi jednostavno i razumljivo bila pretočena i u izvedbeni muzeološki koncept. Ovdje je posebno značajno istaknuti da su se uređenjem Kneževe palače (uključujući i instaliranu IT/multimedijsku 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 obiju 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 dvojnosti između usmjerenja 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 koncept** 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. godinom³⁷, 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 dobronamjerni partner/suradnik u svim daljnjim 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 (nadasve u kontekstu očekivanog uređenja i Providurove palače za potrebe

³⁷ Izuzev 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.

Muzeja). Drugim riječima, Zadarska županija je u suradnji s Muzejom (gdje vrijedi i obrnuto), da se ovdje figurativno izrazimo „raskršća“ 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 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 potrebna 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 nadalje 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 ekonomske učinke koji se odnose kako na sam grad, ali jednako tako i na županiju i njene stanovnike.

4.3.3 Radni uvjeti i funkcionalna obilježja odjela Narodnog muzeja Zadar

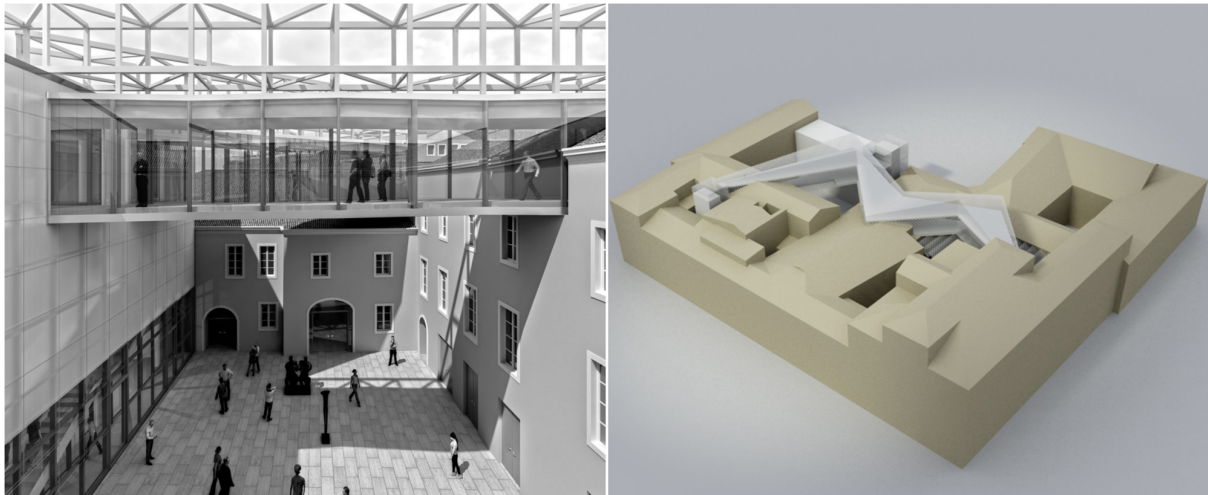
Postojeći radni uvjeti i funkcionalna obilježja Narodnog muzeja Zadar uvjetovani su njegovom prostorom disperzijom muzejskih odjela i službi na različitim lokacijama u povijesnoj jezgri grada Zadra. Ovakva prostorna disperzivnost rezultat je spomenute odluke iz 1962. godine kada je Skupština općine Zadar 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-povijesna zbirka u Malom Ižu (otok Iž) s građom iz NOB-a te područna Etnografska zbirku 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 predmete³⁸. Ni ostali potrebni prostori za kvalitetno djelovanje jednog suvremenog muzeja nisu

³⁸ Za potrebe analize radnih uvjeta i funkcionalnih obilježja odjela Narodnog muzeja Zadar provedeni su razgovori s

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 postojećih prostora muzejske dućana/suvenirnice (koje postoje u nekim odjelima, no neadekvatno smještene)³⁹ ili muzejskog kafića/restorana.

Slika 12: 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 unutarne 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 uvijek kada se radi o uređenju budućih muzejskih prostora

voditeljima odjela i kustosima, kao i terenski obilazak svih odjela i službi (28. studenog 2016. & 16. prosinca 2016. godine).

³⁹ 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.

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 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 građe⁴⁰ 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 prikazana su u sljedećoj tablici, a prema podacima prikupljenim iz Registra muzeja, galerija i zbirki u Republici Hrvatskoj (izvor: MDC⁴¹).

⁴⁰ 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.

⁴¹ Muzejski dokumentacijski centar; 2016.

Tablica 7: Muzejski odjeli - namjena i površine

Izložbeni prostor*	Odjel Muzej grada	Odjel Galerija umjetnina i Prirodoslovn i odjel**	Izložbeni paviljon Gradska loža	Etnološki odjel (prostor Gradske straže)	Kneževa palača – izložbeni prostor (podaci prije rekonstrukcije)
Stalni postav u muzejskoj zgradi	-	361,32 m ²	-	-	-
Stalni postav izvan muzejske zgrade na otvorenom	-	-	-	-	-
Povremene izložbe	468 m ²	-	143 m ²	-	671 m ²
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	84m ²	82,2 m ²	-	-	-
Prostor za prijam građe i manipulaciju njome	-	-	-	-	-

Radionica za tehničku pripremu izložbi	-	-	-	-	-
Fotostudio	-	-	-	-	-
Prostor za rad s korisnicima					
Čitaonica	-	-	-	-	-
Prostor za uvid u građu 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 nisu usuglašeni sa svim aktivnosti 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 smješten 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 postoje, 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 vlaga

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 uređuje⁴²). 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/građe 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**

⁴² 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.

dio građe muzeja nije inventariziran⁴³ pa stoga treba ubrzati proces inventarizacije građe a odluku 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 uvjetima⁴⁴ i motivirala posjetitelje jednog Odjela Muzeja da obiđu i ostale. Organizacija navedenog idejno ne bi trebala biti značajan problem no opstoji ukoliko se promatra postojeće stanje.
- Prostorna neorganiziranost, odnosno preklapanje komunikacija otvorenih (izložbenih), zatvorenih (depoi) 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/hlade 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.

⁴³ Istina je da Narodni muzej Zadar tu nije izuzetak gledajući sveukupni muzejski sektor u Republici Hrvatskoj, no to nije i ne može biti opravdanje za navedeno. Posebice kada je u planu i procesu velika obnova i novo uređenje Muzeja.

⁴⁴ 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, statičan⁴⁵ 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.

⁴⁵ 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, financijskim i tehničkim uvjetima realno i nije moguća pa su time i navedeni pomaci minimalni, i svakako nezadovoljavajući.

Slika 13: 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 zgradi 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 već 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 raspored⁴⁶. 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

⁴⁶ Sveukupno uređenje Kneževe i Providurove palače za potrebe Narodnog muzeja Zadar je svakako najpoželjnije rješenje, iskazano i od strane zaposlenika te jednako iz perspektive naše stručne analize. Izazovi koji ovdje opstojе su sljedeći: 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 umjetnina 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.

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 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. Recepcija 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 (recepcija 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 namijeni, 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 ovdje⁴⁷ predstavlja nedovoljna povezanost brodskim linijama. Ovdje vrijedi napomenuti da postojeće dislocirane zbirke koje pripadaju Narodnom muzeju Zadar predstavljaju osobiti potencijal daljnjeg 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.

⁴⁷ Kako glede dostupnosti zbirki/postava posjetiteljima, tako i *a propos* kvalitetnije suradnje s matičnom ustanovom.

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-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 poželjnog uvjeta funkcioniranja 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 iskorištavanja 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 (spremišta 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.

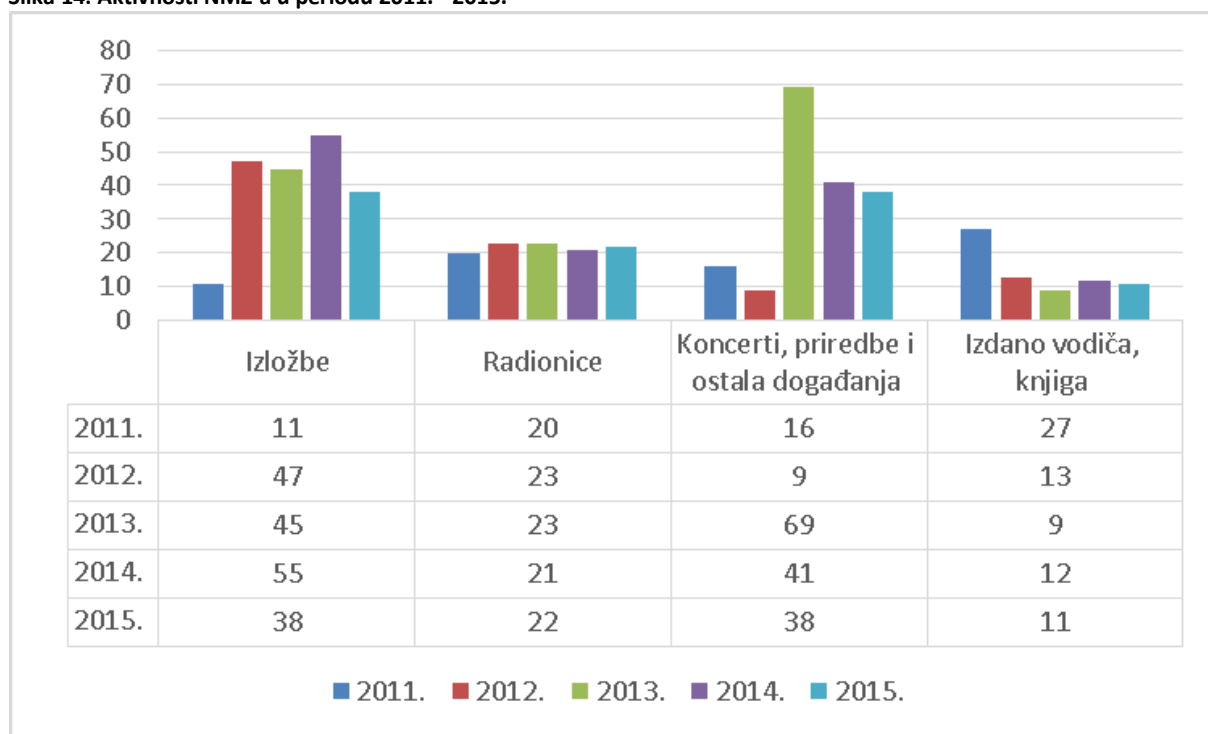
- Administrativno knjigovodstveni sustav nije prilagođen suvremenim potrebama upravljanja kompleksnog subjekta kao što je Narodni muzej Zadar.
- U sastavu NMZ-a djeluju i dislocirani odjeli, područna etnografska zbirka Veli Iž i područna kulturno-povijesna zbirka Mali Iž smještene na otoku Ižu. Oba objekta, premda načelno prilagođeni muzejskoj namijeni, zahtijevaju temeljitu rekonstrukciju kako izložbenih tako i servisnih prostora kako bi udovoljile suvremenim muzejskim standardima. Postojeće dislocirane zbirke predstavljaju osobiti potencijal daljnjeg 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.

4.4 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 dijagnostilirali 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 14: Aktivnosti NMZ-a u periodu 2011. - 2015.

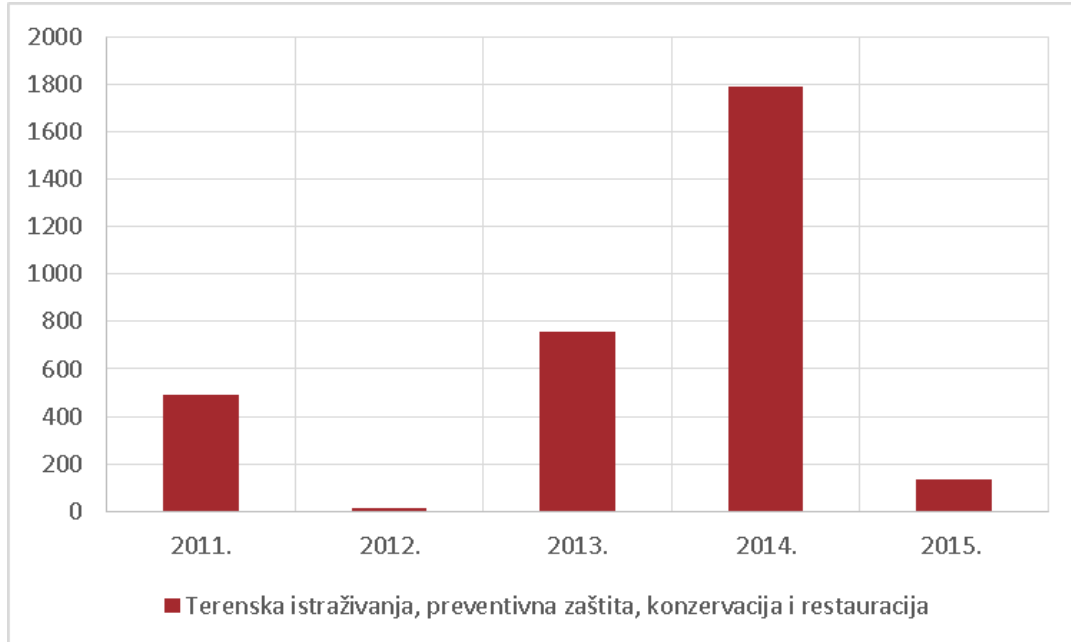


Narodni muzej Zadar posljednjih godina (2011 – 2015) znatan dio svojih resursa usmjerava na organiziranje izložbi, što se vidi po godišnjem prosjeku od 39 izložbi u promatranom periodu kao i trendu rasta od gotovo 16%. Godišnje se u prosjeku odradi 20-tak edukativnih radionica za posjetitelje te je u 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 financijskih mogućnosti. Nedostatak

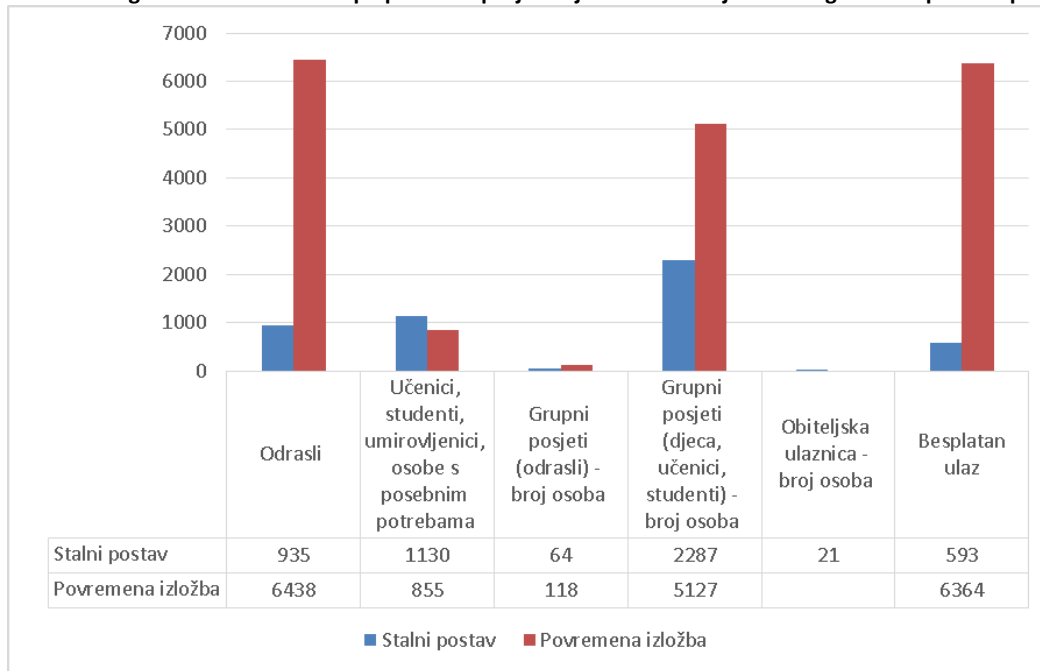
financijskih sredstava također se reflektira i na aktivnosti terenskih istraživanja, preventivne zaštite, konzervacije i restauracije.

Slika 15: Aktivnosti terenskih istraživanja, preventivne zaštite, konzervacije i restauracije u periodu 2011. - 2015.



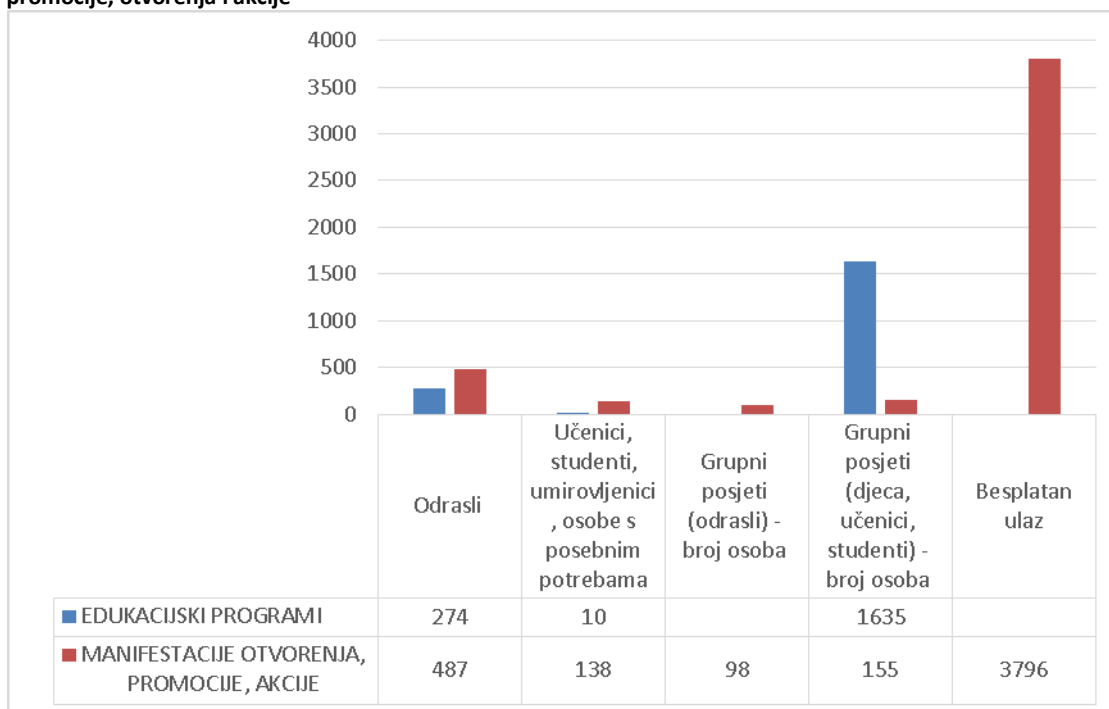
Vezano za **terenska istraživanja, preventivnu zaštitu, konzervaciju i restauraciju** podaci o provedenim aktivnostima znatno variraju pretežno zbog nedostatka financijskih sredstava. Naime, osnivač Zadarska županija odobrava ukupna proračunska sredstva a namjena sredstava se interno definira pri čemu 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 16: 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 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 odraslih (pa samim time i organiziranih turističkih obilazaka) uistinu malo.

Slika 17: 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 sljedeće minimalne uvjete za obavljanje stručnih odnosno pomoćnih stručnih poslova:

U regionalnome 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 regionalnome 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 sljedeće 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 sljedeću organizacijsku strukturu popunjenu sa sljedećim stalno zaposlenim ili honorarnim djelatnicima (uvid izvršen u prosincu 2016.).

Tablica 8: Stručni poslovi NMZ-a definirani Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada NMZ

Stručni poslovi NMZ	Stalno zaposleni	Honorarno zaposleni
RAVNATELJ	<ul style="list-style-type: none"> • 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 - Izvršiteljja 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 (Izvršiteljja 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 (Izvršiteljja 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Natali Čop, viša dokumentaristica 	
TAJNIK (Izvršiteljja 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Toni Puhalo, tajnik-pravnik 	
RESTAURATOR (Izvršiteljja 1)	-	-
VODITELJ RAČUNOVODSTVA	<ul style="list-style-type: none"> • Vjekoslava Fabulić 	
ADMINISTRATOR	<ul style="list-style-type: none"> • Josipa Kero 	
DIPL. KNJIŽNIČAR	-	-

PREPARATOR (Izvršitelj 1)	<ul style="list-style-type: none"> Ivan Klapan, preparator pripravnik Prirodoslovni odjel 	
VIŠI PREPARATOR	-	-
MUZEJSKI TEHNIČAR – KUĆNI MAJSTOR (Izvršitelj 2)	<ul style="list-style-type: none"> Ivica Mrkić, muzejski tehničar 	
FOTOGRAF Izvršitelj 1	-	-
KUĆNI MAJSTOR (izvršitelj 1)	<ul style="list-style-type: none"> Milan Marinković, kućni majstor 	-
RECEPTANT – MANIPULANT – BILJETAR izvršitelj 8	<ul style="list-style-type: none"> Anka Bukvić Nikolina Blažević Svjetlana Rogić Mirna Vrkić Morena Jelenković 	-

Osim stalno zaposlenih i vanjskih stručnjaka, Narodni muzej Zadar putem ugovora o stručnom osposobljavanju bez osnivanja radnog odnosa zapošljava 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 financijskih 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 sljedeći 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.

4.5 Analiza poslovanja Narodnog muzeja Zadar

4.5.1 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. Analize su provedene temeljem podataka dostupnih u prosincu 2016. Stanje imovine, obveza i vlastitih izvora evidentira uz primjenu modificiranog računovodstvenog načela nastanka događaja te sastavlja financijske izvještaja 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 izdancima (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 su prikazani godišnji prihodi i rashodi te struktura prihoda NMZ-a tijekom 2012. i 2013.:

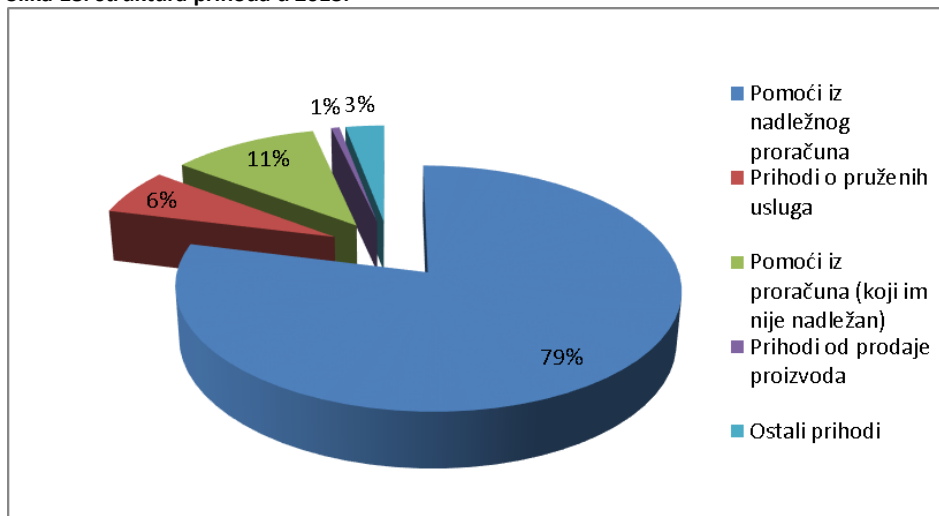
Tablica 9: Prihodi 2012. i 2013. godine

Prihodi i rashodi	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%

Tablica 10: Struktura prihoda 2012. i 2013. godine

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 18: 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 podacima iz prethodne godine i udjelom u ukupnim rashodima tekuće godine:

Tablica 11: Rashodi 2012. i 2013. 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 podacima prethodne godine iz koje je vidljivo povećanje nefinancijske imovine za 8,52%, koje se najvećim dijelom odnosi na

ulaganja u izložbene vrijednosti, u visini od 208 tisuća kuna te imovinu sa vijekom trajanja (građevinski objekti te postrojenja i opreme) u visini od 232 tisuće kuna.

