

Izrada strateških planova u javnim kulturnim ustanovama Republike Hrvatske prema europskim smjernicama te nacionalnim i lokalnim razvojnim okvirima

Ivandija Kristić, Melita

Postgraduate specialist thesis / Završni specijalistički

2025

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:328945>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





Završni rad br. 036/PiEUF/2025

**Izrada strateških planova u javnim kulturnim ustanovama
Republike Hrvatske prema europskim smjernicama te
nacionalnim i lokalnim razvojnim okvirima**

Melita Ivandija Kristić, 2569/336

Varaždin, veljača 2025. godine



Odjel Poslijediplomski specijalistički studij

Poduzetništvo i EU Fondovi

**Izrada strateških planova u javnim kulturnim ustanovama
Republike Hrvatske prema europskim smjernicama te
nacionalnim i lokalnim razvojnim okvirima**

Studentica

Melita Ivandija Kristić, 2569/336

Mentorica

prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, veljača 2025. godine

Prijava specijalističkog poslijediplomskog rada

Definiranje teme specijalističkog poslijediplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo i EU fondovi

PRISTUPNIK Melita Ivardija Kristić

MATIČNI BROJ 0336024020

DATUM 06.02.2025.

KOLEGIJ Pravo za poduzetnike

NASLOV RADA Izrada strateških planova u javnim kulturnim ustanovama Republike Hrvatske prema europskim smjernicama te nacionalnim i lokalnim razvojnim okvirima

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Development of strategic plans in public cultural institutions of the Republic of Croatia according to European guidelines and national and local development frameworks

MENTOR Anica Hunjet

ZVANJE prof. dr. sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. prof. dr. sc. Goran Kozina, predsjednik
2. prof. dr. sc. Dinko Primorac, član
3. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
4. izv. prof. dr. sc. Petar Mišević, zamjen. član
5. _____

Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada

RAZI 036/PIEUF/2025

OPIS

Strateško planiranje ključan je alat za učinkovito upravljanje u javnim ustanovama, uključujući i kulturni sektor. Unatoč sve većem naglasku na transparentnost i odgovornost, dosadašnja istraživanja ukazuju na to da mnoge javne ustanove u kulturi nemaju formalno izrađene strateške planove, što otežava postizanje dugoročnih ciljeva i optimalno korištenje resursa. Kulturni centri često funkcioniraju kao ključne točke kulturnog turizma, privlačeći posjetitelje zbog svoje povijesne, umjetničke ili edukativne ponude. Upravljanje takvim centrima zahtjeva strateško razmišljanje slično destinacijskom menadžmentu. Kao što turističke destinacije trebaju strateško planiranje kako bi maksimizirale upotrebu svojih prirodnih i kulturnih resursa, kulturni centri moraju integrirati svoje ponude u širu turističku i lokalnu zajednicu. To podrazumijeva razvoj jedinstvenih programa, povezivanje s drugim lokalnim atrakcijama i prilagodbu lokalnim trendovima. Kulturni centri poput turističkih destinacija, zahtijevaju integrirani pristup upravljanju i strateško razmišljanje, kako bi se povećala njihova vidljivost i privukli posjetitelji.

Ovaj specijalistički rad istražiti će procese i metode razvoja strateških planova u javnim ustanovama u kulturi Republike Hrvatske, s posebnim naglaskom na njihovu usklađenost s europskim strateškim

Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada (nastavak)

OPIS

smjericama, nacionalnim i lokalnim razvojnim okvirima. Cilj istraživanja bit će analizirati praksu izrade strateških planova u kulturnom sektoru te identificirati ključne elemente koji doprinose učinkovitom strateškom upravljanju.

U radu će se istražiti prisutnost i kvaliteta elemenata strateškog planiranja, uključujući analizu dionika, SWOT analizu, definiranje strateških ciljeva, akcijske planove i pokazatelje uspješnosti. Također, bit će pružen pregled međunarodnih, europskih i nacionalnih strateških dokumenata koji definiraju okvire planiranja u kulturi te će se analizirati njihova implementacija na lokalnim razinama. Istraživanje će obuhvatiti razdoblje od 1. siječnja 2015. do 1. siječnja 2025. godine.

Metodološki, istraživanje će se temeljiti na analizi sekundarnih izvora, uključujući znanstvene i stručne radove, strateške dokumente, zakonske regulative te izvještaje relevantnih institucija. Uzorak istraživanja uključivat će 346 javnih ustanova u kulturi, čime će se omogućiti detaljna analiza trendova i izazova povezanih sa strateškim planiranjem u ovom sektoru.

Očekuje se da će rezultati istraživanja pokazati povećanje broja izrađenih strateških planova u promatranom razdoblju, ali i ukazati na nedostatke u prisutnosti ključnih elemenata planiranja. Nadalje, rad će ponuditi preporuke za unaprjeđenje strateškog planiranja u javnim ustanovama u kulturi, uključujući jačanje kapaciteta za planiranje, veću transparentnost te sustavno uključivanje relevantnih dionika u proces planiranja.

Praktična primjena rezultata istraživanja ogleda se u mogućnosti korištenja dobivenih uvida i preporuka za unaprjeđenje strateškog planiranja u kulturnom sektoru. Javne ustanove moći će implementirati identificirane najbolje prakse u svoje procese upravljanja, čime će se povećati učinkovitost donošenja odluka i optimizirati korištenje resursa.

Očekivani doprinos istraživanja uključuje bolje razumijevanje trenutnih izazova i nedostataka u strateškom planiranju unutar javnih ustanova u kulturi te definiranje smjernica za njihovo prevladavanje. Nadalje, rad će doprinijeti akademskoj zajednici kroz analizu postojećih modela i praksi, dok će praktične preporuke pomoći u osnaživanju strateškog upravljanja i održivog razvoja kulturnog sektora.

Ovaj rad će pružiti vrijedne uvide u aktualne prakse strateškog planiranja u kulturnom sektoru te smjernice za unaprjeđenje strateškog upravljanja u javnim ustanovama u kulturi. Istraživanje će također naglasiti važnost transparentnosti i sustavne primjene ključnih elemenata planiranja u svrhu održivog razvoja sektora.

ZADATAK URUČEN

17.02.2025.



A. Huzar

Predgovor

Svojim specijalističkim radom želim izraziti zahvalnost svima koji su me podržali i pomogli mi tijekom procesa izrade ovog rada, ali i tijekom cijelog mog obrazovanja.

Posebnu zahvalnost dugujem svojoj mentorici, prof. dr. sc. Anici Hunjet, na stručnom vodstvu, nesebičnom dijeljenju znanja i kontinuiranoj podršci tijekom izrade ovog rada. Njena stručnost, motivacija i strpljenje su mi bili poticaj.

Iskrenu zahvalnost izražavam i svojoj obitelji, koja mi je pružila podršku, razumijevanje i ljubav kroz cijelo razdoblje mog studiranja. Vaša vjera u mene bila je moj najveći poticaj.

Zahvaljujem i svojim kolegama s fakulteta, koji su svojim druženjem, suradnjom i razmjenom iskustava obogatili moje akademsko putovanje.

SAŽETAK

Ovaj rad istražuje procese i metode razvoja strateških planova u javnim ustanovama u kulturi Republike Hrvatske, s naglaskom na usklađenost s europskim strateškim smjernicama, nacionalnim i lokalnim razvojnim okvirima. Strateško planiranje ključno je za učinkovito upravljanje javnim ustanovama, uključujući kulturni sektor, no istraživanja pokazuju da mnoge ustanove nemaju formalno izrađene planove, što otežava postizanje dugoročnih ciljeva i optimalno korištenje resursa. Rad analizira praksu izrade strateških planova u razdoblju od 1. siječnja 2015. do 1. siječnja 2025., fokusirajući se na prisutnost i kvalitetu ključnih elemenata poput analize dionika, SWOT analize, definiranja strateških ciljeva, akcijskih planova i pokazatelja uspješnosti. Ujedno pruža pregled međunarodnih, europskih i nacionalnih strateških dokumenata koji definiraju okvire planiranja u kulturi te analizira njihovu implementaciju na lokalnim razinama. Metodologija istraživanja temelji se na analizi sekundarnih izvora, uključujući znanstvene i stručne radove, strateške dokumente, zakonske regulative te izvještaje. Uzorak istraživanja uključuje 346 javnih ustanova u kulturi. Rezultati pokazuju trend povećanja broja izrađenih strateških planova u promatranom razdoblju, no ističu i izazove, poput nedostatne prisutnosti ključnih elemenata strateškog planiranja. Zaključno, strateško planiranje identificirano je kao vrlo važan alat za održivost i razvoj kulturnog sektora, uz preporuke za unepređenje procesa na svim razinama, uključujući jačanje kapaciteta za planiranje i veću transparentnost.

Ključne riječi: strateško planiranje, javne ustanove u kulturi, SWOT, analiza dionika, akcijski plan

ABSTRACT

This paper investigates the processes and methods of developing strategic plans in public institutions in the culture of the Republic of Croatia, with an emphasis on compliance with European strategic guidelines, national and local development frameworks. Strategic planning is essential for the effective management of public institutions, including the cultural sector, but research shows that many institutions do not have formal plans, which makes it difficult to achieve long-term goals and optimal use of resources. The paper analyzes the practice of creating strategic plans in the period from January 1, 2015 to January 1, 2025, focusing on the presence and quality of key elements such as stakeholder analysis, SWOT analysis, defining strategic goals, action plans and performance indicators. It also provides an overview of international, European and national strategic documents that define planning frameworks in culture and analyzes their implementation at local levels. The research methodology is based on the analysis of secondary sources, including scientific and professional works, strategic documents, legal regulations and reports. The research sample includes 346 public speeches in culture. The results show an increasing trend in the number of strategic plans created in the observed period, but they also highlight challenges, such as insufficient presence of key elements of strategic planning. In conclusion, strategic planning is identified as a very important tool for the sustainability and development of the cultural sector, with recommendations for improving the process at all levels, including strengthening planning capacities and greater transparency.

Keywords: strategic, planning public cultural institutions, SWOT, stakeholder, analysis, action plan

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. STRATEŠKI KONTEKST.....	3
2.1. Nova europska agenda za kulturu.....	5
2.1.1. Program Kreativna Europa.....	6
2.1.2. Agenda 2030.....	6
2.1.3. Europski zeleni plan.....	7
2.1.4. Plan rada za kulturu 2023.-2026.	8
2.1.5. Program Učinkoviti ljudski potencijali 2021.-2027.....	8
2.5.1. Novi europski Bauhaus 2021.-2027.....	9
2.1.6. Agencija za mobilnost i programe EU	9
2.2. Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 20230. godine	10
2.3. Nacionalni plan razvoja kulture i medija za razdoblje od 2023. godine do 2027. godine	11
2.4. Master plan razvoja održivog turizma	11
2.4.1. Master plan turizma Osječko-baranjske županije	12
2.4.2. Master plan održivog razvoja turizma Bjelovarsko-bilogorske županije	13
2.4.3. Master plan turizma Istarske županije do 2025. godine	13
2.5. Provedbeni programi jedinica lokalnih samouprava.....	13
3. PROCES I METODE RAZVOJA STRATEŠKOG PLANA	15
3.1. Strateški alati za analizu postojećeg stanja	16
3.1.1. Model 7S	18
3.1.2. SWOT analiza.....	21
3.1.3. PESTLE analiza.....	25
3.1.4. Porterovih pet sila	29
3.1.5. Analiza dionika i njihovih interesa (Power-Interest Grid)	30
3.1.6. VRIO analiza	31
3.1.7. Benchmarking.....	32
3.1.8. GAP analiza.....	33
3.1.9. Balanced Scorecard (BSC)	34

3.1.10. Ishikawa dijagram (Fishbone diagram)	35
3.2. Akcijski plan	35
3.2.1. Strateški ciljevi	36
3.3. Ograničenja strateškog plana.....	37
3.4. Monitoring i evaluacija	38
4. ISTRAŽIVANJE	40
4.1. Ciljevi i metodologija istraživanja.....	40
4.2. Opis uzorka	41
4.3. Analiza rezultata istraživanja	43
4.4. Kritički osvrt temeljem provedenog istraživanja.....	63
5. ZAKLJUČAK	65
6. LITERATURA.....	67
POPIS GRAFIKONA.....	73
POPIS TABLICA	74
POPIS SLIKA.....	75

Popis korištenih kratica

BSC	Balanced Scorecard
DOP	Društveno odgovorno poslovanje
EU	Europska unija
KPI	Key Performance Indicators
JLS	Jedinica lokalne samouprave
JLP(R)S	Jedinica lokalne, područje i regionalne samouprave
OPG	Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo
PESTLE	Politički, ekonomski, sociološki, tehnološki čimbenici
SWOT	Strength, weaknesses, opportunities, threats
TOWS	Naziv matrice za izradu strategija

1. UVOD

Strateško planiranje ključan je alat za učinkovito upravljanje u javnim ustanovama, uključujući i kulturni sektor. Unatoč sve većem naglasku na transparentnost i odgovornost, dosadašnja istraživanja ukazuju na to da mnoge javne ustanove u kulturi nemaju formalno izrađene strateške planove, što otežava postizanje dugoročnih ciljeva i optimalno korištenje resursa. Ovaj rad analizira njegovu primjenu u javnim ustanovama u kulturi kroz teorijski, strateški i istraživački okvir. Rad je strukturiran u nekoliko međusobno povezanih cjelina. Prva cjelina rada, *Strateški kontekst*, pruža pregled ključnih međunarodnih, europskih i nacionalnih dokumenata koji definiraju okvire strateškog planiranja u kulturi. Druga cjelina *Proces i metode razvoja strateškog plana*, fokusira se na teorijske aspekte razvoja strateških dokumenata gdje su detaljno opisani analitički alati poput SWOT analize, PESTLE analize, analize dionika, GAP analize i BSC. Osim analitičkih alata, cjelina se bavi i akcijskim planovima, monitoringom, evaluacijom i ograničenjima strateških planova. Treća cjelina obuhvaća istraživanje, s detaljnim opisom ciljeva, uzorka i metodologije rada. Na kraju, rad se zaključuje sažetkom glavnih spoznaja, prijedlozima za unapređenje strateškog planiranja u kulturi i smjernicama za buduća istraživanja.

Cilj ovog rada bio je analizirati praksu strateškog planiranja u javnim ustanovama u kulturi u razdoblju od 1. siječnja 2015. do 1. siječnja 2025. Fokus je stavljen na identifikaciju broja ustanova koje su izradile strateške planove, kao i na prisutnost ključnih elemenata strateškog planiranja, poput analize dionika, SWOT analize, definiranja strateških ciljeva, akcijskih planova i pokazatelja uspješnosti.

Metodologija rada temelji se na istraživanju dostupne literature i analizi sekundarnih izvora kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Fokus je stavljen na analizu znanstvenih, stručnih i preglednih radova, strateških dokumenata (nacionalnih, regionalnih i europskih), zakonskih regulativa, izvještaja, smjernica i podataka iz relevantnih institucija te online baza podataka poput Google Scholar, Hrčka i Srca. Ova kombinacija izvora omogućila je detaljno istraživanje i interpretaciju ključnih tema rada. Kriteriji odabira literature uključuju aktualnost, stručnost autora i povezanost s temom rada.

Prikupljeni podaci organizirani su po tematskim cjelinama (međunarodni strateški dokumenti, nacionalne politike i lokalni planovi), pri čemu se rad usredotočuje na sintezu relevantnih nalaza i njihovu interpretaciju u širem kontekstu istraživanja. Ograničenja pristupa literaturi ogleda se u jezicima na kojima su dostupni izvori – prvenstveno hrvatskom i engleskom.

Uzorak istraživanja čini 346 javnih ustanova u kulturi na području Republike Hrvatske, uključujući muzeje, knjižnice, kulturne centre i arhive. Ustanove su odabrane na temelju dostupnosti njihovih strateških dokumenata na javnim izvorima, pri čemu su obuhvaćene organizacije iz urbanih i ruralnih područja. Ograničenje uzorka leži u činjenici da nisu sve ustanove objavile strateške planove, što može utjecati na reprezentativnost rezultata.

