

# Upravljanje projektima u muzejskoj djelatnosti - studija slučaja Muzej antičkog stakla u Zadru

---

**Maršić, Ana-Marija**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:850957>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-29**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



**PRAVNI FAKULTET U ZAGREBU**

**STUDIJSKI CENTAR ZA JAVNU UPRAVU I JAVNE FINACIJE**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ JAVNE UPRAVE**

Ana-Marija Maršić

**UPRAVLJANJE PROJEKTIMA U MUZEJSKOJ**

**DJELATNOSTI – STUDIJA SLUČAJA**

**MUZEJ ANTIČKOG STAKLA U ZADRU**

Završni rad

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Jasmina Džinić

ZADAR, 2022.

### **Izjava o izvornosti**

**Ja, Ana-Marija Maršić, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristila drugim izvorima do onih navedenih u radu.**

**Ana-Marija Maršić, v.r.**

## ZAHVALA

Želim od srca zahvaliti mojoj obitelji, osobito suprugu Mislavu i djeci Martini i Mateju na podršci i ljubavi koju su mi pružili tijekom studiranja, bez njih ne bih uspjela. Hvala mojim roditeljima koji su me bodrili i od prvog dana vjerovali u moj uspjeh, mojoj sestri Rosandi i najboljoj prijateljici Marlis koje su bile uz mene i hrabrile me kad mi je bila potrebna podrška. Također se želim zahvaliti ravnatelju Muzeja antičkog stakla Hrvoju Manenici i kolegama iz MAS-a na podršci i pomoći u realizaciji ovog rada, posebno kolegici Anamariji Eterović Borzić na pomoći i savjetima.

Naposljetku veliko hvala mentorici izv. prof. dr. sc. Jasmini Džinić na razumijevanju i potpori tijekom izrade ovog završnog rada.

## **Sažetak**

U muzejskoj djelatnosti upravljanje projektima odnosi se na upravljanje programskim aktivnostima te se ovakav način upravljanja programima temelji na modelu strateškog planiranja. U radu se definiraju osnovni pojmovi projekta, programa, upravljanja projektima i programima. Opisuje se način financiranja programskih aktivnosti svih dionika u kulturi koji su svoje programske aktivnosti prijavljivali na Javni poziv Ministarstva kulture i medija do 2018. godine i od 2019. god. nakon uvođenja novog modela financiranja. Analizira se upravljanje programskom djelatnošću ustanova u kulturi koje se financiraju izravno iz državnog proračuna s naglaskom na novi model financiranja programskih aktivnosti ustanova. U sklopu ovog završnog rada metodom anketnog istraživanja analizira se uspješnost samog modela koje je obuhvatilo ustanove kojima je novi model uveden. Cilj ovog završnog rada je pobliže se upoznati s muzejskom djelatnošću i upravljanjem projektima – odnosno programskim aktivnostima u muzejskoj djelatnosti na primjeru javne ustanove u kulturi – Muzeja antičkog stakla u Zadru.

**Ključne riječi:** muzej, muzejska djelatnost, muzej antičkog stakla, upravljanje projektima, kultura, programska djelatnost muzeja, plan programskih aktivnosti

## **Abstract**

In the museum activity, project management refers to the management of program activities, and this way of program management is based on the model of strategic planning. The paper defines the basic concepts of project, program, project management and program management. It describes the method of financing the program activities of all stakeholders in culture who reported their program activities to the Public Invitation of the Ministry of Culture and Media before 2018 and from 2019 after the introduction of a new financing model. The management of program activities of cultural institutions that are financed directly from the state budget is analyzed, with an emphasis on the new model of financing program activities of institutions. As part of this final paper, the success of the model itself was analyzed using the survey method, which included the institutions to which the new model was introduced. The aim of this final paper is to get acquainted with museum activities and project management - or program activities in museum activities on the example of a public institution in culture - the Museum of Ancient Glass in Zadar.

Key words: museum, museum activity, museum of ancient glass, project management, culture, museum program activity, program activity plan

## SADRŽAJ

UVOD .....	6
1. OPĆENITO O UPRAVLJANJU PROJEKTIMA.....	7
1.1. Definiranje pojmova – projekt i program	7
1.2. Upravljanje projektima i programima projekata	8
2. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA (PROGRAMIMA) U MUZEJSKOJ DJELATNOSTI... 12	
2.1. Općenito o muzejskoj djelatnosti i upravljanju projektima (programima) te načinu financiranja programske djelatnosti do 2018. godine	12
2.2. Financiranje javnih potreba u kulturi od 2019. godine	14
2.3. Financiranje programske aktivnosti ustanova u nadležnosti Ministarstva kulture i medija od 2019. godine	15
3. STUDIJA SLUČAJA – UPRAVLJANJE PROJEKTIMA U MUZEJU ANTIČKOG STAKLA U ZADRU .....	18
3.1. Općenito o Muzeju antičkog stakla u Zadru	18
3.2. Programska djelatnost Muzeja antičkog stakla u Zadru	19
3.2.1. Pokretanje i priprema programskih aktivnosti Muzeja	19
3.2.2. Planiranje programskih aktivnosti muzeja	20
3.3. Izvršenje Plana programskih aktivnosti i rezultati izvršenja	22
4. REZULTATI ANKETNOG ISTRAŽIVANJA .....	25
5. ANALIZA REZULTATA ANKETNOG ISTRAŽIVANJA.....	34
6. ZAKLJUČAK .....	36
LITERATURA:.....	38
POPIS SLIKA .....	39
POPIS GRAFIKONA .....	39

## UVOD

U ovom završnom radu obraditi će se tema Upravljanje projektima u muzejskoj djelatnosti – studija slučaja Muzej antičkog stakla u Zadru. U muzejskoj djelatnosti upravljanje projektima se odnosi na upravljanje programskom djelatnošću muzeja. Uvodno će se razjasniti pojmovi projekta i programa te upravljanja projektima i programima. U drugom dijelu rada će se detaljno analizirati načini upravljanja projektima u muzejskoj djelatnosti u Republici Hrvatskoj te načini financiranja programske djelatnosti ustanova koje su u nadležnosti Ministarstva kulture i medija te se u cijelosti financiraju sredstvima Državnog proračuna. U trećem dijelu će se predstaviti način upravljanja projektima (programima) Muzeja antičkog stakla u Zadru, javne ustanove u kulturi čiji osnivač je Republika Hrvatska dok osnivačka prava vrši Ministarstvo kulture i medija. Prikazati će se tijek procesa počevši od samog planiranja unutar ustanove, osmišljavanja programskih aktivnosti i stvaranja godišnjeg plana programske djelatnosti muzeja do slanja plana programske djelatnosti nadležnom Ministarstvu kulture i medija na razmatranje i odobrenje te samog odobrenja sredstava, raspodjele sredstava po programima i aktivnostima i realizacije. Također će se radom prikazati i postupak nakon realizacije programskih aktivnosti, slanje završnog programskog izvješća, isplata financijskih sredstava te zatvaranje projektnog ciklusa. S obzirom da je od 2019. godine na snazi novi model financiranja programskih aktivnosti ustanova u nadležnosti Ministarstva kulture i medija, u sklopu ovog završnog rada napravljeno je anketno istraživanje analize uspješnosti samog modela koje je obuhvatilo ustanove kojima je novi model uveden. Rezultati istraživanja su prikazani grafički i opisno. Cilj ovog završnog rada je pobliže se upoznati s muzejskom djelatnošću i upravljanjem projektima – odnosno programskim aktivnostima u muzejskoj djelatnosti na primjeru javne ustanove u kulturi s naglaskom na analizu novog modela financiranja programskih aktivnosti ustanova iz nadležnosti Ministarstva kulture i medija.

# 1. OPĆENITO O UPRAVLJANJU PROJEKTIMA

## 1.1. Definiranje pojmova – projekt i program

Projekt se može definirati kao "skup aktivnosti koji treba dovesti do željene promjene u određenom vremenskom razdoblju".<sup>1</sup> Prema Bublji projekt je "vremenski određen skup aktivnosti koji za cilj imaju proizvodnju jedinstvenog rezultata tzv. proizvoda. Projekt je gotovo idealan organizacijski okvir za postizanje strateških ciljeva organizacije".<sup>2</sup>

Projekt se također definira i kao privremeni pothvat kojim se stvara jedinstven proizvod, usluga ili rezultat te da privremena priroda projekta ukazuje na točno određeni početak i kraj.<sup>3</sup> Kraj se postiže kada se postignu ciljevi radi kojih je projekt pokrenut ili kada dođe do prekida projekta jer se projektni ciljevi ne mogu ili se neće ostvariti ili kad prestane postojati potreba za projektom. Postoji više kategorija projekata, ovisno o različitim kriterijima; projekti mogu biti kratkoročni ili dugoročni, nacionalni ili međunarodni, od manjeg ili većeg strateškog značaja, mogu biti usmjereni na određen materijalni cilj i sl. Privremenost projekta ne pretpostavlja kratkotrajnost samog projekta. Privremenost kao osobina projekta ne primjenjuje se nužno na uslugu, proizvod, uslugu ili rezultat samog projekta; velika većina projekata pokreće se s ciljem postizanja trajnog ishoda<sup>4</sup> dok se program s druge strane objašnjava kao grupa povezanih projekata kojima je najvažnije obilježje koordinirano upravljanje u svrhu postizanja kontrola i koristi a koje se njihovim pojedinačnim upravljanjem ne može postići.

"Programi mogu uključivati elemente povezanog rada koji je izvan opsega zasebnih projekata iz programa. Projekt može, ali ne mora biti dio nekog programa, ali program uvijek ima projekte".<sup>5</sup>

"Program projekata je ciljno usmjeren kompleksan proces izvođenja pojedinih logički međusobno ovisnih projekata. Program ima zajedničkog naručitelja (ili više njih, koji su u nekom poslovnom partnerstvu), u pravilu jednoznačno organiziran način financiranja, više investitora i veći broj izvođača; njima se ostvaruje strategija ili drugi poslovni i razvojni planovi."<sup>6</sup> Najčešća obilježja programa su postojanje odgovarajuće strukture i strategije, zatim

---

<sup>1</sup> Thackeray, V.: Što je to projekt?, IM-33 (1-2) 2002, str. 57, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/207245>

<sup>2</sup> Buble, M. : Projektni menadžment. Dugopolje, Minerva, 2010., str. 1

<sup>3</sup> <https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/medun-suradnja/projektiEU/Upravljanje%20projektima.pdf>

<sup>4</sup> Vodič kroz znanje o upravljanju projektima – IV izdanje, Project Management Institut, 2008, str. 5

<sup>5</sup> Hauc, A.: Projektni menadžment i projektno poslovanje, M.E.P Consult, Zagreb, 2007, str. 84

<sup>6</sup> Ibid.



kompleksnost te izdvajanje financijskih sredstava u značajnom obimu, jedinstveno izvršenje te dugotrajni rok završetka programa.

Ono što razlikuje realizaciju programa projekata od realizacije više velikih projekata je što je kod realizacije programa projekata lakše odrediti prioritete, resursi se mogu bolje raspodijeliti, omogućena je puno jasnija podjela zadataka i odgovarajuća kontrola nad izvođenjem. Sve navedeno stvara osnovu za učinkovitije ispunjenje zadanih ciljeva i realizaciju.