Tablica 12: Bilanca 2012. i 2013. godine

Bilanca	31.12.2012.	31.12.2013.	Razlika (%)
IMOVINA	4.295.055	4.684.550	9,07%
Nefinancijska 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%
Financijska 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 dospelja 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 te struktura prihoda odnosno izvora financiranja NMZ-a tijekom 2014, sa usporednim podacima prethodnog razdoblja:

Tablica 13: Prihodi i rashodi 2013. i 2014. godine

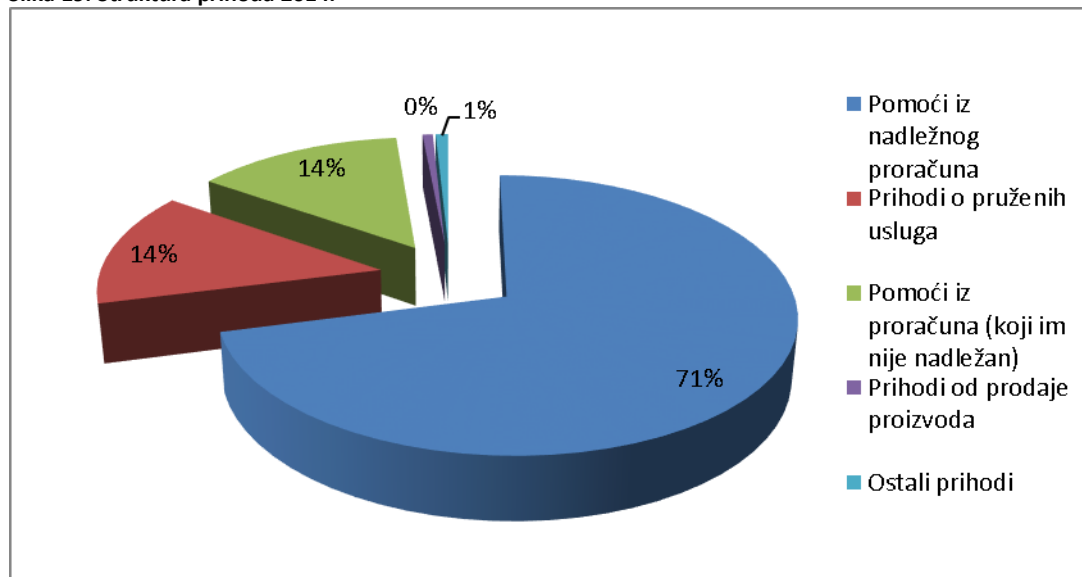
Prihodi i rashodi	2013. godina	2014. godina	promjena (%)
Prihodi poslovanja	4.281.422	4.837.058	12,98%
Rashodi poslovanja	3.829.085	4.377.951	14,33%
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	440.691	442.277	0,36%
Višak prihoda	11.646	16.830	44,51%

Tablica 14: Struktura prihoda 2013. i 2014. godine

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 19: 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 podacima iz prethodne godine i udjelom u ukupnim rashodima tekuće godine:

Tablica 15: Struktura rashoda 2013. i 2014. godine

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

<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 podacima prethodne godine. Iz istog je vidljivo povećanje nefinancijske imovine za 8,19% a koje se najvećim dijelom odnosi na ulaganja u izložbene vrijednosti u visini od 176 tisuća kuna te imovinu sa vijekom trajanja (građevinski objekti te postrojenja i opreme) u visini od 266 tisuća kuna. Istodobno je došlo do smanjenja financijske 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%
Nefinancijska 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%
Financijska 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 dospjeća 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:

Tablica 16: Prihodi i rashodi 2014. i 2015. godine

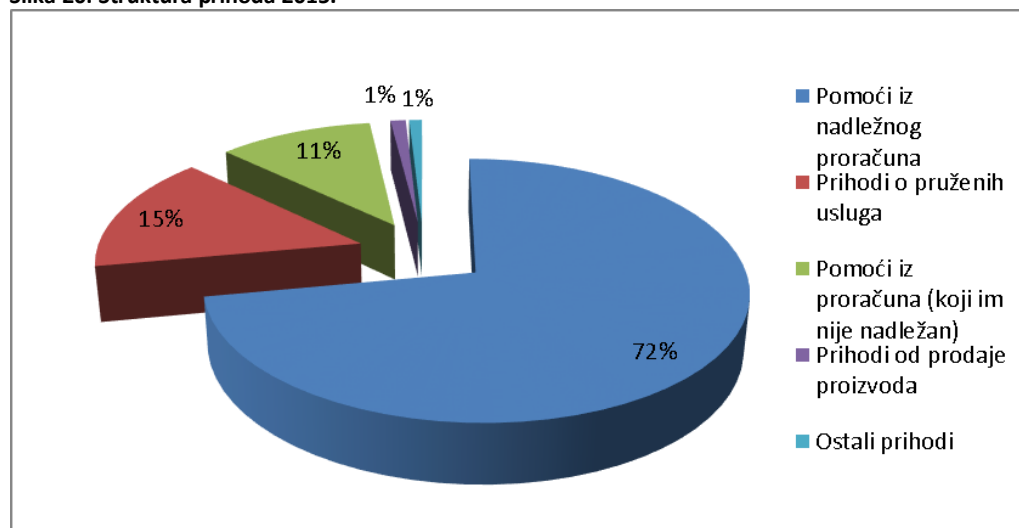
Prihodi i rashodi	2014. godina	2015 godina	promjena (%)
Prihodi poslovanja	4.837.058	4.546.557	-6,01%
Rashodi poslovanja	4.377.951	4.052.376	-7,44%
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	442.277	473.418	7,04%
Višak prihoda	16.831	20.764	23,37%

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

Tablica 17: Struktura prihoda 2014. i 2015. godine

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 20: 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 podacima iz prethodne godine i udjelom u ukupnim rashodima tekuće godine:

Tablica 18: Struktura rashoda 2014. i 2015. godine

Rashodi	2014. godina	2015. godina	Udio (%)
Rashodi za zaposlene	2.394.625	2.494.809	55,12%
<i>Plaće (bruto)</i>	<i>2.001.645</i>	<i>2.059.564</i>	
<i>Ostali rashodi za zaposlene</i>	<i>62.000</i>	<i>81.000</i>	

<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 kuna te imovinu sa vijekom trajanja (građevinski objekti te postrojenja i opreme).

Tablica 19: Bilanca 2014. i 2015. godine

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.

4.5.2 Analiza administrativno-kontrolnog okruženja

Kao alat za ovaj segment analize, upotrijebljen je obrazac Upitnika o samoprocjeni sustava financijskog upravljanja i kontrola (eng. FMC – *Financial Management Control*), unazad nekoliko godina standardno, nerijetko i obavezno sredstvo primarne auto-analize državnih i javnih službi. Upitnik popunjava odgovorna osoba na temelju stanja u pet administrativno-kontrolnih komponenti

organizacije: kontrolnog okruženja, upravljanja rizicima, kontrolnih aktivnosti, informacija i komunikacije te praćenja i procjene sustava.

Obrazac Upitnika o samoprocjeni sustava financijskog upravljanja i kontrola temelji se na Zakonu o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/2015) te na Pravilniku o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 58/2016) koji u Prilogu br. 1 Okvir za razvoj sustava unutarnjih kontrola, definira komponente, načela, metode i postupke.

U strukturiranom Upitniku je navedeno pet administrativno-kontrolnih komponenti te ključni zahtjevi za svaku pojedinu komponentu: I. Kontrolno okruženje, II. Upravljanje rizicima, III. Kontrolne aktivnosti, IV. Informacije i komunikacija, V. Praćenje i procjena sustava.

Upitnik samoprocjene je popunila ravnateljica NMZ-a te prema ukupnoj ocjeni ostvarenih rezultata, postojeće stanje u Muzeju je zadovoljavajuće osim u segmentu upravljanja rizicima gdje je ostvareno svega 33% od mogućeg broja bodova. Ukupna ocjena Muzejskog **FMC rezultata** od **74%** se može definirati kao umjereno zadovoljavajuća obzirom da izrazito nizak rezultat 4. komponente utječe na ukupni rezultat, međutim radi se o komponenti koja i inače predstavlja slabu organizacijsku točku u kulturnim ustanovama, što se posljednjih godina mijenja u skladu s prilagodbama poslovanja tržišnim uvjetima i većoj odgovornosti upravljačkih struktura.

KOMPONENTE	OSTVARENI BODOVI NMZ	% U ODNOSU NA MAKSIMALNI BROJ BODOVA 100%
1. KONTROLNO OKRUŽENJE	78/93	84%
2. UPRAVLJANJE RIZICIMA	10/30	33%
3. KONTROLNE AKTIVNOSTI	23/33	70%
4. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJA	38/45	84%
5. PRAĆENJE I PROCJENA	13/15	87%
6. TRANSPARENTNOST POSLOVANJA	28/33	85%

Iz Analize administrativno-kontrolnog okruženja proizašao je niz preporuka za poboljšanjima posebno u 4. komponenti Informacije i komunikacija koje su prosljeđene odgovornim osoba NMZ-a te se dio istih promptno i implementirao.

Predmetni rezultati ukazuju na pouzdanu osnovu za odgovorno i racionalno poslovanje Muzeja dok su administrativni kapaciteti osnivača kao i njegova dobra volja za prijenosom dobrih praksi prilike za daljnji rast Muzeja. Glavne se prijetnje nalaze u komponenti upravljanja rizicima koja je pak usko povezana i sa situacijom definiranja podjele upravljačkih prava i obveza u gospodarenju novim prostorima u vlasništvu Grada Zadra a u djelomičnom korištenju NMZ-a (prostori Kneževe i Providurove palače).

4.6 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 direktan ili indirektan 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,
- pedagoško obrazovne ustanove,
- gostujući umjetnici.

4.6.1 Primarni dionici

Primarne dionike definiramo kao one subjekte koji značajno utječu na uspjeh poslovanja Narodnog muzeja Zadar. To su najčešće osiguratelji financijskih 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, financijske, organizacijske, materijalne i druge uvjete za razvitak kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, medija, zaštitu i očuvanje kulturne baštine u Republici Hrvatskoj.⁴⁸ 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)⁴⁹. 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.⁵⁰

⁴⁸ Strateški plan Ministarstva kulture 2015.-2017., Zagreb, listopad 2014.

⁴⁹ Pregled programa po podprogramskoj djelatnosti, Ministarstvo kulture, Zagreb, 21.12.2016.

⁵⁰ 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 odraslih koji većinom posjećuju povremene izložbe. Posjetitelji kao krajnji „konzumenti kulture“ važan su dio poslovanja muzeja te je nužno kontinuirano „oslušivati“ 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 turizmom⁵¹. 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 razvitka 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.

4.6.2 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.⁵² Odgojno- obrazovne ustanove u svojim nastavnim programima imaju predviđene aktivnosti obilaska kulturnih institucija pa Narodni muzej putem pedagoške službe uz organizirane obilask 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 vrtičkim skupinama te individualnim posjetima⁵³. Aktivnosti i izložbe namijenjene mlađoj publici promoviraju se direktno odgojno-obrazovnim ustanovama a odabir aktivnosti / izložbe ovisi o njihovim pedagogima, učiteljima, nastavnicima hrvatskog jezika, odgajateljicama u vrtićima i naposljetku ravnatelju obrazovne ustanove.

⁵¹ Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08, čl. 2

⁵² Opća deklaracija o pravima čovjeka, čl. 22

⁵³ <http://nmz.hr/edukativna-djelatnost/predstavljamo-katalog-edukativnog-programa-narodnog-muzeja-zadar-za-sk-godinu-2016-2017-03-11-2016>

Mediji

Sve ustanove iz područja kulture djeluju u području javnog interesa stoga su u središtu interesa javnosti.⁵⁴ 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.⁵⁵ Organizacije u kulturi moraju odnosima 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 financijski 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 financijsku 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, promatran 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.

⁵⁴Dragojević. S; Dragičević Šešić M. : Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima, str. 129

⁵⁵ Obradović. Đ; Medo Bogdanović, I. : Holistički odnosi s medijima organizacija u kulturi, str. 77

Drugi korak bio je ispunjavanje tablice važnosti i utjecaja 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 20: 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 financijska 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 dobile su važne ocjene, koje su, kad se zbroje, prijelazne iz viših u niže ocjene. Tako smo dobili prvu skupinu dionika – primarni dionici.

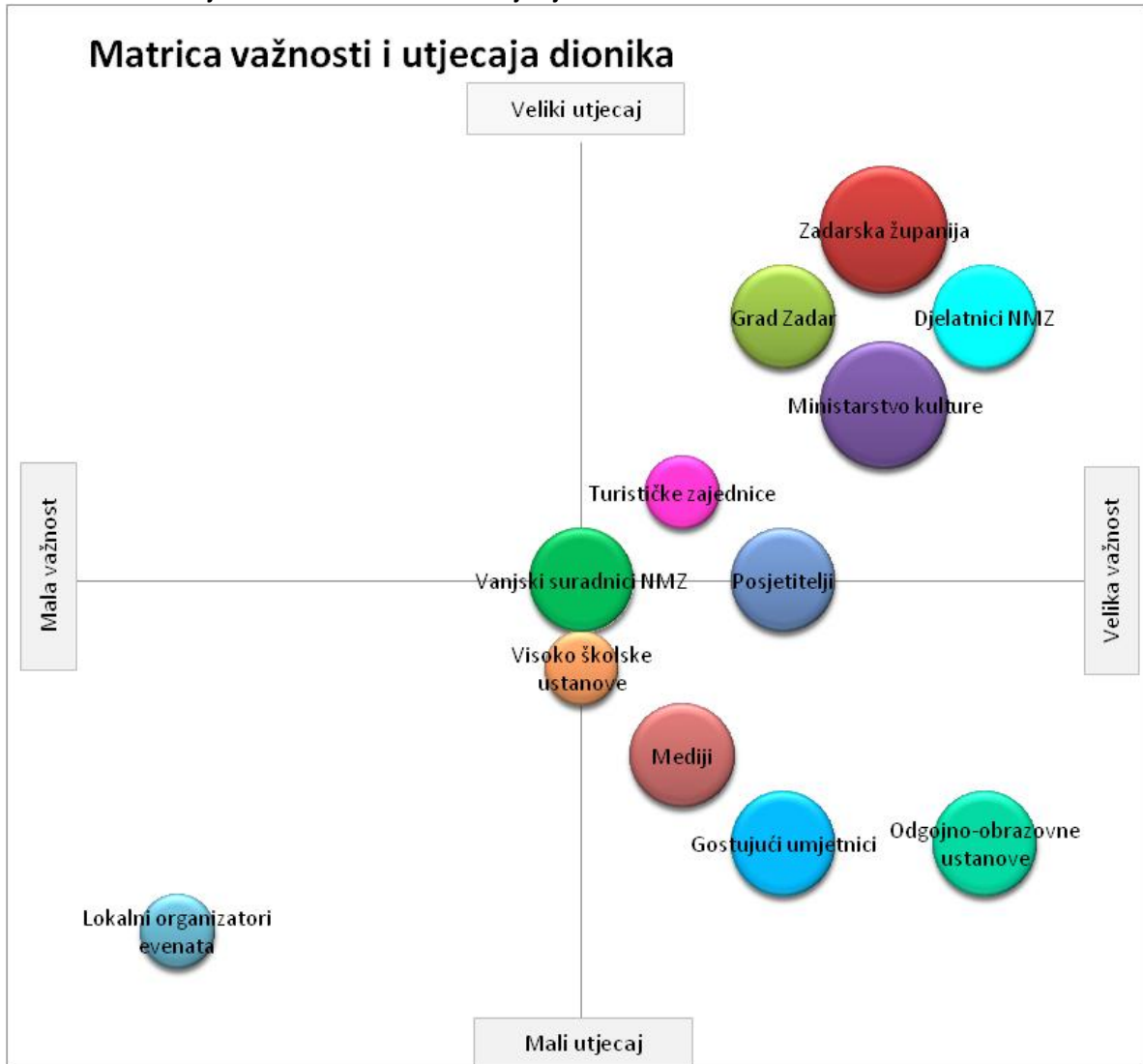
Odgojno obrazovne ustanove važan su dionik s obzirom da organizirano posjećuju muzej. Mediji su najveći potencijalni promotori muzeja iako su rubrike iz kulture vrlo slabo dostupne. Gostujući

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 koja nam služi kao sredstvo za prepoznavanje dionika po njihovom utjecaju i važnosti i prema tome njihovo pozicioniranje.

Slika 21: 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, interesi dionika	Nedostaci i ograničenja	Moguće mjere za rješavanje interesa dionika
<p>Zadarska županija Kao osnivač NMZ, osigurava financijska sredstva za godišnji rad muzeja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - poticati NMZ da bude financijski neovisno o osnivaču - usmjereno djelovati na uključivanje muzeja u projekte lokalnog i regionalnog značaja - povećavati konkurentnost u odnosu na ostale ustanove iz kulture - suočavati se s novim postavljenim izazovima iz područja kulture 	<ul style="list-style-type: none"> - slaba povezanost kulturnih ustanova čijih je osnivač ZŽ - nedovoljan broj organiziranih susreta na kojima bi se mogla realizirati daljnja suradnja (kroz zajedničke projekte) - neujednačenost razvoja kulture u svim područjima ZŽ 	<ul style="list-style-type: none"> - češće sazivanje sastanaka na kojima bi se moglo kontrolirano pratiti rad ustanove i pružiti daljnje smjernice - osigurati bolju poziciju NMZ na polju kulture - jače koordinirati NMZ prema fondovima EU
<p>Ministarstvo kulture - najviša državna instanca nadležna za muzejsku djelatnost, stvara zakonske osnove za funkcioniranje kulturnih ustanova i skrbi o nacionalnoj kulturnoj baštini</p>	<ul style="list-style-type: none"> - pojačati suradnju s ustanovama iz istog područja na međunarodnoj razini - poticati razvoj muzejske djelatnosti, jačati ravnomjernost kulturnog razvitka, promicati kulturu kao razvojnu snagu društva 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatan priljev sredstava iz državnog Proračuna za potrebe kulture - nedovoljno sredstava za financiranje projekata obnove svih kulturnih ustanova 	<ul style="list-style-type: none"> - kreirati platformu na kojoj bi kulturna baština djelovala kao razvojni resurs - povećati financijska sredstva za pokrivanje troškova pojedinih muzejskih programa - češće otvaranje programa tj. natječaja na koje bi se kulturne ustanove mogle prijavljivati u svrhu povlačenja sredstava - organiziranje dodatnih obrazovanja, seminara i radionica za unaprjeđenje znanja i sposobnosti djelatnika zaposlenih u kulturi
<p>Turistička zajednica grada Zadra i TZ Zadarske Županije</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ujednačeno promovirati turističke destinacije na razini grada i županije 	<ul style="list-style-type: none"> - nedovoljna zainteresiranost za aktivnosti muzeja 	<ul style="list-style-type: none"> - promovirati kulturnu ponudu grada i županije na državnim i

<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 destinacijom na razini grada⁵⁶ i županije⁵⁷</p>	<ul style="list-style-type: none"> - poticati na razvoj ponude svih ustanova koje su od turističkog značaja 	<ul style="list-style-type: none"> - nedovoljno promoviranje rada muzeja u svrhu jačanja kulturnog turizma 	<p>nacionalnim turističkim sajmovima u svrhu unapređenja kulturnog turizma</p>
<p>Djelatnici NMZ svoje djelatnosti NMZ obavlja kroz dvije ustrojene ustrojbene jedinice i ukupno broji 20 zaposlenika⁵⁸</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - nepostojanje internog sustava i financijskih resursa za stručno usavršavanje - neujednačena komunikacija među svim ustrojbenim jedinicama - nedostatak stručnih kadrova (marketing, restauracija, informatika i dr.) 	<ul style="list-style-type: none"> - razvijati različite programe namijenjene različitim ciljnim skupinama posjetitelja; - unaprijediti promociju i vidljivost NMZ u javnosti ; - ostvariti bolju poveznicu sa turističkim sektorom
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> - prepoznati vrijednosti muzeja - kontinuirano posjećivati muzej da takvo konzumiranje postane životni trend - uključivati se u kreativne radionice u organizaciji muzeja 	<ul style="list-style-type: none"> - mali broj odraslih posjetitelja stalnog postava - nedovoljna promocija događanja i temeljne djelatnosti - nedostatak ciljanih programa različitog tipa za različite vrste posjetitelja, posebno za turiste 	<ul style="list-style-type: none"> - razviti bolje oblike marketinške aktivnosti kojima bi postojeći program bio komunikativniji i prepoznatljiviji u javnosti - povećati broj radionica i ostalih programa - osmisliti nagradne natječaje za građanstvo

⁵⁶<http://www.zadar.travel/en>

⁵⁷<http://www.zadar.hr/hr/>

⁵⁸ Prema podacima iz Obračunske isprave za isplatu plaće za razdoblje od 01.2.2017. do 28.2.2017. god.

<p>djece i učenika (9.364) a slijede posjeti odraslih (8.384).</p>			<p>- uspostaviti muzejski klub za prijatelje muzeja – donatore, volontere, aktiviste i dr.</p>
<p>Mediji Muzeji kao i druge kulturne ustanove spadaju u područje interesa javnosti te je komunikacija s medijima važna za informiranje javnosti o sadržajima i događanjima.</p>	<p>- osigurati prostor u kulturnim rubrikama - informirati javnost o nadolazećim izložbama</p>	<p>- zbog plaćenih oglasa kultura gubi medijski prostor; javnosti se nameću stajališta da je kultura dosadna i nepotrebna⁵⁹ - neki mediji uopće nemaju rubriku kulture</p>	<p>- postaviti stručnjaka za odnose s medijima koji će organizirati konferencije za medije i tako pridobiti sklonost urednika za daljnje informiranje javnosti</p>
<p>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.</p>	<p>- 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</p>	<p>- 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</p>	<p>- poticati međunarodne razmjene studenata u suradnji sa NMZ - zajednički razvoj projekata</p>
<p>Predškolske i školske ustanove Djeca predškolske i školske dobi su najbrojniji posjetitelji NMZ.</p>	<p>- razvijati interes za kulturom kod djece predškolske i školske dobi - jačati kompetencije djece/učenika - unaprijediti kvalitetu predškolskih i školskih programa</p>	<p>- nedostatak financijskih sredstava za veću posjećenost djece muzeju i za sudjelovanje u muzejskim aktivnostima (odlasci u muzej se financiraju</p>	<p>- nastaviti dobru suradnju sa predškolskim i školskim ustanovama te osmisliti nove programe za škole koje su udaljenije od grada Zadra</p>

⁵⁹ Obradović. Đ; Medo Bogdanović, I.: Holistički odnosi s medijima organizacija u kulturi, str. 77

		participacijom roditelja)	
--	--	------------------------------	--

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.
- 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

4.7 Pest analiza – opća

Politički faktori:	Ekonomski faktori:
<ul style="list-style-type: none"> • Utjecaj autoriteta / osnivača / države na način poslovanja (racionalizacija, kontrola) • Utjecaj institucionalnih dionika izvan muzejske struke • Trenutačna pravna regulativa i legislativa (novi Zakon o muzejima) • Odnos prema kulturi kao dijelu gospodarstva • Kriteriji dodjele javnih potpora u kulturi • Nestabilna geopolitička situacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Trend smanjenja proračunskih sredstava za kulturu i njene ustanove • Prelazak s programskog na projektni model financiranja • Smanjenje spomeničke rente • Ostvarenje međunarodnih i EU izvora (su)financiranja kulturnih djelatnosti • Suradnja sa sponzorima
Društveni faktor	Tehnološki faktori:
<ul style="list-style-type: none"> • Promjena sustava vrijednosti: slabljenje obrazovno-prosvjetiteljske funkcije kulture u korist zabavljačke • Negativno javno mnijenje o proračunskim korisnicima • Percepcije NMZ-a od strane građana • Stavovi posjetitelja kulturnih sadržaja – domaćih i stranih • Informatizacija društva - proširena i virtualna stvarnost kao dio svakodnevnice • Globalizacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokacijska raspršenost Muzeja • Sistematizacija radnih mjesta prema novim zanimanjima • Mogućnosti novih zapošljavanja • Starost (dijela) objekata Muzeja i potreba za rekonstrukcijama • Među-utjecaji Muzej-Okoliš

4.8 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, multidisciplinarnost • 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 prosjeku) • Dobra posjećenost NMZ u odnosu na druge muzeje u RH i u Zadarskoj županiji iako muzejski odjeli nisu uključeni u organizirane turističke obilaskе • 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 financijskih sredstava za programe • Loše postavljene prioritete rada muzeja; zapostavljanje primarne muzejske djelatnosti (obrada i otkup građe, vlastite izložbe, prostor) • Smještaj muzeja u više objekata prostorno disperziranih na više lokacija u povijesnoj jezgri grada Zadra i na otoku Ižu • Stalni postav je najposjećeniji u okviru organiziranih obilazaka djece, učenika i studenata, dok je grupnih posjeta odraslih (kao i organiziranih turističkih obilazaka) malo. • Visoki materijalni troškovi • Tehnička neopremljenost (informatička, laboratorijska, alarmi) • Nedostatak interne komunikacije o načinu i planiranju rada (nedostatak stručnih kolegija,

	<p>neinformiranost o odlukama osnivača po pitanju programa rada i dr.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 financijskom poslovanju te sistematizacija radnih mjesta • 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 pokretljivošću
<p>OPPORTUNITIES/PRILIKE</p>	<p>THREATS/PRIJETNJE</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nova infrastruktura u Kneževoj i Providurovoj palači – veći prostor za muzeološke postavke koji može pružiti 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 • Mogućnost daljnjeg razvijanja znanstvenog pristupa građi i istraživanjima, razvijanje veće suradnje sa sveučilištima iz tuzemstva i inozemstva 	<ul style="list-style-type: none"> • Zbog gospodarske krize i sigurnosnih prijetnji kulturi prijeteći da ostane na marginama fokusa rasprave o europskoj budućnosti / upitna njena funkcija kao zajedničkog nazivnika društvene kohezije na prostoru Europske unije. • 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

<ul style="list-style-type: none">• Iskorištavanje turističkih potencijala grada, županije (cruiseri, 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 prijateljima muzeja stvaranjem muzejskog kluba (donatori, umirovljenici – volonteri, zaljubljenici u povijest i dr.)• Unaprjeđenje suradnje s korisnicima (pojedinci, gospodarstvo, turistički sektor, škole, akademska zajednica 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	<ul style="list-style-type: none">• 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 (depoi)• 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)
--	--

5. ANALIZA BUDUĆIH TRENDOVA I MOGUĆNOSTI RAZVOJA

5.1 Povezivanje s obrazovnim i civilnim sektorom

Narodni muzej Zadar sustavno razvija programsku suradnju s obrazovnim i civilnim sektorom, nerijetko kombinirajući i spajajući jedan i drugi. Analizirani rezultati broja radionica i popratnih aktivnosti (u periodu od 2009. do 2016. godine) i broja uključenih odgojno-obrazovnih institucija (škola, vrtića) te broja organizacija civilnog društva koje partnerski sudjeluju u realizaciji pojedinih sadržaja pokazuju zavidnu sinergijsku razinu i odličan temelj za daljnji razvoj u tom smjeru. U tom je periodu Muzej ponudio više od **60 različitih radionica** od kojih su neke postale toliko prepoznatljive da se ponavljaju iz godine u godinu.

Izdvajamo teme nekih od radionica kulturne baštine koje Muzej provodi: Radionica izrade zalistavca – ženskog prsnog platrona, radionica izrade četverokuke – šarenog veza na čohi Sjeverne Dalmacije, Iška keramika, Pletenje boca Tvornice Maraska Zadar, Identične nošnje, Radionica pletenje „vuzmene košare“, Život naših starih.

Dio radionica kojima se obilježavaju razne prigode i tematske izložbe: Radionice bojanja pisanica, Pletenje maslinovih grančica, Moj božićni ukras, Likovno-literarna radionica povodom međunarodnog dana muzeja, Radionica uz izložbu Meštovića, Radionica Samoborskog božićnog kinča, Grb-zastava-himna, Leptiri-baršunasti let, Malik Tintilinić, Jedna škola-jedan spomenik, Muzej u školi, Umjetnik na jedan dan.

Što se tiče suradnje s **odgojno-obrazovnim institucijama** koje djeluju na području Zadarske županije, od njih ukupno 128 (23 srednje škole, 37 osnovnih škola, 48 privatnih dječjih vrtića i 20 područnih i matičnih objekata dječjeg vrtića Radost i Sunce), ne ubrajajući područne škole, redovito se, na ponuđeni program NMZ-a odazove njih **44**. Ostale odgojno-obrazovne institucije se ne odazovu redovito i njihovi posjeti muzeju nisu zapaženi.

Muzej je u svom nastojanju uspostavljanja intenzivnije suradnje s obrazovnim sektorom, od 2015. godine započeo s izradom godišnjeg **Edukativnog programa** - kataloga koji se šalje početkom svake školske godine svim odgojno-obrazovnim institucijama na području Zadarske županije u tiskanom obliku i digitalnom. U katalogu je opisan sav program Narodnog muzeja Zadar prilagođen djeci u dječjim vrtićima i učenicima u osnovnim i srednjim školama, kao i starijim generacijama. Također, svaki poziv na edukativni program koji se isplanira uz povremenu izložbu, se šalje medijima, odgojno-obrazovnim institucijama i profesorima koji ostave kontakt prilikom posjete muzeju. Termini realiziranja radionice se dogovaraju s profesorima i kontakt osobama u institucijama.