Za provođenje istraživanja korištena je matrica analize dokumenata kao mjerni instrument, čime je omogućeno sistematsko evidentiranje ključnih elemenata strateških planova. Istraživanje je postavilo sljedeće hipoteze:

H1: Većina javnih ustanova u kulturi nije izradila formalne strateške planove u razdoblju od 1. siječnja 2015. do 1. siječnja 2025.

H2: Strateški planovi javnih ustanova u kulturi rijetko uključuju sve ključne elemente strateškog planiranja, poput analize dionika, SWOT analize definiranih akcijskih planova i pokazatelja uspješnosti.

H3: Javne ustanove u urbanim područjima češće izrađuju i objavljuju strateške planove u usporedbi s ustanovama u ruralnim područjima.

H4: U razdoblju od 2015. godine do 2025. godine, bilježi se trend povećanja broja javnih ustanova u kulturi koje izrađuju strateške planove.

Rezultati ovog istraživanja trebali bi pružiti vrijedne uvide u trenutačne prakse strateškog planiranja u kulturnom sektoru, kao i smjernice za unapređenje strateškog upravljanja u javnim ustanovama u kulturi. Također, istraživanje ima potencijal ukazati na važnost transparentnosti i uključivanja ključnih elemenata planiranja u svrhu održivog razvoja sektora.

2. STRATEŠKI KONTEKST

Javne ustanove, specijalizirane za obavljanje dominantno kulturnih aktivnosti, osnovane su u skladu s odredbama Zakona o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi. Njihovi osnivači mogu biti Republika Hrvatska, jedinica lokalne i regionalne samouprave, pravne osobe u pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske ili lokalnih i regionalnih jedinica, kao i zajednički projekti Republike Hrvatske ili lokalnih/regionalni jedinica s drugim pravnim i fizičkim odnosima.¹

Posebni zakonski propisi koji su primjenjivi na sustav upravljanja javnim ustanovama u kulturi uključuju Zakon o arhivskom gradivu i arhivima, Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti, Zakon o muzejima, Zakon o kazalištima, Zakon o audiovizualnim djelatnostima, Zakon o medijima, Zakon o elektronički medijima, Zakon o Hrvatskoj radioteleviziji te Zakon o Hrvatskoj izvještajnoj novinskoj agenciji. Ovi zakoni detaljno uređuju specifične aspekte upravljanja ustanovama u kulturi, ovisno o njihovoj djelatnosti i osnivaču (Zlatović, Škarica i Galić, 2022).

Novi Zakon o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi iz 2022. godine, unosi izmjene u upravljanje ustanovama u kulturi, uključujući imenovanja upravnih vijeća, uvjete za ravnatelje i osnivanje stručnih vijeća. Tako javne ustanove podliježu Zakonu o ustanovama kao *lex generalis*, osim ako nisu regulirane posebnim zakonima (*lex specialis*). Za ustanove koje nisu regulirane posebnim zakonima, primjenjuje se novi Zakon o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi iz 2022. godine, koji zamjenjuje raniji zakon iz 2021. Uz to, odredbe Zakona o ustanovama ostaju supsidijarno primjenjive, osiguravajući pravni okvir prilagođen specifičnostima pojedinih institucija (Zlatović, Škarica i Galić, 2022).

Strateško planiranje predstavlja proces za upravljanje razvojem i unapređenje rada javnih ustanova, također uključujući i one u sektoru kulture. Temelji se na jasnom definiranju vizije, ciljeva i aktivnosti koje omogućuju ostvarivanje njihovih razvojnih potencijala i prilagodbu promjenjivim društvenim i ekonomskim uvjetima. U kontekstu Republike Hrvatske, strateško planiranje u kulturi mora biti usklađeno s nacionalnim i europskim strateškim dokumentima, ali i na lokalnoj razini. Istovremeno, dostupnost europskih fondova i programa omogućavaju financijsku potporu za razvoj projekata koji integriraju inovacije, inkluzivnost i održivost u djelovanje javnih kulturnih ustanova.

¹ Zakon o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi. NN83/22. 2022. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/3205/Zakon-o-kulturnim-vije%C4%87ima-i-financiranju-javnih-potreba-u-kulturi> (posjećeno 12.7.2024.)

Prije svega, važno je naglasiti kako u Republici Hrvatskoj, prioritetno Ministarstvo kulture i medija, kao nadležno ministarstvo javnim ustanovama u kulturi, obavlja upravne i druge aktivnosti povezane s razvojem i unapređenjem kulture, umjetničkog stvaralaštva, kulturnog života i djelatnosti. Ono je zaduženo za osnivanje kulturnih ustanova i pravnih subjekata, promicanje međunarodnih kulturnih veza te poticanje razvoja kulturnih i kreativnih industrija. Isto tako, osigurava financijske, materijalne i organizacijske uvjete za razvoj kulturnih djelatnosti, uključujući muzejske, galerijske, knjižničarske, kazališne, glazbene, nakladničke, likovne i audiovizualne aktivnosti².

Već su Hunjet i Kozina (2013) objašnjavali kako strategijski okvir unutar RH temelji se na strukturiranom pristupu strateškom planiranju, pri čemu uključuju stvaranje makroekonomske stabilnosti, jačanje regionalnog razvoja, te poticanje konkurentnosti kroz održivi razvoj. Posebno se ističe važnost zaštite okoliša, unaprjeđenje socijalne pravednosti i povećanje pravne sigurnosti.

Prema Dragičević Šešić i Stojković (2013) kulturni menadžment, kao dio kulturologije, ali i suvremenog menadžmenta, polazi od gledišta da je kultura sustav unutar kojeg se svjesnim ljudskim djelovanjem može oblikovati, obrazovati, uređivati, upravljati, usmjeravati razvoj, riječju, unutar kojeg se mogu organizirati uvjeti kulturnog i, posebno, umjetničkog stvaralaštva, oblici njegovog plasmana i prijema u najširoj javnosti. Stoga, menadžment u kulturi podrazumijeva napor čovjeka da svjesnim djelovanjem uskladi, dovede u određene odnose ljudske potrebe, rad i stvaralaštvo u području kulture i umjetnosti, radi što bogatijeg i dinamičnijeg kulturnog života zajednice.

Dedić, Vuković i Hunjet (2019) ističu kako strateško planiranje u turizmu, ključno je za razvoj konkurentnosti turističkih destinacija. Strateški pristup uključuje prilagodbu tržišnim promjenama kroz inovacije i kreativnost, kako bi se održala dugoročna konkurentna prednost .u kontekstu turističkog menadžmenta, održiv razvoj i upravljanje kapacitetima destinacija važni su i omogućavaju profitabilnost te zadovoljstvo turista, što doprinosi njihovom budućem angažmanu i odanosti destinaciji. Ovaj navod svakako se povezuje s javnim ustanovama u kulturi, jer se oni sve više promatraju kao turističke atrakcije. Kulturni centri moraju primjenjivati inovativne strategije za privlačenje posjetitelja, te bi mogli koristiti slične strateške principe kako bi se prilagodile potrebama modernih korisnika i postale konkurentnije na kulturno-turističkom tržištu.

² Zakon o ustrojstvu i djelokrugu tijela državne uprave. NN 85/20. 2020. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_07_85_1593.html (posjećeno 12.7.2024.)

2.1. Nova europska agenda za kulturu

Nova europska agenda za kulturu iznimno je važna za javne ustanove u kulturi, jer pruža strateški okvir i mogućnosti financiranja koje omogućuju modernizaciju, inovacije i bolje iskorištavanje kulturnih potencijala u društvenom i gospodarskom kontekstu.³ Nova europska agenda, svakako bolje pridonosi povećanju društvene kohezije i socijalne uključenosti, jer naglašava ulogu kulture, te potiče građane da aktivno sudjeluju, odnosno pomaže integraciji različitih društvenih skupina, uključujući migrante i izbjeglice. Također, pozitivna strana je što javna ustanove u kulturi mogu iskoristiti ovu strategiju za kreiranje inkluzivnijih programa koji dopiru do šire publike. Nadalje, kroz inicijative poput programa Kreativna Europa i drugih alata financiranja, Nova agenda osigurava resurse za jačanje kapaciteta kulturnih institucija, poboljšanje pristupa financiranju te jačanje inovacija i mobilnosti stručnjaka u sektoru kulture.

Agenda prepoznaje kulturnu baštinu kao ključan resurs za razvoj zajedničkog europskog identiteta i gospodarski rast. Hrvatska, bogata kulturnom baštinom, može kroz projekte inspirirane Novom agendom promovirati i revitalizirati svoje kulturne vrijednosti na europskoj razini, ali i globalnoj također. Svakako treba spomenuti da se radi o integraciji s europskim strateškim prioritetima, jer je Strategija usklađena s inicijativama poput Europskog zelenog plana i Agende 2030, što ujedno omogućuje javnim ustanovama u kulturi da svoje projekte povežu s održivim razvojem i okolišno odgovornim praksama. Nova agenda potiče kulturne ustanove da sudjeluju na međunarodnim projektima i razmjenama, čime se povećava vidljivost i utjecaj hrvatske kulture na europskoj razini. Nadalje, Agenda se fokusira i na razvoj novih kompetencija i digitalizacija, pa tako naglasak na kreativnosti, obrazovanju i digitalnim vještinama omogućuje hrvatskim kulturnim ustanovama da prilagode svoje djelovanje suvremenim zahtjevima te povećaju dostupnost i atraktivnost svojih sadržaja.

Kulturne ustanove imaju priliku doprinosti lokalnim i nacionalnim gospodarskim ciljevima kroz povećano zapošljavanje u sektoru, suradnju s kreativnim industrijama te razvoj kulturnog turizma. Budući da se rad temelji na kontekst javnih ustanova u kulturi na području Republike Hrvatske, Nova europska agenda za kulturu predstavlja alat za povećanje društvenog i ekonomskog utjecaja kulturnog sektora, jačanje europske suradnje i mobilizaciju resursa za projekte koji unapređuju kulturnu scenu. To značajno s obzirom na trenutne prioritete unutar Nacionalnog plana razvoja kulture i medija, te Nacionalne razvojne strategije do 2030. godine.

³ PRIOPĆENJE KOMISIJE EUROPSKOM PARLAMENTU, EUROPSKOM VIJEĆU, VIJEĆU, EUROPSKOM EKONOMSKOM I SOCIJALNOM ODBORU I ODBORU REGIJA, Nova europska agenda za kulturu, Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1527241001038&uri=COM:2018:267:FIN> (posjećeno 12.7.2024.)

2.1.1. Program Kreativna Europa

Program Kreativna Europa, alat je Europske unije za potporu kulturnom i kreativnom sektoru, a njegova važnost za javne ustanove u kulturi u Republici Hrvatskoj ogleda se u činjenici da je do sada kroz Program Hrvatska prijavila 324 projekta prema podacima dostupnim na službenoj stranici Programa.⁴ Program pruža značajne financijske resurse za kulturne projekte, omogućujući javnim ustanovama da razvijaju svoje kapacitete i provode projekte koji bi inače bili u naravi, financijski zahtjevni. To uključuje projekte u području kulturne baštine, vizualnih umjetnosti, glazbe, književnosti i interkulturnog dijaloga. Svakako je bitno spomenuti kako projekti prijavljeni kroz Kreativnu Europu omogućuju kulturnim ustanovama iz Hrvatske da surađuju s partnerima iz drugih država članica EU, povećavajući njihovu vidljivost i razmjenu znanja. Ova suradnja jača međunarodnu dimenziju kulture te promovira hrvatsku kulturu u inozemstvu. Ujedno, program potiče digitalizaciju kulturnih sadržaja i inovativne projekte, omogućavajući ustanovama u kulturi da moderniziraju svoje pristupe te stvore nove načine interakcije s publikom, uključujući digitalne platforme i virtualne događaje.

Kreativna Europa potiče kulturnu raznolikost i socijalnu inkluziju, omogućavajući projektima da dosegnu širu i raznovrsniju publiku. To pomaže javnim ustanovama u Republici Hrvatskoj da osiguraju veću dostupnost svojih programa svim društvenim skupinama. Ovaj Program također doprinosi razvoju kulturnog turizma kroz projekte koji revitaliziraju kulturnu baštinu i privlače posjetitelje. Na taj način jača se ekonomski utjecaj kulture, i na lokalnoj i na nacionalnoj razini.

2.1.2. Agenda 2030

Agenda 2030 važna je za javne ustanove u kulturi na području Republike Hrvatske jer naglašava važnost održivih oblika razvoja i zaštite okoliša. Naime, one mogu doprinijeti ispunjenju ovog cilja usmjeravajući svoje djelovanje prema održivom korištenju resursa, promociji kulturne baštine i edukacije o održivom razvoju. Jedan od ključnih ciljeva Agende 2030 je smanjenje nejednakosti unutar i među zemljama (Cilj 10) i promocija miroljubivih i uključivih društava (Cilj 16).⁵ Kultura može igrati važnu ulogu u jačanju društvene kohezije, integraciji ranjivih skupina te promicanju razumijevanja i tolerancije, čime javne ustanove u kulturi doprinose izgradnji uključivijih zajednica. Cilj 4 Agende odnosi se na osiguranje

⁴ <https://culture.ec.europa.eu/hr/creative-europe/about-the-creative-europe-programme> (posjećeno 12.12.2024.)

⁵ <https://sdgs.un.org/2030agenda>, (posjećeno 12.12.2024.)

kvalitetnog obrazovanja i cjeloživotnog učenja za sve. Javne ustanove u kulturi, poput muzeja, knjižnica i kulturnih centara, imaju ključnu ulogu u obrazovanju o kulturnoj baštini, održivom razvoju i globalnim izazovima, čime podižu svijest javnosti o ciljevima održivog razvoja. Kulturna baština i kreativni sektori doprinose ostvarenju Cilja 8 (održivi gospodarski rast i zapošljavanje). Hrvatska, s bogatom kulturnom baštinom, može koristiti javne ustanove u kulturi za poticanje održivog kulturnog turizma, što pridonosi lokalnom razvoju i gospodarskom jačanju zajednica.

Cilj 13 Agende poziva na hitne akcije protiv klimatskih promjena. Javne ustanove u kulturi mogu promovirati zelene prakse poput energetske učinkovitosti u svojim objektima, i kroz edukativne programe poticati publiku na ekološki odgovorno ponašanje. Agenda 2030 promovira globalno partnerstvo (Cilj 17). Javne ustanove u kulturi mogu se uključiti u međunarodne projekte i razmjene, čime jačaju suradnju s drugim zemljama u cilju zajedničkog djelovanja na pitanjima održivosti i kulturne raznolikosti.

2.1.3. Europski zeleni plan

Europski zeleni plan predstavlja strategiju Europske unije za postizanje klimatske neutralnosti do 2050. godine, s ciljem transformacije gospodarstva i društva prema održivijem modelu.⁶ Za javne ustanove u kulturi na području Republike Hrvatske, ovaj plan ima posebnu važnost iz nekoliko razloga. Naime, klimatske promjene predstavljaju prijetnju kulturnoj baštini, uključujući povijesne zgrade, spomenike i artefakte. Europski zeleni plan potiče mjere za prilagodbu i otpornost na klimatske promjene, što je vrlo bitno za očuvanje kulturnih dobara. Nadalje, mnoge javne kulturne ustanove smještene su u starijim zgradama s visokom potrošnjom energije. Planom se potiče obnova i prilagodba zgrada kako bi postale energetske učinkovitije, smanjujući troškove i ekološki otisak. Smatra se kako kultura ima moć oblikovati društvene norme i ponašanja, pa tako kulturne ustanove mogu educirati i inspirirati javnost o važnosti održivosti, integrirajući zelene teme u svoje programe i aktivnosti. Europski zeleni plan predviđa mobilizaciju značajnih sredstava za projekte usmjerene na održivost. Javne ustanove u kulturi mogu iskoristiti ove fondove za projektne obnove, edukacije i promocije održivih praksi. S aspekta održivih praksi, one u kulturnom sektoru mogu privući ekološki osviještene posjetitelje, potičući razvoj održivog turizma i doprinos lokalnom gospodarstvu.

⁶ <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/green-deal/> (posjećeno 12.12.2024.)