## **1.2. Upravljanje projektima i programima projekata**

"Upravljanje projektima – projektni menadžment je praksa pokretanja, planiranja, izvršavanja, nadzora i zaključivanja (završavanja) rada tima koji su zajedno stremili ka postizanju određenih ciljeva te se odnosi na zadovoljavanje određenih kriterija uspjeha u nekom vremenskom periodu".<sup>7</sup> Upravljanje projektima se također može definirati kao primjena različitih vještina i stečenih znanja u projektnim aktivnostima s ciljem da se zadovolje potrebe i očekivanja koja dionici imaju od projekta.<sup>8</sup> Ono što se nameće kao primarno kod upravljanja projektima je da se postignu svi ciljevi određeni projektom uz poštivanje zadanih vremenskih rokova, planiranih financijskih troškova i uz uključenost kadrova. Upravljanje projektima je na strani projektnog menadžmenta koji je zadužen za planiranje, motiviranje članova tima te raspodjelu zadataka i odgovornosti a sve u svrhu postizanja zadanog cilja. "Projektni menadžment predstavlja područje unutar organizacijske teorije i prakse koja se konstantno razvija, a koncept projektnog menadžmenta predstavlja sustavni pristup efikasnom menadžmentu preko optimalizacije veza, informacija, odluka, dokumentacije i aktivnosti u svim fazama životnog ciklusa projekta."<sup>9</sup>

Program projekata čini više povezanih projekata pomoću kojih se postiže cilj organizacije koji je određen njenom strategijom i strateškim planovima. Prema PMI standardu<sup>10</sup> karakteristična obilježja upravljanja programima su:

- upravljanje koristima (eng. benefits management),
- upravljanje dionicima (eng. program stakeholder management),
- upravljanje programom (eng. program governance).

---

<sup>7</sup> Omazić, M.A., Baljkas, S. : Projektni menadžment, Sinergija, 2005., str. 8

<sup>8</sup> Bobera, D. : Projektni menadžment, Ekonomski fakultet, Subotica, 2008., str. 50.

<sup>9</sup> Vlahov, R.D: Projektni menadžment na hrvatski način, Ekscentar, Broj 16, 2013., str. 116

<sup>10</sup> PMI: The Standard for Program Management, Four campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania, 2006, str. 9

Upravljanje koristima omogućuje bolje odlučivanje vezano uz raspodjelu resursa programa projekata. Dok se projekti najčešće mjere učinkovitošću koja dovodi do rezultata, programi su vrlo često ulaganja od kojih se tijekom razdoblja očekuje određeni rezultat. To uključuje planiranje, oblikovanje i praćenje rezultata kroz programski ciklus te njegove materijalne i nematerijalne koristi. Individualni projekti dovode do rezultata koji mogu omogućiti, odnosno mogu doprinijeti uspješnosti ne samo drugih projekata u programu već i cjelokupnog programa.<sup>11</sup>

Upravljanje dionicima je vrlo značajno jer dionici, bilo da djeluju kao pojedinci ili kao organizacija, u velikoj mjeri utječu na realizaciju i sam rezultat programa. Dionicima se smatraju oni koji imaju svoj udio ili kod kojih postoji interes u projektu. Mogu djelovati pozitivno ili negativno, ovisno o tome imaju li koristi od programa - u tom slučaju će djelovati pozitivno, a ako smatraju da će program naštetiti njihovim interesima ili će imati negativan ishod za njih, nastojati će ga zaustaviti ili otežati njegovo provođenje što se smatra negativnim utjecajem dionika. Dionici se mogu podijeliti na unutarnje ili vanjske. Vanjski dionici su obično prepoznatljiviji no upravljanje unutarnjim dionicima je često problematičnije i zahtjevnije. Detaljna analiza dionika omogućuje voditelju programa da učinkovito upravlja i komunicira s dionicima tako da im omogući da koncentriraju resurse tamo gdje će proizvesti maksimalnu korist.<sup>12</sup>

Upravljanje programom je svojevrsni okvir za izvršenje programa. Upravljanje programom podrazumijeva uspostavljanje procesa i strukture za komunikaciju, praćenje, provedbu programa te se osigurava poštivanje politika i najboljih praksi potrebnih za realizaciju programa. Ono čemu se teži kod upravljanja programom je uspostavljanje sustava i metoda pomoću kojih se može definirati program i strategija realizacije programa te nadzor nad samim izvršenjem. Kvalitetno osmišljen okvir upravljanja programom dovodi do učinkovitog donošenja odluka i upravljanja programom na odgovarajući način. Voditelj programa je nositelj upravljačkih odgovornosti, on upravlja svakodnevnim programskim aktivnostima te mu je zadatak osigurati da se program izvodi unutar okvira upravljanja. Također mora osigurati da programski tim okupljen oko njega razumije načela i procedure upravljanja i da ih se pridržava a sve s ciljem pravovremenog rješavanja problema i što kvalitetnije realizacije planiranog programa.<sup>13</sup> Projektni menadžment koji se, s jedne strane, u praksi doživljava kao proces a njegove aktivnosti kao funkcije i menadžment, s druge strane, su slični na više razina.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> PMI: The Standard for Program Management, Four campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania, 2006, str. 11-14

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 396.

Upravljanje programom je temeljni proces koji objedinjuje sve ostale programske aktivnosti i procese u jednu cjelinu. Brojne aktivnosti kod upravljanja programom odnosno procesi upravljanja programom se mogu kategorizirati u pet glavnih procesa definiranih po PMBOK Guideu:<sup>15</sup>

- pokretanje programa,
- planiranje programa,
- izvršavanje programa,
- nadzor i kontrola programa,
- zatvaranje programa.

Pokretanje programa je početna faza u kojoj se formalno kreira i odobrava program ili projekt unutar programa te se između ostalog potiču koristi programa i prednosti realizacije samog plana. Identificirani su dionici, što je od iznimne važnosti jer ispravna identifikacija i u kasnijim fazama kvalitetno upravljanje dionicima može biti presudno za izvršenje programa. U ovoj fazi program ili projekt je formalno odobren te su dobivene ovlasti za pokretanje programa<sup>16</sup>.

Planiranje programa je druga faza kojoj je ključni element utvrđivanje ukupnog opsega programa te osmišljavanje najboljih alternativnih pravaca a sve u svrhu postizanja optimalne koristi programa. Intenzivno se radi i na razvoju planova nabave, rizika i izvršenja programa. U ovoj fazi voditelj programa pristupa detaljnoj tehnici planiranja koja se još naziva i progresivnom razradom kako bi preciznije analizirao način upravljanja svim dionicima te odredio tijek aktivnosti koje su potrebne kako bi se postigli ciljevi radi kojih je program i pokrenut<sup>17</sup>.

Izvršavanje programa je faza u kojoj se radi na stvaranju rezultata, faza u kojoj se posao zapravo obavlja. Dolazi do integracije projekta, ljudi i ostalih resursa koji su važni za provedbu programa, usmjeravanja i upravljanja radom ljudi koji rade na projektu kako bi se realizirale koristi programa, odnosno kako bi se obavio rad koji je prethodno definiran planom upravljanja. Izrazito je važno i raditi na ublažavanju rizika koji bi mogli ugroziti uspjeh programa.

---

<sup>15</sup> PMI: The Standard for Program Management, Four campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania, 2006, str. 33

<sup>16</sup> PMI: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Sixth Edition*, Project Management Institute Inc., 2017, str. 23

<sup>17</sup> Ibid.

Programski tim u ovoj fazi radi na stvaranju rezultata dok voditelj programa koordinira resurse te upravlja angažmanom dionika.<sup>18</sup>

Nadzor i kontrola programa podrazumijeva praćenje i kontrolu programa. U ovoj fazi se procjenjuje ukupna izvedba samog programa i unose se eventualne promjene ukoliko je potrebno a sve u svrhu ispunjenja očekivanih koristi programa. Ovu fazu karakterizira praćenje izvedbe programa, pregled i kontrola napretka i učinkovitosti programa te se identificiraju sva područja gdje je potrebno učiniti određene izmjene plana te se, ukoliko se ustanovi da je potrebno, izmjene i pokreću.<sup>19</sup>

Zatvaranje programa je završna faza u životnom ciklusu upravljanja programom/projektom. U ovoj fazi se pregledavaju dobiveni rezultati te se uspoređuje i testira kvaliteta rezultata s namjeravanim ishodom programa. To je proces u kojem dolazi do arhiviranja informacija o programskim aktivnostima, do dovršetka planiranog posla te se dovršavaju sve aktivnosti u svrhu formalnog zatvaranja programa.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> PMI: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Sixth Edition*, Project Management Institute Inc., 2017, str. 23

<sup>20</sup> Vodič kroz znanje o upravljanju projektima – četvrto izdanje, Project Management Institut, 2008, str. 10

## **2. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA (PROGRAMIMA) U MUZEJSKOJ DJELATNOSTI**

### **2.1. Općenito o muzejskoj djelatnosti i upravljanju projektima (programima) te načinu financiranja programske djelatnosti do 2018. godine**

U muzejskoj djelatnosti upravljanje projektima odnosi se na upravljanje programskom djelatnošću muzeja. Ovakav način upravljanja programima temelji se na modelu strateškog planiranja. "Strateško je planiranje u muzejima povezano sa strateškim dokumentima Ministarstva, koje uređuje poslovanje muzejske djelatnosti".<sup>21</sup> Muzejska djelatnost se, u skladu s odredbama čl. 2. Zakona o muzejima, obavlja kao javna služba u okviru Sustava muzeja Republike Hrvatske.<sup>22</sup> S obzirom da se radi o djelatnosti koja je, radi same prirode djelatnosti, načina njenog financiranja (državni proračun) ali i samih ciljeva koji se njome postižu, od iznimnog značaja za Republiku Hrvatsku, nepobitno je da se radi o javnoj službi, kako je propisano zakonom. Muzejska djelatnost je, s obzirom da se obavlja u okviru ustanove – pravne osobe, određena s dva kumulirajuća kriterija: organizacijskim i funkcionalnim.<sup>23</sup>

Organizacijski kriterij podrazumijeva muzej kao pravnu osobu, osnovanu i organiziranu prema modelu koji je propisan Zakonom o ustanovama koji je *lex generalis* i kojim je uređen pravni položaj muzeja, dok je po funkcionalnom kriteriju definiran djelatnošću koju obavlja i njenom svrhom u skladu s Zakonom o muzejima (*lex specialis*), podzakonskim propisima koji uređuju obavljanje muzejske djelatnosti, stručnim normativima, suvremenim znanstvenim dostignućima te pravilima muzejske struke.<sup>24</sup>

U Upisniku javnih i privatnih muzeja Republike Hrvatske upisano je 160 muzeja od kojih su 22 muzeja u kojima osnivačka prava u ime Republike Hrvatske vrši Ministarstvo kulture i medija. Po zadnjim dostupnim podacima Muzejskog dokumentacijskog centra u hrvatskim muzejima ukupno je smješteno 5.867.584 predmeta, od čega je obrađeno njih 3.669.145 i svrstano u 2.621 muzejsku zbirku (62% predmeta u hrvatskim muzejima je obrađeno i inventirano)<sup>25</sup>. Ministarstvo kulture i medija provodi financiranje cjelokupnog poslovanja muzeja nad kojima vrši osnivačka prava u ime Republike Hrvatske s ciljem

---

<sup>21</sup> Horjan, G. :Strateško planiranje i upravljanje u nacionalnim muzejima, *Muzeologija* 57, 2020., str.16-237

<sup>22</sup> Zakon o muzejima, NN 61/18, 98/19, dostupno na <https://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima>

<sup>23</sup> Meštrović, I. : Upravnopravno uređenje muzejske djelatnosti, *Ethnologica Dalmatica* Vol. 12. Split, 2003., str. 133

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Ministarstvo kulture i medija, <https://min-kulture.gov.hr/>

kontinuirane podrške razvoju muzejske djelatnosti, a muzejima kojima su osnivači jedinice lokalne i regionalne samouprave ili druge pravne ili fizičke osobe financira programe koji se odnose na aktivnosti iz područja muzejske djelatnosti. Financijskom podrškom programima muzejske djelatnosti Ministarstvo kulture i medija nastoji pridonijeti očuvanju kulturne i nacionalne baštine te omogućiti njenu dostupnost javnosti u obrazovne, stručne i znanstvene svrhe te kontinuirano radi na oblikovanju muzeja i galerija u interdisciplinarne centre koji svojim radom doprinose razvoju kulturne zajednice te odgovaraju na njene potrebe.

Osnovna djelatnost muzeja je određena Zakonom o muzejima, a obuhvaća "nabavku, sabiranje, zaštitu, istraživanje, komuniciranje i izlaganje u svrhu proučavanja, edukacije i uživanja civilizacijskih, kulturnih materijalnih i nematerijalnih i prirodnih dobara te njihovu stručnu i znanstvenu obradu i sistematizaciju u zbirke, trajnu zaštitu 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"<sup>26</sup>.