Pedagoški odjel Muzeja redovno ažurira bazu podataka svih odgojno-obrazovnih institucija koji između ostalog, sadrži i informaciju o svakom posjetu određenog odgojno-obrazovnog djelatnika muzej.

U aktivnostima komunikacije sa školama i vrtića kao glavne problematike su zamijećene: daljnja distribucija primjeraka Edukativnog programa iz ureda ravnatelja ili tajništva nastavnicima te prijevoz učenika iz škole do Muzeja (financijski i organizacijski).

Muzej namjerava intenzivirati suradnju s odgojno-obrazovnim institucijama s ciljem stvaranja navika odlaska u muzeje, percipiranjem muzeja kao mjesta zabavnog i aktivnog učenja o prirodnoj i kulturnoj baštini te povezivanjem nastavnog teorijskog gradiva s praktičnim primjerima u prostorima Muzeja.

Posebno će se pristupiti kontaktiranju odgojno-obrazovnih institucija koje nisu sudjelovale u programu muzeja kako bi se uključili i suradnji sa Sveučilištem u Zadru kako bi se pripremili dodatni metodički prijedlozi obrade sadržaja Muzeja u skladu s školskim kurikulumima. S navedenim aktivnostima nastaviti će se trend povećanja broja posjeta djece u dječjim vrtićima i učenika u osnovnim i srednjim školama.

5.2 Povezivanje s turističkim sektorom

Gospodarski razvoj Hrvatske uvelike ovisi o turizmu kojeg karakterizira izrazita sezonalnost i koncentracija turističkih noćenja pretežno na obalnim destinacijama. Produženje turističke sezone moguće je razvojem selektivnih oblika turizma s posebnim fokusom na razvoj kvalitetnih sadržaja kojima će turisti doživjeti i iskusiti hrvatsku kulturu i načinom života. U ovakvom 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.

5.2.1 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**⁶⁰, 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 informacijama⁶¹ 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. godine⁶². Premda i Zadarska županija glavninu svoje turističke ponude temelji na proizvodu sunce i more, ipak primjećuje se kontinuirani razvoj drugih specifičnih oblika turizma kao što u nautički, ruralni, turizam zaštićenih

⁶⁰ Turizam u brojkama, 2015.; Ministarstvo turizma Republike Hrvatske
<http://www.mint.hr/UserDocImages/TUB2015HR.pdf>

⁶¹ Turistička zajednica Zadarske županije izvješće o izvršenju programa rada za razdoblje siječanj-rujan 2016. godine

⁶² Zbog novog sustava prijave turista u eVisitor, navedeni statistički podaci nisu metodološki usporedivi te također postoji opravdana bojazan da dio gost iju nije objavljen iz sustava. Navedeni podaci se trebaju smatrati kao okvirni podaci koji predstavljaju zbroj podataka iz eVisitora i eCrew-a (za charter).

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)⁶³.

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, snažnijem 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 bi biti vidljivu u pred i post sezoni.

Slika 22: 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 kretanjima turističke potražnje važno je istražiti motive posjeta posjetitelja Zadarske županije. U tu svrhu Institut za turizam u 2014. je u periodu lipanj – rujanj 2014. provelo istraživanje TOMAS ljeta

⁶³ Turistička zajednica grada Zadra Program rada s financijskim planom za 2017. godinu

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**⁶⁴ 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 ljeta 2014. i istraživanje za potrebe Glavnog plana razvoja turizma Zadarske županije 2013. – 2023.) pokazuje 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“⁶⁵. 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**

⁶⁴ Zadarska županija i Turistička zajednica Zadarske županije (2013). *Glavni plan razvoja turizma Zadarske županije 2013.–2023.* Zadar: Zadarska županija.

⁶⁵ Richards, G.: *Cultural Tourism in Europe*; CABI, Wallingford, 1996.

kulturnog sektora u financijskim efektima koji proizlaze iz njegova intenzivnijeg uključivanja u turističku ponudu⁶⁶.

Slika 23: Kneževa i Providurova palača kao Muzej 2 palače



Izvor: Foto arhiva TZG Zadar i AB Forum

Uzimajući u obzir da **kulturni turizam bilježi izniman rast**, brži i od ostalih turističkih segmenata, pa čak i brži od stope rasta turizma na globalnoj razini⁶⁷, sasvim je jasna **prilika** koju **Narodni muzej Zadar** ima za ostvarenjem veće profitabilnosti te time manje ovisnosti o županijskom proračunu.

⁶⁶ Jelinčić, D. A.: Abeceda kulturnog turizma, Meandar Media, Zagreb, 2008, str. 60.

⁶⁷ UNWTO: Cultural Heritage and Tourism Development, 2001.

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.

5.3 Informacijske tehnologije

Europsko udruženje za interpretaciju baštine u svom strateškom dokumentu „Europski trendovi i razvoj koji utječe na interpretaciju baštine“⁶⁸ 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 cjelokupnog 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 multimedijских 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 multimedijских rješenja i kanala komunikacije.

Tablica 21: Tehnološke mogućnosti za muzeje

<p>Društvene mreže pružaju potrebne i pravodobne informacije o sadržaju i aktivnostima koje organiziraju muzeji. Olakšava se komunikacija i razmjena informacija sa posjetiteljima.</p>	
<p>Virtualna stvarnost (VR - Virtual Reality) je tehnologija koja omogućava iskustvo posjeta određenom prostoru ili lokaciji bez fizičkog odlaska na to mjesto.</p>	
<p>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.</p>	

⁶⁸ Interpret Europe: European trends and developments affecting heritage interpretation

<p>Izrada vlastitih mobilnih aplikacija i metode korištenja vlastitog uređaja (eng. <i>Bringyourowndevic</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 (augmentedreality; AR) 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 (wearable technology) su uređaji u obliku dodataka koji korisnicima osiguravaju bazne usluge informiranja, vođenja i sl.</p>	

Interaktivni ekran / zrcala koja omogućava posjetiteljima da se vide „novim 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.

6. OPĆI CILJEVI, POSEBNI CILJEVI I AKTIVNOSTI

6.1 Opći i posebni ciljevi

Intencija je naručitelja izrade Strateškog plana razvoja kulturne ustanove Narodni muzej Zadar (dalje: NMZ) pružiti dubinski uvid u tkivo kulturne ustanove, ustanoviti njene potencijale, prednosti i snage, ali i premostiti moguće nedostatke, a sve kako bi posjetitelji muzeja, bilo domaći, bilo strani, mogli na optimalan način doživjeti građu koja se prikuplja, čuva i njeguje muzejska građa ali i nemjerljivo znanje i stručnost onih koji su živo tkivo NMZ-a a to su njegovi djelatnici.

Definirani opći i posebni ciljevi sa pripadajućim aktivnostima omogućuju ostvarenje Vizije Narodnog muzeja Zadar .

Tablica 22: Vizija Narodnog muzeja Zadar

<p style="text-align: center;">VIZIJA</p> <p style="text-align: center;">Biti izvrstan, suvremen muzej koji udovoljava standardima muzejske struke i osigurava optimalne uvjete prikupljanja, čuvanja i zaštite muzejske prirodoslovne, etnološke, kulturno-povijesne i umjetničke građe, njezine stručne obrade i maksimalne dostupnosti i prezentacije te time pridonijeti stvaranju kvalitetnijeg društvenog i kulturnog ozračja grada Zadra i snažno obilježiti identitet grada i okolice kako bi ostao prepoznat u regionalnom, nacionalnom i internacionalnom kontekstu.</p>
--

Tablica 23: Opći ciljevi

Opći cilj 1:
Unaprjeđenje učinkovitosti i kvalitete u upravljanju, radu i vidljivosti NMZ-a
Opći cilj 2:
Unaprjeđenje muzejske djelatnosti, razvoj programa i aktivnosti
Opći cilj 3:
Povećana razina infrastrukturne opremljenosti

Tablica 24: Opći ciljevi, posebni ciljevi i aktivnosti

OPĆI CILJ 1: UNAPRJEĐENJE UČINKOVITOSTI I KVALITETE U UPRAVLJANJU, RADU I VIDLJIVOSTI NARODNOG MUZEJA ZADAR

Analiza stanja i okruženja Narodnog muzeja Zadar ukazuje na različite nedostatke u radu muzeja od kojih se izdvajaju problemi povezani uz **upravljanje ljudskim kapacitetima** (nedostatak stručnog i tehničkog osoblja, nepostojanje modela za kontinuirano stručno usavršavanje djelatnika), **administrativno upravljački problemi** (nedostatak financijskih sredstava za programe, neprilagođenost administrativno knjigovodstvenog sustava suvremenim potrebama upravljanja muzejom, nepostojanje zajedničke digitalne baze podataka za obradu građe, neusklađenost, neažuriranost i nepostojanje obvezne interne dokumentacije), **problemi interne i eksterne komunikacije** (stručni djelatnici NMZ ističu potrebu za većom kvalitetom izložbi, prioritetu obavljanja muzejske djelatnosti i potrebi za snažnijim uključivanjem u programsko planiranje rada muzeja).

Dodatno se izdvaja problem **izostanka jedinstvenog vizualnog identiteta** kojim se jasno ističe pripadnost svih odjela i službi instituciji NMZ-a. Poželjno je **razviti modele komercijalizacije** prostora i usluga koje NMZ može ponuditi tržištu, bez utjecaja na kvalitetu muzejske djelatnosti. U svrhu rješavanja navedenih problema te postizanja definiranog cilja definiraju se posebni ciljevi i aktivnosti koje će to omogućiti.

Posebni cilj 1.1: Unaprjeđenje administrativnih procedura i sustava upravljanja ljudskim, materijalnim i nematerijalnim resursima

Postojeće **procedure upravljanja, rada, planiranja, inventarizacije i kontrole** nužno je **unaprijediti** kako bi se postigla **učinkovitost upravljanja** materijalnim i nematerijalnim resursima NMZ-a, unaprijedilo poslovanje i pružila nužna organizacijska i administrativna podrška muzejskoj djelatnosti, programima i aktivnostima. Slijedom navedenog potrebno je provesti sljedeće aktivnosti:

AKTIVNOSTI:

Aktivnost 1.1.1.: Ažuriranje i izrada administrativnih akata, dokumenata i procedura rada NMZ-a sukladno zakonskim okvirima i provedbenim propisima

Aktivnost 1.1.2.: Unaprjeđenje administrativnog sustava sukladno potrebama suvremenog upravljanja muzejom i muzejskom građom

Aktivnost 1.1.3.: Izrada godišnjeg plana rada NMZ-a u skladu sa zacrtanim strateškim ciljevima kroz participativni pristup i uključenost svih službi NMZ-a, djelatnika i osnivača.

Aktivnost 1.1.4.: Praćenje poslovanja i izvještavanje

Aktivnost 1.1.5.: Unaprjeđenje sustava upravljanja ljudskim potencijalima

Posebni cilj 1.2: Unaprjeđenje samo-održivosti i vidljivosti Narodnog muzeja Zadar

Danas kada vlada imperativ smanjivanja javne potrošnje i opće prilagodbe svih sastavnica koje se financiraju iz javnih sredstava, poslovanje muzeja kao i kvaliteta muzejskih programa ograničeno je

financijskim okvirima te je nužan iskorak u pro aktivnom planiranju i pronalaženju financijskih modela kojima će se osigurati primjerena kvaliteta muzejsko-izložbenih programa. Narodni muzej Zadar stoga mora **identificirati moguće modele financiranja** svoje djelatnosti s kojima će osigurati **veća samo-održivost**, naravno **bez utjecaja na kvalitetu primarne muzejske djelatnosti**. Uz osiguranje samo-održivosti NMZ mora unaprijediti i vidljivost svih svojih odjela i njihovih aktivnosti te i na taj način doprinijeti boljim poslovnim rezultatima.

AKTIVNOSTI:

Aktivnost 1.2.1.: Definiranje modela i komercijalizacija prostora i usluga NMZ-a koje se ne koriste u primarnoj kulturnoj djelatnosti

Aktivnost 1.2.2.: Izrada marketing i komunikacijske strategije u svrhu podizanja vidljivosti NMZ-a i svih njegovih odjela i zbirki

Aktivnost 1.2.3.: Unaprjeđenje marketinške komunikacije u digitalnom okruženju

Aktivnost 1.2.4.: Dizajn i izrada suvenirskog i darovnog programa

OPĆI CILJ 2: UNAPRJEĐENJE MUZEJSKE DJELATNOSTI, RAZVOJ PROGRAMA I AKTIVNOSTI

Osnova muzejske djelatnosti je 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. Provedene analize su pokazale kako **ne postoji kompletirani idejni (ni izvedbeni) muzeološki koncept** postojećih odjela kao ni muzeološki koncept za potrebe prenamjene Kneževe i Providurove palače u muzejsko – galerijske prostore, što je preduvjet za definiranje muzeološke prezentacije / interpretacije. Uz ovaj izazov NMZ se suočava i sa **neriješenim pitanjem oko naknadne upotrebe**, odnosno namjene prostora izvan Kneževe i Providurove palače koje se preuređuju za potrebe muzejskih i kulturnih djelatnosti, kao i sa problemom različitih nadležnosti između Grada Zadra (vlasnika Kneževe i Providurove palače) i Zadarske županije (osnivača NMZ-a). Uz navedene izazove, **postojeći muzeološki postavi** svih odjela NMZ su idejno zastarjeli, previše statični i time **neprilagođeni suvremenim prezentacijskim i interpretacijskim tehnikama i očekivanjima današnjeg posjetitelja**. Ne ulazeći u problematiku prostornih nedostataka (definirano kroz cilj 3), tijekom radionica je nekoliko puta istaknuto kako su loše postavljeni prioriteti rada muzeja, odnosno kako se zapostavlja muzejska djelatnost⁶⁹ i daje **prednost komercijalnim (i**

⁶⁹ Zakon o muzejima NN 110/15, čl.3, stavka 1 „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“

profitnijim) ali manje kvalitetnim izložbama. Kao **odgovor** na navedene izazove jasno se nameće potreba definiranja idejnog i izvedbenog muzeološkog koncepta NMZ-a i njegova implementacija uz podršku suvremenih tehnologija, rad na organizaciji prepoznatljivih povremenih izložbi (kao i putujućih izložbi, među odjelnih izložbi, zajedničkih izložbi i dr.), osiguranje sredstava za otkup građe, kao i osmišljavanje novih aktivnosti i programa za različite ciljane skupine te profiliranje u regionalni studijsko znanstveni centar. U svrhu postizanja definiranog cilja i vizije NMZ u nastavku se detaljnije definiraju posebni ciljevi i aktivnosti koji će to omogućiti.

Posebni cilj 2.1: Unaprjeđenje upravljanja i rada na muzejskim zbirkama

Jedan od osnovnih (zakonskih određenih) zadaća muzeja u obavljanju muzejske djelatnosti odnosi se na **upravljanje i rad sa muzejskim zbirkama**. S tim u vezi Narodni muzej Zadar mora nastaviti provoditi aktivnosti koje se odnose na nabavu, sabiranje, zaštitu, istraživanje, komuniciranje i izlaganje muzejske građe za koju skrbi. Kako bi se unaprijedile aktivnosti upravljanja i rada na muzejskim zbirkama nužno je **(re)definirati internu politiku** i kriterije otkupa, revizije, nadopune, obrade građe sukladno viziji Narodnog muzeja Zadar. Unaprjeđenjem i kontinuiranom provedbom interne politike upravljanja i rada na muzejskim zbirkama omogućit će se kvalitativni iskorak kako u stalnom postavu tako i u povremenim izložbama. U svrhu ostvarenja ovog cilja nužno je izraditi interne dokumente: Pravilnik / politika o upravljanju izložbama; Interni dokument/pravilnik o politici sakupljanja muzejske građe te Pravilnik o ustupanju muzejske građe za koju NMZ ima autorska prava.

AKTIVNOSTI

Aktivnost 2.1.1.: Upravljanje i rad na muzejskim zbirkama

Posebni cilj 2.2: Kvalitativno reinterpetiranje stalnih postava odjela Narodnog muzeja Zadar

Preduvjet ostvarenja suvremenog, kvalitetnog i prepoznatljivog muzejskog postava je postojanje muzeološkog koncepta kojim će Narodni muzej Zadar komunicirati/interpretirati/prezentirati baštinu/muzejsku građu o kojoj skrbi i za koju je zadužen. Kako je prethodno na više mjesta navedeno svi postojeći dokumenti u svojoj osnovi nisu i ne predstavljaju kompletirani idejni (naročiti ne izvedbeni) muzeološki koncept a pri tom su i donekle zastarjeli. **Preporuka je da se izradi novi muzeološki koncept** u što skorijem periodu kojim bi se definirao osnovni narativ stalnog postava Narodnog muzeja Zadar koji je jedinstven u svojoj „priči“ i unutar kojeg svi odjeli Narodnog muzeja Zadar ravnopravno sudjeluju, s povremenim logičnim naglascima zbirki pojedinog muzejskog odjela. Važno je da **muzeološka koncepcija** bude zajednički **usuglašena unutar svih odjela** a što je prije moguće i detaljno razrađena. Pri definiranju muzeološke koncepcije nužno je i **usklađivanje interesa i preferencija između Zadarske županije** (osnivača) i Grada Zadra (vlasnika prostora Kneževе i Providurove palače), uz aktivno učešće stručnog kadra iz NMZ-a. U skladu sa suvremenim trendovima u korištenju IT tehnologija i otvorenih podataka kako ih definira Zakon o pravu na pristup informacijama, u dogovoru s osnivačem, razmotrit će se digitalizacija segmenata muzejske građe, uz dodjelu odgovarajuće licence za ponovnu uporabu (domaće licence ili Creative Commons) i otvaranje javnosti.

AKTIVNOSTI

Aktivnost 2.2.1.: Izrada i provedba muzeološkog postava svih odjela i zbirki NMZ-a u novim prostorima prema napucima Hrvatskog muzejskog vijeća

Aktivnost 2.2.2.: Digitalizacija zbirki

Posebni cilj 2.3: Unaprjeđenje povremene izložbene djelatnosti

Uz prezentaciju stalnog postava NMZ je tijekom godina rada organizirao brojne uspješne izložbe bilo kroz prezentaciju eksponata iz vlastitog fundusa bilo organizacijom gostujućih izložbi. Kako bi se NMZ dodatno prezentirao na kulturnoj sceni regije nužno je **napraviti kvalitativni iskorak** te osigurati sredstva za organiziranje **novih kvalitetnih i edukativnih samostalnih izložbi kao i izložbi u suradnji sa drugim institucijama**. Poseban interes je za organiziranje **putujućih izložbi** kojima bi se bogatstvo fundusa NMZ-a prezentiralo u tuzemstvu i inozemstvu. Prilika za financiranje i realizaciju ovakvih projekata može se osigurati putem EU programa (npr. program Kreativna Europa i dr.).

AKTIVNOSTI

Aktivnost 2.3.1.: Organiziranje odjelnih i među-odjelnih izložbi

Aktivnost 2.3.2.: Organiziranje izložbi u suradnji s drugim institucijama, preuzimanje značajnih domaćih i inozemnih izložbi, gostovanja stručnjaka i umjetnika

Aktivnost 2.3.3.: Organiziranje putujućih izložbi u županiji, tuzemstvu i inozemstvu

Posebni cilj 2.4: Osnivanje Regionalnog studijsko znanstvenog centra

Zahvaljujući bogatstvu građe koju Narodni muzej Zadar posjeduje i čuva u svom fundusu realna je mogućnost i potreba osnivanja **regionalnog studijsko-znanstvenog centra** kojim će se unaprijediti aktivnosti nabave, prikupljanja, zaštite i istraživanja građe muzeja. Uspostavljanjem ovakvog centra osiguravaju se potrebni **preduvjeti za suradnju sa znanstvenom zajednicom, sveučilištima i školama** te se olakšava konzultacija i istraživački rad zainteresiranih korisnike. Istovremeno stvaraju se primjereniji uvjeti rada stručnom osoblju muzeja.

AKTIVNOSTI

Aktivnost 2.4.1.: Stvaranje preduvjeta za uspostavu Regionalnog studijsko – znanstvenog centra u sastavu Narodnog muzeja Zadar

Posebni cilj 2.5: Aktivnosti i programi za različite ciljane skupine

Kako bi NMZ postao nezaobilazna točka kulturnog života grada Zadra i Zadarske županije nužno je **razvijati različite programe i aktivnosti prilagođene različitim ciljanim skupinama** koje će dodatno obogatiti kulturnu ponudu. Dodatno, muzej ima važnu edukativnu ulogu u razvoju djece i mladih te je nužno nastaviti i ojačati suradnju sa s odgojiteljima, učiteljima i profesorima kako bi se definirali adekvatni programi koji će zainteresirati i educirati djecu vrtičke i školske dobi te studente. Navedeni

cilj će se ostvariti provedbom sljedećih aktivnosti. Važno je istaknuti da se ostvarenjem kvalitetnih programa unaprjeđuje vidljivost Narodnog muzeja Zadar u javnosti, ali i dugoročno graditi poveznicu sa stručnim nastavnim kadrom, kako bi se **odgajala muzejska publika** putem provedbe zajedničkih radionica kao nadgradnje nastavnog plana i programa pojedinih dobnih skupina .

Aktivnosti:

Aktivnost 2.5.1.: Kontinuirana izrada i provedba programa edukacija i posjeta za vrtiće i škole te suradnja sa Sveučilištima

Aktivnost 2.5.2.: Razvoj i provedba kulturnih programa u suradnji sa dionicima sa područja Zadarske županije

Aktivnosti 2.5.3.: Razvoj i provedba programa povezivanja sa stalnim posjetiteljima i prijateljima muzeja

OPĆI CILJ 3: INFRASTRUKTURNO UNAPRJEĐENJE I OPREMANJE

Jedan od najvećih razvojnih izazova NMZ-a očituje se u **raspršenosti** njegovih **postojećih odjela na više lokacija** unutar stare gradske jezgre kao i na otocima što značajno utječu na realizacija muzejskog/ih postava. S ciljem rješavanja navedenog problema pokrenut je projekt obnove i prenamjene prostora Kneževe i Providurove palače u muzejsko – galerijske prostore s kojim bi se trebali stvoriti preduvjeti za objedinjavanje svih odjela NMZ-a na jednom mjestu. Nastavak ovog projekta čija prva faza je već provedena a druga je u provedbi iznimno je važna točka u daljnjem razvoju muzeja, međutim u ovom kontekstu nužno je dodatno usklađivanje interesa i preferencija između Zadarske županije (osnivača NMZ-a) i Grada Zadra (vlasnika prostora Kneževe i Providurove palače) te konačni dogovor oko rasporeda budućih površina u okviru Providurove palače u korist NMZ-a. Nadalje, u kontekstu poželjnog preseljenja muzejskih odjela na jedinstvenu lokaciju, otvara se **pitanje oko naknadne upotrebe**, odnosno namjene **prostora** izvan ove dvije palače a koje Narodni muzej Zadra danas koristi . Najveća pažnja kod definiranja novih prostora treba se usmjeriti na **osiguravanje adekvatnih prostora za depoe i postav, kao i prostora za rad stručnog i tehničkog osoblja te prostora za prijem i rad s korisnicima**. Osim tih infrastrukturnih izazova, uspješan rad NMZ-a ovisi i o razini tehničke opremljenosti. U svrhu ostvarenja navedenog cilja te doprinosa ostvarenju definirane vizije u nastavku se opisuju posebni ciljevi i aktivnosti koje je nužno provesti u definiranom vremenskom roku.

Posebni cilj 3.1: Infrastrukturno unaprjeđenje i opremanje muzejskih odjela te unaprjeđenje uvjeta rada

Osiguravanje materijalnih uvjeta za rad i djelovanje NMZ-a bitna je sastavnica Strateškog plana razvoja kulturne ustanove NMZ. Adekvatna infrastruktura i razina opremljenosti prostora Narodnog muzeja Zadar **preduvjet je realizacije muzejskog/ih postava, prezentacije, znanstveno istraživačkog rada i skrbi za baštinu kojom muzej upravlja**. Osiguranje ovog preduvjeta uz

primjerenu administrativno-upravljačku podršku i kvalitetu rada i programa očitovat će se u većoj samo-održivosti djelatnosti

AKTIVNOSTI

Aktivnost 3.1.1.: Obnova i uređenje Kneževe i Providurove palača u skladu sa strategijom Narodnog muzeja Zadar i definiranim potrebama suvremenog muzejskog regionalnog centra

Aktivnost 3.1.2.: Održavanje i modernizacija postojećih objekata Narodnog muzeja Zadar

Aktivnost 3.1.3.: Unaprjeđenje i opremanje muzejskih odjela i stručnih službi

6.2 Način ostvarenja – aktivnosti

Načini ostvarenja predstavljaju aktivnosti, odnosno koraci koje je potrebno poduzeti kako bi se posebni cilj ostvario, čijim ostvarenjem se doprinosi ostvarenju općeg cilja i samim time se približava ostvarenju definirane vizije.