2.1.4. Plan rada za kulturu 2023.-2026.

Plan rada za kulturu 2023.-2026. važan je za sve javne ustanove u kulturi jer pruža strateški okvir i smjernice koje pomažu u osnaživanju kulturnog sektora, poboljšanju suradnje i adresiranju suvremenih izazova. Njegova važnost i povezanost s javnim ustanovama u kulturi ogleda se u sljedećim točkama⁷:

1. podrška umjetnicima i kulturnim profesionalcima (plan prepoznaje ključnu ulogu umjetnika i kulturnih profesionalaca te se fokusira na njihovo osnaživanje kroz bolje uvjete rada, mobilnost i digitalnu transformaciju. Javne ustanove u kulturi u Republici Hrvatskoj mogu koristiti ove smjernice za jačanje kapaciteta svojih djelatnika i pružanje prilika za međunarodnu suradnju),
2. povećanje sudjelovanja u kulturi (plan stavlja naglasak na inkluzivnost i pristupačnost kulture za sve društvene skupine, uključujući ranjive i marginalizirane zajednice. Javne ustanove u kulturi mogu razviti programe koji povećavaju sudjelovanje lokalnih zajednica, posebno djece, mladih i starijih osoba),
3. zeleni i održivi razvoj (plan potiče tranziciju kulturnog sektora, s posebnim naglaskom na suočavanje s energetsom krizom i prilagodbu klimatskim promjenama. Javne ustanove u kulturi mogu usvojiti održive prakse i projekte koji promoviraju očuvanje okoliša kroz kulturne aktivnosti),
4. digitalizacija i inovacije (plan rada prepoznaje važnost digitalne transformacije za kulturni sektor, te javne ustanove u kulturi mogu koristiti smjernice za unapređenje digitalnih tehnologija, omogućujući veći doseg i pristup kulturnim sadržajima kroz online platforme),
5. međunarodna suradnja i promicanje europskih vrijednosti (plan promiče suradnju između država članica EU-a te s međunarodnim partnerima. Javne ustanove u kulturi u Republici Hrvatskoj mogu iskoristiti ovu priliku za jačanje svoje prisutnosti na međunarodnoj sceni i promoviranje kulturne raznolikosti Hrvatske).

2.1.5. Program Učinkoviti ljudski potencijali 2021.-2027.

U okviru Operativnog programa „Učinkoviti ljudski potencijali 2021.-2027.“, objavljen je poziv pod nazivom „Inkluzivne usluge ustanova u kulturi“⁸, koji ima za cilj povećanje

⁷ <https://www.consilium.europa.eu/media/60399/st15381-en22.pdf> (posjećeno 12.12.2024.)

⁸ <https://eufondovi.gov.hr/objavljen-poziv-inkluzivne-usluge-ustanova-u-kulturi/> (posjećeno 1.12.2024.)

dostupnosti kulturnih sadržaja za ranjive skupine. Ovaj poziv je omogućio javnim ustanovama u kulturi na području Republike Hrvatske provedbu projekata koji doprinose socijalnoj inkluziji kroz prilagodbu usluga potrebama osoba s invaliditetom, starijih osoba, djece i drugih marginaliziranih skupina. Financiranje iz EU fondova potiče javne ustanove u kulturi na razvoj inovativnih programa i aktivnosti, čime se povećava njihova društvena odgovornost i doprinos širenju pristupa u kulturi. Ovaj poziv, izravno je povezan s prioritetima Plana rada za kulturu 2023.-2026., posebno u segmentu povećanja sudjelovanja u kulturi i promicanja demokratskih vrijednosti kroz inkluzivnost.

2.5.1. Novi europski Bauhaus 2021.-2027.

Novi europski Bauhaus 2021.-2027. inicijativa je Europske komisije koja integrira kulturu, umjetnost, znanost, tehnologiju i održivost kako bi stvorila održiva i uključiva mjesta za život. Utemeljen na vrijednostima estetike, održivosti i inkluzivnosti, Novi europski Bauhaus ima za cilj transformirati izgrađeni okoliš te unaprijediti društvenu koheziju i ekološku svijest.⁹ Novi europski Bauhaus je važan za javne ustanove u kulturi jer im pruža okvir za inovaciju i održivost u kulturnim projektima. Javne ustanove mogu razviti projekte koji povezuju kulturnu baštinu s održivim praksama, potičući svijest o okolišu i stvarajući povezanost s prirodom.

Nadalje, potiče inkluzivnost i društvene vrijednosti, uključuje marginalizirane zajednice. Također potiče projekte koji poštuju lokalnu kulturnu baštinu i tradiciju, istodobno stvarajući inovativne i estetski privlačne prostore. Kroz njegove smjernice, javne ustanove u kulturi mogu osigurati sredstva za projekte koji pridonose održivom razvoju, čime ostvaruju ekonomsku i društvenu vrijednost.

2.1.6. Agencija za mobilnost i programe EU

Agencija za mobilnost i programe EU javna je ustanova osnovana 2007. godine, koja u Hrvatskoj provodi i promovira programe Europske unije i druge međunarodne programe u područjima obrazovanja, osposobljavanja, mladih, znanosti i sporta.¹⁰ Ona upravlja programima poput Erasmus+ i Europske snage solidarnosti, koji pružaju financijsku potporu i mogućnosti suradnje za različite organizacije, uključujući javne ustanove u kulturi. Kroz sudjelovanje u ovim programima, javne ustanove u kulturi mogu razvijati međunarodne projekte (sudjelovanje u

⁹ <https://new-european-bauhaus.europa.eu/system/files/2024-07/NEB%20Investment%20Guidelines.pdf> (posjećeno 10.12.2024.)

¹⁰ <https://www.ampeu.hr/o-nama> (posjećeno 15.12.2024.)

programima poput Erasmus+, kulturne ustanove mogu ostvariti suradnju s partnerima iz drugih europskih zemalja, razmjenjivati iskustva i najbolje prakse te unaprijediti svoje programe i usluge), povećati mobilnost zaposlenika i umjetnika (programi mobilnosti omogućuju zaposlenicima i umjetnicima stjecanje novih znanja i vještina kroz rad u inozemstvu, što doprinosi profesionalnom razvoju i inovacijama unutar ustanova), te osigurati financiranje za kulturne projekte (kroz natječaje koje Agencija objavljuje, kulturne ustanove mogu dobiti bespovratna sredstva za projekte koji promiču europske vrijednosti, kulturnu raznolikost i uključivost).

Agencija za mobilnost i programe EU pruža podršku u obliku informiranja, savjetovanja i edukacije za potencijalne korisnike programa. Organizira javne natječaje, pruža pomoć pri prijavi projekata, provodi odabir i ugovaranje te nadzire provedbu odobrenih projekata. Uključivanje u programe koje Agencija koordinira može biti od velike važnosti za strateški razvoj kulturnih ustanova jer kroz sudjelovanje na međunarodnim projektima, ustanove mogu povećati svoju vidljivost i utjecaj, osigurati dodatna financijska sredstva, te unaprijediti kapacitete i kompetencije.

2.2. Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine

Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine krovni je dokument koji usmjerava dugoročni razvoj zemlje u razdoblju do 2030. godine. Strategija definira viziju, razvojne smjerove i strateške ciljeve s ciljem postizanja konkurentnog, inovativnog i održivog društva.¹¹ Iako Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. ne sadrži zaseban strateški cilj posvećen kulturi, područje kulture integrirano je kroz više prioriternih područja unutar različitih strateških ciljeva. Primjerice, u strateškom cilju „Konkurentno i inovativno gospodarstvo“ naglašava se poticanje razvoja kulture i medija kao prioritetno područje. Javne ustanove u kulturi imaju ključnu ulogu u ostvarivanju kroz razvoj kulturnog stvaralaštva, produkcije i distribucije¹², jer povećanjem kvalitete i dostupnosti kulturnih sadržaja, doprinose kulturnom i kreativnom sektoru. Također, očuvanje i održivo korištenje kulturne baštine odnosi se na aktivnosti usmjerene na zaštitu i promociju kulturne baštine koji pridonose očuvanju nacionalnog identiteta i privlačenju turista. Ne može se izostaviti ni unaprjeđenje sustava arhiva,

¹¹ <https://hrvatska2030.hr/wp-content/uploads/2021/02/Nacionalna-razvojna-strategija-RH-do-2030.-godine.pdf>
(posjećeno 15.12.2024.)

¹² <https://www.zakon.hr/z/3205/Zakon-o-kulturnim-vije%C4%87ima-i-financiranju-javnih-potreba-u-kulturi>
(posjećeno 15.12.2024.)

knjižnica i muzeja, a modernizacija i digitalizacija ovih institucija povećava dostupnost kulturnih i obrazovnih sadržaja.

Ovaj akt pruža strateški okvir koji omogućuje javnih ustanovama u kulturi da usklade svoje planove i aktivnosti s nacionalnim razvojnim prioritetima (time osiguravaju relevantnost i financijsku podršku za svoje projekte), pristupe financijskim sredstvima iz nacionalnih i europskih fondova (usklađenost s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. povećava šanse za dobivanje sredstava za razvojne projekte), te doprinesu društvenom i gospodarskom razvoju (kroz kulturne programe i inicijative potiču kreativnost, obrazovanje i društvenu koheziju). Ministarstvo kulture i medija izradilo je Nacionalni plan razvoja kulture i medija za razdoblje od 2023. do 2027. godine koji detaljno razrađuje posebne ciljeve i mjere za kulturni sektor, usklađen s općim strateškim smjernicama.

Općenito govoreći, nacionalne strategije imaju pozitivan učinak na razvoj poduzetništva, no još uvijek postoje prepreke koje je potrebno riješiti kako bi se potakla poduzetnička inicijativa (Radlović i suradnici, 2020). Za ustanove u kulturi, navedeni zaključci o poduzetništvu i izazovima u Hrvatskoj mogu se prevesti na specifičnosti svoga djelovanja. Kulturne ustanove često se suočavaju s problemima koji su slični onima u sektoru poduzetništva.

2.3. Nacionalni plan razvoja kulture i medija za razdoblje od 2023. godine do 2027. godine

Nacionalni plan razvoja kulture i medija za razdoblje od 2023. do 2027. godine dokument je koji usmjerava razvoj kulturnog i medijskog sektora u Republici Hrvatskoj.¹³ Javne ustanove u kulturi poput muzeja, knjižnica, kazališta i drugih kulturnih institucija, imaju ključnu ulogu u provedbu ovog plana. Implementacijom ovog plana, unapređuje se kulturna i medijska infrastruktura, povećava se sudjelovanje građana u kulturnim aktivnostima te se osigurava održivost i konkurentnost hrvatskog kulturnog i medijskog sektora na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

2.4. Master plan razvoja održivog turizma

Hrvatska, kao turistička destinacija, suočava se s kompleksnim makro okruženjem koje uključuje brzo mijenjajuće preferencije potrošača na globalnom turističkom tržištu, te značajnu

¹³ https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Nacionalni%20plan%20razvoja%20kulture%20i%20medija/Nacionalni%20plan_objava.pdf (posjećeno 15.12.2024.)

ekonomsku i političku nesigurnost, kako globalno, tako i unutar EU. Ovi uvjeti zahtijevaju strateški pristup planiranju budućeg razvoja turizma i definiranje jasnih smjernica i strategija za dugoročno razdoblje (Bosnić, Tubić i Stanišić, 2014).

Primjenjivost strateškog upravljanja i destinacijskog menadžmenta, kakvo se opisuje u kontekstu turizma u Hrvatskoj, vrlo je relevantna i za kulturne centre. Kulturni centri često funkcioniraju kao ključne točke kulturnog turizma, privlačeći posjetitelje zbog svoje povijesne, umjetničke ili edukativne ponude. Upravljanje takvim centrima zahtjeva strateško razmišljanje slično destinacijskom menadžmentu. Kao što turističke destinacije trebaju strateško planiranje kako bi maksimizirale upotrebu svojih prirodnih i kulturnih resursa, kulturni centri moraju integrirati svoje ponude u širu turističku i lokalnu zajednicu. To podrazumijeva razvoj jedinstvenih programa, povezivanje s drugim lokalnim atrakcijama i prilagodbu lokalnim trendovima. Kulturni centri poput turističkih destinacija, zahtijevaju integrirani pristup upravljanju i strateško razmišljanje, kako bi se povećala njihova vidljivost, privukli posjetitelji i slično. Na taj način, destinacijski menadžment nije samo relevantan, već ključan alat za njihov razvoj i održivost. Master planovi razvoja održivog turizma, strateški su dokumenti koje izrađuju županije u Hrvatskoj s ciljem usmjeravanja razvoja turizma na održiv i odgovoran način. Ovi planovi uglavnom definiraju viziju, ciljeve i konkretne mjere za unaprjeđenje turističke ponude, očuvanje prirodnih i kulturnih resursa te poboljšanje kvalitete lokalnog stanovništva. Postoji značajna povezanost između javnih ustanova u kulturi i master planova, jer se veza temelji na međusobnom utjecaju kulture i turizma, te važnosti kulturnih resursa za oblikovanje održivih turističkih proizvoda. Javne ustanove u kulturi često surađuju s turističkim zajednicama, lokalnim vlastima i privatnim sektorom u provedbu aktivnosti predviđenih master planovima (primjerice organizacija zajedničkih manifestacija koje privlače turiste, razvoj digitalnih sadržaja poput virtualnih vodiča ili aplikacija za kulturnu baštinu, ili pak povezivanje kulturnih sadržaja s prirodnim i gastronomskim atrakcijama). Master planovi omogućuju javnim ustanovama u kulturi pristup fondovima za turizam u održivi razvoj, uključujući sredstva iz EU fondova.

2.4.1. Master plan turizma Osječko-baranjske županije

Osječko-baranjska županija razvila je Master plan turizma s ciljem valorizacije prirodnih i kulturnih resursa, unaprjeđenja infrastrukture i promocije održivih turističkih praksi.¹⁴ U planu je također istaknut razvoj tematskih tura koje uključuju kulturno-povijesne znamenitosti, poput tvrđe u Osijeku, Đakovačke katedrale, dvoraca i etnografskih lokaliteta.

¹⁴ https://obz.hr/hr/pdf/savjetovanje_sa_zainteresiranom_javnoscju/2017/20170110_mp_obz_final_korekcije_z_je_vnu_raspravu_za_web.pdf (posjećeno 15.12.2024.)

2.4.2. Master plan održivog razvoja turizma Bjelovarsko-bilogorske županije

Bjelovarsko-bilogorska županija izradila je Master plan održivog turizma koji analizira postojeće stanje, identificira ključne turističke proizvode poput outdoor aktivnosti te predlaže mjere za unaprjeđenje turističke ponude.¹⁵ Poseban je naglasak stavljen na razvoj agroturizma i uključivanje lokalnih OPG-ova u turističku ponudu, te razvijanje kulturnih ruta poput obilaska dvoraca, muzeja i tradicijskih lokaliteta.

2.4.2.1. Fond za udružene turističke zajednice

Hrvatska turistička zajednica pruža sredstva za udružene turističke zajednice kako bi potaknula zajedničke projekte i aktivnosti usmjerene na razvoj i promociju turističke ponude.¹⁶ Turistička zajednica Južna Bilogora, kao udružena turistička zajednica, može aplicirati ova sredstva unaprjeđujući suradnju s lokalnim kulturnim centrom. Kroz ovakve inicijative, Turistička zajednica i Kulturni centar zajednički rade na očuvanju kulturne baštine, promociji lokalnih običaja i tradicije, te stvaranju atraktivne turističke ponude koja privlači posjetitelje i doprinosi razvoju lokalne zajednice.

2.4.3. Master plan turizma Istarske županije do 2025. godine

Istarska županija implementirala je Master plan turističkog razvoja do 2025. godine, fokusirajući se na održivi razvoj, diversifikaciju ponude i povećanje kvalitete turističkih usluga.¹⁷ Ovakav plan imao je za cilj povećati dodatnu vrijednost turističkog sektora, smanjiti negativne učinke turizma na okoliš i promicati Istru kao destinaciju visokokvalitetnih i autentičnih doživljaja.

2.5. Provedbeni programi jedinica lokalnih samouprava

Prema Dragičević Šešić i Stojković (2013) kulturni sadržaji trebaju se planirati i provoditi ne samo na lokalnoj razini, već i unutar specifičnih mikro sredina, gdje ljudi provode većinu svog vremena i gdje su potrebe za kulturnim programima drugačije od onih na razini šire lokalne zajednice. Organizacija kulturnih aktivnosti na lokalnoj razini ima za cilj prilagoditi specifičnim

¹⁵ <https://www.tzbbz.hr/dokumenti-tzbbz/preuzimanje/turisticki-master-plan-bjelovarsko-bilogorske-zhupanije> (posjećeno 15.12.2024.)