Do 2018. godine sredstva za potrebe realizacije programa u muzejskoj djelatnosti su dodjeljivana na način da bi Ministarstvo kulture i medija objavilo javni poziv za financiranje javnih potreba u kulturi te bi na taj način, u skladu s uvjetima javnog poziva, dionici koji su udovoljavali propozicijama javnog poziva slali prijavnice za svaki pojedini program za koji su tražili sredstva. Prijavnice su se morale slati elektronskim i tiskanim putem te je uz svaku prijavicu bilo obvezno priložiti Strateški plan ustanove. Za muzejske programe, razmatranje i vrednovanje programa je vršilo Hrvatsko muzejsko vijeće u skladu s Zakonom o financiranju javnih potreba u kulturi (NN 47/90, NN 27/93, NN 38/09), Pravilnikom o izboru i utvrđivanju programa javnih potreba u kulturi (NN 55/16) te Smjernicama za vrednovanje muzejskih programa Hrvatskog muzejskog vijeća. Nakon provedenog postupka vrednovanja Hrvatsko muzejsko vijeće je odabiralo programe koji će se financirati te je Ministarstvo kulture i medija muzejima kojima su sredstva odobrena slalo ugovore za svaki pojedini odobreni program. U ugovoru je bio naveden iznos odobrenih sredstava, namjena, rokovi izvršenja i način dodjele sredstava. Sredstva su bila isplaćivana na način da se 80 posto sredstava dobivalo nakon potpisa ugovora dok je 20 posto bilo isplaćivano nakon realizacije programa i zaprimanja završnog izvješća. Ovakav način prijavljivanja programa je za ustanove bio iznimno kompliciran; administrativne službe su bile opterećene velikom količinom papirologije. U kasnijoj fazi, dolazilo je do poteškoća u isplati sredstava odobrenih po programu. Obavijest o odobrenim

---

<sup>26</sup> Strateški plan Ministarstva kulture 2020.-2022., dostupno na <https://min-kulture.gov.hr/financiranje/strateski-plan-ministarstva-kulture-2020-2022/18940>

sredstvima i ugovori su dolazili prekasno, s 3-6 mjeseci kašnjenja. Takvo kašnjenje je podrazumijevalo i kašnjenje u isplati sredstava te su oni muzeji koji nisu imali vlastitih prihoda kojima bi premostili to razdoblje do isplate sredstava od strane Ministarstva bili prisiljeni odgađati programske aktivnosti, dolazilo je do neugodnih kašnjenja u podmirivanju financijskih obveza prema umjetnicima, dobavljačima, autorima i sl. Problem je nastajao i kad se neki od programa za koji je primljen ugovor i za koji su odobrena sredstva ne bi realizirao. Postupak prenamjene sredstava i prijenosa na drugu aktivnost je bio kompliciran i dug tako da su se sredstva morala vraćati u državni proračun iako su mogla biti iskorištena za neki drugi program. Nakon reorganizacije kadrova u Ministarstvu kulture i medija i donošenja novih akata, prvenstveno novog Zakona o muzejima, povećanjem iznosa sredstava koja se iz državnog proračuna izdvajaju za kulturu te donošenja novog modela financiranja ustanova iz nadležnosti, došlo je do primjetnog poboljšanja u realizaciji programske djelatnosti, papirologija je svedena na najmanju moguću mjeru te je uveden sustav e-prijavnica.

## **2.2. Financiranje javnih potreba u kulturi od 2019. godine**

Kako je prethodno navedeno, od 2019. godine uveden je novi način prijavljivanja programa javnih potreba u kulturi. Javni poziv za predlaganje javnih potreba u kulturi se od 2019. godine odnosi na muzeje u Republici Hrvatskoj kojima su osnivači jedinice lokalne i regionalne samouprave te druge pravne osobe, a registrirane su za obavljanje muzejske djelatnosti te strukovne muzejske udruge u Republici Hrvatskoj<sup>27</sup>, dok su ustanove iz nadležnosti Ministarstva izdvojene te se njihova programska djelatnost financira izravno. Programi se prijavljuju putem interneta na odgovarajućim obrascima (za svako programsko područje ispunjava se posebna e-prijavnica dok je za međunarodnu kulturnu suradnju za svaku zemlju potrebno ispuniti posebnu e-prijavnicu) koji su dostupni na internet stranicama Ministarstva. Radi izmjene u pogledu toga da se dosadašnji programi vizualne umjetnosti muzejskih ustanova smatraju muzejskim programima, prvi put je došlo do suradnje dvaju vijeća Ministarstva kulture i medija: Hrvatskog muzejskog vijeća i Vijeća za vizualne umjetnosti, koji su zajednički analizirali programe muzeja koji su se odnosili na galerijske izložbene aktivnosti. Vrednovanje programa koji pristignu na javni poziv je u nadležnosti Hrvatskog muzejskog vijeća te je uspostavljen i vrijednosni sustav: svaki program predložen za financiranje vrednovan je slovima A, B i C ovisno o samoj kvaliteti prijavljenog programa i traženom iznosu za financiranje. Ovakav način predaje prijavnica je u velikoj mjeri olakšao cjelokupni postupak

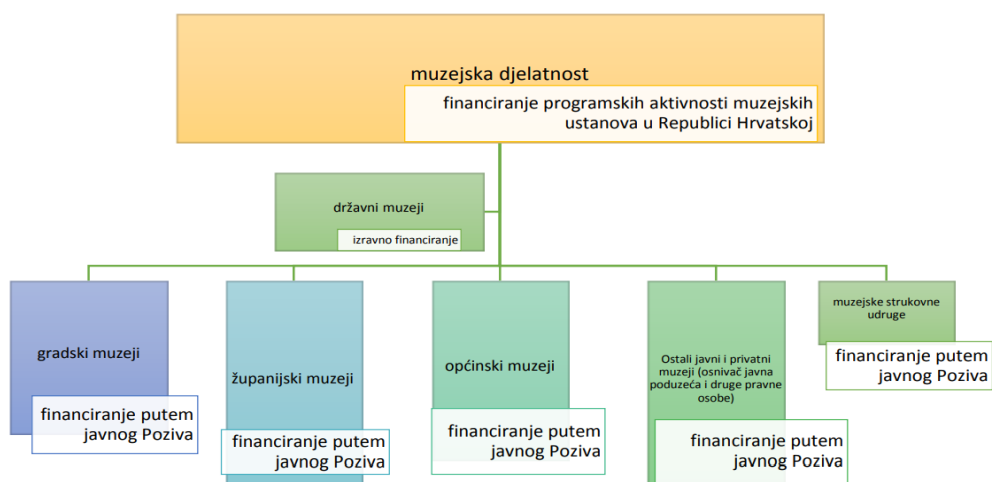
---

<sup>27</sup> Ministarstvo kulture i medija, dostupno na <https://min-kulture.gov.hr/vijesti-8/analiza-financiranja-programa-javnih-potreba-u-kulturi-16504/16504>

prijava ali i omogućio praćenje odobrenja programa budući je u svakom trenutku prijaviteljima vidljiv status same prijave (vrednovanje u tijeku/program odobren/program odbijen).

### 2.3. Financiranje programske aktivnosti ustanova u nadležnosti Ministarstva kulture i medija od 2019. godine

Od 2019. godine došlo je do znatnih izmjena u području financiranja programa koji su vezani za muzejsku djelatnost. Ministarstvo kulture i medija je uvelo novi model financiranja programskih aktivnosti muzeja kojima je osnivač Republika Hrvatska. Sredstva za programski rad ustanova u nadležnosti Ministarstva dodjeljuju se izravno iz proračuna Ministarstva kulture i medija bez postupka natjecanja s ostalim predlagачima programa u kulturi na godišnjoj razini (na temelju odredbi novog Zakona o muzejima)<sup>28</sup>. Implementacijom novog modela nastoji se omogućiti bolji uvid u način upravljanja financijskim sredstvima ustanova te racionalizirati i smanjiti administrativne poslove. Zbog uvođenja novog modela, poziv za predlaganje javnih potreba u kulturi Republike Hrvatske za 2019. godinu odnosio se samo na ostale muzeje u Republici Hrvatskoj kojima su osnivači jedinice lokalne i regionalne samouprave te druge pravne osobe koje su registrirane za obavljanje muzejske djelatnosti te strukovne muzejske udruge u Republici Hrvatskoj.



Slika 1. Prikaz načina financiranja programskih aktivnosti muzejskih ustanova u RH

Izvor: Ministarstvo kulture i medija RH, <https://min-kulture.gov.hr/vijesti-8/analiza-financiranja-programa-javnih-potreba-u-kulturi-16504/16504>

Jedna od bitnih izmjena koja je uvedena novim modelom a koja ima dvojaku svrhu - smanjenje administrativnih poslova te jačanje uloge stručnih vijeća i ravnatelja muzeja je da su

<sup>28</sup> Zakon o muzejima, NN 61/18, 98/19, dostupno na <https://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima>



programske aktivnosti objedinjene po vrsti te da se cjelogodišnji izložbeni program jednog muzeja prijavljuje na jednoj prijavnici.

Ustanove u nadležnosti Ministarstva kulture i medija, po novom modelu, ispunjavaju obrazac naziva *Plan programskih aktivnosti ustanova u nadležnosti Ministarstva kulture i medija* u kojem moraju detaljno specificirati pojedine programe za koje traže sredstva u skladu s godišnjim planom i programom rada koji je svaka ustanova dužna izraditi. Unutar programske djelatnosti za financiranje od strane Ministarstva kulture i medija prijaviti se mogu programi vezani uz:

- arheološku baštinu
- arhivsku djelatnost
- časopise
- digitalizaciju arhivske, knjižnične i muzejske građe
- dramsku umjetnost
- glazbenu i glazbenu scensku umjetnost
- informatizaciju
- inovativne umjetničke i kulturne prakse
- investicijska potpora
- književne manifestacije
- književne programe knjižara
- književno stvaralaštvo
- kulturno-umjetnički amaterizam
- međunarodnu kulturnu suradnju
- monografije u kulturi i umjetnosti
- muzejsku djelatnost
- nepokretna kulturna dobra
- otkup knjiga
- poduzetništvo u kulturi
- pokretna kulturna dobra
- potporu knjizi
- program Kreativna Europa
- razvoj publike u kulturi
- ruksak (pun) kulture
- vizualne umjetnosti
- zaštitu i očuvanje nematerijalnih kulturnih dobara.

Programskim sredstvima financira se informatizacija muzeja u skladu s informatičkim programima za obradu muzejske građe te se posljednjih godina na njoj intenzivno radi. Muzeji također digitaliziraju građu i u sklopu nacionalnog programa digitalizacije arhivske, knjižnične i muzejske građe. Politika sakupljanja i otkupa - akvizicija muzejske građe muzeja strateški je dio razvoja pojedinog muzeja koji se postupno počinje provoditi uz pomoć sredstava Ministarstva. Iznimno važni su i investicijski programi koji se odnose na obnovu muzejskih zgrada i/ili izradu novih stalnih postava, obnovu i revitalizaciju ugrožene kulturne baštine Republike Hrvatske, digitalizaciju kulturne baštine u svrhu njene dostupnosti širokom spektru korisnika. Inventarizacija muzejske građe i dokumentacije prioritetna je muzejska aktivnost. Potporama izložbi iz fundusa potiče se obrada, zaštita, istraživanje i prezentacija vlastitog fundusa kao i realizacije odnosno osuvremenjivanje stalnih postava. Potporama izdavačkoj djelatnosti muzeja pridonosi se valorizaciji, kategorizaciji i prezentaciji muzejskih fundusa. Podrškom raznovrsnih programskih aktivnosti kao i osnovnim sredstvima za rad muzeji se profiliraju u interdisciplinarnе centre koji svojom ponudom odgovaraju suvremenim potrebama zajednice i doprinose razvoju kvalitete života te stvaraju uvjete za očuvanje nacionalne baštine te doprinose njenoj dostupnosti u obrazovne, stručne i znanstvene svrhe<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Strateški plan Ministarstva kulture 2020.-2022., dostupno na <https://min-kulture.gov.hr/financiranje/strateski-plan-ministarstva-kulture-2020-2022/18940>

### **3. STUDIJA SLUČAJA – UPRAVLJANJE PROJEKTIMA U MUZEJU ANTIČKOG STAKLA U ZADRU**

#### **3.1. Općenito o Muzeju antičkog stakla u Zadru**

Muzej antičkog stakla u Zadru je jedinstvena kulturna institucija ne samo u Hrvatskoj već i u svijetu. Osnovan je 09. lipnja 2006. god. Uredbom Vlade Republike Hrvatske te je za javnost svečano otvoren 05. svibnja 2009. godine<sup>30</sup>.