Slika 24: Povezanost aktivnosti, ciljeva i vizije



Tablica 25: Opći cilj 1- posebni ciljevi i aktivnosti

OPĆI CILJ 1:	
UNAPRJEĐENJE UČINKOVITOSTI I KVALITETE U UPRAVLJANJU, RADU I VIDLJIVOSTI NARODNOG MUZEJA ZADAR	
Posebni cilj 1.1:	
Unaprjeđivanje administrativnih procedura i sustava upravljanja ljudskim, materijalnim i nematerijalnim resursima	
AKTIVNOSTI	
AKTIVNOST 1.1.1.	AŽURIRANJE I IZRADA ADMINISTRATIVNIH AKATA, DOKUMENATA I PROCEDURA RADA NMZ-A SUKLADNO ZAKONSKIM OKVIRIMA I PROVEDBENIM PROPISIMA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnatelj, pravna služba, računovodstvo</i>
Kratki opis aktivnosti:	Provedene analize su ukazale na 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. Također je uočena neusklađenost osnivačkog akta sa Zakonom o ustanovama i Zakonom o muzejima kao i potreba za donošenjem/usklađivanjemx sljedećih službenih dokumenata – Pravilnika o radu, Pravilnik o računovodstvu i financijskom poslovanju, sistematizacije radnih mjesta. Kroz ovu aktivnost potrebno je analizirati postojeću dokumentaciju te otkloniti evidentirane manjkavosti.
Koraci u provedbi:	Analiza, ažuriranje i izrada administrativnih akata, dokumenata i procedura rada NMZ-a sukladno zakonskim okvirima i provedbenim propisima I. Popis zakonskih obveza, provedbenih propisa i primjera dobre prakse u poslovanju muzeja II. Popis i analiza međusobne usklađenosti i usklađenosti sa zakonskim okvirima i provedbenim propisima III. Ažuriranje i izrada akata, dokumenata i procedura rada NMZ-a
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Utvrđen ekstenzivan popis zakonskih akata i drugih propisa koji se primjenjuju na NMZ u stručnom, financijskom i kadrovskom smislu • Izrađeni i usvojeni novi Pravilnik o radu, sa sistematizacijom radnih mjesta, Pravilnik o računovodstvu i financijskom poslovanju s jasnim procedurama postupanja s evidencijama i gotovim novcem
Datum početka provedbe:	I kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2018
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ

AKTIVNOST 1.1.2.	UNAPRJEĐENJE ADMINISTRATIVNOG SUSTAVA SUKLADNO POTREBAMA SUVREMENOG UPRAVLJANJA MUZEJOM I MUZEJSKOM GRAĐOM
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Radna skupina (ravnateljica, predstavnik osnivača, voditelji zbirke, pravna služba i računovodstvo NMZ, osoba ovlaštena za provedbu postupka javne nabave, stručni savjetnik za IT)</i>
Kratki opis aktivnosti:	Kao jedna od važnijih prepreka poslovanju Narodnog muzeja Zadar izdvaja se nepostojanje jedinstvenog, međusobno umreženog administrativno knjigovodstvenog sustava koji bi omogućio jedinstven sustav izdavanja ulaznica, olakšao knjiženje, statističku i poslovnu analizu. Preporuka je uvođenje integriranog poslovnog informacijskog sustava koji će osigurati da se svi navedeni izazovi administrativno knjigovodstvenog poslovanja riješe. Uz navedeno nužno je uvesti jedinstveni sustava za evidenciju, upravljanje i obradu muzejske građe na razini svih odjela i zbirke, budući da postojeći sustav M++ ne udovoljava potrebama svih odjela i zbirke.
Koraci u provedbi:	<ol style="list-style-type: none"> I. Priprema natječaja za usluge uvođenje integriranog poslovnog informacijskog sustava - kao npr. ERP Sustav ili njemu sličan <ol style="list-style-type: none"> i. ERP sustav (Enterprise Resource Planning System) je vrsta poslovnog softvera koji podržava odvijanje mnogih operativnih procesa poslovnog subjekta u područjima nabave, skladištenja, proizvodnje, prodaje, kvalitete, održavanja, financija, računovodstva, kontrolinga itd. ii. Pri izradi natječaja za uvođenje integriranog poslovnog informacijskog sustava potrebno je definirati potrebe koje takav sustav treba zadovoljiti – uspostava centraliziranog sustava naplate ulaza (rašćlanjivanje po cjenovnim kategorijama – djeca, grupe, odrasli, obilazak svih odjela i zbirke), statistička i knjigovodstvena analiza (uvid u statistike posjeta pojedine zbirke, izložbe, poslovanje pojedinog odjela i dr.); omogućavanje automatizirane izrade izvješća (evidenciji radnog vremena po odjelima i službama; troškovi pojedine izložbe - broj posjetitelja, trošak pripreme i provedbe, prihodi po izložbi i događaju; troškovi održavanja prostora i infrastrukture; prihodi od najma prostora i izvršenih usluga i dr.; evidencija održanih gostujućih izložbi, i dr.). II. Ugovaranje, provedba, monitoring provedbe, edukacija djelatnika i testiranje rada integriranog poslovnog informacijskog sustava III. Priprema natječaja za usluge informatičke evidencije, obrade i upravljanja građom (baza podataka o građi) <ol style="list-style-type: none"> i. Pri izradi natječaja za ugovaranje usluga nabave informatičkog sustava za evidenciju i obradu muzejske građe nužno je uključiti sve muzejske odjele kako bi se definirale ključne potrebe i kako bi se izradio jedinstveni sustav za cijeli muzej koji omogućava evidenciju, obradu i analizu svih zbirke

	(uključujući i prirodoslovnu). Sustav treba omogućiti pretraživanje dijela informacija i za vanjske korisnike te osigurati mogućnost statističkih analiza.
	IV. Ugovaranje, provedba, monitoring provedbe, edukacija djelatnika i testiranje rada sustava za upravljanje građom
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Osnovana i imenovana radna skupina koja će specificirati potrebe programske IT podrške iz perspektive NMZ, odnosno istražiti sustave koje u svom radu koriste drugi muzeji u Hrvatskoj • Raspisan natječaj za nabavu softverskog rješenja odnosno arhitekture za bazu podataka NMZ • Izrađen program koji na optimalan način podupire muzejsko poslovanje i praćenje njegova kretanja, • Izrađen testiran i dorađen sustav upravljanja podacima iz domene praćenja prodaje raznih kategorija ulaznica, upravljanja građom i prikupljanja te statističke obrade raznih setova podataka a prema metodologiji koju za svoje potrebe traži resorno ministarstvo, odnosno Muzejski dokumentacijski centar. • Održane prezentacijske radionice/ edukacije o korištenju programa za djelatnike NMZ i osnivača
Datum početka provedbe:	III kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	III kvartal 2020
Potrebna financijska sredstva:	Prema ponudi temeljem specifikacije
AKTIVNOST 1.1.3.	IZRADA GODIŠNJEG PLANA RADA NARODNOG MUZEJA ZADAR U SKLADU SA ZACRTANIM STRATEŠKIM CILJEVIMA KROZ PARTICIPATIVNI PRISTUP I UKLJUČENOST SVIH SLUŽBI NMZ-a, DJELATNIKA I OSNIVAČA.
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Radna skupina (ravnateljica, predstavnici svih odjela i službi)</i>
Kratki opis aktivnosti:	Izrada godišnjeg plana rada NMZ-a zakonska je obveza, međutim nužan je veći participativni pristup svih odjela i službi kako bi se zajedničkom komunikacijom osmislile aktivnosti (a kasnije i provele) u skladu sa zacrtanim strateškim ciljevima . Ovakvim pristupom rada unaprjeđuje se sustav upravljanja i gradi osjećaj kolektiva te se jednostavnije i efikasnije postižu zajednički definirani ciljevi.
Koraci u provedbi:	<ol style="list-style-type: none"> I. Definiranje tima za izradu godišnjeg plana sa ravnopравnom zastupljenošću Uprave, odjela i stručnih službi. Voditelj izrade ravnatelj Narodnog muzeja Zadar. II. Izrada nacrtu godišnjeg plana rada s definiranim načinima provedbe, planiranim financijskim izdacima i podjelom zaduženja. Plan se izrađuje na obrascu za izradu plana i programa NMZ-a kreiranog tijekom izrade Strateškog plana razvoja Narodnog muzeja Zadar.

	<p>III. Presentacija godišnjeg plana rada osnivaču i djelatnicima NMZ-a te dorada sukladno usuglašenim komentarima</p> <p>IV. Presentacija plana i programa javnosti u studenom tekuće godine za sljedeću godinu</p> <p>V. U dogovoru s osnivačem utvrditi novi način i model financijskog i programskog izvješća o radu.</p> <p>VI. Pro aktivna objava strateških dokumenta NMZ-a (strateški plan, godišnji plan, izvješća o ostvarenju) na internetskim stranicama NMZ u skladu sa Zakonom o pravu na pristup informacijama</p>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Donesena odluka o imenovanju radne skupine za izradu godišnjeg plana rada NMZ • Izrađen, prezentiran i doraden u dijalogu sa zaposlenicima i osnivačem godišnji plan rada • Objavljeni dokumenti na internetskim stranicama NMZ
Datum početka provedbe:	U listopadu svake godine
Datum završetka provedbe:	U studenom svake godine
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ
AKTIVNOST 1.1.4.	PRAĆENJE POSLOVANJA I IZVJEŠTAVANJE
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Prema odluci ravnateljice NMZ</i>
Kratki opis aktivnosti:	Obveza NMZ-a prema osnivaču i Muzejskom dokumentacijskom centru očituje se u redovnom izvještavanju na propisanim obrascima. Pri izradi predmetnog strateškog plana izrađeni su obrasci za praćenje programskog i financijskog poslovanja koje NMZ ima obvezu ispunjavati i dostavljati osnivaču prema definiranim rokovima.
Koraci u provedbi:	<p>I. Kontinuirano praćenje poslovanja i izvještavanje osnivača i Muzejskog dokumentacijskog centra</p> <p>II. Izvještavanje prema osnivaču vrši se na godišnjoj bazi u programskom i financijskom smislu na predefiniranim obrascima. Uz programsko i financijsko izvješće dostavlja se i izvješće s analizom medijske prisutnosti i vidljivosti NMZ-a te izvješće o suradnji sa vrtićima, školama i sveučilištima. Sva izvješća se dostavljaju na predefiniranim obrascima (obraci u privitku dokumenta Strateškog plana razvoja kulturne ustanove Narodni muzej Zadar)</p> <p>III. Izvještavanje prema Muzejskom dokumentacijskom centru vrši se prema utvrđenim rokovima i na propisanim obrascima.</p> <p>IV. Imenovanje djelatnika za vođenje evidencija i izradu pojedinih izvješća</p>

Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> Izrađeno i osnivaču dostavljeno izvješće o godišnjem planu i programu s financijskim izvješćem na godišnjoj razini. Izvješće obuhvaća i analizu suradnje sa vrtićima, školama i sveučilištima na godišnjoj razini kao i analizu medijske prisutnosti. Analiza medijske prisutnosti uključuje i upravljanje komunikacijskim kanalima NMZ (web stranica, društvene mreže) na godišnjoj razini Redovito, pravovremeno i točno izvještavanje Muzejskog dokumentacijskog centra na propisanim obrascima na godišnjoj razini
Datum početka provedbe:	Sukladno dogovoru s osnivačem
Datum završetka provedbe:	Kontinuirano
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ
AKTIVNOST 1.1.5.	UNAPRJEĐENJE SUSTAVA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnateljica, pravna služba</i>
Kratki opis aktivnosti:	Pravovremeno planiranje zapošljavanja kao i uspostava sustava stručnog usavršavanja i motiviranja djelatnika NMZ-a osigurava nesmetano i kvalitetno obavljanje muzejske djelatnosti o čijoj kvaliteti ovisi posjećenost muzeju te posljedično i financijski rezultati poslovanja. S tim u vezi aktivnost predviđa izradu (i provedbu) plana zapošljavanja sukladno Sistematizaciji radnih mjesta kao i uspostavljanje sustava stručnog usavršavanja, motiviranja i kontrole rada.
Koraci u provedbi:	<p>Izrada Plana zapošljavanja</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Provedba analize kadrova s fokusom na trajanje ugovora o radu, predviđeno vrijeme do umirovljenja, vještine i znanja zaposlenika te slobodna radna mjesta predviđena dokumentom „Sistematizacija radnih mjesta“ II. Definiranje plana zapošljavanja sa modelom mentorstva (djelatnici mentori educiraju i uvode u posao novo zaposlene djelatnike) i sa modelom suradnje sa sveučilištima (studentska praksa u muzeju), uz odobrenje plana zapošljavanja od strane osnivača III. Definiranje sustava motiviranja djelatnika (nagrade team building, i dr.) IV. Uvođenje sustava unutarnje kontrole rada <ol style="list-style-type: none"> i. Sustav se uvodi na temelju zakonske obveze definirane Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (Narodne novine 78/2015) i Pravilnikom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (Narodne novine 58/2016) Imenovane su osobe zadužene za upravljanje rizicima i za nepravilnosti

	<p>V. Ažuriranje sistematizacije radnih mjesta i pravilnika o radu sukladno novo uvedenim sustavima kontrole rada</p> <p>Stručno usavršavanje</p> <p>I. Izrada plana edukacija koji se temelji na prethodno prikupljenim iskazanim interesima i potrebama djelatnika/ca NMZ, uz pronalaženje mogućnosti organizacije krojenih radionica</p> <p>II. Evidencija i kontinuirano praćenje programa za poticanje mobilnosti stručnjaka i djelatnika sa mogućnošću sufinanciranja i stipendiranja</p> <p>III. Dogovaranje modela razmjene u svrhu stručnog usavršavanja sa partnerskim muzejima</p> <p>IV. Provedba edukacija sa sudjelovanjem od najmanje 1/4 zaposlenika godišnje</p> <p>V. Provedba minimalno jedne razmjene djelatnika sa partnerskim muzejima tijekom godine</p>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Provedena analiza postojećih radnih mjesta i optimizacija u skladu sa sistematizacijom radnih mjesta Izrađen i primijenjen Plan zapošljavanja u NMZ uz odobrenje osnivača • Izrađen Plan upravljanja ljudskim potencijalima koji uključuje shemu edukacija, mobilnosti stručnjaka, razmjene i stručnog usavršavanja • ¼ zaposlenika godišnje prošla je neku vrstu edukacija/usavršavanja • Uspostavljena suradnja i razmjena djelatnika s partnerskim institucijama
Datum početka provedbe:	II kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2023.
Potrebna financijska sredstva:	20.000,00 HRK godišnje za stručno usavršavanje i edukacije, trošak novog zapošljavanja u skladu s dogovorom s osnivačem
Posebni cilj 1.2:	
Unaprjeđenje samo-održivosti i vidljivosti Narodnog muzeja Zadar	
AKTIVNOSTI	
AKTIVNOST 1.2.1.	DEFINIRANJE MODELA I KOMERCIJALIZACIJA PROSTORA I USLUGA NARODNOG MUZEJA ZADAR KOJE SE NE KORISTE U PRIMARNOJ KULTURNOJ DJELATNOSTI

Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnateljica, voditelji odjela, pravna služba, računovodstvo</i>
Kratki opis aktivnosti:	Kako bi se postigla veća samo-održivost Narodnog muzeja Zadar kroz aktivnost je predviđeno definiranje novih komercijalnih djelatnosti i usluga. Temeljem zajednički definiranih kriterija određene usluge kao i prostori s kojima muzej raspolaže (i ne koristi u muzejskoj djelatnosti) biti će ponuđeni na tržištu (najam prostora, najam opreme, usluge muzejskih stručnih službi i slično).
Koraci u provedbi:	<ol style="list-style-type: none"> I. Osnivanje radne skupine u sastavu predstavnika osnivača, uprave NMZ-a, predstavnika odjela i službi u svrhu definiranja novih komercijalnih djelatnosti i usluga II. Definiranje pravilnika o komercijalnim poslovima NMZ-a <ol style="list-style-type: none"> i. identifikacija prostora i usluga pogodnih za komercijalizaciju, definiranje uvjeta i cijena III. Objavljen javni poziv za dostavu ponuda i proveden postupak dodjele prostora / usluga IV. Potpisani ugovori o komercijalnom korištenju prostora, opreme i usluga
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Osnovana radna skupina sa zadaćom utvrđivanja izvedivih i održivih novih komercijalnih djelatnosti i usluga • Izrađen, od strane osnivača odobren i javno objavljen pravilnik o komercijalnim poslovima NMZ • Objavljen javni poziv za dostavu ponuda s pripadajućom dokumentacijom za nadmetanje • Proveden postupak dodjele prostora na korištenje • Potpisani ugovori o komercijalnom korištenju prostora
Datum početka provedbe:	II kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2023
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ
AKTIVNOST 1.2.2.	IZRADA MARKETINŠKE I KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE U SVRHU PODIZANJA VIDLJIVOSTI NARODNOG MUZEJA ZADAR I SVIH NJEGOVIH ODJELA I ZBIRKI
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Radna skupina (ravnateljica, marketing služba, pravna služba i računovodstvo NMZ, voditelji odjela NMZ)</i>
Kratki opis aktivnosti:	Aktivnost se fokusira na unaprjeđenje vidljivosti Narodnog muzeja Zadar sa svim svojim odjelima i zbirkama. Preduvjet tome je izrada strateškog dokumenta – Marketing i komunikacijske strategije kojom će se, uz participativni pristup i rad, definirati smjernice za pro aktivnu komunikaciju sa posjetiteljima i sa javnošću. Marketing i

	<p>komunikacijska strategija treba definirati smjernice za komunikaciju i promociju samog muzeja, muzejskog postava i izložbi te kreativnih radionica i događanja u medijima, na webu odnosno u digitalnom okruženju (web marketing, društvene mreže, smartphone aplikacije i dr.) kao i definirati smjernice za izradu darovnog, suvenirskog i edukativnog programa i materijala. Također dokument treba dati okvire za povezivanje i komuniciranje sa ciljanim skupinama – djecom, mladima i starijim osobama, donatorima i dr. Budući da je u okviru projekta „Obnova i turistička valorizacija kulturno turističkog kompleksa Kneževe palače“ izrađen marketing plan Kneževe palače, pri izradi cjelovitog marketing plana Narodnog muzeja Zadar nužno je integrirati / uskladiti smjernice definirane istim. Definirane smjernice Marketinške i komunikacijske strategije se provode po definiranom terminskom planu.</p>
Koraci u provedbi:	<ol style="list-style-type: none"> I. Osnivanje radne skupine u sastavu predstavnika osnivača, uprave NMZ-a, predstavnika odjela i službi II. Izrada projektnog zadatka i objava javnog poziva za nabavu usluge III. Ugovaranje usluge za izradu marketing i komunikacijske strategije IV. Suradnja djelatnika NMZ-a i ugovorenog izvođača pri izradi marketinške i komunikacijske strategije V. Provedba marketinških aktivnosti sukladno marketinškoj i komunikacijskoj strategiji VI. Praćenje učinka strategije i izvještavanje u okviru izvještavanja o provedbi godišnjeg plana i programa NMZ
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Osnovana radna skupina i definiran projektni zadatak • Objavljen javni poziv za nabavu usluge izrade strategije • Strategija NMZ za marketing i komunikacije izrađena • Redovita provedba aktivnosti iz strategije • Izrađena izvješća o provedbi Strategije uz izvješće o provedbi godišnjeg plana i programa NMZ
Datum početka provedbe:	II kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	Kontinuirano
Potrebna financijska sredstva:	70.000,00 HRK
AKTIVNOST 1.2.3.	UNAPRJEĐENJE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE U DIGITALNOM OKRUŽENJU
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnateljica, marketing služba, voditelji odjela i kustosi, IT konzultanti</i>

<p>Kratki opis aktivnosti:</p>	<p>Temeljem definiranih smjernica Marketinške i komunikacijske strategije nužno je provesti set aktivnosti vezanih uz unaprjeđenje marketinške komunikacije u digitalnom okruženju. Prvenstveno se to odnosi na aktivnosti unaprjeđenja web stranice, komunikaciju na društvenim mrežama, uspostavljanja web trgovina ulaznica i darovnog programa, uspostavljanja sustava web marketinga. Postojeću internetsku stranicu potrebno je sadržajno doraditi i prilagoditi potrebama korisnika u svrhu što veće programske vidljivosti i informiranosti. Kako bi se postavi i izložbe približili stranim posjetiteljima potrebno je izraditi verzije stranice na dodatnim jezicima (uz postojeću inačicu na engleskom jeziku) te objaviti dugoročnije isplaniran raspored izložbi, radionica, i događanja, osigurati mjesto za prikupljanje dojmova, mišljenja i prijedloga i dr. Budući da i Kneževa palača ima svoju web stranicu a projektom uređenja Providurove palače planirana je i nova stranica za taj projekt, nužno je povezati i uskladiti sadržaje tih stranica budući da se postojanjem tri različite web stranice dobiva dojam o postojanju tri različite institucije što umanjuje vidljivost Narodnog muzeja Zadar i nepotrebno zbunjuje posjetitelje. Dodatno, digitalizacija dijela muzejskog fundusa s pripadajućim dodijeljenim licencama za ponovnu uporabu otvara potpuno novu nišu za plasman i pozicioniranje muzejskog proizvoda u digitalnom dobu</p>
<p>Koraci u provedbi:</p>	<ol style="list-style-type: none"> I. Temeljem definiranih smjernica Marketing i komunikacijske strategije provedba aktivnosti unaprjeđenja marketinške komunikacije u digitalnom okruženju. II. Analiza postojeće web stranice i definiranje potreba za unaprjeđenjem III. Ugovaranje usluga prijevoda web stranice IV. Ugovaranje usluga funkcionalne dogradnje web stranice V. Unaprjeđenje web stranice i komunikacija NMZ-a na društvenim mrežama VI. Uspostava web trgovina ulaznica i darovnog programa <ol style="list-style-type: none"> a. Digitalizacija dijela muzejskog fundusa između ostalog otvara potpuno novu nišu za plasman i pozicioniranje muzejskog proizvoda u digitalnom dobu
<p>Indikatori provedbe:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Izrađena analiza postojeće arhitekture i sadržaja web stranice • Definirane mogućnosti dorade i nadgradnje web stranice i web trgovine kao i digitalizacije muzejskog fundusa te izrađena analiza troškova • Ugovorene usluge dorade web kanala • Ugovorene usluge prijevoda dijela web sadržaja na njemački, talijanski, francuski i ostale jezike. Provedba ovisno o financijskim mogućnostima • Uspostavljeni NMZ profili na društvenim mrežama, sa najmanje po dvije tjedne objave

	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostavljena mreža pratitelja NMZ profila na društvenim mrežama
Datum početka provedbe:	II kvartal 2018.
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2019.
Potrebna financijska sredstva:	50.000,00 HRK
AKTIVNOST 1.2.4.	<i>DIZAJN I IZRADA SUVENIRSKOG I DAROVNOG PROGRAMA</i>
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnateljica, marketing služba, kustosi, vanjski suradnici</i>
Kratki opis aktivnosti:	<p>Marketinškom i komunikacijskom strategijom definiraju se smjernice za izradu suvenirskog i darovnog programa temeljenog na najprepoznatljivijim eksponatima Narodnog muzeja Zadar. Aktivnost predviđa suradnju sa Školom primijenjene umjetnosti i dizajna u svrhu definiranja projektnog zadatka i dizajna. Izrada i dodatni dizajn provodi se sa vanjskim stručnjacima / tvrtkama. Potrebno je urediti prodajna mjesta u prostorima NMZ-a te uspostaviti mrežu prodaje i izvan muzejskih prostora. Navedenu suradnju moguće je tematizirati kroz PR aktivnosti NMZ na lokalnim medijima a prodajno mjesto pozicionirati kao mjesto gdje se mogu pribaviti suvenir i darovi više razine inovativnosti i kvalitetnijeg vizualnog identiteta u odnosu prosjek ponude u niši darova i suvenira. Nužno je napomenuti kako je kroz projekt „ZADAR BAŠTINI - integrirani kulturni program Grada Zadra 2020“ kroz koji se između ostalog obnavlja Providurova palača, predviđa i izradu Zadarskog suvenira u suradnji sa Etnološkim odjelom NMZ-a. Ovo je prilika da se kroz projekt definira barem dio suvenirskog programa vezanog uz eksponate NMZ-a.</p>
Koraci u provedbi:	<ol style="list-style-type: none"> I. Ugovaranje usluge dizajna i izrade suvenirskog i darovnog programa temeljenog na najprepoznatljivijim eksponatima NMZ-a u suradnji sa Školom primijenjene umjetnosti i dizajna II. Uređenje prodajnih mjesta u prostorima NMZ-a
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Definirana i ugovorena suradnja sa Školom primijenjene umjetnosti na izradi suvenirskog i darovnog programa • Uređen prodajni prostor za suvenirsku i darovnu prodaju i angažirana osoba koja će to voditi • Uspostavljena suradnja na nabavi inovativnih darova i suvenira koji tematiziraju umjetnost, arhitekturu, dizajn i baštinu s područja • Suvenirnica i darovni dućan opremljen i stavljen u funkciju
Datum početka provedbe:	III kvartal 2019.