¹⁶ <https://www.htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/sredstva-za-udruzene-turisticke-zajednice> (posjećeno 15.12.2024.)

¹⁷ <https://www.istra.hr/hr/business-information/tzi/master-plan-turizma-istre> (posjećeno 15.12.2024.)

zahtjevima određene društvene skupine, pružajući uvjete u mikro sredini i zadovoljenje njihovih kulturnih potreba. U suvremenom kontekstu, sve veći naglasak stavlja se na kvartove i susjedstva kao temeljne prostorne jedinice u kojima obitelji i pojedinci oblikuju svoj kulturni život.

Obveza izrade provedbenih programa JLP(R)S temelji se na odredbama Zakona o sustavu strateškog planiranja i upravljanja Republike Hrvatske.¹⁸ Provedbeni programi jedinica lokalne samouprave (JLS) su kratkoročni strateški dokumenti koje izrađuju izvršna tijela JLS-a za trajanje svog mandata.¹⁹ Njihova je svrha osigurati provedbu posebnih ciljeva planova razvoja JLS-a i povezati ih s proračunom. Prema Zakonu o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske, ovi programi moraju se donijeti u roku od 120 dana od stupanja na dužnost izvršnog tijela JLS-a. Izrada ovih programa ključna je za održivi razvoj JLS-a i mobilizaciju financijskih sredstava, posebno iz EU fondova. Preporuka je da JLS, zajedno s povezanim društvima i organizacijama, izrade analize, podloge, provedbene programe i akcijske planove kako bi osigurale kvalitetno uklapanje u županijske planove razvoja.

U odnosu na izradu strateških planova za javne ustanove u kulturi, oni služe kao bitni okvir za usklađivanje ciljeva i aktivnosti javnih ustanova s prioritetima i razvojnim planovima lokalne zajednice. Provedbeni planovi često uključuju planove ulaganja u kulturnu infrastrukturu, financijsku potporu za projekte i događaje te razvoj obrazovnih i inkluzivnih programa u kulturi. Obzirom da se provedbeni programi temelje na analizi potreba zajednice, javne ustanove u kulturi mogu koristiti te podatke za bolje razumijevanje lokalnog stanovništva i prilagodbu svojih strateških planova potrebama zajednice. Nimalo manje važna činjenica je i to, kako projekti usklađeni s provedbenim programima imaju veću šansu za dobivanje financijske potpore iz EU fondova, jer pokazuju koherentnost između lokalnih i europskih razvojnih ciljeva.

¹⁸ Zakon o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske NN 123/17, 151/22. 2022.
URL:<https://www.zakon.hr/z/975/Zakon-o-sustavu-strate%C5%A1kog-planiranja-i-upravljanja-razvojem- Republike-Hrvatske> (posjećeno 15.12.2024.)

¹⁹ <https://pir.hr/provedbeni-programi-jedinica-lokalne-samouprave/> (posjećeno 15.12.2024.)

3. PROCES I METODE RAZVOJA STRATEŠKOG PLANA

Strateško planiranje ima dvostruku ulogu: usklađivanje organizacije i njezinih djelatnika s vanjskim okruženjem te postavljanje smjera za buduće aktivnosti. Danas, statične strategije, planirane za dugoročna razdoblja, više nisu primjenjive. Organizacije trebaju obuhvatiti dugoročne perspektive ali istovremeno ostati fleksibilne kako bi se prilagodile nepredvidivim promjenama koje će se neizbježno pojaviti tijekom razdoblja provedbe strategije. Česti strateški pregledi postaju ključni, jer brzina prilagodbe organizacije novim zahtjevima ima veću važnost od opsežne istraženosti i analize same strategije (Majstorović, Čelić-Tica i Leščić, 2013).

Strategije razvoja trebaju obuhvatiti analizu trenutnog stanja, definiranje ciljeva, prepoznavanje prepreka koje otežavaju napredak, kao i metode vrednovanja poslovanja i postignuća. Lazibat (2009) naglašava kako je kreiranje misije i vizije, odnosno ključnih strateških dokumenata poduzeća, presudan trenutak koji oblikuje njegovu budućnost. Ako je sustav upravljanja kvalitetom pravilno uspostavljen, on postaje ključni alat za ostvarivanje strateških ciljeva.

Svakako je važno naglasiti kako ciljevi javnih ustanova u kulturi predstavljaju krajnje rezultate prema kojima su usmjerene aktivnosti cijele organizacije i pojedinaca. To mogu biti, primjerice, povećanje broja posjetitelja, digitalizacija kulturne baštine, proširenje edukativnih programa ili unapređenje dostupnosti sadržaja marginaliziranim skupinama.

Jedan od temeljnih elemenata strateškog planiranja je definiranje ciljeva, pri čemu cilj predstavlja krajnju točku, odnosno planirani rezultat, prema kojem su usmjerene organizacijske i individualne aktivnosti. Ciljevi trebaju biti mjerljivi, realni i ostvarivi, opravdani, razumljivi, isplativi i optimalni u odnosu na postignuti rezultat. Osim toga, trebali bi biti sveobuhvatni, ali realni jer nerealni ciljevi mogu demotivirati zaposlenike i izazvati negativne posljedice ako ih smatraju nedostižnima, (Lazibat 2009). Dobro definirani ciljevi omogućuju javnim ustanovama u kulturi da jasno usmjere svoje aktivnosti, učinkovito koriste resurse i ostvare pozitivne rezultate koji doprinose ispunjenju njihove misije.

Kada je riječ o ciljevima kvalitete, isto se načelo primjenjuje. Dugoročni ciljevi kvalitete, temeljeni su na kontinuiranom poboljšanju, usmjereni su na stvaranje proizvoda bez nedostataka. Međutim, dugoročne ciljeve ne bi trebalo pokušavati ostvariti u kratkom ili srednjem roku jer bi to bilo nerealno i kontraproduktivno. Također, Lazibat (2009) ističe da poduzeće mora utjecati na društveni razvoj kako bi zadovoljilo potrebe svojih unutarnjih i vanjskih dionika. To je ključno za stvaranje vrhunskih proizvoda. Nažalost, mnoge tvrtke danas prioritet daju kratkoročnim učincima i trenutnoj dobiti, zanemarujući dugoročnu strategiju.

Umjesto promatranja poduzeća kroz hijerarhijsku strukturu, fokus na poslovne procese daje vjerodostojniji uvid u njegovo poslovanje. Uspostava sustava upravljanja kvalitetom zahtjeva integraciju principa kvalitete u svaki poslovni proces, bez obzira na njegovu razinu. U tom kontekstu, ključnu ulogu ima menadžment, koji je odgovoran za osiguranje podrške i stvaranje okruženja za uspješne promjene. Vrhovni menadžment ima zadatak potaknuti kulturne promjene i osigurati vodstvo, dok srednji menadžment treba omogućiti zaposlenicima da svoj posao obavljaju bolje, jednostavnije i sa što većim zadovoljstvom, objašnjava (Lazibat, 2009).

U javnim ustanovama u kulturi scenarij je sličan. Uspostava sustava upravljanja kvalitetom podrazumijeva ugradnju principa kvalitete u svaki proces, od osiguranja visoke razine relevantnosti, inovativnosti i dostupnosti, pa do stvaranje učinkovitih partnerstva s umjetnicima, obrazovnim institucijama i zajednicom. Također je važna i optimizacija korištenja proračuna, vremena i ljudskih resursa za maksimalan učinak.

U konačnici, Lazibat (2009) ističe kako tvrtke koje zadovoljavaju održavanjem trenutnog stanja u ključnim područjima poput kvalitete, razvoja novih proizvoda i primjene novih tehnologija, riskiraju stagnaciju. Potrebe potrošača se stalno mijenjaju, svojstva proizvoda koja su danas inovativna, sutra će postati standardna, a troškovi koji su sada prihvatljivi, ubrzo mogu postati previsoki za konkurenciju. Jedini način da poduzeće ostane konkurentno jest kontinuirano unapređivanje svojih procesa.

Nastavno na prethodno, slično je i u javnim ustanovama u kulturi. Naime, javne ustanove u kulturi koje se oslanjaju isključivo na postojeće programe, metode rada i tehnologije, riskiraju gubitak relevantnosti i interesa javnosti. Kulturne potrebe i očekivanja publike, kao i tehnologije koje oblikuju iskustva, stalno se razvijaju. Ako ustanove ne inoviraju u programima, pristupima publici i načinima očuvanja i prezentacije kulturne baštine, riskiraju zaostajanje za suvremenim trendovima i gubitak podrške zajednice. Isto vrijedi za publiku koja ima promjenjive interese i očekivanja. Primjerice, posjetitelji sada očekuju interaktivna iskustva, digitalne sadržaje i dostupnost putem interneta (virtualni muzeji, digitalizirana književna djela itd.), a i mlađa generacija može tražiti suvremenije pristupe tradicionalnim kulturnim temama, dok starija generacija preferira klasične oblike prezentacije. Ako ustanove ne prate ove promjene, mogle bi izgubiti dio publike i podrške.

3.1. Strateški alati za analizu postojećeg stanja

Gutić i Paliaga (2017) iznose kako strateško planiranje predstavlja ključan upravljački proces u svakoj organizaciji koja primjenjuje principe menadžmenta. Ono podrazumijeva razvoj i održavanje kompatibilnosti između ciljeva i resursa organizacije te mogućnosti i izazova koje

pruža okruženje. Primarna uloga strateškog planiranja je usklađivanje poslovanja organizacije kako bi se osigurala stabilnosti kroz prepoznavanje i iskorištavanje povoljnih prilika, čak i ako određeni poslovni segmenti generiraju negativne učinke. Sveobuhvatan strateški plan treba obuhvaćati analizu dosadašnjih poslovnih aktivnosti i trenutne pozicije organizacije u okruženju, jasno definiranje misije i vizije organizacije, postavljanje strateških ciljeva i zadaća, predviđanje promjena u okruženju (prilike i prijetnje), te procjenu internih potencijala (snage i slabosti). Uz to, strateški plan mora sadržavati program razvoja konkurentskih pozicija i sposobnosti, definiranje strateških opcija i funkcijskih strategija, planiranje portfelja poslovnih aktivnosti, generičke strategije, kao i program za upravljanje kriznim situacijama te kontrolne mehanizme za praćenje provedbe plana.

Javne ustanove u kulturi imaju jedinstvenu misiju, koja često uključuje očuvanje kulturne baštine, promociju umjetnosti i pružanje javnih usluga. Zbog toga, ciljevi strateškog planiranja u tim institucijama nisu usmjereni samo na financijsku održivost, već i na društveni utjecaj, obrazovanje i uključivost. U takvim ustanovama, misija i vizija definiraju širi društveni cilj, osim očuvanja kulturne baštine, razvoja kreativnosti tu je i omogućavanje pristupa kulturi svim građanima. Ciljevi u javnim ustanovama uključuju povećanje posjećenosti, digitalizaciju sadržaja, modernizaciju infrastrukture, edukaciju publike i povećanje uključenosti lokalne zajednice.

Sesar i Hunjet (2021) objašnjavaju kako kontinuirano poboljšanje može biti učinkovito sredstvo za postizanje strateških ciljeva poduzeća, osobito kada je formalno integrirano u sustav upravljanja organizacijom. Kontinuirano poboljšanje osigurava da aktivnost poboljšanja postanu redoviti dio operativnih procesa, umjesto *ad hoc* inicijativa. Klopotan, Buntak i Droždek (2016) pak ističu kako prema istraživanju, uspjeh poduzeća značajno ovisi o učinkovitoj provedbi funkcija kao što su pružanje adekvatnih kompenzacija i beneficija, razvoj pozitivne organizacijske kulture i implementacija programa obrazovanja i usavršavanja. Slični principi mogu se primijeniti na kulturne centre, gdje je razvoj motivirajuće organizacijske klime važan za poticanje kreativnosti i angažmana zaposlenika. Kulturni centri, kao prostori edukacije, umjetničkog stvaralaštva i zajedničkog rada, trebaju ulagati u obuku osoblja i oblikovanje ugodnog radnog okruženja kako bi osigurali kvalitetno pružanje usluga zajednici.

U nastavku rada slijede konkretni alati za analizu postojećeg stanja i razvoj strateških smjernica, uključujući Model 7S, PESTLE analizu, SWOT i ostali, koji daju detaljan uvid u trenutno stanje ustanova i pružaju temelje za donošenje informiranih strateških odluka.

3.1.1. Model 7S

Posebno prepoznatljiv primjer primjene koncepta konfiguracije je model „7S“. Ovaj model naglašava kako uspjeh ili specifične karakteristike organizacije proizlaze iz usklađenosti međusobno povezanih elemenata, koji zajedno čine cjeloviti sustav. Nije dovoljno da su samo dva ili tri elementa ispravna; svi elementi, zbog svoje međusobne povezanosti, moraju biti usklađeni i u međusobnoj harmoniji. Svaki element mora podržavati ostali i dodatno ih osnaživati, objašnjava (Dujanić 2004). U nastavku rada prikazan je Model 7S (Slika 1.)



Slika 1. Model 7S prema McKinsey-u

Izvor: <https://alphacapitalis.com/2018/06/26/kontroling-kroz-primjenu-strateskih-alata-model-7s/>

Iz slike je razvidno kako Model 7S naglašava važnost međusobne povezanosti svih svojih elemenata, što znači da je često nemoguće unaprijediti jedan aspekt bez prilagodbe ostalih. Nijedan element nije inherentno važniji za učinkovitost, u nekim slučajevima ključna može biti kadrovska politika, dok u drugima to može biti sustav, što ovisi o specifičnim okolnostima. Promjene elemenata razlikuju se po težini: strategija, struktura i sustavi, lakše su prilagodljivi, dok kadrovska politika, vještine, stil vođenja i zajedničke vrijednosti zahtijevaju više vremena i kompleksniji pristup, objašnjava (Dujanić 2004). Nadalje, u radu je prikazan tablični prikaz Modela 7S koji odgovara elementima na temelju primjene u primjerima javnih ustanova u kulturi na području RH (Tablica 1.)

Tablica 1. Model 7S na primjeru javnih ustanova u kulturi u RH

Element	Primjena u javnim ustanovama u kulturi u RH
Strategija (engl. <i>strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ fokus na očuvanje i promociju kulturne baštine ✓ razvoj kulturnog turizma kao strateškog prioriteta ✓ digitalizacija i modernizacija kulturnih sadržaja kako bi postali dostupniji široj javnosti
Struktura (engl. <i>structure</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ hijerarhijska organizacija s upravnim odborima i ravnateljima ✓ podjela na odjele (muzejski, knjižnični, arhivarski, administrativni) ✓ ovisnost o državnim i lokalnim tijelima vlasti za financiranje i donošenje ključnih odluka
Sistemi (sustavi) (engl. <i>systems</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ implementacija sustava za upravljanje kulturnom baštinom (npr. evidencija i zaštita) ✓ uvođenje digitalnih platformi za promociju i prodaju karata ✓ proceduralni okvir usklađen s nacionalnim zakonima i međunarodnim standardima (npr. UNESCO)
Zajedničke vrijednosti (engl. <i>shared values</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ promicanje nacionalnog identiteta i kulture ✓ pristup „kultura za sve”- uključivanje svih društvenih skupina ✓ naglasak na obrazovanju, očuvanju i razvoju kulturne svijesti
Stil (engl. <i>style</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ravnatelji kao glavni upravljači – kombinacija tradicionalnog i modernog upravljanja ✓ visoka razina formalnosti, uz prilagodbu suvremenim potrebama (digitalno upravljanje, sudjelovanje zajednice)
Zaposlenici (engl. <i>staff</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ stručnjaci za umjetnost, povijest, knjižničarstvo, arhivistiku i muzeje ✓ nedostatak mladih stručnjaka zbog ograničenih sredstava i atraktivnosti sektora ✓ potreba za dodanim obrazovanjem u upravljanju, marketingu, korištenju novih tehnologija i interpretaciji baštine
Vještine (engl. <i>skills</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ visoka razina stručnosti u očuvanju i prezentaciji baštine ✓ sposobnost organizacije međunarodnih i lokalnih kulturnih manifestacija ✓ potreba za jačanjem vještina u digitalizaciji, menadžmentu i promociji

Izvor: vlastita izrada autorice

Iz tabličnog prikaza vidljivo je kako ovaj model pomaže analizirati interne aspekte javnih ustanova u kulturi u Hrvatskoj, identificirati izazove i prilike za unapređenje.