Muzej antičkog stakla u Zadru je arheološki muzej, ali je specijaliziran sa svojim postavom. U njemu je javnosti predstavljena unikatna zbirka od preko 5000 različitih staklenih predmeta iz doba antike, odnosno iz razdoblja od I. stoljeća prije Krista do V. stoljeća poslije Krista. U stalnom postavu, u osam tema, predstavljeno je više od 2000 komada cjelovite staklene građe. Ono što ovaj muzej izdvaja i čini jedinstvenim na cijelom svijetu, osim stalnog postava, su tri muzejske staklarske radionice; staklarska radionica u kojoj se metodom ručnom puhanja izrađuju replike antičkog stakla, radionica izrade staklenog nakita metodom rada na plameniku uz izradu suvenira metodom fuzije te radionica izrade staklenih minijatura od borosilikatnih cijevi metodom rada na plameniku.

Predmeti koji muzejski staklopuhači izrade u staklarskim radionicama prodaju se u muzejskoj suvenirnici. U muzeju se nalaze i dvije polivalentne dvorane za povremene izložbe, predavanja, predstavljanja knjiga i projekciju dokumentarnih filmova o izradi stakla. Muzej se svojim programskim aktivnostima, događanjima, muzejskim radionicama, izdavaštvom, unikatnim staklenim suvenirima te svojom dostupnošću i angažiranošću istaknuo i pozicionirao kao izuzetno važna i prepoznatljiva kulturna institucija na području grada Zadra i Zadarske županije a i šire. U relativno kratkom razdoblju svog djelovanja osvojio je nebrojena međunarodna priznanja i nagrade. U trinaest godina djelovanja zabilježio je više od 350.000 tisuća posjetitelja te se svojim programima i djelatnošću svrstao u sam vrh turističke i kulturne ponude grada Zadra.

Muzej antičkog stakla u Zadru je neprofitna javna ustanova u kulturi u stopostotnom vlasništvu Republike Hrvatske te se sredstva za njeno poslovanje osiguravaju iz državnog proračuna. Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske osigurava sredstva za redovno poslovanje, materijalne rashode, plaće djelatnika te financira dio programske djelatnosti muzeja. Osim prihoda ostvarenih iz državnog proračuna, muzej ostvaruje značajne vlastite prihode od prodaje ulaznica, suvenira, publikacija, vršenjem arheoloških nadzora, najmom

---

<sup>30</sup> Muzej antičkog stakla u Zadru, <https://www.mas-zadar.hr>

prostora i slično. S obzirom da se radi o neprofitnoj ustanovi, sva sredstva dobivena iz vlastitih prihoda koriste se isključivo za unapređenje poslovanja muzeja, stručno usavršavanje djelatnika, troškove promidžbe i reprezentacije te za programsku aktivnost ukoliko se pokaže da su odobrena sredstva Ministarstva kulture i medija nedostatna.

Raspodaganje vlastitim prihodima detaljno je uređeno Pravilnikom o načinu korištenja vlastitih prihoda ostvarenih od obavljanja osnovne i ostale djelatnosti Muzeja antičkog stakla u Zadru.<sup>31</sup>

## **3.2. Programska djelatnost Muzeja antičkog stakla u Zadru**

Programska djelatnost je jedna od najvažnijih djelatnosti muzeja. Njome su obuhvaćena različita područja rada koja financira Ministarstvo kulture i medija. Unutar programske djelatnosti za financiranje od strane Ministarstva kulture i medija Muzej antičkog stakla u Zadru najčešće prijavljuje programe vezane uz muzejsku djelatnost, ponajviše izložbene programe, zatim arheološku baštinu, časopise, informatizaciju, međunarodnu kulturnu suradnju, monografije u kulturi, zaštitu i očuvanje nematerijalnih kulturnih dobara te programe investicijske potpore.

### **3.2.1. Pokretanje i priprema programskih aktivnosti Muzeja**

Procedura vezana uz programsku djelatnost i financiranje programskih aktivnosti za ustanove koje su u nadležnosti Ministarstva pokreće se sredinom lipnja svake kalendarske godine kada Služba za muzejsku djelatnost koja djeluje u okviru Uprave za arhive, knjižnice i muzeje pri Ministarstvu kulture i medija obavijesti ustanove kojima je osnivač Republika Hrvatska da pripreme plan programskih aktivnosti za narednu kalendarsku godinu s rokom dostave materijala do 31. srpnja. U tu svrhu Ministarstvo dostavlja posebno prilagođene tablice koje se sastoje od općih podataka, plana programa, proračunskog plana – prihoda (uz pripadajuća konta), proračunskog plana rashoda (uz pripadajuća konta) te kontnog plana.

Unutar tablice plana programa nalaze se sljedeće kategorije:

- vrsta programske djelatnosti
- naziv programa

---

<sup>31</sup> Muzej antičkog stakla u Zadru, <https://www.mas-zadar.hr/hr/o-muzeju/pravilnici>

- poveznica s Godišnjim planom i programom rada (potrebno je navesti elemente Godišnjeg plana koji se ostvaruju navedenim programom)
- kratki opis programa (potrebno je navesti aktivnosti koje će se provoditi programom)
- vrijeme realizacije
- ukupni troškovi programa
- traženi iznos za realizaciju programa.

Uz tablicu se mora priložiti strateški plan ustanove te ispunjen obrazac prijavnice s detaljnim opisom programa za svaki pojedinačni program. Tablica i sva popratna dokumentacija se od 2019. godine dostavljaju elektronskim putem.

U Muzeju antičkog stakla u Zadru strateškim planom ustanove za četverogodišnje razdoblje utvrđeni su ciljevi, misija, vrijednosti i način rada ustanove.<sup>32</sup> U okviru strateškim planom utvrđenih ciljeva i financijskih planova za trogodišnje razdoblje, po primitku poziva za predaju Plana programskih aktivnosti ustanova u nadležnosti od strane Ministarstva kulture i medija ravnatelj muzeja pokreće postupak pripreme za donošenje Godišnjeg programa rada ustanove za narednu kalendarsku godinu koji predstavlja temelj za pripremu i donošenje Plana programskih aktivnosti. Godišnji program priprema se na osnovi prijedloga programa koji svaki djelatnik podnosi ravnatelju muzeja na propisanim obrascima od strane Ministarstva. Obrasci se sastoje od: opisa programa, ciljeva koji se postižu provedbom predloženog programa, vrste aktivnosti kojima će se program provesti, plana aktivnosti, korisnika koji će biti obuhvaćeni programom, njihov broj i struktura, terminski plan realizacije programa i očekivani rezultati. Uz to se prilaže i detaljno specificirani troškovnik programa po stavkama i izvorima prihoda. Svaki prijedlog mora biti detaljno razrađen i sve stavke troškovnika moraju imati odgovarajuće ponude s realnim troškovima realizacije samog programa. Broj prijedloga koji djelatnici mogu predati nije ograničen. U Godišnjem planu se navode i ostale aktivnosti muzeja koje se planiraju realizirati iz drugih izvora financiranja; najčešće se radi o aktivnostima za koje su potrebna značajna financijska sredstva i koja izlaze iz okvira financiranja putem programske djelatnosti zbog složenosti same aktivnosti (većinom se radi o većim investicijskim projektima).

### **3.2.2. Planiranje programskih aktivnosti muzeja**

Nakon što ravnatelj zaprimi sve prijedloge programa, objedinjeni planovi svih odjela, stručnih, administrativnih i tehničkih, razmatraju se na sjednicama Stručnog vijeća koje je

---

<sup>32</sup> Muzej antičkog stakla u Zadru, <https://www.mas-zadar.hr/hr/o-muzeju/opci-akti>

sastavljeno od stručnih muzejskih djelatnika (kustosa, dokumentarista, konzervatora-restauratora) i uz nazočnost ostalih djelatnika koji u svom programu rada imaju prijedloge vezane uz programsku djelatnost. Stručno vijeće primarno razmatra i ravnatelju na odobrenje predlaže programe vezane uz realizaciju domaćih i međunarodnih izložbi, nakladništvo, restauratorske zahvate, arheološka istraživanja i ostala stručna polja, dok se investicijski programi i ostali prijedlozi koji nisu primarno vezani uz stručne poslove i koji u načelu dolaze od strane rukovodstva Muzeja predstavljaju svim djelatnicima na eventualne dopune ili sugestije u smislu što bolje pripreme programa.

Svaki program se detaljno analizira na sastancima Stručnog vijeća te se predlaže odabir onih programa koji će slijediti ciljeve i viziju muzeja definiranu strateškim planom i kojima će se djelatnost muzeja poboljšati i unaprijediti. Vodi se računa da programska djelatnost muzeja bude na najvišem mogućem nivou te da projekti koji se odabiru budu u skladu sa strateškim dokumentima ustanove. Nakon što ravnatelj usvoji prijedloge programskih aktivnosti Stručnog vijeća, pristupa se izradi Godišnjeg plana i programa rada.

Godišnji plan i program rada sastoji se od sljedećih stavki:

- Uvod,
- Upravni poslovi muzeja,
- Administracija i organizacija rada,
- Investicije,
- Izložbeni program (izložbe iz fundusa i gostujuće izložbe),
- Nakladništvo,
- Restauriranje muzejske građe,
- Programi arheološke baštine,
- Redovita muzejska aktivnost (izlaganje muzejskog postava, stručni rad, znanstveni rad).

Administrativna služba muzeja popunjava obrazac *Plana programskih aktivnosti* u skladu s *Godišnjim planom i programom rada* te se, nakon usvajanja akata od strane Upravnog vijeća muzeja, *Plan programskih aktivnosti* uz *Godišnji plan rada* i *Strateški plan* ustanove dostavlja Ministarstvu kulture i medija na razmatranje i odobrenje.

Ministarstvo kulture i medija nakon razmatranja programa svih ustanova iz svoje nadležnosti početkom listopada obavještava ustanove o odobrenim programima i sredstvima. Sredstva se odobravaju po vrstama aktivnosti (ne odobravaju se iznosi za svaki pojedinačni program) te je ravnateljima ustanova dana ovlast da sredstva raspoređuju po programima onako

kako procijene da je potrebno i korisno. U ovoj fazi postupka moguće je i odustati od realizacije nekih programa i prenamijeniti sredstva; mogu se pojedini programi dodati a neki izbaciti, mogu se mijenjati tablice rashoda i kontni plan unutar tablica. No kad se naprave potrebne izmjene Plana programske djelatnosti i usvoji ga Upravno vijeće muzeja te kad se pošalje Ministarstvu kulture i medija na završno odobrenje, izmjene na kontima nisu dopuštene jer se na osnovu poslanog Plana programske djelatnosti izrađuje financijski plan muzeja koji se mora uklopiti u financijski plan Ministarstva kulture i medija. Krajem godine, nakon usvajanja Državnog proračuna Republike Hrvatske unutar kojeg je i proračun Ministarstva kulture i medija, Ministarstvo šalje Ugovor o osiguranju sredstava za programsku djelatnost te muzej može krenuti s planiranim aktivnostima za realizaciju programa. Odobreni Plan programske djelatnosti se mora objaviti na web stranici muzeja. Sredstva za realizaciju programske djelatnosti doznačavaju se muzeju u skladu s ovjerenim zahtjevima dostavljenim na propisanom obrascu (web zahtjev) kroz unos u web aplikaciju Ministarstva kulture i medija za unos i praćenje plana i izvršenja (WEB Konto). Iznimno je važno da web zahtjev za doznakom sredstava za programsku djelatnost bude isključivo u okviru odobrenih sredstava te da se temelji na stvarnim potrebama muzeja što uključuje dospjele obveze i obveze koje dospijevaju u razdoblju za koje se doznačuju sredstva. Ukoliko dođe do situacije koju se nije moglo predvidjeti i na nju utjecati a koja dovodi do toga da će muzej izaći iz okvira financijskog i programskog plana, tada o tome treba izvijestiti Ministarstvo kako bi se pristupilo preraspodjeli/rebalansu. Ovakve situacije se nastoje izbjeći pravovremenim planiranjem i potpisivanjem ugovora s izvođačima radova i usluga, autorima izložbi, tiskarama i ostalim suradnicima prije slanja završnog Plana Ministarstvu kako bi se izmjene u tijeku godine svele na najmanju moguću mjeru.