Datum završetka provedbe:	I kvartal 2020.
Potrebna financijska sredstva:	100.000,00 HRK

Tablica 26: Opći cilj 2 - posebni ciljevi i aktivnosti

OPĆI CILJ 2: UNAPRJEĐENJE MUZEJSKE DJELATNOSTI, RAZVOJ PROGRAMA I AKTIVNOSTI	
Posebni cilj 2.1: Unaprjeđenje upravljanja i rada na muzejskim zbirkama	
AKTIVNOSTI	
AKTIVNOST 2.1.1.	UPRAVLJANJE I RAD NA MUZEJSKIM ZBIRKAMA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Radna skupina (ravnateljica, voditelji odjela, kustosi)</i>
Kratki opis aktivnosti:	<p>U svrhu kvalitativnog iskoraka u radu sa muzejskom građom, postavima i zbirkama nužno je uvođenje interne politike odnosno internih pravilnika o upravljanju izložbama, o politici sakupljanja muzejske građe kao i o ustupanju muzejske građe za koju NMZ ima autorska prava. Pravilnicima se definiraju standardi brige oko zbirke, procesi prikupljanja muzejske građe, uvjeti i postupci izlučivanja predmeta iz zbirke, etički standardi u skladu s kojima postupa stručno osoblje Muzeja u svim transakcijama (uključujući i izbjegavanje sukoba interesa), uloge i odgovornosti osoblja NMZ-a, rješavaju se pitanja razvoja muzejskih zbirki te se definiraju kvalitativni standardi za organizaciju izložbi. Dokumenti se izrađuje sukladno Pravilniku o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije (Narodne novine 30/2006). Važno je da se Internim pravilnikom o politici sakupljanja muzejske građe definiraju načela i kriteriji stvaranja i popunjavanja muzejskih zbirki kako u muzej ne bi stihijski pristizali predmeti bez prethodne stručne procjene a sukladno Preporukama Muzejskog dokumentacijskog centra (http://www.mdc.hr/UserFiles/File/propisi,smjernice,upute/Preporuke%20za%20rad%20u%20muzeju_zadnja%20verzija.pdf)</p>
Koraci u provedbi:	I. Osnivanje radne skupine u svrhu izrade internih Pravilnika

	<p>II. Utvrđivanje višegodišnjeg proaktivnog i reaktivnog plana i programa prikupljanja muzejske građe, pri čemu je onaj proaktivni usuglašen s programskim i koncepcijskim smjernicama NMZ , kao i s vizijom daljnjeg razvoja smještajnih kapaciteta.</p> <p>III. Izrada internih pravilnika o upravljanju izložbama, o politici sakupljanja muzejske građe kao i o ustupanju muzejske građe za koju NMZ ima autorska prava</p> <p>IV. Kontinuirano povećanje prikupljanja predmeta (otkup, donacije, prikupljanje, itd.)</p> <p>i. U skladu s rezultatima procesa prikupljanja muzejske građe, radionički utvrditi mogućnost kreiranja dodatnog muzejskog proizvoda i kreirati priliku za PR aktivnost</p>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Osnovana Radna skupina za izradu pravilnika • Izrađeni interni pravilnici o upravljanju izložbama, o politici sakupljanja muzejske građe kao i o ustupanju muzejske građe za koju NMZ ima autorska prava • Izrađen višegodišnji plan prikupljanja muzejske građe • Utvrđen plan kreiranja novog muzejskog proizvoda kao rezultata aktivnosti prikupljanja nove građe
Datum početka provedbe:	I kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	Kontinuirano
Potrebna financijska sredstva:	Prema procjeni stručnog tima i financijskim mogućnostima za otkup
Posebni cilj 2.2: Stalni postavi odjela Narodnog muzeja Zadar	
AKTIVNOSTI	
AKTIVNOST 2.2.1.	IZRADA I PROVEDBA MUZEOLOŠKOG POSTAVA SVIH ODJELA I ZBIRKI NARODNOG MUZEJA ZADAR U NOVIM PROSTORIMA PREMA METODOLOGIJI HRVATSKOG MUZEJSKOG VIJEĆA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Stručna radna skupina (ravateljica, voditelji odjela, kustosi)</i>

Kratki opis aktivnosti:	<p>Kako je u provedenim analizama utvrđeno preduvjet ostvarenja suvremenog , kvalitetnog i prepoznatljivog muzejskog postava je postojanje muzeološkog koncepta kojim će Narodni muzej Zadar komunicirati / interpretirati / prezentirati baštinu / muzejsku građu o kojoj skrbi i za koju je zadužen. Postojeći dokumenti ne predstavljaju kompletirani idejni (kao ni izvedbeni) muzeološki koncept te se kroz ovu aktivnost predviđa izrada (i provedba) muzeološkog koncepta svih odjela i zbirke Narodnog muzeja Zadar u novim prostorima (prostori koji će se urediti do 2020 g . sa EU sredstvima) prema napucima Hrvatskog muzejskog vijeća. U fokusu provedbe ove aktivnosti su prvenstveno prostori Kneževe i Providurove palače u kojima je predviđeno preseljenje odjela i zbirke NMZ-a a ovisno o financijskim mogućnostima moguće je i izrada koncepta za novooslobođene prostore. Postavljanje stalnog postava (uz opremanje i korištenje novih tehnologija pri interpretaciji i prezentaciji građe) provodi se po izradi izvedbenog koncepta.</p>
Koraci u provedbi:	<ol style="list-style-type: none"> I. Osnivanje radne skupine u svrhu izrade projektnog zadatka za ugovaranje izrade idejnog i izvedbenog muzejskog koncepta II. Provedba natječaja za izradu idejnog i izvedbenog muzejskog koncepta svih odjela NMZ-a III. Sudjelovanje u izradi muzeološkog/ih koncepta koje izrađuje ugovoreni izvođač <ol style="list-style-type: none"> ii. Pri definiranju koncepta potrebno je istaknuti nužnost korištenje novih tehnologija pri interpretaciji i prezentaciji građe iii. Provedba izvedbenog koncepta može započeti tek po odobrenju MDC-a i Muzejskog vijeća V. Priprema natječaja za uređenje, nabavu opreme i usluge programskog/softwarskog rješenja za interpretaciju i prezentaciju građe temeljem smjernica definiranim u izvedbenom muzeološkom konceptu VI. Ugovaranje izvođača i provedba aktivnosti opremanja zbirke tehnološkim sustavima za interpretaciju i prezentaciju građe VII. Postavljanje stalnog postava temeljem definiranih smjernica u izvedbenom/im konceptima svih odjela NMZ
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Radna skupina osnovana • Projektni zadatak izrade novog muzejskog koncepta za sve odjele NMZ definiran • Pribavljeno odobrenje Muzejskog vijeća na novi idejni i izvedbeni koncept • Raspisan natječaj za uređenje, nabavu opreme i izrade programskog rješenja
Datum početka provedbe:	II kvartal 2019.
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2023.

Potrebna financijska sredstva:	300.000,00 HRK (za izradu dokumentacije); za opremanje prema troškovnicima izvedbenog koncepta.
AKTIVNOST 2.2.2.	DIGITALIZACIJA ZBIRKI
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	Stručna radna skupna
Kratki opis aktivnosti:	U skladu s europskom i domaćom pravnom stečevinom te standardima hrvatskih otvorenih licenci ili podredno Creative Commons licenci, razmotrit će se mogućnosti digitalizacije segmenata predmeta iz muzejskih zbirki, dodijeliti odgovarajuće licence i učiniti ih javno dostupnima. Nacionalni program digitalizacije arhivske, knjižnične i muzejske građe donosi osnovu za razvoj programa i projekata digitalizacije arhivske, knjižnične i muzejske građe kao dijela nacionalne kulturne baštine te za stvaranje i unapređenje usluga informacijskog društva na području ovih djelatnosti. S tim u vezi aktivnost predviđa izradu plana provedbe (nastavka provedbe) digitalizacije svake pojedine zbirke kao i samu provedbu sukladno Smjernicama za pripremu projekta digitalizacije (Portal Hrvatske kulturne baštine http://www.kultura.hr).
Koraci u provedbi:	<ol style="list-style-type: none"> I. Izrada plana digitalizacije svake pojedine zbirke NMZ-a uz konzultacije s Ministarstvom kulture II. Priprema projektnog zadatka za usluge digitalizacije i prezentacije zbirke ukoliko je potreban vanjski izvođač procesa. III. Nabava opreme IV. Provedba digitalizacije zbirke <ol style="list-style-type: none"> i. Minimum 2000 muzejskih predmeta na razini cijelog muzeja digitalizirana tijekom jedne godine ii. Provedba aktivnosti se može organizirati u suradnji sa vanjskim stručnjacima VI. Dodijeljene licence za korištenje s javnim pozivom za kreiranje novih proizvoda i usluga temeljem korištenja u dodijeljenom režimu licence, uz uspostavu baze primjera i javnu prezentaciju (npr screensaveri, edukativni CD romovi itd ili kvizovi koji bi bili deponirani na web stranici NMZ). Kontaktiran HAZU i Ministarstvo kulture radi koordinacije na postavljanju sadržaja na portalu EUROPEANA
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Izrađen plan digitalizacije • Nabavljena potrebna oprema/ugovorena usluga digitalizacije baštine s vanjskim izvođačem • Provedena aktivnost digitalizacije i obrade temeljem plana na godišnjoj razini, • Postavljeni sadržaji u bazi podataka s dodijeljenim licencama, u skladu s planom

Datum početka provedbe:	III kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	Kontinuirano
Potrebna financijska sredstva:	Prema planu digitalizacije
Posebni cilj 2.3: Unaprjeđenje povremene izložbene djelatnosti	
AKTIVNOSTI	
AKTIVNOST 2.3.1.	ORGANIZIRANJE ODJELNIH I MEĐU-ODJELNIH IZLOŽBI
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Stručna radna skupina NMZ (ravateljica, voditelji odjela, kustosi)</i>
Kratki opis aktivnosti:	Izložba „Kabineti čuda“ postavljena i prezentirana javnosti prilikom otvorenja obnovljene Kneževe palače pokazala se kao uspješan projekt među-odjelne suradnje te je ovakav pozitivan primjer potrebno nastaviti budući da znatno doprinosi poboljšanju vidljivosti svih odjela Narodnog muzeja Zadar. Izložbe se organizira i provodi u skladu sa Vizijom Narodnog muzeja Zadar, Strategijom razvoja i smjericama definiranim u internim Pravilnicima o upravljanju izložbama, o sakupljanja muzejske građe i o ustupanju muzejske građe (izrađenim kroz aktivnost 2.1.1.). U nastavku su detaljnije definirani koraci i očekivanja pri organizaciji ovakvog tipa izložbe. Aktivnost predviđa i kontinuirano organiziranje izložbi iz fundusa muzejskih odjela.
Koraci u provedbi:	<ol style="list-style-type: none"> I. Kontinuirano organiziranje izložbi iz fundusa muzejskih odjela II. Osnivanje radnog tima za organizaciju minimalno 1 među-odjelne izložbe godišnje III. Uz svaku izložbu potrebno je izraditi detaljni plan izložbe koji sadrži – očekivani broj posjeta, popis ciljanih skupina, definiranje stručnog vodstva za svaku skupinu posebno, ciljani broj prodajnih ulaznica, mogućnosti izrade suvenira uz izložbu, program izložbe, plan događanja povezanih uz izložbu (okrugli stolovi na temu izložbe sa studentima, srednjoškolcima, novinari i umjetničkim kritičarima). Potrebno je da svaka izložba ima i stručnu kritiku. IV. Definiranje proračuna izložbe sa očekivanim rashodima i prihodima

	V. Organizacija izložbe
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Imenovana stručna radna skupina za organiziranje međudjelnih izložbi • Izrađen trogodišnji plan međudjelnih izložbi (jedna godišnje) s detaljnim raspisom koncepta i poslovnim modelom • Definiran trogodišnji proračun za međudjelne izložbe • PR i marketinške aktivnosti provedene • Postavljena i izvedena izložba • Post analiza rezultata (broj posjetitelja, broj prodanih ulaznica, odziv ciljnih skupina, mjerenje PR učinka, odnos uloženog i dobivenog rezultata)
Datum početka provedbe:	I kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2023
Potrebna financijska sredstva:	<ul style="list-style-type: none"> • 30.000,00 HRK godišnje – ukupno 90 000,00 HRK
AKTIVNOST 2.3.2.	ORGANIZIRANJE IZLOŽBI U SURADNJI S DRUGIM INSTITUCIJAMA, PREUZIMANJE ZNAČAJNIH DOMAĆIH I INOZEMNIH IZLOŽBI, GOSTOVANJA STRUČNJAKA I UMJETNIKA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Stručna radna skupina NMZ (ravateljica, voditelji odjela, kustosi)</i>
Kratki opis aktivnosti:	Organizacija kvalitetnih povremenih izložbi dodatno unaprjeđuje vidljivost rada NMZ-a te je u tu svrhu nužno odrediti smjernice za definiranje izložbi i gostovanja u periodu od 1 do 3 godine koji su u skladu sa Vizijom Narodnog muzeja Zadar, Strategijom razvoja i smjernicama definiranim u internim Pravilnicima o upravljanju izložbama, o sakupljanja muzejske građe i o ustupanju muzejske (izrađenim kroz aktivnost 2.1.1.). U nastavku su detaljnije definirani koraci i očekivanja pri organizaciji ovakvog tipa izložbe.
Koraci u provedbi:	<ol style="list-style-type: none"> I. Definiranje izložbi i gostovanja u periodu od 1 do 3 godine koji su u skladu sa Vizijom Narodnog muzeja Zadar, Strategijom razvoja i smjernicama definiranim u Pravilniku o upravljanju muzejskim zbirkama i izložbama Narodnog muzeja Zadar II. Uz svaku izložbu potrebno je izraditi detaljni plan izložbe koji sadrži – očekivani broj posjeta, popis ciljanih skupina, definiranje stručnog vodstva za svaku skupinu posebno, ciljani broj prodajnih ulaznica, mogućnosti

	<p>izrade suvenira uz izložbu, program izložbe, plan događanja povezanih uz izložbu (okrugli stolovi na temu izložbe sa studentima, srednjoškolcima, novinari i umjetničkim kritičarima). Potrebno je da svaka izložba ima i stručnu kritiku.</p> <p>III. Definiranje proračuna sa očekivanim rashodima i prihodima za organizaciju minimalno 1 značajne izložbe od nacionalne važnosti u godini</p> <p>i. minimalno trajanje izložbe 3 mjeseca</p> <p>IV. Pravovremena najava izložbe u nacionalnim medijima minimalno 3 mjeseca prije otvorenja</p> <p>V. Organizacija izložbe</p>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Imenovana stručna radna skupina za organiziranje velikih izložbi i gostovanja stručnjaka • Izrađen trogodišnji plan velikih značajnih izložbi i gostovanja s detaljnim raspisom koncepta (popratna predavanja) i poslovnim modelom • Definiran detaljni proračun za svaku izložbu • PR i marketinške aktivnosti provedene • Postavljena i izvedena izložba(1 godišnje) • Post analiza rezultata (broj posjetitelja, broj prodanih ulaznica, odziv ciljnih skupina, mjerenje PR učinka, odnos uloženog i dobivenog rezultata)
Datum početka provedbe:	IV kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2023.
Potrebna financijska sredstva:	100.000,00 HRK godišnje
AKTIVNOST 2.3.3.	ORGANIZIRANJE PUTUJUĆIH IZLOŽBI U ŽUPANIJI, TUZEMSTVU I INOZEMSTVU
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Koordinator NMZ za gostovanja izložbi iz fundusa</i>
Kratki opis aktivnosti:	Kako bi se djelatnost Narodnog muzeja Zadar prepoznala u regionalno, nacionalnom i međunarodnom okruženju provedba ove aktivnosti predviđa organizaciju putujućih izložbi u županiji, tuzemstvu i inozemstvu. Pri provedbi ove aktivnosti naglasak

	<p>treba biti na prezentaciji najuspješnijih i najprepoznatljivih vlastitih izložbi (npr. Plavi salon, Ante Brkan i dr.). Izložbe se organiziraju i provode u skladu sa Vizijom Narodnog muzeja Zadar, Strategijom razvoja i smjernicama definiranim u internim Pravilnicima o upravljanju izložbama, o sakupljanja muzejske građe i o ustupanju muzejske (izrađenim kroz aktivnost 2.1.1.). U nastavku su detaljnije definirani koraci i očekivanja pri organizaciji ovakvog tipa izložbe.</p>
<p>Koraci u provedbi:</p>	<ol style="list-style-type: none"> I. Definiranje plana za organizaciju minimalno 1 izložbe iz fundusa NMZ-a godišnje na području Zadarske županije, RH ili inozemstva. <ol style="list-style-type: none"> i. Naglasak na prezentaciji najuspješnijih i najprepoznatljivih izložbi (npr. Plavi salon, Ante Brkan i dr.). U izradu plana su uključene sve stručne službe i odjeli NMZ-a. ii. Planom se određuje tema izložbe, proračun, vrijeme potrebno za postavljanje izložbe, vrijeme trajanja izložbe, ciljana skupina posjetitelja, planirana lokacija, promotivne aktivnosti, očekivani broj posjeta i dr. II. Medijska najava izložbe III. Postavljanje izložbe temeljem odobrenih sredstava za organizaciju gostovanja IV. U pravilu uz svaku izložbu potrebno je izraditi detaljni plan izložbe koji sadrži – očekivani broj posjeta, popis ciljanih skupina, definiranje stručnog vodstva za svaku skupinu posebno, ciljani broj prodajnih ulaznica, mogućnosti izrade suvenira uz izložbu, program izložbe, plan događanja povezanih uz izložbu (okrugli stolovi na temu izložbe sa studentima, srednjoškolcima, novinari i umjetničkim kritičarima). Potrebno je da svaka izložba ima i stručnu kritiku.
<p>Indikatori provedbe:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Imenovan koordinator NMZ za dogovaranje i suradnju na gostujućim izložbama • Usvojen plan gostovanja s detaljnim raspisom koncepta • Definiran detaljni proračun za svako gostovanje • PR i marketinške aktivnosti provedene • Postavljena i izvedena izložba(1 godišnje) • Post analiza rezultata (broj posjetitelja, broj prodanih ulaznica, odziv ciljanih skupina, mjerenje PR učinka, odnos uloženog i dobivenog rezultata)
<p>Datum početka provedbe:</p>	<p>IV kvartal 2018</p>
<p>Datum završetka provedbe:</p>	<p>IV kvartal 2023</p>

Potrebna financijska sredstva:	Prema planu i ponudama (troškovi prijevoza i dr.)
Posebni cilj 2.4: Regionalni studijsko znanstveni centar	
AKTIVNOSTI	
AKTIVNOST 2.4.1.	STVARANJE PREDUVJETA ZA USPOSTAVU REGIONALNOG STUDIJSKO – ZNANSTVENOG CENTRA U SASTAVU NARODNOG MUZEJA ZADAR
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Stručna radna skupina, vanjski suradnici</i>
Kratki opis aktivnosti:	Regionalni studijsko-znanstveni centar djeluje kao informacijsko dokumentacijski centar prilagođen za konzultiranje / istraživanje. U svrhu uspostave ovog centra potrebno je formirati studijske zbirke i biblioteke poluotvorenog tipa kao i zajedničke čitaonice. Uspostavljanjem ovakvog centra NMZ će se snažnije profilirati kao nezaobilazno mjesto susreta i rada znanstvenika, istraživača i studenata o svim tematikama koje su obuhvaćene djelovanjem muzeja. Aktivnost predviđa provedbu niže navedenih koraka potrebni h za uspostavu centra.
Koraci u provedbi:	I. U svrhu uspostave Regionalnog studijsko-znanstvenog centra koji će djelovati kao informacijsko dokumentacijski centar prilagođen za konzultiranje / istraživanje, potrebno je definirati sve nužne preduvjete te započeti S formiranjem studijske zbirke i zajedničke čitaonice
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Izrađen i usvojen nacrt Pravilnik o radu Regionalnog studijsko – znanstvenog centra • Izrađen Plan prikupljanja studijskih zbirki i stručne građe sa svim sastavnicama • troškovnik uređene i opremljene čitaonica
Datum početka provedbe:	III kvartal 2019
Datum završetka provedbe:	III kvartal 2020.

Potrebna financijska sredstva:	150.000,00 kn
Posebni cilj 2.5: Aktivnosti i programi za različite ciljane skupine	
AKTIVNOSTI	
AKTIVNOST 2.5.1.	KONTINUIRANA IZRADA I PROVEDBA PROGRAMA EDUKACIJA I POSJETA ZA VRTIĆE I ŠKOLE TE SURADNJA SA SVEUČILIŠTIMA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Koordinator za suradnju s odgojno obrazovnim ustanovama (muzejski pedagog)</i>
Kratki opis aktivnosti:	Kontinuirana suradnja s odgojiteljima, učiteljima i djelatnicima u odgojno obrazovnim ustanovama preduvjet je organizaciji i provedbi programa edukacije i posjeta za vrtiće i škole. Narodni muzej sa svojom pedagoškom službom već provodi ove aktivnosti te je nužan nastavak i postupno unaprjeđenje edukativnih programa kao i izrada edukativnih i didaktičkih materijala prema dobi djece i ciljevima sukladno Nastavnom planu i programu. Na ovaj način razvija se kulturna pismenost i unaprjeđuje vidljivost muzeja. U svrhu daljnjeg unaprijeđenja edukativnih programa promovirati će se kontinuirana suradnja sa Sveučilištima.
Koraci u provedbi:	<ol style="list-style-type: none"> I. Kontinuirani rad na osmišljavanju i provedbi programa edukacija i posjeta od strane vrtića, osnovnih i srednjih škola. i. Izrađeni (i provedeni) programi edukacija i posjeta za vrtiće i škole temeljeni na proaktivnom pristupanju mlađoj muzejskoj publici, izrađuju se u suradnji s profesorima i nastavnicima temeljem nastavnog plana i programa za pojedine dobne skupine II. Razvijanje i izrada edukativnih i didaktičkih materijala prema dobi djece i ciljevima sukladno Nastavnom planu i programu
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Osmišljeni godišnji planovi i programi posjeta za vrtiće, osnovne i srednje škole • Ostvarena posjećenost od ukupno 800 djece školske i vrtićke dobi godišnje, uključujući sudjelovanja na radionicama • Razvijena dva seta edukativnih i didaktičkih radioničkih materijala godišnje • Održana najmanje dva konzultacijska sastanka s odgajateljima, učiteljima i profesorima godišnje

	<ul style="list-style-type: none"> • Izrađeno izvješće o provedbi ovih aktivnosti na godišnjoj razini
Datum početka provedbe:	IV kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2023
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ
AKTIVNOST 2.5.2.	RAZVOJ I PROVEDBA KULTURNIH PROGRAMA U SURADNJI SA DIONICIMA SA PODRUČJA ZADARSKE ŽUPANIJE
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Koordinator za suradnju s odgojno obrazovnim ustanovama (muzejski pedagog) i marketing služba</i>
Kratki opis aktivnosti:	Kako bi se dodatno unaprijedila kulturna pismenost djece i stanovništva Zadarske županije nužno je uspostaviti suradnju sa različitim dionicima, odnosno ustanovama i udrugama u kulturi koje djeluju na području Zadarske županije te kreirati zajedničke programe - pakete posjeta kulturnim događanjima ustanova grada Zadra i Zadarske županije za škole i vrtiće (primjer kulturne putovnice). Nadalje aktivnost podrazumijeva uspostavlja i kreiranje programa posjeta sa dionicima turističkog sektora kako bi se kulturna ponuda Narodnog muzeja Zadar značajnije uključila u turističku ponudu županije.
Koraci u provedbi:	<ol style="list-style-type: none"> I. Sudjelovanje i poticanje definiranja paketa posjeta kulturnim događanjima ustanova grada Zadra i Zadarske županije za škole i vrtiće (primjer kulturne putovnice). <ol style="list-style-type: none"> i. Aktivnost se provodi u suradnji sa ustanovama i udrugama u kulturi koje djeluju na području Zadarske županije II. Sudjelovanje i poticanje kreiranja programa posjeta u suradnji sa turističkim sektorom (organiziranje sastanaka sa dionicima turističkog sektora – turističke agencije, TZ, turistički vodiči, hotelijeri i dr. u svrhu izrade paket aranžmana).
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Održana najmanje dva koordinacijska sastanka inicirani od strane NMZ s drugim kulturnim ustanovama na području s dokumentiranim ishodom • Održana najmanje dva koordinacijska sastanka s vrtičkim i školskim pedagogima radi poticanja modela suradnje ranog obrazovanja kulturne publike s dokumentiranim ishodom • Održana najmanje dva koordinacijska sastanka s dionicima turističkog sektora radi poticanja modela dopunjavanja turističkog proizvoda županije kulturnim sadržajima s dokumentiranim ishodom

	<ul style="list-style-type: none"> Izrađeni paketi kulturnog proizvoda namijenjeni ciljanim publikama – turistima i mlađoj muzejskoj publici
Datum početka provedbe:	I kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	Kontinuirano
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ
AKTIVNOST 2.5.3.	RAZVOJ I PROVEDBA PROGRAMA POVEZIVANJA SA STALNIM POSJETITELJIMA I PRIJATELJIMA MUZEJA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnateljica, marketing služba, muzejski pedagog</i>
Kratki opis aktivnosti:	Donatori, zaljubljenici u umjetnost i kulturu, bivši djelatnici i kao i ostale kategorije stalnih posjetitelja izdvajaju se od povremenih posjetitelja po iznimnoj interesu za rad Narodnog muzeja Zadar te kao takvi zaslužuju mogućnost za intenzivniju suradnju i povezivanje s NMZ. Aktivnost predviđa osmišljavanje i provedbu programa s kojima će se uspostaviti snažnije povezivanje sa umirovljenicima, donatorima, prijateljima muzeja, djecom i mladima. Koraci u provedbi aktivnosti su niže definirani.
Koraci u provedbi:	<ol style="list-style-type: none"> I. Kreiranje i promocija programa povezivanja sa stalnim posjetiteljima <ol style="list-style-type: none"> i. Programi se trebaju odnositi na sljedeće ciljane skupine: umirovljenici, donatori i prijatelji muzeja, djeca i mladi ii. Mogući programi Klub donatora i prijatelja muzeja, programi vjernosti za umirovljenike, edukativne radionice za djecu i mlade i dr. II. Provedba programa
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> Uspostavljena baza s kontaktima stalnih posjetitelja i prijatelja muzeja Izrađen i distribuiran dvomjesečni/tromjesečni newsletter NMZ Izrađen program povezivanja s prijateljima muzeja Program povezivanja s prijateljima muzeja jasno komuniciran na internetskim stranicama NMZ
Datum početka provedbe:	I kvartal 2019
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2023

Potrebna financijska sredstva:

Redovita sredstva NMZ

Tablica 27: Opći cilj 3 - posebni ciljevi i aktivnosti

OPĆI CILJ 3: POVEĆANA RAZINA INFRASTRUKTURNE OPREMLJENOSTI	
Posebni cilj 3.1: Infrastrukturno unaprjeđenje i opremanje muzejskih odjela te unaprjeđenje uvjeta rada	
AKTIVNOSTI	
AKTIVNOST 3.1.1.	OBNOVA I UREĐENJE KNEŽEVE I PROVIDUROVA PALAČE U SKLADU SA STRATEGIJOM NARODNOG MUZEJA ZADAR I DEFINIRANIM POTREBAMA SUVREMENOG MUZEJSKOG REGIONALNOG CENTRA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnateljica, predstavnik Grada Zadra, predstavnik osnivača, predstavnici Ministarstva kulture</i>
Kratki opis aktivnosti:	Kneževa palača je obnovljena sredstvima iz EU fondova dok je obnova dijela Providurove palače ugovorena i provedba projekta započeta (ostatak obnove Providurove planira se prijaviti na sljedeći natječaj). Prijavitelj projekta je Grad Zadar sa kojim Narodni muzej mora nastaviti usku suradnju. Pri provedbi ove aktivnosti iznimno je važno da se aktivnosti obnove i opremanja provedu sukladno smjernicama definiranim u muzeološkom/im konceptima koji će se izraditi kroz aktivnost 2.2.1. a prema napucima Hrvatskog muzejskog vijeća. Uz kontinuiranu suradnju predstavnika grada Zadra kao nositelja projekta, muzejskih odjela i službi, projekatnata i izvođača radova nužno je ugovoriti izradu modela upravljanja novouređenim prostorima kako bi se jasno odredila prava i obveze između vlasnika prostora (grada Zadra) i korisnika prostora (Narodnog muzeja Zadar čiji osnivač je Zadarska županija). Završetkom obnove i uređenja Kneževe i Providurove palače omogućit će se objedinjavanje svih odjela NMZ-a na jednom mjestu.
Koraci u provedbi:	<ol style="list-style-type: none"> I. Suradnja s gradom Zadrom kao prijaviteljem projekta <ol style="list-style-type: none"> i. Definiranje prostornih potreba u okviru Kneževe i Providurove palače, sudjelovanje na sastancima sa projektantima, i dr. Aktivnost se temelji na smjernicama definiranim kroz Posebni cilj 2.2: Stalni postavi odjela NMZ-a, točnije Aktivnost 2.2.1 Izrada i provedba muzeološkog postava svih odjela i zbirki NMZ-a u novim prostorima prema napucima Hrvatskog muzejskog vijeća II. Izrada modela upravljanja novouređenim prostorima

Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostavljena dinamika održavanja radnih sastanaka svih zainteresiranih strana s dokumentiranim ishodom • Uspostavljen dokumentirani model komunikacije kao nadgradnja na utvrđenim interesima vlasnika prostora i ciljevima razvoja NMZ • Izrađen detaljan model upravljanja prostornim kapacitetima Kneževe i Providurove palače uvažavajući interese i viziju razvoja NMZ u raznim fazama projekta obnove – od ugovaranja, projektiranja, pa do izvedbe
Datum početka provedbe:	I kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2020
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ
AKTIVNOST 3.1.2.	ODRŽAVANJE I MODERNIZACIJA POSTOJEĆIH OBJEKATA NARODNOG MUZEJA ZADAR
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnateljica, stručni djelatnici i stručne službe</i>
Kratki opis aktivnosti:	<p>Preseljenjem i objedinjavanjem muzejskih odjela i zbirke u prostorima Kneževe i Providurove palače prostori koje Narodni muzej Zadar trenutno koristi postaju dostupni za novu namjenu. Kroz aktivnost je potrebno provesti analizu prostornih potreba te definirati novu namjenu predmetnih prostora. Pri promišljanju nužno je uzeti u obzir da je Muzej otkupio zbirku tapiserija a planirano je i osnivanje Dizajnerskog studija (laboratorij - radionica) otvoren za projekte edukacije bazirane na građi muzeja. Studio je osmišljen kao nadgradnja muzejskih fundusa čija građa bi bila inspiracija za stvaranje novih eksponata. Važno je istaknuti da definiranje izložbenog postava zbirke tapiserija trebaju slijediti smjernice definirane u muzeološkim konceptom sukladno napucima Hrvatskog muzejskog vijeća. Kroz analizu i definiciju namjene nužno je osigurati adekvatne prostore za depoe i čitaonicu. Temeljem provedene analize i definirane namjene prostora planira se provedba radova na održavanju, unaprjeđenju i modernizaciji postojećih objekata sukladno mogućim izvorima financiranja. Nova namjena prostora mora biti u skladu sa Vizijom Narodnog muzeja Zadar, Strategijom razvoja i smjernicama definiranim u internim Pravilnicima o upravljanju izložbama, o sakupljanja muzejske građe i o ustupanju muzejske (izrađenim kroz aktivnost 2.1.1.).</p>
Koraci u provedbi:	<ol style="list-style-type: none"> I. Analiza prostornih potreba NMZ-a i definiranje namjene prostora NMZ-a koji se oslobađaju preseljenjem zbirke u prostor Kneževe i Providurove palače, uz iznalaženje mogućih izvora financiranja i. Analiza treba između ostalog predložiti rješenje za smještaj otkupljene zbirke tapiserija kao i za smještaj Dizajnerskog studija.