Berman i suradnici (2019) objašnjavaju kako rukovoditelji trebaju voditi računa o ne

samo promjenama u okolini, već i o ključnim načelima upravljanja ljudskim potencijalima. Naglasak se premješta s administrativnih reformi na normativne aspekte poput vrijednosti i etike te na strategije upravljanja etičkim pitanjima. Fokusiranje na vrijednosti posebno je važno jer rukovoditelji moraju jasno razumjeti vrijednosti koje prevladavaju u njihovoj zajednici, organizaciji i među zaposlenicima. Vrijednosti služe kao vodiči za donošenje odluka, posebno kada se rukovoditelji suoče s konfliktnim opcijama. One utječu na percepciju i interpretaciju pitanja poput smanjenja broja zaposlenik ili upravljanja raznolikošću, te ograničavaju izbor dostupnih rješenja, isključujući ona koja nisu održiva ili u skladu s osnovnim etičkim načelima.

Nadalje, Berman i suradnici (2019) ističu da rukovoditelji u javnoj službi nalaze se uglavnom u osjetljivoj poziciji dok pokušavaju uskladiti temeljne vrijednosti specifične za svoju jurisdikciju, potrebe zaposlenika i financijske mogućnosti organizacije. Kada postoji nesigurnost u vezi s temeljnim vrijednostima, njihova sposobnost za učinkovito vođenje i rješavanje problema unutar radne sredine slabi. Ključno je razumijevanje radne kulture i etičkih zahtjeva u javnoj službi, jer, iako kulture variraju među različitim tijelima i upravama, etički standardi i dalje ostaju dosljedni te omogućuju kontinuitet.

Berman i suradnici (2019) objašnjavaju da se od rukovoditelja očekuje da svoje timove usmjere prema višim razinama etičke svijesti, čime se ne samo smanjuju etički propusti već se stvara i pozitivno okruženje za profesionalni razvoj. Strategije za očuvanje integriteta na radnom mjestu mogu varirati između organizacija i podsustava, ali etičko upravljanje ostaje jedna od glavnih odgovornosti rukovoditelja. Oni se moraju pripremiti za izazove, posebno u upravljanju ljudskim potencijalima, gdje je cilj unaprijediti doprinos zaposlenika kroz vrijednosti poput učinkovitosti, ekonomičnosti, poštenja i visoke radne produktivnosti.

Shvaćanje da su mnogi suvremeni problemi i njihova rješenja zapravo ponavljanje izazova i odgovora iz prošlosti, iznimno je važno. Pouke iz povijesnih pristupa, poput menadžmenta, borbe protiv rasipanja i upravljačke odgovornosti, pružaju korisne smjernice za sadašnjost i budućnost. Dobri rukovoditelji prepoznaju važnost tih lekcija, traže najbolju praksu i izbjegavaju skupe pogreške. Kao što je Franklin D. Roosevelt rekao: „Vlasti bez dobrog upravljanja su kao kuća izgrađena na pijesku“. Kako bi poboljšali učinkovitost i izgradili temelje javnog povjerenja, rukovoditelji u javnoj upravi trebaju se osloniti na temeljna načela reformatora iz prošli razdoblja te preispitati nasljeđe javne službe. Oni moraju nastaviti promicati profesionalizam, nagrađivati zasluge, osiguravati odgovornost prema političkim liderima i izbjegavati stranačku pristranost. Istodobno, trebaju raditi na smanjenju rasipanja resursa i vremena, ostati usmjereni na javni interes, uravnotežiti zahtjeve za fleksibilnošću i dosljednošću, te jačati etičke standarde u javnoj službi (Berman i suradnici, 2019).

Berman i suradnici (2019) suvremeni reformatori i dalje traže načine za unaprjeđenje sustava upravljanja ljudima što zahtjeva stalnu kreativnost i predanost. Alan Ehrenhalt ispravno je naglasio u citatu da su dobra djela moguća „kada vlasti imaju prave ljude, ispravan sustav i ispravne namjere“. Vizija budućnosti javne službe ukazuje na prijelaz s tradicionalnog modela javnog sektora prema sustavu prilagođenom zahtjevima suvremenog doba.

Berman i suradnici (2019) na radnom mjestu ljudi ne uživaju ista prava i slobode kao što ih imaju građani. Od zaposlenika se očekuje dolazak na vrijeme, poštivanje naloga, prihvaćanje ograničenja slobode izražavanja i pridržavanje niza pravila. Paradoks zapošljavanje leži u činjenici da, kako bi dobili određene pogodnosti poput plaće ili prilika za razvoj, zaposlenici se moraju odreći dijela svoj slobode, vremena i diskrecije. Većina obveza i ograničenja na radnom mjestu temelji se na zakonu, što znači da čelnici javnih tijela moraju dobro biti upoznati osnovnim pravnim načelima.

Prema Klopotan, Aleksić i Vinković (2020), strateški menadžment etike u organizacijama uključuje kreiranje pozitivne etičke klime i vodstva koja osiguravaju prisutnost etičkih vrijednosti i ponašanja na svim razinama organizacije. Važnost etičkog vodstva naglašava se kao ključni element u stvaranju organizacijskog konteksta koji promiče odgovorno ponašanje i minimizira neetičke prakse. Također formalna pravila i procedure o kojima govore autori, često su usklađeni s kulturnim normama i vrijednostima određene zajednice. Kulturni centri mogu olakšati taj proces usklađivanja, djelujući kao most između društvenih normi i organizacijskih pravila.

Berman i suradnici (2019) cilj nije samo izbjegavanje pravnih posljedica, već i njihovo predviđanje i prevencija. Najuspješniji vođe su oni koji poznaju pravne aspekte dovoljno dobro da proaktivno spriječe potencijalne probleme, uključujući mnoge pravne sporove. U uspješno vođenim organizacijama odvijaju se dva ključna planiranja. Prvi je strateško planiranje, koje se usredotočuje na buduće potrebe, izazove i prilike za nadolazeću radnu snagu. Ovo planiranje zahtjeva istraživanje, inovativnost i spremnost na promjene. Drugi oblik je operacionalizacija strateških planova, kojom se konkretne radne pozicije definiraju i pripremaju za popunjavanje. Prije početka procesa zapošljavanja, ključno je postavljati preliminarna pitanja o dostupnim radnim mjestima kako bi se osigurala optimalna organizacijska prilagodba i učinkovito upravljanje ljudskim resursima.

3.1.2. SWOT analiza

Prema Gonan Božac (2008) metoda SWOT pripisuje se istraživačkom timu u sastavu Albert Humphrey, Marion Doshier, Otis Benepe i Birger Lie, koji su tokom 1960-ih i 1970-ih

godina na Sveučilištu Stanford, koristeći podatke tvrtki Fortune 500 koje su financirale projekt, analizirali probleme korporativnog planiranja i radili na razvoju novog sustava za upravljanje promjenama. Projekt su započeli postavljajući pitanja: „Što je dobrom, a što loše u poslovanju?, te „Što je dobro i loše u sadašnjosti i budućnosti?“. Dobro u sadašnjosti definirali su kao zadovoljavajuće (satisfactory), dobro u budućnosti kao priliku (opportunity), loše u sadašnjosti kao krivnju (fault), a loše u budućnosti kao prijetnju (threat). Početni akronim S- O-F-T kasnije je prilagođen u SWOT.

Merkaš, Perkov i Plećaš (2021) objašnjavaju da SWOT analiza sistematično uspoređuje snage i slabosti poduzeća s prilikama i prijetnjama u vanjskom okruženju. Fokusira se na intrinzične faktore, koji, kada se koriste sustavno i dosljedno, omogućuju prilagodbu turbulentnim tržišnim uvjetima, jačanje otpornosti i slično.

S druge strane, Mateša (2019) pak ističe da pravo razumijevanje položaja kompanije na širem tržištu zahtjeva dvije vrste analize: eksternu (vanjsku) i internu (unutarnju). Nakon što se završi vanjska analiza, posao je tek napola obavljen. Ključno je razumjeti i, koliko je moguće, planirati utjecaj vanjskih čimbenika na poslovanje, što je mudra i neophodna strategija. Ipak, iako može biti primamljivo osloniti se na očekivanje da će dobit početi stizati sama od sebe, bez detaljnog bavljenja unutarnjim aspektima poslovanja, napredak će biti ograničen.

3.1.2.1. Unutarnje okruženje: slabosti i snage

Prema Tomšić (2023) reputacija je ključna značajka svakog poduzeća, prisutna u svim njegovim poslovnim aktivnostima i interakcijama. Ona služi kao ogledalo koje odražava povijest poduzeća, njegovu trenutnu poziciju na tržištu te unutarnje stanje, istovremeno sažimajući sve što se o njemu ne zna. Predstavlja mjerilo tržišne i društvene pozicioniranosti poduzeća te njegove učinkovitosti, osigurava mu pregovaračku prednost i razlikuje ga od konkurencije. Reputacija uspostavlja osnovnu vezu između poduzeća i njegovih interesno- utjecajnih skupina, oblikujući njihov odnos prema poduzeću. Smatra se strateškim resursom od velikog značaja jer omogućuje ostvarivanje različitih ciljeva, olakšava pristup vrijednim resursima ili povezivanje s njima, čime poduzeće može unaprijediti svoj ukupni položaj na tržištu i u društvu. Kao nematerijalna imovina, reputacija poduzeću pruža konkurentnu prednost, povećava vjerodostojnost u komunikaciji te jača otpornost na izazove.

Nastavno na prethodno, za javne ustanove u kulturi, reputacija kao takva ima poseban značaj jer oblikuje njihovu percepciju u zajednici, utječe na povjerenje građana i ključnih dionika te igra ključnu ulogu u njihovom uspjehu u ostvarivanju misije. Konkretno, ustanove se povezuju s publikom i zajednicom, izgrađuju povjerenje i legitimnost što je iznimno važno jer takve

ustanove često ovise o javnim sredstvima, donacijama i sponzorstvima. Dobra reputacija osigurava im povjerenje dionika, što u konačnosti olakšava prikupljanje resursa i podrške potrebne za ostvarivanje kulturnih programa. Treba istaknuti i konkurentnu prednost, jer, iako nisu izravno konkurentski orijentirane kao privatni sektor, javne ustanove u kulturi često se natječu za pažnju, financijska sredstva i suradnju. Reputacija im omogućuje da se istaknu kao relevantne i pouzdane institucije, privlačeći posjetitelje, umjetnike i potencijalne partnere.

Tomšić (2023) također ističe kako reputacija, kao neodvojiv dio poduzeća i njihovog odnosa s dionicima, inherentno je proturječna: istovremeno pruža mogućnosti i nameće obveze koje mogu rezultirati troškovima. Kao strateški resurs, ima potencijal otvaranja novih prilika, ali također donosi ograničenja i rizike, posebno u slučaju kada poduzeće ne uspije ispuniti očekivanja dionika ili se ponaša na način koji se smatra neprimjerenim.

Gledano s aspekta javnih ustanova u kulturi, reputacija kao strateški resurs znači svojevremeno stvaranje pritisaka na ispunjavanje visokih očekivanja i odgovorno upravljanje. Jer, neispunjavanje tih očekivanja ili percepcija neprimjerenog ponašanja mogu dovesti do gubitka povjerenja, smanjenja podrške ili ugrožavanja njihovog društvenog položaja. Stoga, upravljanje reputacijom za javne ustanove u kulturi ključno je za očuvanje njihove vjerodostojnosti i dugoročne relevantnosti, ali zahtjeva pažljivo balansiranje između prilika i obveza koje ona nosi.

Također je ovdje važno istaknuti, prema Klopotanu (2018) društveno odgovorno poslovanje (DOP) uključuje obvezu da poduzeće poduzme mjere za zaštitu i poboljšanje dobrobiti društva u cjelini, uz istovremeno očuvanje interesa same organizacije. Samim time, novi model DOP-a često nazivan socio-ekonomskim pristupom, naglašava važnost uravnoteženog odnosa između ostvarivanja dobrobiti i zadovoljstva potreba šire društvene zajednice. Njegova ključna karakteristika je prepoznavanje interesa svih dionika pri čemu se osobita pažnja posvećuje održivom rastu i razvoju. Ono što je važno, ovakav pristup ne samo da doprinosi društvenom napretku već i dugoročno jača reputaciju poduzeća, što rezultira pozitivnim učincima na poslovanje.

Nastavno na prethodno, načela DOP-a svakako su primjenjiva na kulturne centre, iako se moraju prilagoditi specifičnostima njihovog poslovanja i društvene uloge. Kulturni centri, iako su neprofitni, mogu razviti održive financijske modele koji osiguravaju dugoročno poslovanje. To može uključivati diversifikaciju izvora prihoda, poput organiziranja kulturnih događaja, sponzorstva i javno-privatnih partnerstava. Ekonomska stabilnost omogućuje centrima pružanje kvalitetnih usluga i programa za lokalnu zajednicu.

Slabosti javnih ustanova u kulturi na području Republike Hrvatske, dijelom čine

financijska ovisnost (velika ovisnost o javnom financiranju uz nedostatak raznovrsnih izvora prihoda). Nedovoljna modernizacija svakako spada u slabosti, jer zastarjela infrastruktura, tehnologija ili pristupi upravljanju, ukoliko nisu u korak s vremenom, otežavaju poslovanje takvih ustanova. Nedovoljna promocija aktivnosti i slab digitalni doseg prema mlađim generacijama, kao i manjak stručnog osoblja čine slabosti javnih ustanova u kulturi. Uzgred, nedovoljna ulaganja u edukaciju i profesionalni razvoj, pripadaju slabostima. Rezultat toga može biti niska posjećenost, odnosno ograničen broj posjetitelja zbog slabog marketinga ili pak nezainteresiranosti publike.

U Republici Hrvatskoj, općenito govoreći s aspekta javnih ustanova u kulturi, snage takvih ustanova su kulturna baština i jedinstveni sadržaji (posjedovanje rijetkih artefakata, povijesnih dokumenata ili značajnih umjetničkih kolekcija). Svakako u snage mogu se ubrojiti i stručne kadrove s dugogodišnjim iskustvom i znanjem u kulturnom sektoru. Vezano uz društvenu relevantnost, visoka reputacija i povjerenje javnosti kao nositelja kulturnog identiteta i tradicije, također čine snage ovakvih ustanova. Podrška javnih politika čine snage ustanova, jer financiraju se od strane državnih i lokalnih vlasti, odnosno imaju institucionalnu podršku. Jedna od najjačih snaga, svakako je infrastruktura koju čine povijesne zgrade, muzeji, kazališta i druge kulturne ustanove koje privlače posjetitelje. Danas su to uglavnom novi, interpretacijski (digitalizirani) objekti/centri.

Lazibat (2009) preporučuje pet ključnih aktivnosti za stalno unapređivanje, a to su osiguranje kvalitetne komunikacije, rješavanje očitih problema, usmjeravanje na pronalaženje uzroka umjesto simptoma, bilježenje problema i postignutog napretka te praćenje implementiranih promjena.

SWOT analiza omogućuje poduzetnicima da sagledaju trenutne pozicije organizacije i strategijski planiraju daljnji razvoj. Smatra se da bi se ova analiza trebala provoditi kvartalno kako bi se pravovremeno odgovorilo na promjene u okruženju (Hunjet, Kozina i Milković, 2012).