### **3.3. Izvršenje Plana programskih aktivnosti i rezultati izvršenja**

Nakon što prođu sve formalne procedure usvajanja, odobrenja sredstava i potpisivanja Ugovora o sredstvima, tada se u muzeju kreće s aktivnostima vezanim uz realizaciju programa. Stručni djelatnici iz svih odjela međusobno surađuju, koordiniraju aktivnosti, ovisno o vrsti programa za čiju realizaciju su zaduženi. Stručno vijeće se sastaje s ravnateljem i službenicima zaduženima za računovodstvo i administraciju jednom mjesečno, po potrebi i češće. Na tim sastancima analizira se tijek programa, stanje raspoloživih sredstava po pojedinom programu, raspravljaju se eventualne poteškoće a sve u cilju što kvalitetnijeg i pravodobnijeg izvršenja programa. Tijekom etapa realizacije i po izvršenju programa, djelatnik koji je zadužen za njegovo izvršenje ravnatelju podnosi izvještaj uz prilaganje dokumentacije kojom se dokazuje

da su ciljevi zadani programom uistinu i ostvareni (rezultati anketa posjetitelja koji su ocijenili određene programe, broj posjetitelja, uspjeh pojedine izložbe kroz medijsku popraćenost i reakciju publike kojoj je program namijenjen, medijski materijali, međumuzejska suradnja, izvršeni zahvati restauracije, tisak monografija, publikacija i slično, ovisno o samom programu).

Na temelju tih izvještaja, ravnatelj zajedno s administrativnom službom priprema privremena izvješća o izvršenim programima na propisanom obrascu koji Muzej zaprimi od strane Ministarstva kulture i medija. U tijeku kalendarske godine šalju se dva privremena izvješća o izvršenim programima radi što boljeg i učinkovitijeg praćenja realizacije programske djelatnosti.

Prvo privremeno izvješće o izvršenim programima Muzej mora dostaviti Ministarstvu kulture i medija najkasnije do 15. rujna tekuće godine dok se drugo privremeno izvješće o izvršenim programima mora dostaviti Ministarstvu najkasnije do 10. prosinca. Po dostavljenom i prihvaćenom drugom privremenom izvješću o izvršenim programima vrši se usklađivanje odnosa između ugovorenih i isplaćenih sredstava za programe muzeja i analizira se potreba za povratom ili dodatnim sredstvima u okviru programskih aktivnosti. Završno izvješće o izvršenim programima Muzej mora dostaviti Ministarstvu kulture i medija i objaviti ga na svojoj mrežnoj stranici najkasnije do 28. veljače naredne kalendarske godine.

Unutar obrasca završnog izvješća o izvršenju programskih aktivnosti nalaze se sljedeće kategorije:

- programska djelatnost
- naziv programa
- kratki opis programa (potrebno je navesti aktivnosti koje će se provoditi programom)
- poveznica s Godišnjim planom i programom rada (potrebno je navesti elemente Godišnjeg plana koji se ostvaruju navedenim programom)
- vrijeme realizacije
- ukupni troškovi programa (potrebno je navesti ukupne troškove programske aktivnosti te zbroj sredstava Ministarstva kulture i medija i drugih izvora financiranja)
- ugovoreni iznos uz prikaz ugovorenih sredstava Ministarstva
- utrošeni iznos (potrebno je navesti utrošena sredstva s pozicije 11 – sredstva ministarstva)
- specifikacija troškova (naziv troška, konto i iznos utrošenih sredstava)
- opis izvršenog programa (ujedno je potrebno navesti aktivnosti koje su provedene programom te ukoliko ih je bilo navesti razloge odstupanja od planiranog).



Rezultati uspješno izvršene programske djelatnosti Muzeja šalju se Muzejskom dokumentacijskom centru u sklopu godišnjeg izvješća Muzeja te time završava programski ciklus za navedenu kalendarsku godinu.

Muzej antičkog stakla u Zadru je uspjesima koje je polučila pomno planirana i osmišljena programska djelatnost postavio nove standarde u svom kulturnom okruženju te pokazao da se vrijednim radom svojih djelatnika, pravovremenim planiranjem i osmišljavanjem programa, kvalitetnom pripremom, stalnom suradnjom svih odjela te uz kontinuiranu angažiranost svih dionika u procesu mogu polučiti izvanredni rezultati. Tome najbolje svjedoče podaci da je u Muzeju antičkog stakla u Zadru od dana njegovog svečanog otvorenja 05. svibnja 2009. god. održano preko 110 izložbi, te više od 350 raznih događanja; koncerata, predavanja, tribina, radionica, kongresa, filmskih projekcija, dodjela nagrada i priznanja i tiskovnih konferencija.

Bogatstvo aktivnosti i djelovanja Muzeja kroz programsku djelatnost potvrđuju tiskana i digitalna izdanja od čega se posebno može izdvojiti 68 kataloga izložbi, monografija i posebnih izdanja te deset izdanja znanstvenog časopisa *Asseria*. Muzej je posjetilo više od 350 000 tisuća domaćih i inozemnih posjetitelja. Uz to Muzej je dobitnik i brojnih nagrada i priznanja, a neke od najznačajnijih su: priznanje „Nasmiješeno sunce“ za Repliku antičkog stakla kao novi suvenir u 2007. godini, koju dodjeljuje Gradsko poglavarstvo i Turistička zajednica Grada Zadra, Nagrada „Plavi cvijet“ za originalnu suvenirsku ponudu – replika antičkog stakla od Hrvatske turističke zajednice 2008., *Priznanje za unaprjeđenje kulturne ponude* od Turističke zajednice Zadarske županije i Zadarskog lista 2009., *Inovatorsko priznanje 2012. za ukupno postignute rezultate na domaćim i međunarodnim sajmovima* od strane Udruge inovatora Zadarske županije, *Certificate of excellence* 2014. i 2015. od Trip Advisor, Priznanje za kulturnu atrakciju godine – Godišnja hrvatska turistička nagrada 2015. od Hrvatske turističke zajednice, Nominacija za nagradu Živa za najbolji slavenski muzej 2015. i osvajan4je posebne nagrade za kreativnost u St. Petersburgu od strane Foruma slavenskih kultura, Diplomu za sudjelovanje na 20. međunarodnom festivalu *Intermuseum* 2018. u Moskvi, u organizaciju Ministarstva kulture Ruske Federacije i brojne druge.

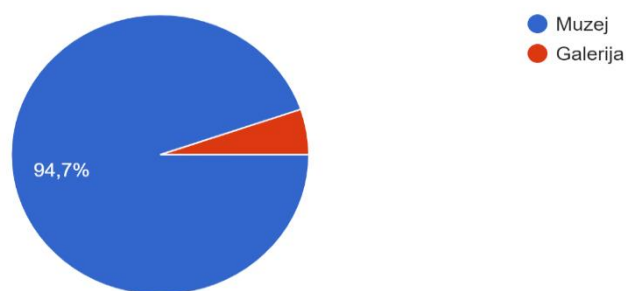
## 4. REZULTATI ANKETNOG ISTRAŽIVANJA

Anketno istraživanje je provedeno na način da je anketni upitnik poslan na e-mail adrese odgovornih osoba 22 ustanove iz nadležnosti Ministarstva kulture i medija čija programska aktivnost se financira izravno sredstvima državnog proračuna. Od 22 ustanove na upitnik je odgovorilo 19 ustanova.

Anketni upitnik je sastavljen od 15 pitanja. Za popunjavanje upitnika bilo je potrebno izdvojiti 10 minuta. Svrha ovog anketnog upitnika je analiza uspješnosti primjene novog modela financiranja ustanova u kulturi, usporedba prijašnjeg i sadašnjeg modela financiranja te slabosti i prednosti oba sustava.

### Grafikon 1. Vrsta ustanove

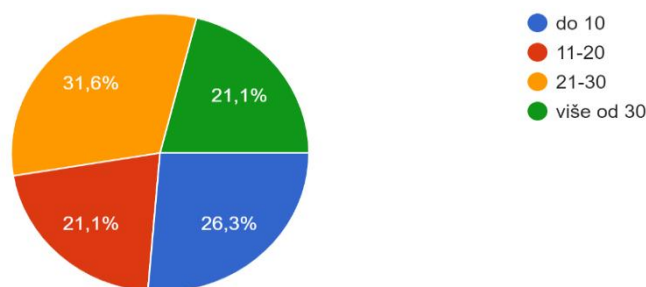
Vrsta ustanove:  
19 odgovora



Prvo pitanje se odnosilo na vrstu ustanove – na ovo pitanje odgovorilo je 19 od mogućih 22 ispitanika. 18 je Muzeja (94,7%) i 1 galerija (5,3 %).

### Grafikon 2. Broj zaposlenih u ustanovi na dan 28.02.2022.

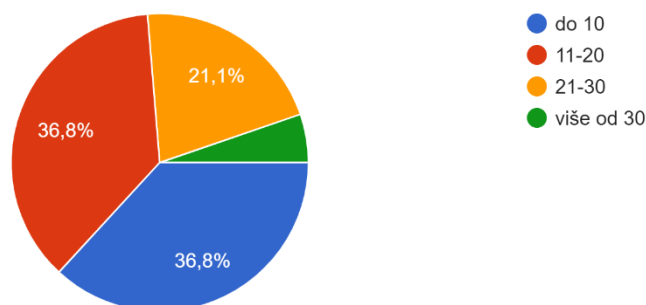
Broj zaposlenih u vašoj ustanovi na dan 28.02.2022.  
19 odgovora



Drugo pitanje se odnosilo na broj zaposlenih u ustanovi – na pitanje je odgovorilo 5 ustanova (26,3%) koje imaju do 10 zaposlenih, 4 ustanove (21,1 %) koje imaju između 11 i 20 zaposlenih, 6 ustanova (31,6 %) koje imaju između 21 i 30 zaposlenih te 4 ustanove (21,1 %) koje imaju više od 30 zaposlenika.

**Grafikon 3. Prosječan broj prijavnica koji su se slale prije 2019. god. na Javni poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi MKM**

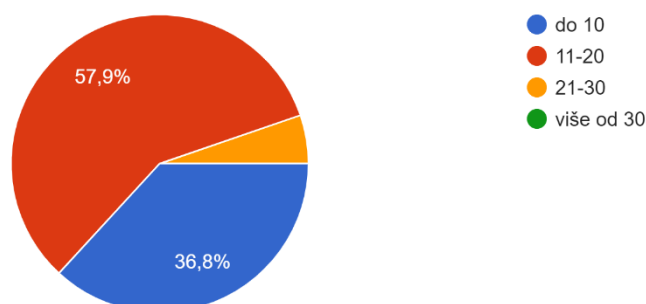
Navedite prosječan broj prijavnica koji ste slali prije 2019. god. na Javni poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi MKM  
19 odgovora



Treće pitanje se odnosilo na prosječan broj prijavnica koje su ustanove slale prije 2019. godine na Javni poziv Ministarstva. Do 10 prijavnica slalo je 7 ustanova (36,8 %), od 11-20 prijavnica slalo je 7 ustanova (36,8 %), 21-30 prijavnica slale su 4 ustanove (21,1 %) dok je samo 1 od ispitanih ustanova slala više od 30 prijavnica.