	<ul style="list-style-type: none"> ii. Analiza treba predvidjeti osiguranje prostora za depoe i čitaonicu, odnosno regionalni studijsko znanstveni centar (aktivnost 2.4.1.) II. Temeljem provedene analize i definirane namjene provedba radova na održavanju, unaprjeđenju i modernizaciji postojećih objekata sukladno mogućim izvorima financiranja
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Izrađena analiza stanja oslobođenih prostornih kapaciteta NMZ • Izrađen plan smještajnih potreba, u skladu s planom razvoja NMZ • Izrađen troškovnik radova koje je potrebno izvesti kako bi se prostori optimalno priveli svrsi • Izrađen prijedlog financiranja za radove i stavljanja u funkciju
Datum početka provedbe:	I kvartal 2020
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2020
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ
AKTIVNOST 3.1.3.	UNAPRJEĐENJE I OPREMANJE MUZEJSKIH ODJELA I STRUČNIH SLUŽBI
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnateljica, stručni djelatnici i stručne službe</i>
Kratki opis aktivnosti:	Uz otvorene prostore dostupne svim korisnicima, čije unaprjeđenje i opremanje i korištenje je planirano kroz razne prethodno navedene aktivnosti, nužno je unaprijediti i opremiti poluotvorene i zatvorene prostore koji koristi muzejsko osoblje. Adekvatna infrastruktura i zadovoljavajuća razina opremljenosti takvih prostora preduvjet je realizacije muzejskog/ih postava, znanstveno istraživački rad kao i skrb za baštinu kojom muzej upravlja. S tim u vezi aktivnost predviđa provedbu analize potreba za unaprjeđenje uvjeta rada u poluzatvorenim i zatvorenim prostorima NMZ-a (potrebna oprema, infrastrukturni nedostaci, informatički programi, literature i dr.) te provedba aktivnosti nabave i radova sukladno financijskim mogućnostima a prema godišnjem planu rada.
Koraci u provedbi:	<ul style="list-style-type: none"> I. Analiza potreba za unaprjeđenje uvjeta rada u poluzatvorenim i zatvorenim prostorima NMZ-a <ul style="list-style-type: none"> i. Popis potrebne opreme, infrastrukturnih zahvata, informatičkih programa, literature i dr. III. Nabava i uređenje sukladno financijskim mogućnostima a prema godišnjem planu rada <ul style="list-style-type: none"> i. Rješavanje minimalno ¼ potreba pojedinog odjela godišnje
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Izrađena analiza potreba opremanja i unaprjeđenja uvjeta rada u fazama

	<ul style="list-style-type: none">• Planirana sredstva u financijskom planu NMZ• Privedena javna nabava• Izvedeni radovi, nabavljena oprema i inventar prema planu za tekuću godinu
Datum početka provedbe:	IV kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2023
Potrebna financijska sredstva:	Prema analizi potreba

7. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

7.1 Pokazatelji uspješnosti

Kako bi se osigurala **uspješna provedba** Strateškog plana razvoja kulturne ustanove Narodni muzej Zadar 2018. – 2023. nužno je odrediti **mjerljive pokazatelje uspješnosti**. Indikatori moraju biti:

- specifični za strateški plan,
- moraju biti kvalitativno i kvantitativno mjerljivi,
- dostupni po prihvatljivim troškovima i u vremenu,
- dostupni i relevantni za podatke koji su potrebni za mjerenje napretka
- i vremenski određeni (ostvarenje ciljeva u zadanom vremenskom roku)

U nastavku se donose numerički pokazatelji uspješnosti koje je potrebno ostvariti do kraja provedbe Strateškog plana 2023. godine.

Tablica 28: Numerički pokazatelji uspješnosti prema godinama provedbe 2019. – 2023.

Vrsta aktivnosti	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	Ukupno	Interne napomene
Broj usklađenih/ usvojenih internih akata i propisanih procedura	4	4	2			10	<ul style="list-style-type: none"> • Plan zapošljavanja (godišnje), • plan upravljanja ljudskim potencijalima, • pravilnik o radu, pravilnik o računovodstvu, • pravilnik o komercijalnim uslugama, • interni pravilnik / politika o upravljanju izložbama; • Dokument/ pravilnik o politici sakupljanja muzejske građe • Pravilnik o ustupanju muzejske građe za koju NMZ ima autorska prava • Nacrt Pravilnika o radu regionalnog studijsko-znanstvenog centra,

							<ul style="list-style-type: none"> • Plan prikupljanja studijskih zbirki, • Plan prikupljanja muzejske građe
Uspostavljen IT sustav praćenja poslovanja	0	1	0	0	0	1	
Broj donesenih i objavljenih strateških dokumenata NMZ	3	1	1	1	1	7	Godišnja/strateška - Strategija marketing i komunikacije
Broj izrađenih izvješća o provedbi planova i programa svih razina (godišnjeg, strateškog, MDC)	2	2	2	2	3	11	
Broj digitaliziranih predmeta iz fundusa NMZ	2000 muzejskih predmeta na razini NMZ	2000 muzejskih predmeta na razini NMZ	2000 muzejskih predmeta na razini NMZ	2000 muzejskih predmeta na razini NMZ	2000 muzejskih predmeta na razini NMZ	10.000 muzejskih predmeta na razini NMZ	
Kontinuirano povećanje prikupljanja predmeta (otkup, donacije, prikupljanje, itd.)	1,5% u odnosu na prethodno razdoblje	1,5% u odnosu na prethodno razdoblje	1,5% u odnosu na prethodno razdoblje	1,5% u odnosu na prethodno razdoblje	1,5% u odnosu na prethodno razdoblje	7,5%	
Udio revidirane i obrađene muzejske građe	15%	15%	15%	15%	15%	75%	
Izrađen idejni muzeološki koncept	1					1	
Izrađen izvedbeni muzejski koncept	1					1	
Postavljen novi stalni postav		1				1	
Broj posjeta nadograđenoj internetskoj stranici	23.000	24.000	25.000	26.000	27.000	72.000	
Broj organiziranih međudjeljnih izložbi	1	1	1	1	1	5	
Broj organiziranih izložbi i događanja s drugim	1	1	1	1	1	5	
Broj organiziranih putujućih izložbi iz fundusa NMZ	1	1	1	1	1	5	
Broj posjetitelja stalnog postava	60.000	63.000	65.000	67.000	70.000	325.000	
Broj posjetitelja povremenih izložbi	5000	5500	6000	6500	7000	30.000	
Broj posjetitelja na gostujućim izložbama	2000	2500	3000	3500	4000	15.000	
Broj djece u vođenim školskim grupama	800 djece	800 djece	800 djece	800 djece	800 djece	4.000 djece	

Broj provedenih programa i edukacija po ciljnoj skupini	2	2	2	2	2	10	
Broj razvijenih didaktičkih materijala za rad s djecom	2	2	2	2	2	10	
Broj održanih konzultacijskih sastanaka s učiteljima i nastavnicima	2	2	2	2	2	10	
Broj kreiranih kulturnih paketa u suradnji s kulturnim institucijama na području	1					1	
Broj kreiranih kulturnih paketa u suradnji s turističkim sektorom	1					1	

7.1.1 Hodogram aktivnosti i pokazatelji ostvarenja

Kako bi svi dionici uključeni u proces provedbe Strateškog plana razvoja Narodnog muzeja Zadar koordinirano provodili definirane aktivnosti te ostvarivali predviđene rezultate (mjerljive pomoću definiranih indikatora) nužno je slijediti razrađen plan, odnosno redosljed provedbe aktivnosti definiran u hodogramom u nastavku.

Slika 25: Redosljed provedbe strateškog plana i ostvarenja vizije



Tablica 29: Hodogram aktivnost i pokazatelji ostvarenja

Aktivnost	Pokazatelj rezultata	Jedinica	Dinamika realizacije					
			2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Aktivnost 1.1.1. Ažuriranje i izrada administrativnih akata, dokumenata i procedura rada NMZ-a sukladno zakonskim okvirima i provedbenim propisima	Provedena analiza međusobne usklađenosti i usklađenosti sa zakonskim okvirima i provedbenim propisima	Dokument	1					
	Ažurirani i izrađeni nužni dokumenti te uspostavljena procedura rada NMZ-a	Postotak ostvarenja u godini	100%					
Aktivnost 1.1.2. Unaprjeđenje administrativnog sustava sukladno potrebama suvremenog upravljanja muzejom i muzejskom građom	Priprema natječaja za usluge uvođenje integriranog poslovnog informacijskog sustava	Natječaj	1					
	Ugovaranje, provedba, monitoring provedbe, edukacija djelatnika i testiranje rada integriranog poslovnog informacijskog sustava	Postotak ostvarenja u godini	20%	40%	40%			
	Priprema natječaja za usluge informatičke evidencije, obrade i upravljanja građom (baza podataka o građi)	Natječaj	1					
	Ugovaranje, provedba, monitoring provedbe, edukacija djelatnika i testiranje rada sustava za upravljanje građom	Postotak ostvarenja u godini	20%	40%	40%			
Aktivnost 1.1.3. Izrada godišnjeg plana rada Narodnog muzeja Zadar u skladu sa zacrtanim strateškim ciljevima kroz participativni pristup i uključenost svih službi NMZ-a, djelatnika i osnivača.	Izrađen i pravovremeno dostavljen godišnji plana rada Narodnog muzeja Zadar u skladu sa zacrtanim strateškim ciljevima kroz participativni pristup i uključenost svih službi NMZ-a, djelatnika i osnivača.	Dokument	1	1	1	1	1	1

Aktivnost 1.1.4. Praćenje poslovanja i izvještavanje	Prihvaćen izvještaj o radu NMZ-a od strane osnivača – Zadarske županije	Izvješće	1	1	1	1	1	1
	Prihvaćen izvještaj o radu NMZ-a od MDC-a	Izvješće	1	1	1	1	1	1
Aktivnost 1.1.5. Unaprjeđenje sustava upravljanja ljudskim potencijalima	Izrađen plan zapošljavanja	Dokument	1					
	Uveden sustav motiviranja i unutarnje kontrole rada	Pravilnik	1					
	Ažurirana sistematizacija radnih mjesta i pravilnika o radu sukladno novo uvedenim sustavima	Dokument	1					
	Definiran plan stručnog usavršavanja za četverogodišnji period	Plan	1					
	Provedena edukacija / stručno usavršavanje sa sudjelovanjem od najmanje ¼ zaposlenika	Broj djelatnika u godini	¼ djelatnika	¼ djelatnika	¼ djelatnika	¼ djelatnika	¼ djelatnika	¼ djelatnika
	Provedena razmjena djelatnika sa partnerskim muzejima	Broj djelatnika – sudionika u razmjeni	Minimalno 1	Minimalno 1	Minimalno 1	Minimalno 1	Minimalno 1	Minimalno 1
	Aktivnost 1.2.1. Definiranje modela i komercijalizacija prostora i usluga Narodnog muzeja Zadar koje se ne koriste u primarnoj kulturnoj djelatnosti	Izrađen pravilnik o komercijalnim poslovima NMZ-a	Pravilnik	1				
Ugovoreni komercijalni poslovi NMZ-a koji nisu u koliziji sa primarnom muzejskom djelatnošću		Broj ugovora	Minimalno 1	Minimalno 1	Minimalno 1	Minimalno 1	Minimalno 1	Minimalno 1
Aktivnost 1.2.2. Izrada marketinške i komunikacijske strategije u svrhu podizanja vidljivosti Narodnog muzeja Zadar i svih njegovih odjela i zbirki	Izrađena marketing i komunikacijska strategija NMZ-a	Dokument	1					
	Kontinuirana provedba Marketing i komunikacijske strategije	Postotak godišnjeg plana		100% godišnjeg plana	100% godišnjeg plana	100% godišnjeg plana	100% godišnjeg plana	100% godišnjeg plana
Aktivnost 1.2.3. Unaprjeđenje marketinške komunikacije u digitalnom okruženju	Unaprijeđena web stranica i komunikacija NMZ-a na društvenim mrežama	Web stranica	1					

	Uspostavljena web trgovina ulaznica i darovnog programa NMZ-a	Web trgovina	1					
Aktivnost 1.2.4. Dizajn i izrada suvenirskog i darovnog programa	Dizajniran i izrađen suvenirski i darovni program NMZ-a	Program i prototip suvenirskog i darovnog programa		1				
	Uređena prodajna mjesta u prostorima NMZ-a	Postotak ostvarenja u godini		100%				
Aktivnost 2.1.1. Upravljanje i rad na muzejskim zbirkama	Definiran višegodišnji pro aktivni i reaktivnog plan i program prikupljanja muzejske građe	Plan	1					
	Izrađen interni pravilnik / politika o upravljanju izložbama; Interni dokument/pravilnik o politici sakupljanja muzejske građe i Pravilnik o ustupanju muzejske građe za koju NMZ ima autorska prava	Pravilnik / politika	3					
	Kontinuirano povećanje prikupljanja predmeta (otkup, donacije, prikupljanje, itd.)	Postotak ostvarenja u godini	1,5% u odnosu na prethodno razdoblje	1,5% u odnosu na prethodno razdoblje	1,5% u odnosu na prethodno razdoblje	1,5% u odnosu na prethodno razdoblje	1,5% u odnosu na prethodno razdoblje	1,5% u odnosu na prethodno razdoblje
Aktivnost 2.2.1. Izrada i provedba muzeološkog postava svih odjela i zbirki Narodnog muzeja Zadar u novim prostorima prema napucima Hrvatskog muzejskog vijeća	Izrada idejnog muzejskog koncepta svih odjela NMZ-a u novim prostorima	Idejni muzejski koncept		Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1
	Izrada izvedbenog muzejskog koncepta svih odjela NMZ-a u novim prostorima	Izvedbeni muzejski koncept			Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1
	Postavljeni stalni postavi temeljem definiranih smjernica u izvedbenom konceptima svih odjela NMZ	Broj stalnih postava			Minimum 1			
Aktivnost 2.2.2. Digitalizacija zbirki	Izrađen plan digitalizacije svake pojedine zbirke NMZ-a	Dokument	1					

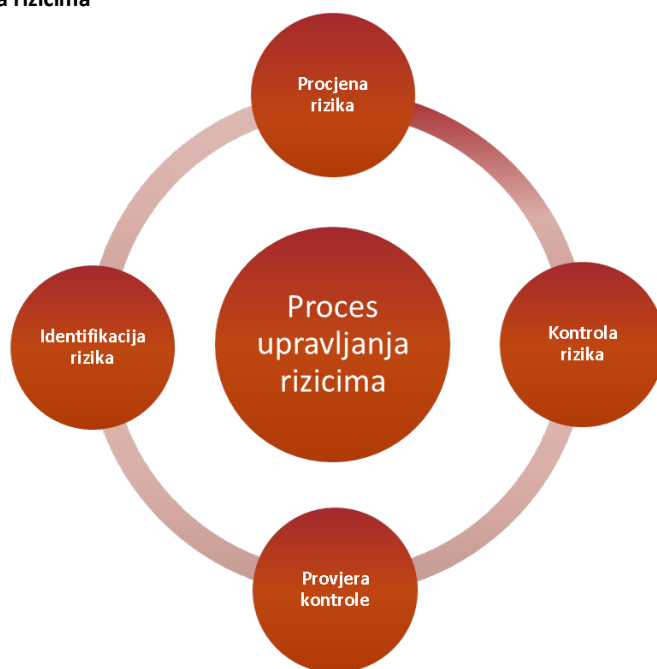
	Provedena digitalizacija zbirki	Broj digitaliziranih predmeta u godini	Minimum 2000 predmeta	Minimum 2000 predmeta	Minimum 2000 predmeta	Minimum 2000 predmeta	Minimum 2000 predmeta	Minimum 2000 predmeta
Aktivnost 2.3.1. Organiziranje odjelnih i među-odjelnih izložbi	Definiran plan i proračun izložbe	Dokument	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1
	Organizacija izložbe	Izložba	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1
Aktivnost 2.3.2. Organiziranje izložbi u suradnji s drugim institucijama, preuzimanje značajnih domaćih i inozemnih izložbi, gostovanja stručnjaka i umjetnika	Definiran plan i proračun izložbe	Dokument	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1
	Organizacija izložbe	Izložba	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1
Aktivnost 2.3.3. Organiziranje putujućih izložbi u županiji, tuzemstvu i inozemstvu	Definiran plan i proračun izložbe	Dokument	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1
	Organizacija izložbe	Izložba	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1	Minimum 1
Aktivnost 2.4.1. Stvaranje preduvjeta za uspostavu Regionalnog studijsko – znanstvenog centra u sastavu Narodnog muzeja Zadar	Izrađen nacrt pravilnik o radu studijsko – znanstvenog centra	Pravilnik			1			
	Uređen i opremljen prostor čitaonice	Opremljen prostor			1			
Aktivnost 2.5.1. Kontinuirana izrada i provedba programa edukacija i posjeta za vrtiće i škole te suradnja sa Sveučilištima	Izrađeni i provedeni programi edukacija i posjeta od strane vrtića, osnovnih i srednjih škola	Broj programa	Minimalno 2 program po ciljnoj skupini godišnje	Minimalno 2 program po ciljnoj skupini godišnje	Minimalno 2 program po ciljnoj skupini godišnje	Minimalno 2 program po ciljnoj skupini godišnje	Minimalno 2 program po ciljnoj skupini godišnje	Minimalno 2 program po ciljnoj skupini godišnje
	Izrađeni edukativni i didaktički materijali prema dobima djece i ciljevima sukladno Nastavnom planu i programu	Set edukativnih materijala povezanih uz program edukacije i posjete	Minimalno 2 seta edukativnih i didaktičkih materijal po programu	Minimalno 2 seta edukativnih i didaktičkih materijal po programu	Minimalno 2 seta edukativnih i didaktičkih materijal po programu	Minimalno 2 seta edukativnih i didaktičkih materijal po programu	Minimalno 2 seta edukativnih i didaktičkih materijal po programu	Minimalno 2 seta edukativnih i didaktičkih materijal po programu
Aktivnost 2.5.2. Razvoj i provedba kulturnih programa u suradnji sa dionicima sa područja Zadarske županije	Sudjelovanje i poticanje definiranja paketa posjeta kulturnim događanjima ustanova grada Zadra i Zadarske županije za škole i vrtiće	Kulturno događanje u partnerstvu s lokalnim dionicima	Minimalno 1 događanje	Minimalno 1 događanje	Minimalno 1 događanje	Minimalno 1 događanje	Minimalno 1 događanje	Minimalno 1 događanje
	Sudjelovanje i poticanje kreiranja programa posjeta u	Program posjeta u	Minimalno 1 program	Minimalno 1 program	Minimalno 1 program	Minimalno 1 program	Minimalno 1 program	Minimalno 1 program

	suradnji sa turističkim sektorom	suradnji sa turističkim sektorom						
Aktivnost 2.5.3. Razvoj i provedba programa povezivanja sa stalnim posjetiteljima i prijateljima muzeja	Kreirani programi povezivanja sa stalnim posjetiteljima	Broj kreiranih programa		Minimalno 1 program po ciljnoj skupini	Minimalno 1 program po ciljnoj skupini	Minimalno 1 program po ciljnoj skupini	Minimalno 1 program po ciljnoj skupini	Minimalno 1 program po ciljnoj skupini
	Provedba programa	Broj provedenih programa		Minimalno 1 program po ciljnoj skupini	Minimalno 1 program po ciljnoj skupini	Minimalno 1 program po ciljnoj skupini	Minimalno 1 program po ciljnoj skupini	Minimalno 1 program po ciljnoj skupini
Aktivnost 3.1.1. Obnova i uređenje Kneževe i Provedurova palača u skladu sa strategijom Narodnog muzeja Zadar i definiranim potrebama suvremenog muzejskog regionalnog centra	Sudjelovanje u provedbi projektnih aktivnosti	Projektno izvješće	1	1	1			
	Izrađen model upravljanja novouređenim prostorima	Dokument		1				
Aktivnost 3.1.2. Održavanje i modernizacija postojećih objekata Narodnog muzeja Zadar	Provedena analiza prostornih potreba NMZ-a i definirana namjene prostora NMZ-a koji se oslobađaju preseljenjem zbirke u prostor Kneževe i Provedurove palače	Dokument			1			
	Provedba radova na održavanju, unaprjeđenju i modernizaciji postojećih objekata prema zaključcima analize	Broj obnovljenih prostora			Minimalno 1			
Aktivnost 3.1.3. Unaprjeđenje i opremanje muzejskih odjela i stručnih službi	Provedena analiza potreba za unaprjeđenje uvjeta rada u poluzatvorenim i zatvorenim prostorima NMZ-a	Dokument			1			
	Nabava i uređenje sukladno financijskim mogućnostima a prema godišnjem planu rada	Postotak ostvarenja u godini						

7.1.2 Upravljanje rizicima

Osim numeričkih indikatora u nastavku su definirani i mogući rizici u provedbi planiranih aktivnosti. Prema pojmovniku Project Management Instituta rizik se definira kao neizvjestan događaj ili stanje koje, ako se pojavi, ima pozitivan ili negativan utjecaj na ciljeve projekta⁷⁰.