3.2.1.2. Vanjsko okruženje: prijetnje i prilike

Prema Mateša (2019) vanjska analiza podrazumijeva prepoznavanje brojnih čimbenika na koje možda neće biti moguće imati kontrolu ili utjecaj. Ali, SWOT analiza predstavlja korisno sredstvo za stvaranje vizualnog prikaza poslovanja, omogućujući istodobni pregled svih potencijalnih problema i rješenja. Često se provodi tijekom sastanaka, gdje se sadržaj analize prikazuje na ploči, slično sesijama brainstorming-a. Ideja je da se, nakon završetka SWOT analize, može izraditi akcijski plan ili strategija za nastavak poslovanja uz paralelnu primjenu

nekih od predloženih rješenja. Prijetnje javnih ustanova u kulturi na području Republike Hrvatske čine smanjenje javnih sredstava, odnosno rezanje državnog financiranja zbog ekonomskih kriza ili promjena u prioritetima. Isto se odnosi i na novac JLS-a (ujedno o osnivača ili suosnivača takvih ustanova). Starenje publike i smanjen interes mladih za kulturne sadržaje su demografski izazovi koji se također svrstavaju u prijetnje prema strukturi SWOT analize. Rast privatnih i komercijalnih sadržaja koji mogu odvlačiti pažnju publike mogu se percipirati kao konkurencija, stoga i oni predstavljaju prijetnju za ustanove. Politički utjecaji, odnosno promjene u političkim smjerovima mogu ograničiti autonomiju ili financijsku podršku.

Digitalizacija, razvoj kulturnog turizma, suradnje i partnerstva, financiranje iz EU fondova, novi oblici sudjelovanja publike, tek su neke od prilika za javne ustanove u kulturi. Implementacija novih tehnologija za širu dostupnost sadržaja (virtualne izložbe, online predstave, digitalni arhivi) svakako su prilike koje je dobro razmotriti. Privlačenje domaćih i stranih turista kroz kulturne projekte i manifestacije, umrežavanje s drugim institucijama, nevladinim organizacijama i privatnim sektorom, pristup međunarodnim sredstvima za projekte obnove, modernizacije i inovacije, kao i razvoj programa koji uključuju interakciju s publikom i potiču njihovu kreativnost, prilike su koje javne ustanove u kulturi trebaju primjenjivati u sve većoj mjeri kako bi opstale, a i bile održive.

3.2.1.3. Strategija kompetitivnosti

Prema Dragičević Šešić i Stojković (2013) ima veliku ulogu u oblikovanju poslovne politike. Oslanjajući se na analize tržišta, s posebnim naglaskom na rezultate koji se odnose na cjelokupnu ponudu, odnosno rad drugih sličnih organizacija, donosioci poslovnih odluka određuju smjer svoje ponude. To uključuje prilagodbu cijena, uvođenje novih marketinških inicijativa ili drugačije pozicioniranje na tržištu kako bi ojačali svoju poziciju. Stoga, izbor strategije konkurentnosti zahtjeva da svaka kulturna organizacija razvije odgovarajuća strateška rješenja koja se temelje na analizi tržišnih uvjeta (korištenje prilika i vlastitih prednosti) i osmisli taktiku za preoblikovanje slabosti i potencijalnih prijetnji u mogućnosti za daljnji razvoj.

3.1.3. PESTLE analiza

Prema Mateša (2019) PESTLE analiza predstavlja procjenu vanjskih čimbenika, uključujući političke, ekonomske, društvene, tehnološke, pravne i ekološke aspekte. Konkurencija može potaknuti izvrsnost, ali samo ako je temeljito istražena, dobro shvaćena i ako je organizacija spremna iskoristiti slabosti svojih suparnika. Iako se ponekad konkurentska

prednost može otkriti slučajno, većina takvih prednosti zahtjeva pažljivo planiranje i strateško očuvanje. S obzirom na brojne nepoznanice iz vanjskog okruženja, logično je najprije se usredotočiti na čimbenike koji su pod našom kontrolom te razviti strategiju za njihovo učinkovito upravljanje. Iako nije moguće predvidjeti svaku situaciju, pažljivo razmatranje raznolikih vanjskih utjecaja pruža dobru osnovu za suočavanje s neizvjesnostima u budućnosti. U nastavku se tablično prikazuje PESTLE analiza gledano s aspekta javnih ustanova u kulturi na području Republike Hrvatske.

Tablica 2. PESTLE analiza

<p>POLITIČKI I PRAVNI ČINITELJI</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ trenutna pravna regulativa i legislativa na domaćem tržištu ✓ državni zakoni o zaštiti kulturne baštine i financiranju javnih ustanova ✓ politike poticanja kulturnog razvoja i dostupnosti ✓ regulacije o autorskim pravima i intelektualnom vlasništvu ✓ utjecaj političkih promjena na proračune i prioritete 	<p>EKONOMSKI ČINITELJI</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ razina državnog financiranja i subvencija ✓ ekonomska stabilnost i proračunski rezovi u slučaju krize ✓ razvoj kulturnog turizma kao izvora prihoda ✓ dostupnost dodatnih financijskih sredstava iz međunarodnih i privatnih izvora
<p>SOCIOKULTURNI, EKOLOŠKI I MEDIJSKI ČINITELJI</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ promjene u interesima publike i navikama konzumiranja kulture ✓ demografske promjene (starenje populacije, migracije) ✓ povećana svijest o očuvanju kulturnog nasljeđa ✓ utjecaj digitalnih medija na dostupnost i popularnost kulturnih sadržaja 	<p>TEHNOLOŠKI I ZNANSTVENI ČINITELJI</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ digitalizacija kulturne baštine i korištenje novih tehnologija (AR/VR, virtualni muzeji) ✓ razvoj digitalnih platformi za online promociju i dostupnost kulturnih sadržaja ✓ povećanje dostupnosti tehnološke infrastrukture (brzi Internet, mobilne aplikacije) ✓ utjecaj inovacija na očuvanje, restauraciju i prezentaciju kulturnih sadržaja

Izvor: vlastita izrada autorice

Iz Tablice 2. vidljiv je strukturiran uvid u vanjske čimbenike koji utječu na javne ustanove u kulturi. Fokus je zapravo u prilagodabama potrebnim za upravljanje izazovima i iskorištavanje prilika koje PESTLE faktori omogućuju. Ovi se podaci također mogu koristiti kao temelj za

izradu akcijskog plana ili strategije.

Vanjske čimbenike PESTLE analize teško je promatrati izolirano, jer su međusobno povezani i često se preklapaju, (Mateša 2019). Pametno vođena ustanova primijenit će sveobuhvatan pristup eksternoj analizi, uključujući što veći broj relevantnih čimbenika i procjenjujući njihove moguće učinke. Iako se određene situacije, poput prirodnih nepogoda, vremenskih ekstrema ili političkih preokreta, ne mogu u potpunosti predvidjeti, analiza vanjskih utjecaja i razumijevanje njihove povezanosti s poslovanjem pružaju solidnu osnovu za strateško pozicioniranje – kako unutar organizacije, tako i prema tržištu i ciljanim korisnicima. Zanemarivanje vanjskih čimbenika izvan neposredne kontrole, pokazalo se kobnim za mnoge subjekte. Organizacija koja razumije svoj trenutni položaj ima i svijest o događajima koji bi mogli zahtijevati prilagodbu stvara čvrst temelj za dugoročni uspjeh.

Zapravo, PEST analiza osigurava sustavni pregled makroekonomskih uvjeta koji mogu utjecati na poduzetničke aktivnosti. Kombinacijom s SWOT analizom, poduzetnicima pruža sveobuhvatni okvir za donošenje strateških odluka (Hunjet, Kozina i Milković, 2012).

Ovi alati, ne samo da olakšavaju prepoznavanje poduzetničkih prilika, već i omogućuju kreiranje strategija koje integriraju unutarnje snage s vanjskim prilikama, te minimiziraju slabosti i prijetnje. Implementacija ovih metoda, uz pravovremenu reviziju, pomaže poduzetnicima u razvoju održivih poslovnih modela i prilagodbi dinamičnom poslovnom okruženju (Hunjet, Kozina i Milković, 2012).

3.1.3.1. LONGPEST analiza

LONGPEST analiza, kao proširenje klasičnog PESTLE-a, zadržava sve njegove ključne prednosti, poput jednostavnosti pripreme, fleksibilnosti u izvođenju i sposobnosti pružanja strukturiranog pregleda vanjskih čimbenika koji utječu na poslovanje. Također, ova vrsta analize uvodi dodatnu vrijednost kategoriziranjem čimbenika prema geografskim razinama – lokalnoj, nacionalnoj i globalnoj – čime se omogućuje jasniji pogled podataka te usmjerava strateško razmišljanjem.²⁰

²⁰ <https://getlucidity.com/strategy-resources/introduction-to-longpestle-analysis/>, posjećeno 18.12.2024.

Tablica 3. LONGPEST analiza

	LOKALNI	NACIONALNI	GLOBALNI
Pravni i politički činitelji (P)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>podrška lokalnih vlasti kroz financiranje i projekte,</i> ✓ <i>lokalni akti</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>nacionalne strategije razvoja kulture,</i> ✓ <i>zakoni o zaštiti kulturne baštine</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>međunarodne konvencije (npr. UNESCO),</i> ✓ <i>globalne politike za zaštitu kulturnog nasljeđa</i>
Ekonomski činitelji (E)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>ograničeni lokalni budžeti</i> ✓ <i>utjecaj lokalne ekonomije na posjećenost događaja</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>nacionalni ekonomski prioriteti,</i> ✓ <i>proračunska izdvajanja za kulturu</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>globalne ekonomske krize</i> ✓ <i>međunarodni fondovi</i> ✓ <i>turizam kao globalni prihod</i>
Sociokulturni, ekološki i medijski činitelji (S)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>kulturne potrebe i preferencije lokalnog stanovništva</i> ✓ <i>utjecaj lokalnih medija</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>nacionalne kulturne inicijative</i> ✓ <i>medijska pokrivenost važnih kulturnih događaja</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>globalizacija i homogenizacija kulture</i> ✓ <i>svjetski mediji i trendovi u umjetnosti i kulturi</i>
Tehnološki i znanstveni činitelji (T)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>razvoj lokalnih digitalnih platformi i pristupa internetu</i> ✓ <i>tehnološke inovacije u lokalnom kontekstu</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>nacionalne digitalne strategije i ulaganja u tehnološku infrastrukturu</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>globalni napredak u tehnologijama (AR/VR, digitalizacija baštine)</i> ✓ <i>globalne znanstvene suradnje</i>

Izvor: vlastita izrada autorice

Iz Tablice 3. vidljivo je kako je LONGPEST analiza nudi strukturirani pregled vanjskih čimbenika koji utječu na kulturne ustanove na lokalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini. Analiza omogućuje jasno sagledavanje različitih aspekata političkog, ekonomskog, sociokulturnog, ekološkog, medijskog, tehnološkog i znanstvenog okruženja te njihovih utjecaja. Ovakav model analize omogućuje prepoznavanje prilika i prijetnji na različitim razinama, pružajući temelj za razvoj strateških smjernica prilagođenih specifičnim geografskim i ekonomskim okolnostima.

U konačnici, Hunjet, Kozina i Milković (2012) iznose kako kombinacijom SWOT i PEST analize poduzetnici mogu bolje razumjeti svoje poslovne prilike i izazove, razvijajući

strategije temeljene na unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Ove metode pružaju strukturirani pristup procjeni situacije i donošenju strateških odluka.

3.1.4. Porterovih pet sila

Buble (2000) pruža model pet konkurentskih sila koji je pak osmišljen za analizu poslovnog okruženja koje se može smatrati uobičajenim, bez obzira na njegovu složenost. U takvim okolnostima, poduzeće može istražiti sve te sile i razviti odgovarajuće strategije za djelovanje unutar tog okruženja.

Prema Mateša (2019) temelj teorije Porterovih pet sila je razumijevanje pet ključnih čimbenika koji oblikuju dinamiku unutar određene industrije. Ti čimbenici omogućuju pregovaračku moć kupaca, pregovaračku moć dobavljača, prijetnju od ulaska novih konkurenata, prijetnju zamjenskih proizvoda ili usluga te intenzitet rivalstva među postojećim konkurentima. Prema Porteru, upravo ovih pet sila određuje konkurentske prednosti i slabosti unutar industrije, dok je analiza njihovog djelovanja ključ za oblikovanje strategije poduzeća. Iako su eksterni i interni okviri poput PESTLE analize važni za razvoj cjelokupne poslovne strategija, Porterova analiza pet sila nudi dublji uvid u specifične konkurentske dinamike unutar industrije, čineći je neizostavnim alatom za strateško pozicioniranje.

Model Porterovih pet sila, iako primarno osmišljen za analizu konkurentskih industrija, može se prilagoditi i primijeniti na javne ustanove u kulturi u Republici Hrvatskoj, ali s određenim ograničenjima i prilagodbama. Javne ustanove u kulturi funkcioniraju u okruženju koje se razlikuje od tržišnih sektora, jer im često nije primarni cilj ostvarivanje profita, već promicanje i očuvanje kulturne baštine, obrazovanje i dostupnost kulturnih sadržaja. Ako se promatra pregovaračka moć kupaca, u javnim ustanovama u kulturi, „kupci“ su posjetitelji, građani i zajednica. Njihova moć ovisi o tome koliko su zadovoljni ponudom sadržaja, razinom usluga i cijenom ulaznica (ako postoje). U Hrvatskoj je publika često ograničena lokalnim preferencijama, demografskim karakteristikama i dostupnošću financijskih sredstava za kulturne aktivnosti.

Nastavno na prethodno, s gledišta pregovaračke moći dobavljača, za kulturne ustanove oni mogu biti umjetnici, izvođači, konzervatori i tehnološki pružatelji usluga (npr. za digitalizaciju baštine) i drugi resursi potrebni za rad. Ovisnost o specifičnim stručnjacima ili tehnologijama može povećati moć dobavljača. Iako nije izravno konkurentsko tržište, po pitanju novopridošlica, nove kulturne inicijative, privatne galerije, kazališta ili festivali mogu predstavljati konkurenciju javnim ustanovama, posebno u privlačenju publike ili osiguravanju financijske potpore. Zamjenski proizvodi u kontekstu kulturnih ustanova mogu uključivati

digitalne sadržaje poput online muzeja, virtualnih koncerata i drugih oblika kulturne ponude dostupne putem tehnologije. Digitalizacija i promjena navika publike u Hrvatskoj povećavaju ovu prijetnju. Rivalstvo se može manifestirati u borbi za financijska sredstva iz proračuna, sponzorske ugovore i privlačenje publike. U Hrvatskoj, gdje je broj javnih ustanova u kulturi ograničen, ovo rivalstvo može biti izraženije u urbanim područjima gdje djeluje više institucija sličnog profila.

Zaključno, iako model Porterovih pet sila nije u potpunosti prilagođen specifičnostima javnih ustanova u kulturi, njegova prilagodba može pružiti koristan okvir za analizu okruženja u kojem te ustanove djeluju. Fokus bi trebao biti na razumijevanju interakcije s ključnim dionicima – publikom, dobavljačima i drugim institucijama – te na prepoznavanju prilika i prijetnji, osobito u kontekstu financiranja, digitalizacije i promjena u navikama potrošača kulture. U Hrvatskoj, gdje su javne ustanove često ovisne o proračunskom novcu, posebnu pozornost treba posvetiti utjecaju političkih i ekonomskih faktora na njihove operacije.

3.1.5. Analiza dionika i njihovih interesa (Power-Interest Grid)

Analiza dionika je proces identifikacije i procjene osoba ili grupa koje mogu utjecati na projekt ili biti pod njegovim utjecajem. Ova analiza pomaže razumijevanju interesa, utjecaja i razine uključenosti svakog dionika, što je vrlo važno za upravljanje.²¹

Prema Žigo (2020) teorijski pristupi analizi dionika, razvili su se kako bi uključili kombinaciju tradicionalnih i suvremenih metoda, poput modela istaknutih dionika i analize društvenih mreža. Ova sinteza omogućuje prepoznavanje kako poznatih, tako i novih dionika koji sudjeluju u okruženju.

Provođenjem temeljite analize dionika, javne ustanove u kulturi mogu bolje planirati i implementirati projekte koji su usklađeni s potrebama zajednice i strateškim ciljevima, povećavajući tako šanse za uspjeh i održivost svojih inicijativa.

Ujedno, Power-Interest Grid je alat za analizu dionika koji omogućuje kategorizaciju dionika prema njihovoj moći da utječu na projekt i razini interesa za projekt (Slck, Chambers i Johnston, 2010). Ovaj pristup omogućuje učinkovitije upravljanje dionicima kroz prilagodbu strategija komunikacije i upravljanja. U odnosu na dimenzije, moć (power) označava sposobnost dionika da utječu na projekt, a interes (interest) označava razinu interesa dionika za projekt. Primjena ovog alata omogućuje mapiranje dionika prema njihovoj moći i interesu te prilagodbu

²¹ <https://www.productplan.com/glossary/stakeholder-analysis/>, posjećeno 18.12.2024

strategija upravljanja. Primjerice, ključne dionike s visokom moći i interesom treba aktivno uključiti i informirati tako da bi projekt bio uspješan. S druge strane, dionike s niskom moći i interesom dovoljno je samo minimalno pratiti.