**Grafikon 4. Prosječan broj aktivnosti koje se prijavljuju putem novog obrasca Plan programskih aktivnosti ustanova u nadležnosti MKM**

Navedite prosječan broj aktivnosti koje prijavljujete putem novog obrasca Plan programskih aktivnosti ustanova u nadležnosti MKM  
19 odgovora

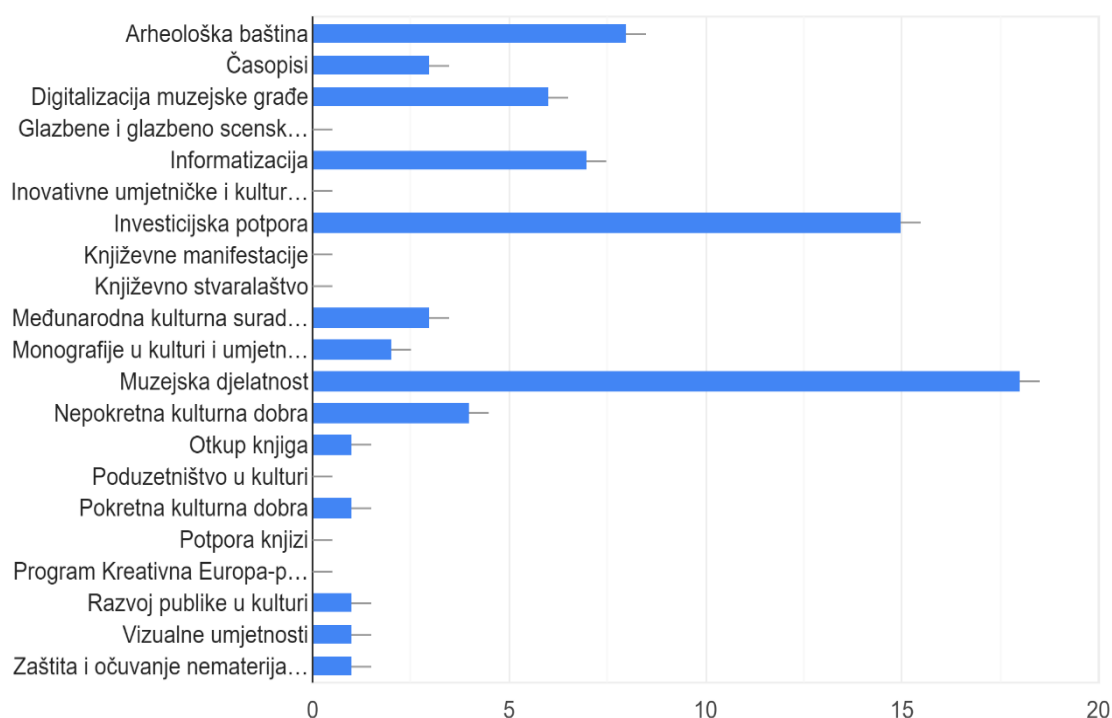


Četvrto pitanje se odnosilo na prosječan broj aktivnosti koje ustanove prijavljuju putem novog obrasca uvedenog 2019. godine. Do 10 prijavnica slalo je 7 ustanova (36,8 %), od 11-20 prijavnica slalo je 11 ustanova (57,9 %) , 21-30 prijavnica slala je samo 1 ustanova (5,3 %), dok više od 30 prijavnica nije slala nijedna od ispitanih ustanova.

**Grafikon 5. Vrste programske djelatnosti unutar kojih je najviše planiranih aktivnosti (moguće je označiti više vrsta djelatnosti)**

Unutar koje programske djelatnosti imate najviše planiranih aktivnosti (moguće je označiti više vrsta djelatnosti)?

19 odgovora



Peto pitanje se odnosilo na vrstu programske djelatnosti unutar koje ustanove imaju najviše planiranih aktivnosti. Najviše planiranih aktivnosti je u okviru muzejske djelatnosti (94,7 %), zatim slijede programi investicijske potpore (78,9 %), programi arheološke baštine (42,1 %), informatizacije (36,8 %), digitalizacije muzejske građe (31,6 %), nepokretna kulturna dobra (21,1 %), međunarodna kulturna suradnja i časopisi (15,8 %), monografije u kulturi i umjetnosti (10,5 %) te otkup knjiga, pokretna kulturna dobra, razvoj publike u kulturi, vizualne umjetnosti i zaštita i očuvanje nematerijalne kulturne baštine (5,3 %) dok glazbene i glazbeno scenske manifestacije, inovativne umjetničke i kulturne prakse, književne manifestacije, književno

stvaralaštvo, poduzetništvo u kulturi, potpora knjizi i program Kreativna Europa – potprogram Kultura nisu zastupljene u planiranim aktivnostima ispitanih ustanova.

### Grafikon 6. Mišljenje o novom načinu financiranja programskih aktivnosti za ustanove u nadležnosti Ministarstva kulture i medija

Prema vašem mišljenju, novi način financiranja programskih aktivnosti za ustanove u nadležnosti Ministarstva kulture i medija je:

19 odgovora

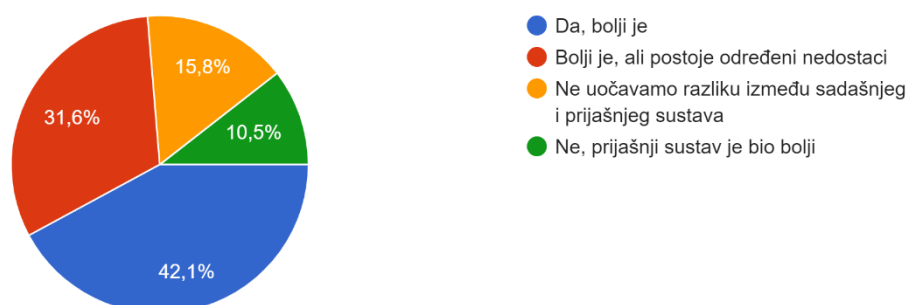


Šesto pitanje se odnosilo na mišljenje ispitanih ustanova o novom načinu financiranja programskih aktivnosti za ustanove iz nadležnosti. 13 ustanova od 19 ispitanih (68,4 %) smatra da je novi način financiranja lakši i jednostavniji od prijašnjeg, 3 ustanove (15,8 %) smatraju da je novi način financiranja teži i kompliciraniji od prijašnjeg sustava, 1 ustanova (5,3 %) smatra da je jednako lagan i jednostavan kao prijašnji dok 2 ustanove (10,15 %) ne uočava nikakvu promjenu odnosu na prijašnji način. Tezu da je novi način jednako težak i kompliciran kao prijašnji nije odabrao nitko od ispitanika.

### Grafikon 7. Razlike novog sustava i prijašnjeg sustava

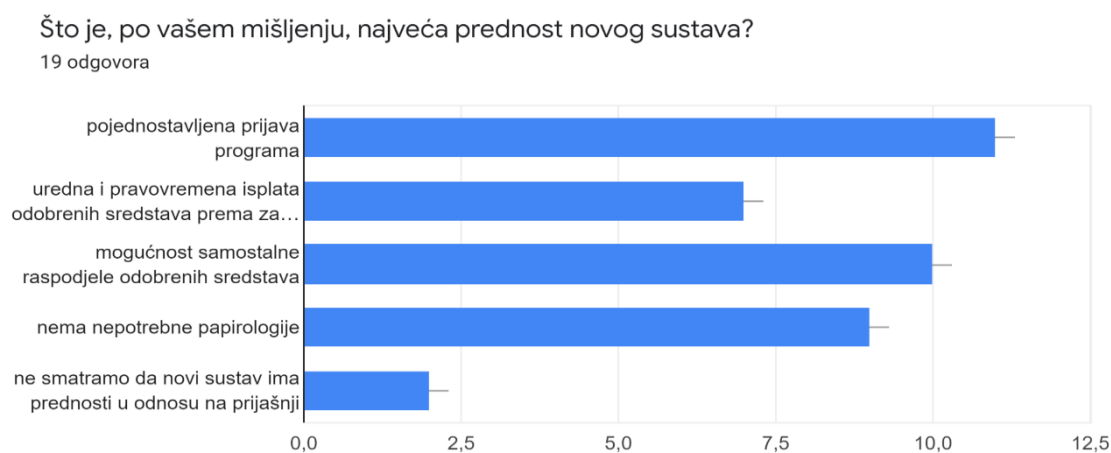
Smatrate li da je novi sustav prijave programskih aktivnosti bolji od prijašnjeg sustava prijave putem prijavnica?

19 odgovora



Sedmo pitanje se odnosilo na mišljenje ispitanih ustanova o tome je li novi sustav prijave programskih aktivnosti bolji od prijašnjeg sustava prijave programa putem prijavnica. 8 ustanova (42,1 %) smatra da je novi sustav bolji, 6 ustanova (31,6 %) smatra da je bolji ali da postoje određeni nedostaci, 3 ustanove (15,8 %) ne uočavaju razliku između prijašnjeg i novog sustava dok 2 ustanove (10,5 %) smatra da je prijašnji sustav bio bolji.

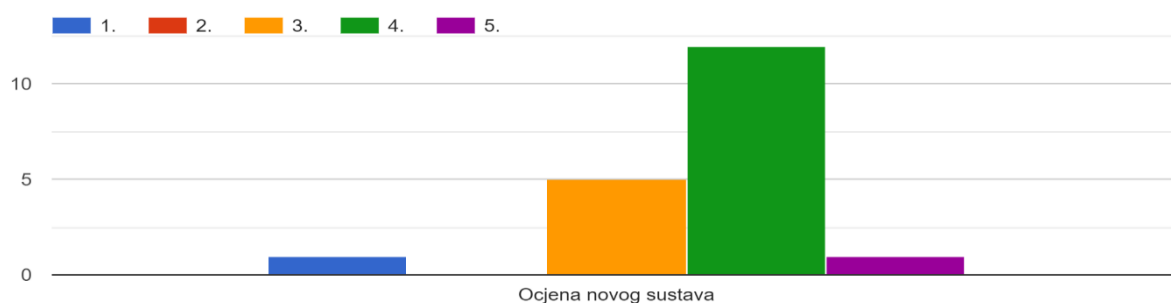
### Grafikon 8. Mišljenje o najvećim prednostima novog sustava



Osmo pitanje se odnosilo na mišljenje ustanova o tome koja je najveća prednost novog sustava. Kao najveća prednost odabrana je pojednostavljena prijava programa (57,9 %), zatim mogućnost samostalne raspodjele odobrenih sredstava (52,6 %), nema nepotrebne papirologije (47,4 %), uredna i pravovremena isplata odobrenih sredstava prema zahtjevu (36,8 %) te da novi sustav nema prednosti u odnosu na prijašnji (10,5 %).

### Grafikon 9. Ocjena novog sustava

Molimo da ocijenite novi sustav Financiranja programskih aktivnosti ocjenama od 1 do 5 (1. iznimno loš, 2. loš, 3. prosječan, 4. vrlo dobar, 5. izvrstan)

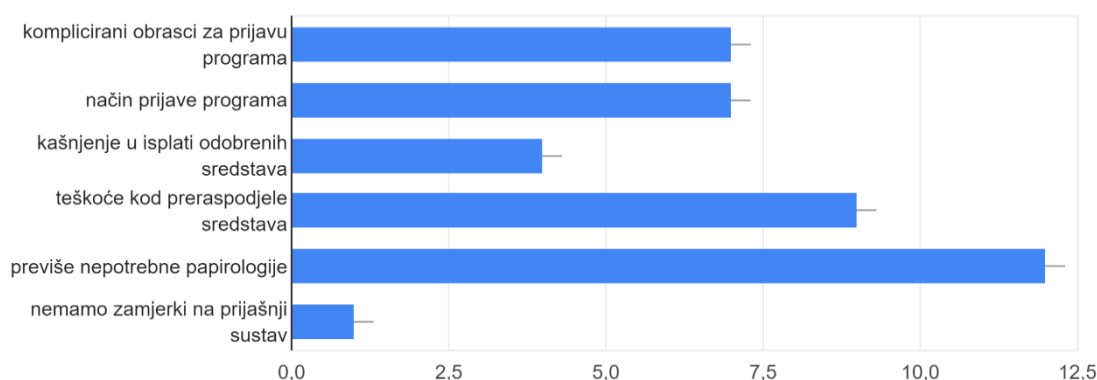


Deveto pitanje se odnosilo na ocjenu novog sustava financiranja programskih aktivnosti s tim da je najmanja ocjena – 1 iznimno loš a najveća ocjena 5 – izvrstan. Od 19 ispitanih ustanova, 1 ustanova je novi sustav ocijenila s 5 – izvrstan, 12 ustanova je dalo ocjenu 4 – vrlo dobar, 5 ustanova je dalo ocjenu 3 – prosječan, dok je 1 ustanova dala ocjenu 1 – iznimno loš. Ocjenu 2 – loš nije dala nijedna ustanova.