Slika 26: Proces upravljanja rizicima



⁷⁰ http://www.pmi-croatia.hr/media/52925/combined_standard_glossary_lokalizirana_verzija_hrvatski_1.1.pdf

Tablica 30: Rizici - tip i intenzitet ostvarenja rizika

Aktivnost	Pokazatelj ostvarenja aktivnosti	Tip i intenzitet ostvarenja rizika
Aktivnost 1.1.1. Ažuriranje i izrada administrativnih akata, dokumenata i procedura rada NMZ-a sukladno zakonskim okvirima i provedbenim propisima	Provedena analiza međusobne usklađenosti i usklađenosti sa zakonskim okvirima i provedbenim propisima	<ul style="list-style-type: none"> Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a (nemotiviranost, preopterećenost i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Ažurirani i izrađeni nužni dokumenti te uspostavljena procedura rada NMZ-a	<ul style="list-style-type: none"> Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a (nemotiviranost, preopterećenost i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 1.1.2. Unaprjeđenje administrativnog sustava sukladno potrebama suvremenog upravljanja muzejom i muzejskom građom	Priprema natječaja za usluge uvođenje integriranog poslovnog informacijskog sustava - ERP Sustav	<ul style="list-style-type: none"> Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA
	Ugovaranje, provedba, monitoring provedbe, edukacija djelatnika i testiranje rada ERP Sustava	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatak financijskih sredstava: SREDNJA RAZINA RIZIKA Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Priprema natječaja za usluge informatičke evidencije, obrade i upravljanja građom (baza podataka o građi)	<ul style="list-style-type: none"> Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA
	Ugovaranje, provedba, monitoring provedbe, edukacija djelatnika i testiranje rada sustava za upravljanje građom	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatak financijskih sredstava: SREDNJA RAZINA RIZIKA Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 1.1.3. Izrada godišnjeg plana rada Narodnog muzeja Zadar u skladu sa zacrtanim strateškim ciljevima kroz participativni pristup i uključenost svih službi NMZ-a, djelatnika i osnivača.	Izrađen i pravovremeno dostavljen godišnji plana rada Narodnog muzeja Zadar u skladu sa zacrtanim strateškim ciljevima kroz participativni pristup i uključenost svih službi NMZ-a, djelatnika i osnivača.	<ul style="list-style-type: none"> Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 1.1.4. Praćenje poslovanja i izvještavanje	Prihvaćen izvještaj o radu NMZ-a od strane osnivača – Zadarske županije	<ul style="list-style-type: none"> Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Prihvaćen izvještaj o radu NMZ-a od Muzejskog dokumentacijskog centra	<ul style="list-style-type: none"> Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 1.1.5. Unaprjeđenje sustava upravljanja ljudskim potencijalima	Izrađen plan zapošljavanja	<ul style="list-style-type: none"> Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA
	Uveden sustav motiviranja i unutarnje kontrole rada	<ul style="list-style-type: none"> Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA
	Ažurirana sistematizacija radnih mjesta i pravilnika o radu sukladno novo uvedenim sustavima	<ul style="list-style-type: none"> Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA
	Definiran plan stručnog usavršavanja za četverogodišnji period	<ul style="list-style-type: none"> Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA
	Provedena edukacija / stručno usavršavanje sa sudjelovanjem od najmanje ¼ zaposlenika	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatak financijskih sredstava: SREDNJA RAZINA RIZIKA

		<ul style="list-style-type: none"> • Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): NISKA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA
	Provedena razmjena djelatnika sa partnerskim muzejima	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava: SREDNJA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA • Motiviranost i interes partnerskih muzeja za sudjelovanjem u aktivnostima: SREDNJA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 1.2.1. Definiranje modela i komercijalizacija prostora i usluga Narodnog muzeja Zadar koje se ne koriste u primarnoj kulturnoj djelatnosti	Izrađen pravilnik o komercijalnim poslovima NMZ-a	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA
	Ugovoreni komercijalni poslovi NMZ-a koji nisu u koliziji sa primarnom muzejskom djelatnošću	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA • Motiviranost i interes ciljne skupine za sudjelovanjem u aktivnostima: NISKA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 1.2.2. Izrada marketing i komunikacijske strategije u svrhu podizanja vidljivosti Narodnog muzeja Zadar i svih njegovih odjela i zbirki	Izrađena marketing i komunikacijska strategija NMZ-a	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava :SREDNJA RAZINA RIZIKA • Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: NISKA RAZINA RIZIKA
	Kontinuirana provedba Marketing i komunikacijske strategije	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava :SREDNJA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: SREDNJA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: NISKA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 1.2.3. Unaprjeđenje marketinške komunikacije u digitalnom okruženju	Unaprijeđena web stranica i komunikacija NMZ-a na društvenim mrežama	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava :SREDNJA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: SREDNJA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Uspostavljena web trgovina ulaznica i darovnog programa NMZ-a	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava :SREDNJA RAZINA RIZIKA • Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: SREDNJA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: NISKA RAZINA RIZIKA
	Dizajniran i izrađen suvenirski i darovni program NMZ-a	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava :SREDNJA RAZINA RIZIKA

Aktivnost 1.2.4. Dizajn i izrada suvenirskog i darovnog programa		<ul style="list-style-type: none"> Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA Motiviranost i interes ciljne skupine za sudjelovanjem u aktivnostima: SREDNJA RAZINA RIZIKA Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Uređena prodajna mjesta u prostorima NMZ-a	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatak financijskih sredstava : VISOKA RAZINA RIZIKA Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 2.1.1. Upravljanje i rad na muzejskim zbirkama	Definiran višegodišnji pro aktivni i reaktivnog plan i program prikupljanja muzejske građe	<ul style="list-style-type: none"> Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: SREDNJA RAZINA RIZIKA Nedostatak financijskih sredstava : VISOKA RAZINA RIZIKA
	Izrađeni interni dokumenti: Izrađen interni pravilnik / politika o upravljanju izložbama; Interni dokument/pravilnik o politici sakupljanja muzejske građe i Pravilnik o ustupanju muzejske građe za koju NMZ ima autorska prava	<ul style="list-style-type: none"> Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Kontinuirano povećanje prikupljanja predmeta (otkup, donacije, prikupljanje, itd.)	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatak financijskih sredstava : VISOKA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 2.2.1. Izrada i provedba muzeološkog postava svih odjela i zbirki Narodnog muzeja Zadar u novim prostorima prema napucima Hrvatskog muzejskog vijeća	Izrada idejnog muzejskog koncepta svih odjela NMZ-a u novim prostorima	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatak financijskih sredstava : VISOKA RAZINA RIZIKA Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Izrada izvedbenog muzejskog koncepta svih odjela NMZ-a u novim prostorima	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatak financijskih sredstava : VISOKA RAZINA RIZIKA Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Postavljeni stalni postavi temeljem definiranih smjernica u izvedbenom konceptima svih odjela NMZ	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatak financijskih sredstava : VISOKA RAZINA RIZIKA Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 2.2.2. Digitalizacija zbirki	Izrađen plan digitalizacije svake pojedine zbirke NMZ-a	<ul style="list-style-type: none"> Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA
	Provedena digitalizacija zbirki	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatak financijskih sredstava :SREDNJA RAZINA RIZIKA

		<ul style="list-style-type: none"> • Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 2.3.1. Organiziranje odjelnih i među-odjelnih izložbi	Definiran plan i proračun izložbe	<ul style="list-style-type: none"> • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Organizacija izložbe	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava :VISOKA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA • Motiviranost i interes ciljne skupine za sudjelovanjem u aktivnostima: SREDNJA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 2.3.2. Organiziranje izložbi u suradnji s drugim institucijama, preuzimanje značajnih domaćih i inozemnih izložbi, gostovanja stručnjaka i umjetnika	Definiran plan i proračun izložbe	<ul style="list-style-type: none"> • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Organizacija izložbe	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava :SREDNJA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA • Motiviranost i interes ciljne skupine za sudjelovanjem u aktivnostima: SREDNJA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 2.3.3. Organiziranje putujućih izložbi u županiji, tuzemstvu i inozemstvu	Definiran plan i proračun izložbe	<ul style="list-style-type: none"> • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Organizacija izložbe	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava :SREDNJA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA • Motiviranost i interes ciljne skupine za sudjelovanjem u aktivnostima: SREDNJA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 2.4.1. Stvaranje preduvjeta za uspostavu Regionalnog studijsko – znanstvenog centra u sastavu Narodnog muzeja Zadar	Izrađen nacrt pravilnik o radu studijsko—znanstvenog centra	<ul style="list-style-type: none"> • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Uređen i opremljen prostor čitaonice	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava : VISOKA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 2.5.1. Kontinuirana izrada i provedba programa edukacija i posjeta za vrtiće i škole te suradnja sa Sveučilištima	Izrađeni i provedeni programi edukacija i posjeta od strane vrtića, osnovnih i srednjih škola	<ul style="list-style-type: none"> • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA • Motiviranost i interes ciljne skupine za sudjelovanjem u aktivnostima: SREDNJA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: NISKA RAZINA RIZIKA

	Izrađeni edukativni i didaktički materijali prema dobima djece i ciljevima sukladno Nastavnom planu i programu	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava :SREDNJA RAZINA RIZIKA • Motiviranost i interes ciljne skupine za sudjelovanjem u aktivnostima: NISKA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: NISKA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 2.5.2. Razvoj i provedba kulturnih programa u suradnji sa dionicima sa područja Zadarske županije	Sudjelovanje i poticanje definiranja paketa posjeta kulturnim događanjima ustanova grada Zadra i Zadarske županije za škole i vrtiće	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava : NISKA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA • Motiviranost i interes ciljne skupine za sudjelovanjem u aktivnostima: SREDNJA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Sudjelovanje i poticanje kreiranja programa posjeta u suradnji sa turističkim sektorom	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava : NISKA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA • Motiviranost i interes ciljne skupine za sudjelovanjem u aktivnostima: SREDNJA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 2.5.3. Razvoj i provedba programa povezivanja sa stalnim posjetiteljima i prijateljima muzeja	Kreirani programi povezivanja sa stalnim posjetiteljima	<ul style="list-style-type: none"> • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA • Motiviranost i interes ciljne skupine za sudjelovanjem u aktivnostima: SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Provedba programa	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava : NISKA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA • Motiviranost i interes ciljne skupine za sudjelovanjem u aktivnostima: SREDNJA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 3.1.1. Obnova i uređenje Kneževe i Providurova palača u skladu sa strategijom Narodnog muzeja Zadar i definiranim potrebama suvremenog muzejskog regionalnog centra	Sudjelovanje u provedbi projektnih aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava :SREDNJA RAZINA RIZIKA • Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): VISOKA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: SREDNJA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Izrađen model upravljanja novouređenim prostorima	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava :SREDNJA RAZINA RIZIKA • Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): SREDNJA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: SREDNJA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA

Aktivnost 3.1.2. Održavanje i modernizacija postojećih objekata Narodnog muzeja Zadar	Provedena analiza prostornih potreba NMZ-a i definirana namjene prostora NMZ-a koji se oslobađaju preseljenjem zbirke u prostor Kneževe i Providurove palače	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativno-upravljačka ograničenja (tromost nadležnih tijela, zakonske prepreke i dr.): NISKA RAZINA RIZIKA • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA • Motiviranost i interes ciljne skupine za sudjelovanjem u aktivnostima: SREDNJA NISKA VISOKA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
	Provedba radova na održavanju, unaprjeđenju i modernizaciji postojećih objekata prema zaključcima analize	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava : VISOKA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA
Aktivnost 3.1.3. Unaprjeđenje i opremanje muzejskih odjela i stručnih službi	Provedena analiza potreba za unaprjeđenje uvjeta rada u poluzatvorenim i zatvorenim prostorima NMZ-a	<ul style="list-style-type: none"> • Rizici vezani uz djelatnike NMZ-a – nemotiviranost, preopterećenost i dr.: NISKA RAZINA RIZIKA
	Nabava i uređenje sukladno financijskim mogućnostima a prema godišnjem planu rada	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak financijskih sredstava : VISOKA RAZINA RIZIKA • Izvođači i ostali vanjski utjecaji: SREDNJA RAZINA RIZIKA

Navedene rizike je nužno na vrijeme **detektirati** te pokušati umanjiti njihovo ostvarenje, odnosno **svesti rizike na prihvatljivu mjeru** kroz:

- Smanjenje vjerojatnosti realizacije
- Smanjenje učinka ako se rizici realiziraju i idealno:
- Istovremeno smanjiti vjerojatnost i učinak

Upravljanje rizicima od posebne je važnosti i pomoći Upravi NMZ-a kako bi na odgovoran, transparentan i uspješan način provodila Strateški plan razvoja kao i upravljala proračunskim sredstvima. **Ključni rizici** provedbe Strateškog plana **evidentirani su u Registru rizika**. Registar rizika je „baza podataka“ za sve informacije o rizicima, s ciljem smanjenja opsega neizvjesnosti koja bi mogla biti prijetnja ostvarenju ciljeva definiranih strateškim planom. Registar daje i pregled aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi se adekvatno odgovorili na određeni rizik. Da bi se poboljšala učinkovitost upravljanja rizicima i osiguralo da su ključni rizici identificirani i tretirani, nužno je da Uprava NMZ-a **uspostavi odgovarajući sustav praćenja i izvješćivanja o rizicima** te da se **imenuje koordinator za rizike** u provedbi Strateškog plana. Koordinator ima zadaću pratiti ostvarenje mogućih rizika na razini strateških ciljeva te izvijestiti Upravu o eventualnoj realizaciji istih kako bi uprava mogla provesti mjere za smanjenje, prenošenje ili izbjegavanje rizika. Koordinator za rizike **evidentira poduzete aktivnosti (odgovore na rizike) u Registru rizika**.

Tablica 31: Registar rizika

Cilj	Rizik (kratak opis rizika s uzrokom i potencijalnim posljedicama)	Pregled postojećih kontrolnih mehanizama uz utvrđeni rizik	Rezidualna razina rizika			Sažetak odgovora na rizik	Rok za izvršenj e planiran ih radnji	Poduzete aktivnosti	Odgovorn a osoba
			Učinak	Vjerojatnost	Ukupno	Sažetak planiranih radnji (smanjiti, prenijeti ili izbjeći rizik)			
Unaprjeđenje učinkovitosti i kvalitete u upravljanju, radu i vidljivosti NMZ	Nedostatak financijskih sredstava za unaprjeđenje administrativno-knjigovodstvenog sustava sukladno potrebama suvremenog upravljanja muzejom i muzejskom građom	Povezivanja planova i programa rada NMZ s izvorom financiranja	3	1	3	Izbjegavanje rizika argumentiranim i dobro obrazloženim planom rada NMZ	2018		Ravnateljica NMZ
	Neodgovarajuća razina praćenja poslovanja i izvještavanje	Vode se određene evidencije	2	1	2	Dorada internih procedura i internih akata sa svrhom preciznijeg vođenja poslovanja	2018		Ravnateljica NMZ
	Nedostatak odgovarajućih ljudskih resursa za kvalitetnu provedbu unaprjeđenja samo-održivosti i vidljivosti Narodnog muzeja Zadar	Provode se neke marketinške aktivnosti	2	2	4	Zapošljavanje dodatnog i kvalificiranog kadra	2018		Ravnateljica NMZ
Unaprjeđenje muzejske djelatnosti, razvoj programa i aktivnosti	Ograničenja organizacijske naravi za postavljanje novog muzejskog koncepta	Parcijalne dorade po odjelima	2	2	4	Angažiranje vanjskih stručnjaka i osiguravanje financijske potpore (vlastita sredstva, donatori)	2023		Ravnateljica NMZ

	Nemogućnost osnivanja Regionalnog studijsko znanstvenog centra zbog financijskih i kadrovskih ograničenja	NMZ je neformalno mjesto gdje se traži informacija i ekspertiza	1	2	2	Osiguravanje financiranja iz EU fondova i/ili vlastitih sredstava	2023		Ravnateljica NMZ
	Nemogućnost definiranja paketa posjeta kulturnim događanjima ustanova grada Zadra i Zadarske županije za škole i vrtiće zbog nemogućnosti koordinacije	postoje kontakti s drugim ustanovama u kulturi na području županije	2	1	2	Održavanje koordinacijskih sastanaka s primjerima najbolje prakse	2023		Ravnateljica NMZ
	Nemogućnost kreiranja programa posjeta u suradnji sa turističkim sektorom	postoje kontakti s turističkim sektorom na području županije	2	1	2	Održavanje koordinacijskih sastanaka i suradnja na postizanju zajedničkih ciljeva	2023		Ravnateljica NMZ
Povećana razina infrastrukturne opremljenosti	Nemogućnost unaprjeđenja i opremanja muzejskih odjela i stručnih službi	postoje ulaganja, ali su reaktivna	1	2	2	Osiguravanje financiranja iz EU fondova i/ili vlastitih sredstava	2023		Ravnateljica NMZ
	Nemogućnost održavanja i modernizacije postojećih objekata Narodnog muzeja Zadar	suradnja s investitorom u projekt II palače	2	2	4	Uspostavljena tijesna i konstruktivna suradnja i održavanje dokumentiranih koordinacijskih sastanaka u tijeku pripreme i provedbe projekta obnove Providurove palače	2023		Ravnateljica NMZ

8. PRAĆENJE I EVALUACIJA

8.1 Praćenje i evaluacija

Europska komisija definira praćenje provedbe kao „**neprekidno prikupljanje, analiza i upotreba informacija o napretku projekta i postignutim rezultatima**“. Ono podupire učinkovito i pravovremeno upravljanje, donošenje odluka, učenje dionika i odgovornost za korištene rezultate i resurse.“ Navedena definicija, koja se primarno odnosi na provedbu projekata, važi i za provedbu strateškog plana. S tim u vezu u ovom poglavlju se **definira sustav praćenja kao i metode i alati za evaluaciju** relevantnosti, učinkovitosti, djelotvornosti, održivosti i učinka provedbe aktivnosti definiranih Strateškim planom razvoja kulturne ustanove Narodni muzej Zadar za period 2018. – 2023.

Primjena definiranih alata praćenja, procjene i evaluacije na pravilan i dobro organiziran način omogućuje djelatnicima NMZ-a brz i efikasan odgovor na moguće probleme i nedostatke koji se mogu pojaviti pri provedbi plana i omogućuju prilagodbu postojećeg pristupa. U prilogu Strateškog plana razvoja kulturne ustanove Narodni muzej Zadar priloženi su obrasci koje Uprava NMZ-a treba koristiti pri izradi planova i izvještavanju osnivača:

- **Prilog I:** Predložak za izradu godišnjeg plana i programa Narodnog muzeja Zadar
- **Prilog II:** Predložak za izvještavanje o realizaciji godišnjeg programa rada Narodnog muzeja Zadar
- **Prilog III:** Predložak izvješća o provedbi strateškog plana razvoja kulturne ustanove NMZ 2018.-2023.

Prilog I. Predložak za izradu godišnjeg plana i programa Narodnog muzeja Zadar

Narativni dio:

Narativni dio treba sadržavati kratki pregled stanja i planiranih aktivnosti. Opseg narativnog dijela ne treba biti duži od 10 stranica. Indikativni sadržaj narativnog dijela plana i programa:

1. Uvod
2. Planirane aktivnosti za prikupljanje, obrada i prezentaciju muzejske građe
3. Planirane aktivnosti suradnje s drugim kulturnim i odgojnim ustanovama na području županije, države i inozemstva
4. Planirane aktivnosti suradnje s lokalnom zajednicom i aktivnosti odnosa s javnošću i medijima
5. Planirane aktivnosti restauratorsko-konzervatorske djelatnosti
6. Planirane aktivnosti organiziranja manifestacija i događanja (objedinjeno za sve odjele)
7. Planirane aktivnosti izložbene djelatnosti (objedinjeno za sve odjele)
8. Planirane aktivnosti izdavačke djelatnosti (objedinjeno za sve odjele)
9. Planirane aktivnosti pedagoške djelatnosti
10. Sažetak financijskog plana za razdoblje

Tablični dio:

Tablični dio se ispunjava sa aktivnostima predviđenima Strateškim planom a čija provedba je planirana u definiranom razdoblju. Opisuju se samo aktivnosti koje se planiraju provesti tijekom razdoblja. U nastavku je primjer popunjenih tablica.

GODIŠNJI PLAN I PROGRAM RADA NARODNOG MUZEJA ZADAR ZA 2018. GODINU	
INTEGRIRANE GODIŠNJE AKTIVNOSTI (U SKLADU S ČETVEROGODIŠNJIM PLANOM RADA NMZ I STRATEŠKOG PLANA RAZVOJA KULTURNE USTANOVE NMZ 2018.-2023.)	
AKTIVNOST 1.1.	PRIMJER Uspostavljen sustav/baza podataka kao potporni mehanizam praćenju poslovanja NMZ odnosno prikupljanja pokazatelja uspješnosti
AKTIVNOSTI PROVADE I O NJIMA IZVJEŠTAVAJU:	Ravnateljica, računovodstvo, pravna služba, voditelji odjela
Kratki opis aktivnosti s polaznim vrijednostima:	S obzirom na nepostojanje centralnog mjesta obrade podataka o radu NMZ, postojala je potreba za pronalaženjem strukturiranog rješenja u smislu implementacije programskih rješenja koje bi objedinilo poslovanje NMZ i učinilo ga preglednim.
Veza s četverogodišnjim planom rada NMZ i Strateškim planom razvoja kulturne ustanove NMZ 2018.-2023. (navesti DA i koja aktivnost, ili NE)	DA, ova aktivnost predstavlja provedbu aktivnosti 1.1.2. iz Strateškog plana razvoja kulturne ustanove NMZ, planirano u 2018.godini.
Planirano financiranje s proračunske stavke/vlastiti prihodi/donacije	Financiranje najvećim dijelom planirano iz proračunskih sredstava, manjim dijelom iz donacija
Rok provedbe	IV kvartal 2018.

AKTIVNOST 1.2.	PRIMJER Kadrovsko kapacitiranje NMZ
AKTIVNOSTI PROVODE I O NJIMA IZVJEŠTAVAJU:	Ravnateljica, pravna služba, stručni kolegij
Kratki opis aktivnosti s polaznim vrijednostima:	<i>PRIMJER</i> <i>S obzirom na potrebu popunjavanja radnih mjesta u NMZ a radi usložnjavanja funkcija NMZ, potrebno je donijeti Plan zapošljavanja na godišnjoj razini i realizirati ga, u skladu s financijskim mogućnosti. Tijekom 2018. godine planira se zaposliti IT stručnjak.</i>
Veza s četverogodišnjim planom rada NMZ i Strateškim planom razvoja kulturne ustanove NMZ 2018.-2023. (navesti DA i koja aktivnost, ili NE)	DA, ova aktivnost predstavlja provedbu aktivnosti 1.1.5. iz Strateškog plana razvoja kulturne ustanove NMZ, planirano u 2018.godini.
Planirano financiranje s proračunske stavke/vlastiti prihodi/donacije	Financiranje u cijelosti planirano iz proračunskih sredstava
Rok provedbe	II kvartal 2018
AKTIVNOST 1.3.	
AKTIVNOSTI PROVODE I O NJIMA IZVJEŠTAVAJU:	
Kratki opis aktivnosti s polaznim vrijednostima:	
Veza s četverogodišnjim planom rada NMZ i Strateškim planom razvoja kulturne ustanove NMZ 2018.-2023. (navesti DA i koja aktivnost, ili NE)	

Planirano financiranje s proračunske stavke/vlastiti prihodi/donacije	
Rok provedbe	
2. Daljnji razvoj muzejskog koncepta NMZ	
INTEGRIRANE GODIŠNJE AKTIVNOSTI (U SKLADU S ČETVEROGODIŠNJIM PLANOM RADA NMZ I STRATEŠKOG PLANA RAZVOJA KULTURNE USTANOVE NMZ 2018.-2023.)	
AKTIVNOST 2.1.	PRIMJER Dovršetak koncepta izložbe ratnih fotografija Zadra i otvaranje izložbe „ZADAR kroz vrijeme“
AKTIVNOSTI PROVADE I O NJIMA IZVJEŠTAVAJU:	Odjel XY
Kratki opis aktivnosti s polaznim vrijednostima:	Provedene analize i konzultativni sastanci s turističkim sektorom koji djeluje na razini županije su ukazale da postoji veliki interes za novim pristupom u postavljanju dokumentarističke izložbe s fotografijama Zadra te se na projektu upotpunjavanja fonda fotografija i ostalim pripremnim radnjama počelo raditi još polovinom 2017. Započeti se projekt planira dovršiti tijekom 2018. Godine te se očekuje minimalno 5000 posjetitelja na ovoj izložbi.
Veza s četverogodišnjim planom rada NMZ i Strateškim planom razvoja kulturne ustanove NMZ 2018.-2023. (navesti DA i koja aktivnost, ili NE)	Ova aktivnost dijelom predstavlja provedbu aktivnosti 2.3.1. a dijelom 2.3.2. iz Strateškog plana razvoja kulturne ustanove NMZ
Planirano financiranje s proračunske stavke/vlastiti prihodi/donacije	Financiranje je planirano iz proračunskih sredstava i donacije Grada Zadra
Rok provedbe	II kvartal 2018
AKTIVNOST 2.1.	

AKTIVNOSTI PROVODE I O NJIMA IZVJEŠTAVAJU:	
Kratki opis aktivnosti s polaznim vrijednostima:	
Veza s četverogodišnjim planom rada NMZ i Strateškim planom razvoja kulturne ustanove NMZ 2018.-2023. (navesti DA i koja aktivnost, ili NE)	
Planirano financiranje s proračunske stavke/vlastiti prihodi/donacije	
Rok provedbe	

Prilog II. Predložak za izvještavanje o realizaciji godišnjeg programa rada Narodnog muzeja Zadar

PREDLOŽAK ZA IZVJEŠTAVANJE O REALIZACIJI GODIŠNJEG PROGRAMA RADA NARODNOG MUZEJA ZADAR

Narativni dio

(preporučeni opseg narativnog dijela - 10 stranica)

1. Uvodna riječ ravnateljice

(U uvodnom dijelu treba navesti temeljne podatke o djelatnosti NMZ, zakonskoj osnovi za djelovanje, organizacijskoj shemu za razdoblje o kojemu se izvještaja, kao i misiju i viziju NMZ te navesti da je sastavni dio ovog Izvješća i međuizvješće o procjeni provedenosti mjera iz Strateškog plana razvoja ustanove NMZ)

2. Izvršenje financijskog plana za razdoblje s kvalitativnom i kvantitativnom analizom prihoda i rashoda

(I ovom dijelu potrebno je opisati izvore prihoda (vlastiti prihodi, donacije, proračun Zadarske županije, nenadležni proračuni i ostalo) s odgovarajućim iznosima, kao i prikazati opisno na koji se način i u koje svrhe utrošio novac prema stavkama Redovna djelatnost (plaće, uvjeti rada, održavanje i slično), Programska djelatnost (troškovi vezani uz prikupljanje, obradu, prezentaciju građe, odnosno otkup i preventivnu zaštitu) i Projektno financiranje za aktivnosti koje izlaze izvan redovite muzejske aktivnosti. Kao prilog ovom Izvještaju potrebno je na propisanom obrascu priložiti i tablični prikaz Financijskog plana i Izvještaja uz financijski plan. Sve je stavke potrebno indeksirati (odrediti udio utrošenog u odnosu na planirano).

3. Prikupljanje, obrada i prezentacija muzejske građe

(U ovom je dijelu izvješća posebno važno sistematizirati podatke prikupljene od svih sastavnica i odjela NMZ te ih prikazati kratko i jasno koristeći agregirane podatke s naglaskom na kvantitativne podatke. Podaci uključuju aktivnosti na prikupljanju muzejske građe (darovanjem, otkupom terenskim istraživanjem) prema odjelima i ukupno. Također valja kratko opisati aktivnosti koje su djelatnici poduzeli vezano uz brigu o stalnom postavu NMZ i njegovoj nadgradnji, prema odjelima i kumulativno, uključujući i izmjene stalnog postava.

Stručna i znanstvena obrada muzejske građe te podaci o usavršavanju i suradnji prema odjelima i kumulativno također trebaju biti kratko obrazloženi.)

- 4. Suradnja s drugim kulturnim i odgojnim ustanovama na području županije, države i inozemstva**
(opisati kratak pregled suradnje s navedenim rezultatima aktivnosti, i to objedinjeno za sve odjele)
- 5. Suradnja s lokalnom zajednicom i aktivnosti odnosa s javnošću i medijima**
(opisati kratak pregled suradnje s navedenim rezultatima aktivnosti, i to objedinjeno za sve odjele, koristeći tablicu iz priloga Kvantitativna analiza PR učinka tijekom izvještajnog razdoblja)
- 6. Pregled restauratorsko-konzervatorske djelatnosti**
(taksativno navesti podatke objedinjeno za sve odjele)
- 7. Manifestacije i događanja(objedinjeno za sve odjele)**
(taksativno navesti manifestacije i događanja s datumima održavanja, vrstom suradnje i drugim relevantnim podacima; podatke sistematizirati objedinjeno za sve odjele)
- 8. Izložbena djelatnost (objedinjeno za sve odjele)**
(taksativno navesti sve izložbene aktivnosti s nazivima, brojem posjetitelja, datumima održavanja i drugim relevantnim podacima; podatke sistematizirati objedinjeno za sve odjele)
- 9. Izdavačka djelatnost(objedinjeno za sve odjele)**
(taksativno navesti izdavačke aktivnosti)
- 10. Pedagoška djelatnost**
(tablično prikazati sve edukativne aktivnosti i druge radionice,s brojem posjetitelja i podatke o korištenim materijalima i metodama)
- 11. Tablica pokazatelja uspješnosti (prema predlošku u prilogu)**
- 12. Zaključak**

Dodatak 1.: Izvršenje Financijskog plana i sažetak

- na propisanom obrascu osnivača

Dodatak 2: Kvantitativna analiza PR učinka

DATUM	MEDIJ	MEDIJSKI PROIZVOD	OBLIK SUDJELOVANJA NMZ	TEMA/PRIGODA	KVALITATIVNA OCJENA NASTUPA (vrlo pozitivan/pozitivan/neutralan/negativan)	FOTO OPREMA
2.3.2018.	Nova TV	DNEVNIK NOVE TV	Izjava	Otvorenje Kneževe palače	Vrlo pozitivan	DA
1.8.21017.	Radio Zadar	Kronike iz kulture	Gostovanje	Nova izložba	Pozitivan	NE

Dodatak 3.: Pokazatelji uspješnosti prema indikatorima definiranim u Strateškom planu razvoja kulturne ustanove Narodni muzej Zadar 2018. – 2023.