3.15.1. Problemi i potrebe

Problem ovakve vrste analize je previše generalizacije, jer ovakva analiza kategorizira dionike prema samo dvije dimenzije (moć i interes), što može dovesti do pojednostavljivanja složenih odnosa (primjerice dionici s istom razinom moći i interesa mogu imati različite potrebe i očekivanja). Drugi problem je dinamička priroda odnosa, a to znači da nedostatak dinamike može dovesti do zanemarivanja ključnih dionika koji postaju relevantni kasnije. Subjektivnost je također jedan od problema, jer nedovoljno precizno mapiranje može dovesti do pogrešnih strategija upravljanja. Alat ne pruža smjernice za daljnju analizu unutar iste kategorije dionika.

Potrebe za poboljšanjem mogu se povezati prvenstveno za dinamičko praćenje, odnosno, uvođenjem mehanizama za redovitu procjenu moći i interesa dionika. Dodatne dimenzije analize bi omogućile dublje razumijevanje kompleksnih odnosa, na način kada bi se proširio model na dodatne dimenzije poput emocije, financijske motivacije ili političkog okruženja. Važno je i kvantitativno pristupiti, na primjer, koristeći bodovne sustave ili analitičke alate za precizniju klasifikaciju. Kombinacija Power-Interest Grida s alatima poput SWOT analize ili RACI matrice za cjelovitiji pregled upravljanja dionicima, time bi se povećala sposobnost upravljanja složenijim situacijama.

3.1.6. VRIO analiza

VRIO analiza je strateški alat koji pomaže organizacijama identificirati i iskoristiti jedinstvene resurse i sposobnosti kako bi se ostvarile dugoročne konkurentske prednosti. Naziv VRIO predstavlja četiri ključne kriterija (vrijednost – value, rijetkost – rarity, nemogućnost imitacije – inimitability, organizacija – organization). Ova ključna kriterija procjenjuje dodaje li određeni resurs ili sposobnost vrijednost korisnicima i omogućuje li organizaciji rast ili nadmašivanje konkurencije, ispituje je li resurs ili sposobnost rijetka među konkurentima – ako konkurenti također posjeduju taj resurs, on ne predstavlja konkurentsku prednost, analizira koliko je teško za konkurente kopirati ili replicirati određeni resurs ili sposobnost – ako je lako imitirati, ne pruža dugoročnu prednost. U konačnici, procjenjuje je li organizacija strukturirana i spremna učinkovito iskoristiti resurs ili sposobnost za postizanje konkurentske prednosti.²²

²² <https://onstrategyhq.com/vrio/>, posjećeno 18.12.2024.

Hunjet, Kozina i Vuković (2019) objašnjavaju kako je ključno istaknuti važnost prilagodbe sadržaja prema potrošačima, što omogućava personaliziranu komunikaciju i jačanje brenda, naročito u dinamičnom okruženju. Primjerice, javne ustanove u kulturi mogu prilagoditi svoje programe različitim skupinama korisnika. Mladi se mogu privući interaktivnim digitalnim sadržajem ili događanjima na društvenim mrežama, dok starije generacije mogu preferirati tradicionalnije kulturne aktivnosti. Ako se i dalje gleda aspekt korištenja društvenih mreža, one same po sebi omogućavaju uspostavljanje dvosmjerne komunikacije s publikom. Samim time, javne ustanove mogu na taj način analizirati reakcije publike, komentare i povratne informacije kako bi bolje razumjele njihove potrebe i preferencije. Personalizirana komunikacija može stvoriti dublju povezanost s publikom. Prilagodba sadržaja ne znači samo promjenu formata, već i razumijevanje kulturnih, društvenih i tehnoloških trendova te aktivno prilagođavanje komunikacijskih strategija kako bi se ispunila očekivanja suvremene publike.

Merkaš, Perkov i Plećaš (2021) objašnjavaju kako VRIO analiza fokusira se na identificiranje resursa i kompetencija poduzeća koji mogu osigurati održivu konkurentsku prednost. Ovaj koncept omogućuje menadžerima prepoznavanje ključnih resursa potrebnih za uspjeh na tržištu te planiranje njihovog razvoja.

Primjenom VRIO analize, javne ustanove u kulturi mogu bolje razumjeti svoje unutarnje snage i kako ih iskoristiti za stvaranje održivih konkurentskih prednosti u skladu s relevantnim strateškim smjernicama.

3.1.7. Benchmarking

Blažević (2019) ističe da je benchmarking analiza dobra jer naglašava konkurentске prednosti i uspoređuje pokazatelje održivosti s konkurentima. Ovaj se pristup može prilagoditi za usporedbu učinkovitosti strateških planova kulturnih ustanova u odnosu na europske strateške smjernice i nacionalni okvir.

Benchmarking se definira kao suvremeni menadžerski alat koji omogućuje identificiranje prednosti i slabosti organizacije kroz usporedbu s najboljim praksama drugih organizacija. U akademskom kontekstu, njegov proces obuhvaća prikupljanje podataka, analizu rezultata i implementaciju najboljih rješenja s ciljem kontinuiranog unapređenja proizvoda, usluga i strategija. Prema Osmanagić Bedenik i Ivezić (2006) benchmarking je važan ključni instrument strategijskog kontrolinga, omogućujući organizacijama prilagodbu promjenjivim poslovnim uvjetima i izgradnju održive konkurentске prednosti. Ova metoda se uspješno primjenjuje u različitim sektorima, uključujući profitne i neprofitne organizacije.

Gledano s aspekta javnih ustanova u kulturi, benchmarking se može primijeniti na njih, kako bi se unaprijedila njihova organizacija, usluge i strategije u svrhu povećanja njihove efikasnosti, efektivnosti i društvenog utjecaja. Kulturni centri mogu analizirati kako najbolje organizacije provode programe, privlače publiku ili koriste tehnologiju za promociju i digitalizaciju sadržaja. Mogu također identificirati najbolje strategije za financiranje, marketing ili partnerstva s drugim institucijama, te im to pomaže povećati njihov kapacitet za rast i osigurati održivost. Također, analizom drugih centara, benchmarking može otkriti načine za smanjenje troškova, povećanje prihoda ili bolje upravljanje prostorima i osobljem. Benchmarking može osigurati uvide u to kako uspješno centri privlače marginalizirane zajednice, uključuju građane u svoje aktivnosti ili razvijaju programe koji odgovaraju specifičnim potrebama zajednice. Ako kulturni centar teži povećanju posjećenosti, može istražiti kako drugi centri koriste društvene mreže, virtualne ture ili interaktivne izložbe za približenje publike, time bi im benchmarking omogućio usvajanje sličnih pristupa prilagođenih lokalnim potrebama.

3.1.8. GAP analiza

GAP analiza je proces kojim organizacije uspoređuju svoju trenutnu izvedbu s željenom ili očekivanom izvedbom. Ova metoda pomaže identificirati razlike između postojećeg stanja i ciljeva, omogućujući organizacijama da razviju planove za poboljšanje i učinkovitije korištenje resursa.²³ Primjena ove vrste analize u razvoju strateških planova u javnim ustanovama u kulturi može uključivati procjenu trenutnih kulturnih programa i usluga, identifikaciju područja za poboljšanje, te razvoj strategija za usklađivanje s nacionalnim i lokalnim razvojnim okvirima. Korištenjem GAP analize, javne ustanove u kulturi mogu sustavno pristupiti strateškom planiranju, osiguravajući da njegovi planovi budu usklađeni s europskim smjernicama te nacionalnim i lokalnim razvojnim okvirima.

Nameće se pitanje kako GAP analiza funkcionira za javne ustanove u kulturi. Primjerice, Muzej može analizirati posjećenost, broj izložbi ili prikupljenih donacija u prethodnim godinama, pa se tako procjenjuje trenutno stanje. Ukoliko bi se definiralo željeno stanje, cilj može biti povećanje godišnje posjećenosti za 30% u naredne tri godine. Gledano s aspekta identifikacija praznina, ustanove trebaju prepoznati razlike između trenutnog stanja i željenog cilja (primjerice, ako je trenutna posjećenost 50.000 godišnje, a cilj je 65.000, praznina iznosi

²³ <https://www.investopedia.com/terms/g/gap-analysis.asp>, posjećeno 18.12.2024.

15.000 posjeta). Zatim analiza razloga za postojanje praznina, poput nedovoljne promocije, neadekvatnih sadržaja ili zastarjele infrastrukture, svakako je uzrok praznina. U konačnosti, glede razrade plana za zatvaranje praznine, ustanove mogu primjerice planirati marketinške kampanje putem društvenih mreža za privlačenje mlade publike.

3.1.9. Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) je strateški sustav upravljanja učinkom koji organizacije koriste za poboljšanje unutarnjih poslovnih procesa i vanjskih rezultata. BSC se fokusira na četiri ključne perspektive, a to su financijska (prati financijske rezultate i korištenje resursa), perspektiva kupaca (ocjenjuje zadovoljstvo kupaca kvalitetom cijenom i dostupnošću proizvoda ili usluga), unutarnji poslovni procesi (analizira kvalitetu i učinkovitost internih procesa vezanih uz proizvode, usluge ili ključne poslovne procese), učenje i rast (procjenjuje ljudski kapital, infrastrukturu, tehnologiju, kulturu i druge kapacitete ključne za postizanje vrhunskih rezultata).²⁴

Balanced Scorecard (BSC) je primjenjiv na javne ustanove u kulturi, i može biti izuzetno koristan alat za izradu strateškog plana. Iako je inicijalno razvijen za korporativni sektor, njegova fleksibilnost omogućuje prilagodbu potrebama neprofitnih i javnih organizacija, uključujući kulturne ustanove. Primjerice, umjesto isključivog naglaska na profit, ova perspektiva može uključivati efikasno upravljanje proračunom, povećanja financiranja putem donacija, sponzorstva ili subvencija pa i optimizaciju troškova. Gledano s aspekta korisnika, oni su posjetitelji, zajednica i partneri, a ciljevi moraju uključivati povećanje posjećenosti i zadovoljstvo korisnika. Unutarnji poslovni procesi mogu uključivati učinkovitost organizaciji događaja i digitalizaciji kulturnog sadržaja, a učenje i rast može biti fokus na razvoju zaposlenika (npr. obuka kustosa, tehničkog osoblja) i slično.

Sesar i Hunjet (2021) prema Kaplan i Norton (2001) objašnjavaju kako BSC predstavlja sveobuhvatan okvir za strateško planiranje i upravljanje, čime omogućava organizacijama usklađivanje poslovnih aktivnosti s dugoročnim ciljevima i vizijom. Koristi se za strukturiranje poslovnih ciljeva kroz četiri temeljne perspektive: financijsku, perspektivu kupaca, unutarnjih procesa, unutarnjih procesa te učenja i razvoja. Dodatno ističu važnost implementacije kontinuiranog poboljšanja u sve četiri perspektive BSC-a kako bi se osigurala dugoročna održivost organizacije. Menadžment ima ključnu ulogu u stvaranju pozitivne klime za učenje i inovacije, pri čemu je njihova podrška neophodna za integraciju ciljeva u strateški okvir BSC-

²⁴ <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>, posjećeno 18.12.2024.

a. Na taj način, BSC alat postaje alat za učinkovitu implementaciju strateških planova i stvaranje konkurentne prednosti. Referentni okvir BSC-a postavlja temelj za transformaciju od mjerenja uspješnosti prema strateškom upravljanju, čime se omogućuje učinkovita integracija svih razina organizacije u ostvarivanju dugoročnih ciljeva.

U odnosu na praćenje i mjerenje napretka, BSC omogućuje kroz jasno definirane pokazatelje, a to su broj posjetitelja na godišnjoj razini, postotak digitaliziranih zbirki, zadovoljstvo posjetitelja i broj uspješno realiziranih projekata suradnje.

Važno je istaknuti prednosti BSC-a u strateškom planiranju, jer pruža strukturiran pristup koji omogućuje sustavno povezivanje ciljeva, strategija i aktivnosti. Stavlja fokus na rezultate, odnosno potiče na mjerenje i analizu učinaka, što je često nedovoljno prisutno u javnim ustanovama. Omogućuje prilagodbu specifičnostima kulturnog sektora, te povezuje svakodnevne operacije s dugoročnim ciljevima, odnosno integrira strategija u svakodnevne aktivnosti.

3.1.10. Ishikawa dijagram (Fishbone diagram)

Ishikawa dijagram ili dijagram uzroka i posljedica) je vizualni alat koji se koristi za identifikaciju, analizu i strukturiranje uzroka koji mogu doprinijeti određenom problemu ili ishodu. Dijagram izgleda poput riblje kosti, gdje je glavni „kralježak“ dijagrama problem ili cilj, dok su bočne „kosti“ kategorije potencijalnih uzroka.²⁵

Javne ustanove u kulturi, poput muzeja, knjižnica, kazališta i kulturnih centara, mogu koristiti fishbone dijagram na više načina, posebno u kontekstu strateškog planiranja, poboljšanja operacija i rješavanja problema. Pri izradi strateškog plana, fishbone dijagram može pomoći u strukturiranju analiza trenutnog stanja i identificiranju područja za poboljšanje.

3.2. Akcijski plan

Akcijski plan je alat za učinkovitu provedbu strategije. Akcijski plan definira konkretne korake, odgovornosti i vremenske rokove potrebne za postizanje strateških ciljeva. Izrada takvog plana uključuje identificiranje zadataka, dodjelu odgovornosti članovima tima, postavljanje jasnih rokova te uspostavljanje sustava praćenja napretka. Ovaj strukturirani pristup omogućuje organizacijama da sustavno prate napredak i prilagođavaju aktivnosti prema potrebi, osiguravajući tako uspješnu realizaciju svojih strateških inicijativa.²⁶

Akcijski je plan također važan i za operacionalizaciju strateškog plana omogućujući

²⁵ <https://www.techtarget.com/whatis/definition/fishbone-diagram>, posjećeno 18.12.2024.

²⁶ <https://www.clearpointstrategy.com/blog/action-plan-example> (posjećeno 3.1.2025.)

organizacijama da svoje ciljeve pretvore u konkretne zadatke s jasno definiranim odgovornostima i vremenskim okvirima. Budući da strateški plan pruža viziju i smjer, a akcijski plan detaljno opisuje korake za postizanje te vizije, uspostavljanje akcijskog plana vrlo je bitno. Takvo uspostavljanje uključuje definiranje specifičnih, mjerljivih, ostvarivih, relevantnih i vremenski određenih (SMART) aktivnosti, dodjelu resursa, jasnu dodjelu uloga i odgovornosti, te uspostavljanje sustava za praćenje i izvještavanje o napretku.²⁷

Nadalje, treća definicija govori kako je akcijski plan dokument koji detaljno opisuje korake potrebne za postizanje određenog cilja. Takav plan razlaže cilj na izvedive korake koje je lako pratiti i realizirati. Svrha akcijskog plana je pojasniti potrebne resurse i odrediti vremenski okvir za izvršenje specifičnih zadataka.²⁸

Tako Hunjet, Ivetić i Kozina (2018) daju primjer tehnoloških parkova, pa ističu kako se oni oslanjaju na strukturirano strateško planiranje koje uključuje javno-privatna partnerstva, prijenos znanja i inovacija između akademskih institucija i poslovnih subjekata. Njihov strateški cilj je unaprjeđenje regionalnog razvoja kroz kreiranje novih radnih mjesta, podizanje razine tehnološkog razvoja i modernizaciju postojećih industrijskih sektora. Ovi parkovi također pružaju infrastrukturnu i stručnu podršku poduzećima, s posebnim naglaskom na poticanje inovacija i konkurentnosti, čime se ostvaruje značajan doprinos društvenom i gospodarskom napretku.

Implementacija akcijskih planova u strateškim planovima u javnim ustanovama u kulturi, ne samo da je korisna, nego je i nužna, pogotovo zato što su takve ustanove podložne evaluaciji, pa samim time, akcijski planovi pružaju jasan dokaz o napretku i uspjehu, te time pridonose većoj transparentnosti i odgovornosti.