### Grafikon 10. Najveća slabost prijašnjeg sustava

Što je, po vašem mišljenju, bila najveća slabost prijašnjeg sustava?

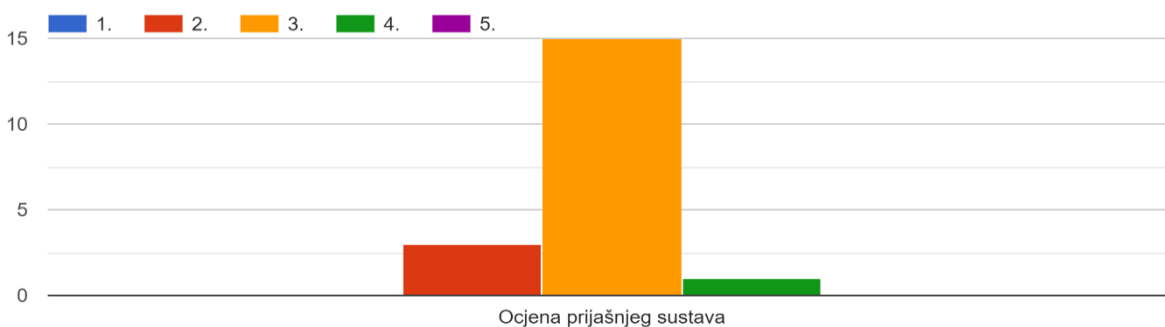
19 odgovora



Deseto pitanje se odnosilo na mišljenje ustanova o tome što smatraju najvećom slabosti prijašnjeg sustava. Kao najveća slabost odabrano je previše nepotrebne papirologije (63,2 %), zatim teškoće kod preraspodjele sredstava (47,4 %), komplicirani obrasci za prijavu programa i način prijave programa (36,8 %), kašnjenja u isplati odobrenih sredstava (21,1 %) dok 5,3 % ispitanika nema zamjerki na prijašnji sustav.

### Grafikon 11. Ocjena prijašnjeg sustava

Molimo da ocijenite prijašnji sustav Financiranja i prijavljivanja programskih aktivnosti putem Javnog poziva za predlaganje programa javnih potreba..., 2. loš, 3. prosječan, 4. vrlo dobar, 5. izvrstan)

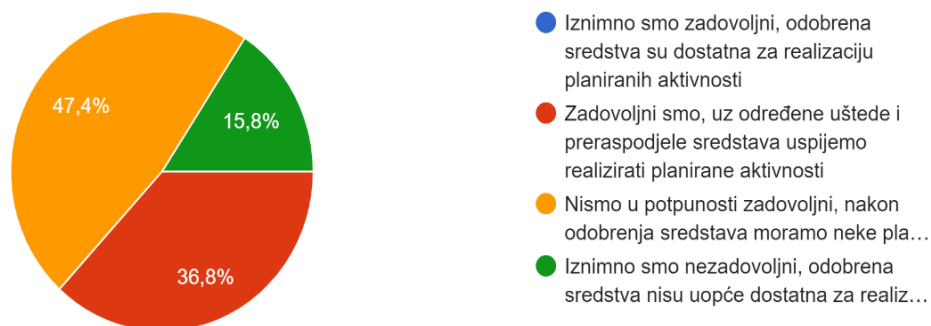


Jedanaesto pitanje se odnosilo na ocjenu prijašnjeg sustava financiranja i prijavljivanja programskih aktivnosti putem prijavnica s tim da je najmanja ocjena – 1 iznimno loš a najveća ocjena 5 – izvrstan. Od 19 ispitanih ustanova, 1 ustanova je prijašnji sustav ocijenila s 4 – vrlo dobar, 15 ustanova je dalo ocjenu 3 – prosječan, dok su 2 ustanove dale ocjenu 2 – loš. Ocjenu 5 – izvrstan i ocjenu 1 – iznimno loš nije dala nijedna ustanova.

## Grafikon 12. Zadovoljstvo iznosom odobrenih sredstava

Jeste li zadovoljni iznosom odobrenih sredstava od strane Ministarstva kulture i medija za programsku aktivnosti?

19 odgovora



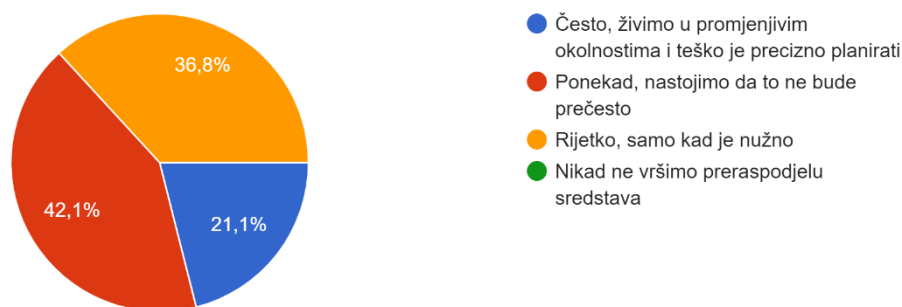
Dvanaesto pitanje se odnosilo na zadovoljstvo ustanova odobrenim sredstvima od strane Ministarstva kulture i medija za realizaciju programskih aktivnosti. Od 19 ispitanih ustanova, 9 ustanova (47,4 %) je odgovorilo da nije u potpunosti zadovoljno iznosom odobrenih sredstava te da nakon odobrenja sredstava moraju neke planirane aktivnosti otkazati ili tražiti alternativne izvore financiranja, 7 ustanova (36,8 %) je zadovoljno odobrenim iznosom sredstava te uz određene uštede i preraspodjele sredstava uspiju realizirati planirane aktivnosti, dok su 3 ustanove (15,8 %) iznimno nezadovoljni te im odobrena sredstva nisu uopće dostatna za realizaciju aktivnosti. Odgovor "iznimno smo zadovoljni, odobrena sredstva su dostatna za realizaciju planiranih aktivnosti" nije odabrala nijedna ustanova.



### Grafikon 13. Raspodjela sredstava unutar programskih aktivnosti

Koliko često vršite preraspodjelu sredstava unutar programskih aktivnosti?

19 odgovora

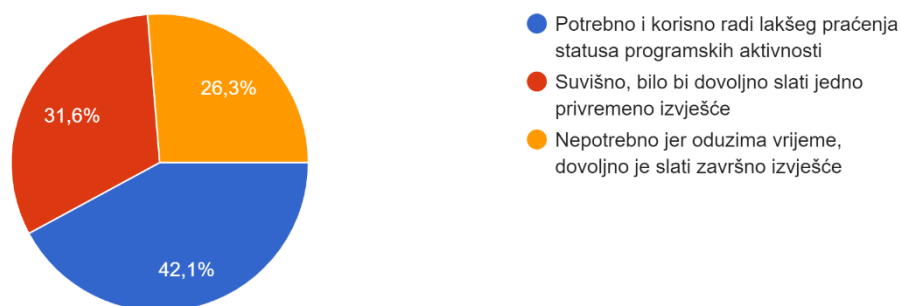


Trinaesto pitanje se odnosilo na preraspodjelu sredstava unutar programskih aktivnosti te koliko je često ustanove vrše. 8 ustanova (42,1 %) je odgovorilo da preraspodjelu sredstava vrše ponekad, no nastoje da to ne bude prečesto, 7 ustanova (36,8 %) rijetko vrši preraspodjelu, samo kad je nužno dok su 4 ustanove (21,1 %) odgovorile da preraspodjelu sredstava unutar programskih aktivnosti vrše često jer živimo u promjenjivim okolnostima i teško je precizno planirati. Odgovor "nikad ne vršimo preraspodjelu sredstava" nije odabrala nijedna ustanova.

### Grafikon 14. Slanje privremenih izvješća nadležnom Ministarstvu dvaput godišnje

Smatrate da je slanje privremenih izvješća nadležnom Ministarstvu dvaput godišnje:

19 odgovora



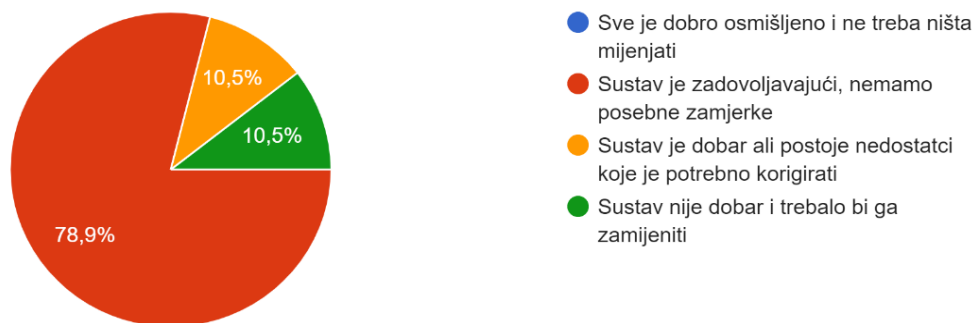
Četrnaesto pitanje se odnosilo na slanje privremenih izvješća nadležnom Ministarstvu dvaput godišnje. 8 ustanova (42,1 %) je odgovorilo da je slanje privremenih izvješća nadležnom Ministarstvu dvaput godišnje potrebno i korisno radi lakšeg praćenja statusa programskih aktivnosti, 6 ustanova (31,6 %) je odgovorilo da je slanje dva privremena izvješća suvišno te da bi bilo dovoljno slati jedno privremeno izvješće dok je 5 ustanova (26,3 %) kao odgovor

navelo da je slanja dva privremena izvješća nepotrebno jer oduzima vrijeme te da je dovoljno slati završno izvješće.

### Grafikon 15. Potrebne izmjene za poboljšanje sustava

Što je, po vašem mišljenju potrebno izmijeniti da bi sustav bio još bolji?

19 odgovora



Napomena: Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje "Sustav je dobar ali postoje nedostaci koje je potrebno korigirati" molimo da navedete koji su to nedostaci.

Petnaesto pitanje odnosilo se na mišljenje ustanova o tome što je potrebno učiniti da bi sustav bio još bolji. Čak 15 ustanova (78,9 %) je odgovorilo da je sustav zadovoljavajući te da nemaju posebne zamjerke, 2 ustanove (10,5 %) smatraju da sustav nije dobar i da bi ga trebalo zamijeniti dok su 2 ustanove (10,5 %) odgovorile da je sustav dobar ali da postoje nedostaci koje je potrebno korigirati. U okviru ovog pitanja ukoliko se odabrao odgovor "sustav je dobar ali postoje nedostaci koje je potrebno korigirati" navedena je mogućnost dodatnog pojašnjenja nedostataka. Zaprimita su dva dodatna pojašnjenja od strane ustanova:

1. „Veliki je problem što se konta mogu mijenjati samo po rebalansu. Predlažemo da ustanova unutar limita ima mogućnost planirati i mijenjati konta unutar pojedinog programa”.

2. "Pojedini stručni djelatnici nisu zadovoljni što je ravnatelj ovlašten određivati prioritete i odobrena sredstva preraspodijeliti za realizaciju prioriteto ocijenjenih programa”.