POKAZATELJ USPJEŠNOSTI	Polazna vrijednost 2017.	Ciljana vrijednost 2018.	Ostvarena vrijednost 2018.
Broj izložbi, manifestacija i drugih događanja			
Broj posjetitelja			
Broj prodanih ulaznica			
Broj radionica za djecu			
Broj stručnih vodstava			

Broj digitaliziranih muzejskih predmeta			
Broj kvadrata novo postavljenih izložbi			
Broj novonabavljenih i obrađenih predmeta			
Broj izrađenih stručnih radova			
Broj medijskih istupa			

Dodatak 4.: izvještaj o ispunjenju planiranih aktivnosti iz Strateškog plana razvoja kulturne ustanove NMZ za tekuću godinu

IZVJEŠTAJ O ISPUNJENJU PLANIRANIH AKTIVNOSTI IZ STRATEŠKOG PLANA RAZVOJA KULTURNE USTANOVE NMZ ZA TEKUĆU GODINU	
3. Administrativno i financijsko poslovanje NMZ	
AKTIVNOST 1.2.	PRIMJER Kadrovsko kapacitiranje NMZ
AKTIVNOSTI PROVODE I O NJIMA IZVJEŠTAVAJU:	Ravnateljica, pravna služba

<p>Kratki opis aktivnosti s polaznim vrijednostima:</p>	<p><i>PRIMJER</i> <i>S obzirom na potrebu popunjavanja radnih mjesta u NMZ a radi uslozjavanja funkcija NMZ, potrebno je donijeti Plan zapošljavanja na godišnjoj razini i realizirati ga, u skladu s financijskim mogućnosti. Tijekom 2018. godine planira se zaposliti IT stručnjak.</i></p>
<p>Utrošena sredstva (kumulativno ili specifično) stavke/vlastiti prihodi/donacije</p>	<p>Financiranje u cijelosti planirano iz proračunskih sredstava</p>
<p>Rok provedbe</p>	<p>II kvartal 2018</p>
<p>Stupanj provedenosti (provedeno/dijelom provedeno/nije provedeno)</p>	<p><i>Aktivnost je provedena, s 1.5. 2018 zaposlen je djelatnik na poslovima IT stručnjaka</i></p>

Prilog III. Predložak izvješća o provedbi strateškog plana razvoja kulturne ustanove NMZ 2018.-2023.

KVALITATIVNI SAŽETAK IZVJEŠĆA O PROVEDBI STRATEŠKOG PLANA RAZVOJA KULTURNE USTANOVE NMZ 2018.-2023.

Opći cilj 1: Unaprjeđenje učinkovitosti i kvalitete u upravljanju, radu i vidljivosti NMZ-a

Procjena provedenosti:

Provedbom planiranih aktivnosti unutar ovog cilja, cilj je ostvaren (*molimo odaberite stupanj*)

U cijelosti - Najvećim dijelom- Manjim dijelom

Molimo, navedite i obrazložite eventualne probleme u provedbi (ako aktivnosti unutar cilja nisu u potpunosti provedene), s poveznicom na upravljanje rizicima iz Registra rizika:

Opći cilj 2: Unaprjeđenje muzejske djelatnosti, razvoj programa i aktivnosti

Procjena provedenosti:

Provedbom planiranih aktivnosti unutar ovog cilja, cilj je ostvaren (*molimo odaberite stupanj*)

U cijelosti - Najvećim dijelom- Manjim dijelom

Molimo, navedite i obrazložite eventualne probleme u provedbi (ako aktivnosti unutar cilja nisu u potpunosti provedene) s poveznicom na upravljanje rizicima iz Registra rizika:

Opći cilj 3: INFRASTRUKTURNO UNAPRJEĐENJE I OPREMANJE

Procjena provedenosti:

Provedbom planiranih aktivnosti unutar ovog cilja, cilj je ostvaren (*molimo odaberite stupanj*)

U cijelosti - Najvećim dijelom- Manjim dijelom

Molimo, navedite i obrazložite eventualne probleme u provedbi (ako aktivnosti unutar cilja nisu u potpunosti provedene) s poveznicom na upravljanje rizicima iz Registra rizika:

DESKRIPTIVNO IZVJEŠĆE O PROVEDBI AKTIVNOSTI STRATEŠKOG PLANA RAZVOJA NMZ 2018.-2023.

OPĆI CILJ 1: UNAPRJEĐENJE UČINKOVITOSTI I KVALITETE U UPRAVLJANJU, RADU I VIDLJIVOSTI NARODNOG MUZEJA ZADAR

Posebni cilj 1.1:

Unaprjeđivanje administrativnih procedura i sustava upravljanja ljudskim, materijalnim i nematerijalnim resursima

AKTIVNOST 1.1.1.	AŽURIRANJE I IZRADA ADMINISTRATIVNIH AKATA, DOKUMENATA I PROCEDURA RADA NMZ-A SUKLADNO ZAKONSKIM OKVIRIMA I PROVEDBENIM PROPISIMA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnatelj, pravna služba, računovodstvo</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Utvrđen ekstenzivan popis zakonskih akata i drugih propisa koji se primjenjuju na NMZ u stručnom, financijskom i kadrovskom smislu • Izrađeni i usvojeni novi Pravilnik o radu, sa sistematizacijom radnih mjesta, Pravilnik o računovodstvu i financijskom poslovanju s jasnim procedurama postupanja s evidencijama i gotovim novcem
Datum početka provedbe:	I kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2018
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	

AKTIVNOST 1.1.2.	UNAPRJEĐENJE ADMINISTRATIVNOG SUSTAVA SUKLADNO POTREBAMA SUVREMENOG UPRAVLJANJA MUZEJOM I MUZEJSKOM GRAĐOM
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Radna skupina (ravnateljica, predstavnik osnivača, voditelji zbirki, pravna služba i računovodstvo NMZ, osoba ovlaštena za provedbu postupka javne nabave, stručni savjetnik za IT)</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Osnovana i imenovana radna skupina koja će specificirati potrebe programske IT podrške iz perspektive NMZ, odnosno istražiti sustave koje u svom radu koriste drugi muzeji u Hrvatskoj • Raspisan natječaj za nabavu softverskog rješenja odnosno arhitekture za bazu podataka NMZ • Izrađen program koji na optimalan način podupire muzejsko poslovanje i praćenje njegova kretanja, • Izrađen testiran i dorađen sustav upravljanja podacima iz domene praćenja prodaje raznih kategorija ulaznica, upravljanja građom i prikupljanja te statističke obrade raznih setova podataka a prema metodologiji koju za svoje potrebe traži resorno ministarstvo, odnosno Muzejski dokumentacijski centar. • Održane prezentacijske radionice/ edukacije o korištenju programa za djelatnike NMZ i osnivača
Datum početka provedbe:	III kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	III kvartal 2020
Potrebna financijska sredstva:	Prema ponudi temeljem specifikacije
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
AKTIVNOST 1.1.3.	IZRADA GODIŠNJEG PLANA RADA NARODNOG MUZEJA ZADAR U SKLADU SA ZACRTANIM STRATEŠKIM CILJEVIMA KROZ PARTICIPATIVNI PRISTUP I UKLJUČENOST SVIH SLUŽBI NMZ-a, DJELATNIKA I OSNIVAČA.

Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Radna skupina (ravnateljica, pravna služba i računovodstvo NMZ, voditelji odjela NMZ)</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Donesena odluka o imenovanju radne skupine za izradu godišnjeg plana rada NMZ • Izrađen, prezentiran i dorađen u dijalogu sa zaposlenicima i osnivačem godišnji plan rada • Objavljeni dokumenti na internetskim stranicama NMZ
Datum početka provedbe:	U listopadu svake godine
Datum završetka provedbe:	U studenom svake godine
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
AKTIVNOST 1.1.4.	PRAĆENJE POSLOVANJA I IZVJEŠTAVANJE
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Prema odluci ravnateljice NMZ</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Izrađeno i osnivaču dostavljeno izvješće o godišnjem planu i programu s financijskim izvješćem na godišnjoj razini. Izvješće obuhvaća i analizu suradnje sa vrtićima, školama i sveučilištima na godišnjoj razini kao i analizu medijske prisutnosti. Analiza medijske prisutnosti uključuje i upravljanje komunikacijskim kanalima NMZ (web stranica, društvene mreže) na godišnjoj razini • Redovito, pravovremeno i točno izvještavanje Muzejskog dokumentacijskog centra na propisanim obrascima na godišnjoj razini

Datum početka provedbe:	Sukladno dogovoru s osnivačem
Datum završetka provedbe:	Kontinuirano
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
AKTIVNOST 1.1.5.	UNAPRJEĐENJE SUSTAVA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnateljica, pravna služba</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Provedena analiza postojećih radnih mjesta i optimizacija u skladu sa sistematizacijom radnih mjesta i izrađen i primijenjen Plan zapošljavanja u NMZ uz odobrenje osnivača • Izrađen Plan upravljanja ljudskim potencijalima koji uključuje shemu edukacija, mobilnosti stručnjaka, razmjene i stručnog usavršavanja • ¼ zaposlenika godišnje prošla je neku vrstu edukacija/usavršavanja • Uspostavljena suradnja i razmjena djelatnika s partnerskim institucijama
Datum početka provedbe:	II kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2023.
Potrebna financijska sredstva:	20.000,00 HRK godišnje za stručno usavršavanje i edukacije, trošak novog zapošljavanja u skladu s dogovorom s osnivačem
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim	

dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
Posebni cilj 1.2:	
Unaprjeđenje samo-održivosti i vidljivosti Narodnog muzeja Zadar	
AKTIVNOSTI	
AKTIVNOST 1.2.1.	DEFINIRANJE MODELA I KOMERCIJALIZACIJA PROSTORA I USLUGA NARODNOG MUZEJA ZADAR KOJE SE NE KORISTE U PRIMARNOJ KULTURNOJ DJELATNOSTI
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnateljica, voditelji odjela, pravna služba, računovodstvo</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Osnovana radna skupina sa zadaćom utvrđivanja izvedivih i održivih novih komercijalnih djelatnosti i usluga • Izrađen, od strane osnivača odobren i javno objavljen pravilnik o komercijalnim poslovima NMZ • Objavljen javni poziv za dostavu ponuda s pripadajućom dokumentacijom za nadmetanje • Proveden postupak dodjele prostora na korištenje • Potpisani ugovori o komercijalnom korištenju prostora
Datum početka provedbe:	II kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2024
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	

Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
AKTIVNOST 1.2.2.	IZRADA MARKETINŠKE I KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE U SVRHU PODIZANJA VIDLJIVOSTI NARODNOG MUZEJA ZADAR I SVIH NJEGOVIH ODJELA I ZBIRKI
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Radna skupina (ravnateljica, marketing služba, pravna služba i računovodstvo NMZ, voditelji odjela NMZ)</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Osnovana radna skupina i definiran projektni zadatak • Objavljen javni poziv za nabavu usluge izrade strategije • Strategija NMZ za marketing i komunikacije izrađena • Redovita provedba aktivnosti iz strategije • Izrađena izvješća o provedbi Strategije uz izvješće o provedbi godišnjeg plana i programa NMZ
Datum početka provedbe:	II kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	Kontinuirano
Potrebna financijska sredstva:	70.000,00 HRK
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	

AKTIVNOST 1.2.3.	UNAPRJEĐENJE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE U DIGITALNOM OKRUŽENJU
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnateljica, marketing služba, voditelji odjela i kustosi, IT konzultanti</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Izrađena analiza postojeće arhitekture i sadržaja web stranice • Definirane mogućnosti dorade i nadgradnje web stranice i web trgovine kao i digitalizacije muzejskog fundusa te izrađena analiza troškova • Ugovorene usluge dorade web kanala • Ugovorene usluge prijevoda dijela web sadržaja na njemački, talijanski, francuski i ostale jezike. Provedba ovisno o financijskim mogućnostima • Uspostavljeni NMZ profili na društvenim mrežama, sa po dvije tjedne objave • Uspostavljena mreža pratitelja NMZ profila na društvenim mrežama
Datum početka provedbe:	II kvartal 2018.
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2019.
Potrebna financijska sredstva:	50.000,00 HRK
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
AKTIVNOST 1.2.4.	DIZAJN I IZRADA SUVENIRSKOG I DAROVNOG PROGRAMA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnateljica, marketing služba, kustosi, vanjski suradnici</i>

Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Definirana i ugovorena suradnja sa Školom primijenjene umjetnosti na izradi suvenirskog i darovnog programa • Uređen prodajni prostor za suvenirsku i darovnu prodaju i angažirana osoba koja će to voditi • Uspostavljena suradnja na nabavi inovativnih darova i suvenira koji tematiziraju umjetnost, arhitekturu, dizajn i baštinu s područja • Suvenirnica i darovni dućan opremljen i stavljen u funkciju
Datum početka provedbe:	III kvartal 2019.
Datum završetka provedbe:	I kvartal 2020.
Potrebna financijska sredstva:	100.000,00 HRK
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	

OPĆI CILJ 2:

UNAPRJEĐENJE MUZEJSKE DJELATNOSTI, RAZVOJ PROGRAMA I AKTIVNOSTI

Posebni cilj 2.1:

Unaprjeđenje upravljanja i rada na muzejskim zbirkama

AKTIVNOSTI	
AKTIVNOST 2.1.1.	UPRAVLJANJE I RAD NA MUZEJSKIM ZBIRKAMA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	Radna skupina (ravnateljica, voditelji odjela, kustosi)
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Osnovana Radna skupina za izradu internih dokumenata • Izrađen interni pravilnik / politika o upravljanju izložbama; • Interni dokument/pravilnik o politici sakupljanja muzejske građe • Pravilnik o ustupanju muzejske građe za koju NMZ ima autorska prava • Izrađen višegodišnji plan prikupljanja muzejske građe • Utvrđen plan kreiranja novog muzejskog proizvoda kao rezultata aktivnosti prikupljanja nove građe
Datum početka provedbe:	I kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	Kontinuirano
Potrebna financijska sredstva:	Prema procjeni stručnog tima i financijskim mogućnostima za otkup
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
Posebni cilj 2.2: Stalni postavi odjela Narodnog muzeja Zadar	

AKTIVNOSTI	
AKTIVNOST 2.2.1.	IZRADA I PROVEDBA MUZEOLŠKOG POSTAVA SVIH ODJELA I ZBIRKI NARODNOG MUZEJA ZADAR U NOVIM PROSTORIMA PREMA NAPUCIMA HRVATSKOG MUZEJSKOG VIJEĆA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Stručna radna skupina (ravnateljica, voditelji odjela, kustosi)</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Radna skupina osnovana • Projektni zadatak izrade novog muzejskog koncepta za sve odjele NMZ definiran • Pribavljeno odobrenje MDC i Muzejskog vijeća na novi idejni i izvedbeni koncept • Raspisan natječaj za uređenje, nabavu opreme i izrade programskog rješenja
Datum početka provedbe:	II kvartal 2019.
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2023.
Potrebna financijska sredstva:	300.000,00 HRK
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
AKTIVNOST 2.2.2.	DIGITALIZACIJA ZBIRKI
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Stručna radna skupna</i>

Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Izrađen plan digitalizacije • Nabavljena potrebna oprema/ugovorena usluga digitalizacije baštine s vanjskim izvođačem • Provedena aktivnost digitalizacije i obrade temeljem plana na godišnjoj razini, • Postavljeni sadržaji u bazi podataka s dodijeljenim licencama, u skladu s planom
Datum početka provedbe:	III kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	Kontinuirano
Potrebna financijska sredstva:	Prema planu digitalizacije
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
Posebni cilj 2.3: Unaprjeđenje povremene izložbene djelatnosti	
AKTIVNOSTI	
AKTIVNOST 2.3.1.	ORGANIZIRANJE ODJELNIH I MEĐU-ODJELNIH IZLOŽBI
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Stručna radna skupina NMZ (ravnateljica, voditelji odjela, kustosi)</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Imenovana stručna radna skupina za organiziranje odjelnih i među-odjelnih izložbi

	<ul style="list-style-type: none"> Izrađen trogodišnji plan međudjelnih izložbi (jedna godišnje) s detaljnim raspisom koncepta i poslovnim modelom Definiran trogodišnji proračun za međudjelne izložbe PR i marketinške aktivnosti provedene Postavljena i izvedena izložba Post analiza rezultata (broj posjetitelja, broj prodanih ulaznica, odziv ciljnih skupina, mjerenje PR učinka, odnos uloženog i dobivenog rezultata)
Datum početka provedbe:	I kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2023
Potrebna financijska sredstva:	<ul style="list-style-type: none"> 30.000,00 HRK godišnje – ukupno 90 000,00 HRK
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
AKTIVNOST 2.3.2.	ORGANIZIRANJE IZLOŽBI U SURADNJI S DRUGIM INSTITUCIJAMA, PREUZIMANJE ZNAČAJNIH DOMAĆIH I INOZEMNIH IZLOŽBI, GOSTOVANJA STRUČNJAKA I UMJETNIKA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Stručna radna skupina NMZ (ravnateljica, voditelji odjela, kustosi)</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> Imenovana stručna radna skupina za organiziranje velikih renomiranih izložbi i gostovanja stručnjaka

	<ul style="list-style-type: none"> • Izrađen trogodišnji plan velikih renomiranih izložbi i gostovanja s detaljnim raspisom koncepta (popratna predavanja) i poslovnim modelom • Definiran detaljni proračun za svaku izložbu • PR i marketinške aktivnosti provedene • Postavljena i izvedena izložba(1 godišnje) • Post analiza rezultata (broj posjetitelja, broj prodanih ulaznica, odziv ciljnih skupina, mjerenje PR učinka, odnos uloženog i dobivenog rezultata)
Datum početka provedbe:	IV kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2023.
Potrebna financijska sredstva:	100.000,00 HRK godišnje
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
AKTIVNOST 2.3.3.	ORGANIZIRANJE PUTUJUĆIH IZLOŽBI U ŽUPANIJI, TUZEMSTVU I INOZEMSTVU
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Koordinator NMZ za gostovanja izložbi iz fundusa</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Imenovan koordinator NMZ za dogovaranje i suradnju na gostujućim izložbama • Usvojen plan gostovanja s detaljnim raspisom koncepta

	<ul style="list-style-type: none"> • Definiran detaljni proračun za svako gostovanje • PR i marketinške aktivnosti provedene • Postavljena i izvedena izložba(1 godišnje) • Post analiza rezultata (broj posjetitelja, broj prodanih ulaznica, odziv ciljnih skupina, mjerenje PR učinka, odnos uloženog i dobivenog rezultata)
Datum početka provedbe:	IV kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2023
Potrebna financijska sredstva:	Prema planu i ponudama (troškovi prijevoza i dr.)
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
Posebni cilj 2.4: Regionalni studijsko znanstveni centar	
AKTIVNOSTI	
AKTIVNOST 2.4.1.	STVARANJE PREDUVJETA ZA USPOSTAVU REGIONALNOG STUDIJSKO – ZNANSTVENOG CENTRA U SASTAVU NARODNOG MUZEJA ZADAR
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Stručna radna skupina, vanjski suradnici</i>

Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Izrađen nacrt pravilnik o radu studijsko—znanstvenog centra • Uređen i opremljen prostor čitaonice
Datum početka provedbe:	III kvartal 2019
Datum završetka provedbe:	III kvartal 2020.
Potrebna financijska sredstva:	150.000,00 kn
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
Posebni cilj 2.5: Aktivnosti i programi za različite ciljane skupine	
AKTIVNOSTI	
AKTIVNOST 2.5.1.	KONTINUIRANA IZRADA I PROVEDBA PROGRAMA EDUKACIJA I POSJETA ZA VRTIĆE I ŠKOLE TE SURADNJA SA SVEUČILIŠTIMA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Koordinator za suradnju s odgojno obrazovnim ustanovama (muzejski pedagog)</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Osmišljeni godišnji planovi i programi posjeta za vrtiće, osnovne i srednje škole

	<ul style="list-style-type: none"> • Ostvarena posjećenost od ukupno 800 djece školske i vrtičke dobi godišnje, uključujući sudjelovanja na radionicama • Razvijena dva seta edukativnih i didaktičkih radioničkih materijala godišnje • Održana najmanje dva konzultacijska sastanka s odgajateljima, učiteljima i profesorima godišnje • Izrađeno izvješće o provedbi ovih aktivnosti na godišnjoj razini
Datum početka provedbe:	IV kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2023
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
AKTIVNOST 2.5.2.	RAZVOJ I PROVEDBA KULTURNIH PROGRAMA U SURADNJI SA DIONICIMA SA PODRUČJA ZADARSKE ŽUPANIJE
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Koordinator za suradnju s odgojno obrazovnim ustanovama (muzejski pedagog) i marketing služba</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Održana najmanje dva koordinacijska sastanka inicirani od strane NMZ s drugim kultunim ustanovama na području s dokumentiranim ishodom • Održana najmanje dva koordinacijska sastanka s vrtičkim i školskim pedagogizma radi poticanja modela suradnje ranog obrazovanja kulturne publike s dokumentiranim ishodom

	<ul style="list-style-type: none"> • Održana najmanje dva koordinacijska sastanka s dionicima turističkog sektora radi poticanja modela dopunjavanja turističko proizvoda županije kulturnim sadržajima s dokumentiranim ishodom • Izrađeni paketi kulturnog proizvoda namijenjeni ciljanim publikama – turistima i mlađoj muzejskoj publici
Datum početka provedbe:	I kvartal 2018
Datum završetka provedbe:	Kontinuirano
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
AKTIVNOST 2.5.3.	RAZVOJ I PROVEDBA PROGRAMA POVEZIVANJA SA STALNIM POSJETITELJIMA I PRIJATELJIMA MUZEJA
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnateljica, marketing služba, muzejski pedagog</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostavljena baza s kontaktima stalnih posjetitelja i prijatelja muzeja • Izrađen i distribuiran dvomjesečni/tromjesečni newsletter NMZ • Izrađen program povezivanja s prijateljima muzeja • Program povezivanja s prijateljima muzeja jasno komuniciran na internetskim stranicama NMZ
Datum početka provedbe:	I kvartal 2019
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2023
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ

<p>Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem</p>	
<p>Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju</p>	
<p>OPĆI CILJ 3: POVEĆANA RAZINA INFRASTRUKTURNE OPREMLJENOSTI</p>	
<p>Posebni cilj 3.1: Infrastrukturno unaprjeđenje i opremanje muzejskih odjela te unaprjeđenje uvjeta rada</p>	
<p>AKTIVNOSTI</p>	
<p>AKTIVNOST 3.1.1.</p>	<p>OBNOVA I UREĐENJE KNEŽEVE I PROVIDUROVA PALAČA U SKLADU SA STRATEGIJOM NARODNOG MUZEJA ZADAR I DEFINIRANIM POTREBAMA SUVREMENOG MUZEJSKOG REGIONALNOG CENTRA</p>
<p>Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):</p>	<p><i>Ravnateljica, predstavnik Grada Zadra, predstavnik osnivača</i></p>
<p>Indikatori provedbe:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostavljena dinamika održavanja radnih sastanaka svih zainteresiranih strana s dokumentiranim ishodom • Uspostavljen dokumentirani model komunikacije kao nadgradnja na utvrđenim interesima vlasnika prostora i ciljevima razvoja NMZ • Izrađen detaljan model upravljanja prostornim kapacitetima Kneževe i Providurove palače uvažavajući interese i viziju razvoja NMZ u raznim fazama projekta obnove – od ugovaranja, projektiranja, pa do izvedbe
<p>Datum početka provedbe:</p>	<p>I kvartal 2018</p>

Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2020
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	
Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju	
AKTIVNOST 3.1.2.	ODRŽAVANJE I MODERNIZACIJA POSTOJEĆIH OBJEKATA NARODNOG MUZEJA ZADAR
Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):	<i>Ravnateljica, stručni djelatnici i stručne službe</i>
Indikatori provedbe:	<ul style="list-style-type: none"> • Izrađena analiza stanja oslobođenih prostornih kapaciteta NMZ • Izrađen plan smještajnih potreba, u skladu s planom razvoja NMZ • Izrađen troškovnih radova koje je potrebno izvesti kako bi se prostori optimalno priveli svrsi • Izrađen prijedlog financiranja za radove i stavljanja u funkciju
Datum početka provedbe:	I kvartal 2020
Datum završetka provedbe:	IV kvartal 2020
Potrebna financijska sredstva:	Redovita sredstva NMZ
Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem	

<p>Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju</p>	
<p>AKTIVNOST 3.1.3.</p>	<p>UNAPRJEĐENJE I OPREMANJE MUZEJSKIH ODJELA I STRUČNIH SLUŽBI</p>
<p>Nositelj provedbe aktivnosti (osoba, odjel):</p>	<p><i>Ravnateljica, stručni djelatnici i stručne službe</i></p>
<p>Indikatori provedbe:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Izrađena analiza potreba opremanja i unaprjeđenja uvjeta rada u fazama • Planirana sredstva u financijskom planu NMZ • Privedena javna nabava • Izvedeni radovi, nabavljena oprema i inventar prema planu za tekuću godinu
<p>Datum početka provedbe:</p>	<p>IV kvartal 2018</p>
<p>Datum završetka provedbe:</p>	<p>IV kvartal 2023</p>
<p>Potrebna financijska sredstva:</p>	<p>Prema analizi potreba</p>
<p>Stupanj provedenosti (u cijelosti-najvećim dijelom-manjim dijelom-aktivnosti nije provedena) s obrazloženjem</p>	
<p>Opis poduzetnih aktivnosti u izvještajnom razdoblju</p>	