## 5. ANALIZA REZULTATA ANKETNOG ISTRAŽIVANJA

Analizom rezultata dobivenih putem anketnog istraživanja na uzorku od 19 od 22 ustanove u nadležnosti Ministarstva kulture i medija čija se programska aktivnost financira izravno iz državnog proračuna bez potrebe prijavljivanja na Javni poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi može se zaključiti da ustanove u prosjeku prijavljuju jednak broj programa kao i što su prije prijavljivale samo što je obim papirologije potrebne u tu svrhu drastično smanjen te se svodi na slanje tablice i prijavnica elektronskim putem. Očekivano, ispitane ustanove, s obzirom da se radi o muzejima (iznimka je jedna galerija) najviše prijavnica šalju na muzejsku programsku djelatnost i na programe investicijske potpore. Kako pokazuju rezultati anketnog istraživanja, ustanove su u velikoj većini zadovoljne novim modelom prijavljivanja programskih aktivnosti, nešto više od 70 posto ispitanih ustanova smatra da je novi model financiranja bolji (također navode da je bolji ali uz određene nedostatke) te je prosječna ocjena novog sustava vrlo dobar. Kao prednost ističu pojednostavljenu prijavu programa (programi se prijavljuju po vrstama djelatnosti i tako se i odobravaju sredstva) te mogućnost samostalne raspodjele sredstava i smanjenje nepotrebne papirologije. Također su kao važnu označili i urednu i pravovremenu isplatu odobrenih sredstava. Za razliku od novog sustava, ustanove su stari sustav ocijenile ocjenom dobar te je većina ispitanika kao najveću slabost ocijenila preveliku količinu papirologije koja se morala pripremati i slati te teškoće kod preraspodjele sredstava. Naime, u prijašnjem sustavu, za svaki odobreni program je postojao ugovor s određenim iznosom sredstava koja su bila isplaćivana na način da bi 80 % sredstava ustanove primale nakon potpisa ugovora a 20 % po završenom programu. Do problema bi najčešće dolazilo ukoliko se iz nekih razloga program morao otkazati, postupak povrata sredstava i prenamjene je bio dugotrajan i kompliciran. Ovo anketno istraživanje je samo dodatno potvrdilo mišljenje da sredstva namijenjena za financiranje programskih aktivnosti ipak nisu dostatna za realizaciju planiranih programskih aktivnosti te da većina muzeja mora tražiti ili alternativne izvore financiranja ili neke aktivnosti prolongirati a neke i u potpunosti otkazati. Što se tiče preraspodjele sredstava unutar programskih aktivnosti, rezultati pokazuju da ustanove nastoje da preraspodjelu ne vrše često što ukazuje da su u fazi planiranja programskih aktivnosti dobro predvidjele troškove i ispravno raspodijelile odobrena sredstva. Što se tiče slanja privremenih izvješća o izvršenju programskih aktivnosti dvaput godišnje, nešto malo više od polovice ispitanika smatra da bi bilo bolje slati jedno privremeno izvješće ili čak samo završno izvješće, no s druge strane preko 40 posto ispitanih smatra da je korisno i potrebno slati dva privremena izvješća. Ustanove su na pitanje o tome što je potrebno izmijeniti da bi sustav bio bolji, u velikom postotku odgovorile da je sustav zadovoljavajući i da nemaju

posebne zamjerke te da je sustav dobar ali da postoje određeni nedostaci koje je potrebno korigirati.

U okviru tog pitanja dana je mogućnost da se dodatno pojašni odgovor. Dvije ustanove su dodatno pojašnile svoj odgovor; jedna od ustanova je navela da " pojedini stručni djelatnici nisu zadovoljni što je ravnatelj ovlašten određivati prioritete i odobrena sredstva preraspodijeliti za realizaciju prioriteta ocijenjenih programa". Ovo što je navedeno kao odgovor stvarno i jest problem, najčešće u ustanovama koje imaju puno zaposlenih stručnih djelatnika i gdje postoje neslaganja između stručnog osoblja i ravnatelja i gdje nisu jasno definirani kriteriji programske djelatnosti. Mišljenja sam da bi, kako bi se izbjegla ovakva situacija, ustanove svakako trebale donijeti interni Pravilnik o kriterijima i vrednovanju muzejskih programa gdje će biti jasno određeno kako se programi vrednuju, koji su kriteriji za dobivanje sredstava i realizacija kojih programa je prioritet. Drugo pojašnjenje koje je navela jedna od ustanova je: " veliki je problem što se konta mogu mijenjati samo po rebalansu. Predlažemo da ustanova unutar limita ima mogućnost planirati i mijenjati konta unutar pojedinog programa". Smatram da to i jest možda najveća slabost novog sustava jer ako dođe do odstupanja u tijeku godine u realizaciji neke programske aktivnosti, ukoliko na određenom kontu nije predviđeno dovoljno sredstava, mora se tražiti odobrenje od Ministarstva kulture i medija za mijenjanje konta i to se može mijenjati samo u okviru rebalansa koji se većinom dogodi u rujnu što dodatno komplicira izvršenje programa. Možda se može zaključiti da je to greška ustanove koja nije dobro planirala izdatke za programske aktivnosti, ali u vremenima u kojima živimo, uz dnevno povećanje cijena i veliku stopu inflacije, iznimno je zahtjevno precizno planirati troškove.

## 6. ZAKLJUČAK

U muzejskoj djelatnosti upravljanje projektima odnosi se na upravljanje programskim aktivnostima muzeja. Do 2018. godine postupak prijave programa za ustanove u nadležnosti Ministarstva kulture je bio istovjetan postupku prijave programa javnih potreba u kulturi Republike Hrvatske za sve druge prijavitelje bez obzira na ustrojbeni oblik i osnivača. Programi su se prijavljivali putem prijavnica koje su se predavale u tiskanom obliku i uz svaku pojedinu prijavicu se morao priložiti strateški plan ustanove te ostala dokumentacija koja je bila važna za realizaciju programskih aktivnosti kao što su npr. ponude za izvođenje radova ili usluga i slično. Administrativne službe su bile preopterećene tolikom količinom papirologije što je u praksi dovodilo do ozbiljnih zastoja u pripremi programskih aktivnosti.

Jedna od najvećih slabosti prijašnjeg sustava je bilo kašnjenje u odobrenju i isplati sredstava i komplikacije kod prenamjene programa. Kašnjenje u isplati sredstava je dovodilo do ozbiljnih poteškoća u poslovanjima ustanova u kulturi. Ugovori o odobrenju sredstava su kasnili po 3 mjeseca, sredstva za isplatu i do 6 mjeseci te su ustanove koje nisu imale vlastitih prihoda bile u ozbiljnom problemu jer nisu imale vlastitih sredstava za realizaciju programa. Također je predaja završnog izvješća bila vrlo opterećujuća za administrativne službe muzeja jer je osim opisnog izvješća o utrošenim sredstvima bilo potrebno priložiti preslike svih računa i potvrda o plaćanju za sve muzejske programe i svu tu dokumentaciju slati poštom. Nakon što je formirana nova Služba za muzejsku djelatnost u okviru Uprave za arhive, knjižnice i muzeje, zbog promjene javne politike vezane uz djelatnost kulture i donošenja novog Zakona o muzejima i pripadajućih podzakonskih akata, uveden je novi sustav financiranja programske djelatnosti koji je opisan i u ovom radu na primjeru Muzeja antičkog stakla u Zadru. Sam postupak je pojednostavljen, obrasci su razumljivi i sveobuhvatni, programi su podijeljeni po vrstama, uvedeni su jasni kriteriji za prijavu, odobrenje i realizaciju programa, definiran je kasniji tijek provedbe i pripreme završnog izvješća i isplata sredstava po nastanku programskog troška.

Postupak prijave programa za ustanove u nadležnosti Ministarstva kulture i medija i ostale prijavitelje su odvojeni što je dovelo do značajnog poboljšanja u svim segmentima djelatnosti. Ne dolazi do kašnjenja sredstava, do zastoja u poslovanju te je drastično smanjena količina papirologije. Ono što je i anketno istraživanje provedeno u ovom radu pokazalo je da su sredstva namijenjena za realizaciju programskih aktivnosti u većini slučajeva nedostatna za ostvarivanje svih programskih ciljeva koji su ustanove odredile svojim strateškim dokumentima i planovima rada.

Smatram da bi se, osim povećanja sredstava namijenjenih realizaciji programskih aktivnosti, trebalo više pažnje posvetiti boljoj koordinaciji svih sudionika u kreiranju i realizaciji programske djelatnosti muzeja s ciljem stvaranja što kvalitetnijih muzejskih programa na sveopću dobrobit i zadovoljstvo svih dionika u kulturi i društvu općenito.

## LITERATURA:

1. Bobera, D. : Projektni menadžment, Ekonomski fakultet, Subotica, 2008., str. 50.
2. Buble, M. : Projektni menadžment. Dugopolje, Minerva, 2010.,str. 1
3. Hauc, A.: Projektni menadžment i projektno poslovanje, M.E.P Consult, Zagreb, 2007, str. 84
4. Horjan, G.: Strateško planiranje i upravljanje u nacionalnim muzejima, *Muzeologija* 57, 2020., str.16-237
5. Meštrović, I. : Upravnoopravno uređenje muzejske djelatnosti, *Ethnologica Dalmatica* Vol. 12. Split, 2003., str. 133
6. Omazić, M.A., Baljkas, S.: Projektni menadžment, Sinergija, 2005., str. 8
7. PMI: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Sixth Edition*, Project Management Institute Inc., 2017., str. 23
8. PMI: *The Standard for Program Management*, Four campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania, 2006, str. 9-14, 33
9. Sikavica, P., Novak, M.,: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999., str. 396.
10. Thackeray, V.: Što je to projekt?, IM-33 (1-2) 2002, str. 57, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/207245>
11. Vlahov, R.D.: Projektni menadžment na hrvatski način, *Ekscentar*, Broj 16, 2013., str. 116
12. Vodič kroz znanje o upravljanju projektima – četvrto izdanje, Project Management Institut, 2008, str. 5, 10

### Web izvori:

Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske, dostupno na <https://min-kulture.gov.hr/>

Muzej antičkog stakla u Zadru, dostupno na <https://www.mas-zadar.hr/>

Ministarstvo financija Republike Hrvatske, dostupno na

<https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/medunsuradnja/projektiEU/Upravljanje%20projektima.pdf>

Zakon o muzejima (NN 61/18 i 98/19), dostupno na <https://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima>

Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi (NN 47/90, 27/93, 38/09), dostupno na

<https://www.zakon.hr/z/539/Zakon-o-financiranju-javnih-potreba-u-kulturi>

Strateški plan Ministarstva kulture i medija 2020. – 2022., dostupno na <https://min-kulture.gov.hr/financiranje/strateski-plan-ministarstva-kulture-2020-2022/18940>

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Prikaz načina financiranja programskih aktivnosti muzejskih ustanova u RH

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Vrsta ustanove

Grafikon 2. Broj zaposlenih u ustanovi na dan 28.02.2022.

Grafikon 3. Prosječan broj prijavnica koji su se slale prije 2019. god. na Javni poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi MKM

Grafikon 4. Prosječan broj aktivnosti koje se prijavljuju putem novog obrasca Plan programskih aktivnosti ustanova u nadležnosti MKM

Grafikon 5. Vrste programske djelatnosti unutar kojih je najviše planiranih aktivnosti (moguće je označiti više vrsta djelatnosti)

Grafikon 6. Mišljenje o novom načinu financiranja programskih aktivnosti za ustanove u nadležnosti Ministarstva kulture i medija

Grafikon 7. Razlike novog sustava i prijašnjeg sustava

Grafikon 8. Mišljenje o najvećim prednostima novog sustava

Grafikon 9. Ocjena novog sustava

Grafikon 10. Najveća slabost prijašnjeg sustava

Grafikon 11. Ocjena prijašnjeg sustava

Grafikon 12. Zadovoljstvo iznosom odobrenih sredstava

Grafikon 13. Raspodjela sredstava unutar programskih aktivnosti

Grafikon 14. Slanje privremenih izvješća nadležnom Ministarstvu dvaput godišnje

Grafikon 15. Potrebne izmjene za poboljšanje sustava