3.2.1. Strateški ciljevi

Baketa (2022) iznosi kako strateški ciljevi odnose se na planirana buduća stanja koja javne politike teže ostvariti. Oni su definirani kao osnova za djelovanje i kao pokazatelji krajnjeg rezultata koji se želi postići. Kroz analizu strateških dokumenata, ciljevi se kategoriziraju prema tematskim skupinama, uključujući sektorski, procesno, evaluacijski, instrumentalno i vrijednosno orijentirane ciljeve. Ovi ciljevi omogućuju koherentnost među politikama osiguravajući zajednički smjer i viziju razvoja, dok se njihova usklađenost analizira kroz kvalitativne i kvantitativne metode.

²⁷ <https://envisio.com/blog/why-you-need-a-strategic-plan-and-an-action-plan/> (posjećeno 3.1.2025.)

²⁸ <https://www.techtarget.com/whatis/definition/action-plan> (posjećeno 3.1.2025.)

Strateški ciljevi definiraju se kao dugoročni rezultati koji se žele postići kroz operacije i strategije, a oni obuhvaćaju ključne aspekte rasta, razvoja i opstanka. Upravljanje strateškim ciljevima zahtjeva jasno planiranje, definiranje ciljeva koji su specifični, mjerljivi, ostvarivi, realistični i vremenski određeni (SMART) te kontinuirano praćenje njihovog napretka u skladu s promjenama u okolini (Karakas i suradnici., 2024).

3.3. Ograničenja strateškog plana

Strateško planiranje, iako ključno za definiranje smjera organizacije, nosi sa sobom određena ograničenja. Jedno od njih je krutost, jer detaljni planovi mogu smanjiti sposobnost da se organizacija brzo prilagodi promjenama na tržištu, što može dovesti do propuštanja prilika ili neadekvatnog odgovora na prijetnje. Isto tako, strateški planovi mogu biti podložni vanjskim utjecajima poput ekonomskih uvjeta ili tehnoloških promjena, što može otežati njihovu provedbu i smanjiti učinkovitost. I prevelika usmjerenost na dugoročne ciljeve može dovesti do zanemarivanja kratkoročnih potreba i prilika, što može negativno utjecati na ukupnu agilnost i inovativnost organizacije.²⁹

Uobičajene prepreke uključuju nedostatak jasnih ciljeva i zadataka, neodgovarajuća alokacija resursa (bez adekvatnih resursa, provedba strateških inicijativa može biti otežana). Preporučuje se procjena potrebnih resursa, uključujući financije, ljudski kapital, tehnologiju i infrastrukturu, te njihova pravilna raspodjela prema prioritetima. Također i nedostatak odgovornosti i provedbe jedan je od prepreka. Nedostatak fleksibilnosti i prilagodljivosti prepreka je koju organizacije trebaju savladati, jer, u dinamičnom poslovnom okruženju, rigidni planovi mogu ograničiti sposobnost organizacije da odgovori na promjene. Svijest o ovim ograničenjima i proaktivno djelovanje mogu povećati učinkovitost strateškog planiranja i pomoći organizacijama u postizanju željenih rezultata.³⁰

Nadalje, jedan od glavnih izazova strateških planova je što mogu postati zastarjeli ako se ne revidiraju redovito, što može rezultirati neusklađenošću s trenutnim poslovnim okruženjem. Isto tako, prekomjerna usmjerenost na proračun može ograničiti mogućnosti, dok nedostatak usklađenosti unutar tima može dovesti do nesporazuma i neuspjeha u provedbi strategije. Usvajanje pozitivnog stava prema strateškom planiranju, uz realno sagledavanje njegovih ograničenja, dobar je put za postizanje uspjeha.³¹

²⁹ <https://beststrategicplanning.com/disadvantages-of-strategic-planning/> (posjećeno 3.1.2025.)

³⁰ <https://www.dameleadership.com/research-and-insights/4-pitfalls-of-strategic-planning/> (posjećeno 3.1.2025.)

³¹ <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2022/08/02/the-four-biggest-obstacles-to-strategic-planning/> (posjećeno 3.1.2025.)

3.4. Monitoring i evaluacija

Prema Dragičević Šešić i Stojković (2013) nakon što se definira misija i provede strateška analiza, potrebno je odrediti dugoročne strateške ciljeve poslovne politike te iz njih proizvesti konkretne godišnje ciljeve. Akcijski plan obuhvaća strategije i metode za realizaciju aktivnosti koje će omogućiti najučinkovitije postizanje tih ciljeva. Sastavljanje preciznog budžeta s detaljnim prikazom planiranih izdataka i očekivanih prihoda, omogućuje praćenje i evaluaciju ostvarenja ciljeva već u prvoj godini novog strateškog plana i poslovne politike.

Nadalje, najmanje jednom u pet godina potrebno je provesti kvalitativnu procjenu ostvarivanja strateških ciljeva programske politike. Evaluacija predstavlja završnu fazu strateškog planiranja i temelj za započinjanje novog ciklusa. Idealno je uključiti eksternu evaluaciju i kontrolu kvalitete kako bi se provjerila realizacija misije i strateških ciljeva, kao i postignuta razina i kvaliteta rezultata (Dragičević Šešić i Stojković, 2013).

Monitoring uključuje kontinuirano prikupljanje i analizu podataka, praćenje ključnih indikatora uspjeha te redovito izvještavanje, dok evaluacija procjenjuje postignuća, učinkovitost strategije te identificira nepredviđene posljedice i područja za poboljšanje. Ova dva procesa zajedno pružaju temelj za donošenje odluka temeljenih na podacima, potiču odgovornost prema dionicima i omogućuju prilagodbu strategije u skladu s promjenjivim okolnostima.³²

Ivaniš (2018) pak objašnjava kako strateški menadžment treba redovno procjenjivati svaku strategiju, program ili akcijski plan kako bi se osigurala odgovornost prema interesnim i utjecajnim skupinama. Cilj ovih evaluacija je pratiti promjene u poslovnoj kulturi, unaprijediti kvalitetu programa poslovne etike i optimizirati raspodjelu resursa između programa različitog intenziteta. Procjena učinkovitosti ključna je za pravovremeno prepoznavanje i ispravljanje pogrešaka.

Proučavajući monitoring i evaluaciju, dolazi se do sličnih spoznaja. Monitoring i evaluacija omogućuje organizacijama praćenje napretka, prepoznavanje potencijalnih problema te mjerenje ishoda, čime se osigurava učinkovitost strategija i postizanje postavljenih ciljeva. Redovitim praćenjem i evaluacijom, organizacije mogu donositi informirane odluke, učinkovito raspoređivati resurse i prilagođavati aktivnosti kako bi poboljšale svoje performanse i osigurale pozitivan utjecaj na ciljane skupine.³³

Prilikom izrade strateškog plana, ustanova definira parametre za vlastitu evaluaciju i

³² <https://dspmuranchi.ac.in/pdf/Blog/monitoring%20and%20evaluation.pdf> (posjećeno 3.1.2025.)

³³ <https://www.evalcommunity.com/career-center/importance-of-monitoring-and-evaluation/> (posjećeno 3.1.2025.)

indikatore uspjeha, dok eksterni evaluatori mogu dopuniti te pokazatelje radi preciznije procjene učinka. Primjerice, evaluacija strateškog razvojnog ciklusa muzeja, s ciljevima poput internacionalizacije programa, razvoja kadrova i publike, provodit će se kroz razne pokazatelje specifične za svaki pojedini cilj (Dragičević Šešić i Stojković, 2013).

4. ISTRAŽIVANJE

Prethodnim analiziranjem literature, te postavljanjem teorijskog dijela koja predstavlja sekundarne podatke, tj. postojeće podatke iz raznih izvora, provedeno je istraživanje na temelju analize dostupnih informacija na internetu, s ciljem utvrđivanja koliko je javnih ustanova u kulturi izradilo strateški plan u razdoblju od 1. siječnja 2015. do 1. siječnja 2025. pri čemu su dodatno analizirani ključni elementi strateškog planiranja, uključujući identifikaciju i analizu dionika, provedbu SWOT analize, definiranje strateških ciljeva, akcijskih planova, kao i pokazatelja uspješnosti (KPI).

4.1. Ciljevi i metodologija istraživanja

Za primjerenu izvedbu istraživanja, kao mjerni instrument, korištena je matrica analize dokumenata (tablični prikaz). Cilj istraživanja bio je utvrditi stanje i praksu strateškog planiranja u javnim ustanovama u kulturi rijekom razdoblja od 1. siječnja 2015. do 1. siječnja 2025., koristeći metode deskriptivne i inferencijalne statistike, analizirajući dostupne strateške planove s naglaskom na prisutnost i kvalitetu ključnih elemenata strateškog planiranja. Specifični ciljevi istraživanja uključivali su identificiranje broja javnih ustanova u kulturi koje posjeduju strateške planove, analizu učestalosti uključivanja ključnih elemenata strateškog planiranja, usporedbu učestalosti izrade strateških planova među urbanim i ruralnim ustanovama, te utvrđivanje trendova u izradi strateških planova kroz promatrano razdoblje.

Metodologija istraživanja bila je kvalitativno-kvantitativna, s naglaskom na sistematsku analizu dostupnih dokumenata. Specifični koraci uključivali su pretraživanje službenih internetskih stranica ustanova u kulturi i drugih javno dostupnih izvora podataka, te korištenje Registra poslovnih subjekata³⁴ gdje su pregledani službeni podaci o registraciji ustanova, njihovim osnivačima, djelatnostima i statusima. Nadalje, analiza je proširena korištenjem Registra proračuna³⁵ koji pruža uvid u financijske aspekte rada ustanova, uključujući proračunske stavke, iznose financiranja i kategorija potpora. Za analizu podataka korištena je deskriptivna statistika (prikaz relevantnih frekvencija za ključne elemente planova), usporedba proporcionalnih razlika između urbanih i ruralnih ustanova pomoću z-testa proporcionalnih razlika, te regresijska analiza za procjenu trendova u izradi strateških planova kroz vrijeme.

Uz kategorizaciju ustanovljenih strateških planova prema kriterijima kao što su prisutnost ključnih elemenata i godina izrade, dodatna analiza uključivala je statističku obradu podataka

³⁴ <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:2:0::NO:RP::> (posjećeno 2.1.2025.)

³⁵ <https://rkpfi.drzavna-riznica.hr/PORTAL/Rkp> (posjećeno 2.1.2025.)

radi utvrđivanja trendova i razlika između različitih skupina (npr. urbane nasuprot ruralne ustanove). Kombinacija različitih izvora podataka omogućila je dublji uvid u, čime su osigurani temelji za sveobuhvatnu evaluaciju i interpretaciju rezultata, pri čemu je korišten PowerBI za grafičke prikaze. Vizualizacija podataka pomoću vremenskih serija, udjela po vrstama ustanova i uključivanja ključnih elemenata strateškog planiranja.

Tijekom istraživanja, postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Većina javnih ustanova u kulturi nije izradila formalne strateške planove u razdoblju od 1. siječnja 2015. do 1. siječnja 2025.

H2: Strateški planovi javnih ustanova u kulturi rijetko uključuju sve ključne elemente strateškog planiranja, poput analize dionika, SWOT analize definiranih akcijskih planova i pokazatelja uspješnosti.

H3: Javne ustanove u urbanim područjima češće izrađuju i objavljuju strateške planove u usporedbi s ustanovama u ruralnim područjima.

H4: U razdoblju od 2015. godine do 2025. godine, bilježi se trend povećanja broja javnih ustanova u kulturi koje izrađuju strateške planove.

Ograničenja istraživanja uključuju dostupnost i kvaliteta podataka, budući da nisu sve ustanove objavile svoje strateške planove, što je moglo utjecati na konačne rezultate. Nadalje, analiza se oslanjala isključivo na sekundarne izvore podataka, zbog čega nije bilo moguće provesti dubinsku procjenu stvarnog utjecaja strateških planova na učinkovitost upravljanja ustanovama. Rezultati istraživanja pružit će uvid u trenutačne prakse strateškog planiranja u kulturnom sektoru i poslužiti će kao temelj za daljnja istraživanja te kao smjernice za unapređenje strateškog upravljanja u javnim ustanovama.

4.2. Opis uzorka

Uzorkom u ovom istraživanju obuhvaćene su javne ustanove u kulturi koje djeluju na području Republike Hrvatske uključujući sve strateške planove koji su napisani i važeći, tijekom istraživanog razdoblja od 1. siječnja 2015. do 1. siječnja 2025. godine. Ovaj pristup omogućio je uključivanje svih relevantnih dokumenata koji su utjecali na rad i razvoj kulturnih

ustanova unutar definiranog vremenskog okvira, neovisno o tome kada su dokumenti izrađeni, pod uvjetom da su bili u primjeni u analiziranom razdoblju. Cilj uzorka bio je omogućiti analizu praksi strateškog planiranja u različitim vrstama javnih ustanova u kulturi.

Karakteristike uzorka uključuju vrste ustanova (muzeji – 119 ustanova, knjižnice – 135 ustanova, kulturni centri – 75 i arhivi 17 - ustanova). S aspekta geografske lokacije, od ukupno 346 ustanova, 286 se nalazi u urbanim, a 60 u ruralnim područjima. U odnosu na kriterije uključivanja, ističe se javna dostupnost strateških planova i transparentnost u objavi podataka. Za analizu se koristio pristup grupiranja i kategorizacije. Skupine su definirane kako bi omogućile detaljnu analizu prema vrsti ustanova i njihovoj geografskoj lokaciji, uzimajući u obzir relevantne frekvencije elemenata strateških planova.

4.3. Analiza rezultata istraživanja

Tablica 4. Analiza rezultata istraživanja

Sveučilište Sjever: Specijalistički studij Poduzetništvo i EU Fondovi
Studentica: Melita Ivandija Kristić

ŽUPANIJA	TIP JEDINICE	NAZIV JEDINICE	NAZIV USTANOVE	VRSTA USTANOVE	STRATEŠKI PLAN	GODINA IZRADE STRATEŠKOG PLANA	GODINA PRESTANKA VAŽENJA PLANA	PREGLED TRENUTNOG STANJA	SWOT ANALIZA	ANALIZA DIONIKA	AKUJSKI PLAN	STRATEŠKI CILJEVI	POKAZATELJI USPJEŠNOSTI	IMREŽNA STRANICA DAINE
I. ZAGREBAČKA	GRAD	DUGO SELO	GRADSKA KNJIŽNICA DUGO SELO	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	GRAD	IVANIČ-GRAD	MUZEJ IVANIČ-GRADA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	GRAD	IVANIČ-GRAD	GRADSKA KNJIŽNICA IVANIČ-GRAD	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	GRAD	JASTREBARSKO	CENTAR ZA KULTURU JASTREBARSKO	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	GRAD	SAMOBOR	SAMOBORSKI MUZEJ	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	GRAD	SAMOBOR	GRADSKA KNJIŽNICA SAMOBOR	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	GRAD	SVETA NEDELJA	KNJIŽNICA MIHAELA ŠILOBODA SVETA NEDELJA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
I. ZAGREBAČKA	GRAD	SVETI IVAN ZELINA	MUZEJ SVETI IVAN ZELINA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	GRAD	SVETI IVAN ZELINA	GRADSKA KNJIŽNICA SVETI IVAN ZELINA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	GRAD	VELIKA GORICA	GRADSKA KNJIŽNICA VELIKA GORICA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	GRAD	VELIKA GORICA	MUZEJ TUROPOLJA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	GRAD	VRBOVEC	NARODNA KNJIŽNICA VRBOVEC	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	GRAD	ZAPREŠIĆ	MUZEJ MATIJE SKURJENIJA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	OPĆINA	BEDENICA	KULTURNI CENTAR BEDENICA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	OPĆINA	BISTRA	KULTURNO - TURISTIČKI CENTAR BISTRA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	OPĆINA	BRDOVEC	MUZEJ BRDOVEC	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	OPĆINA	KRIŽ	KNJIŽNICA I ČITAONICA KRIŽ	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	OPĆINA	MARJIA GORICA	OPĆINSKA KNJIŽNICA ANTE KOVAČIĆA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. ZAGREBAČKA	OPĆINA	POKUPSKO	OPĆINSKA KNJIŽNICA POKUPSKO	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
II. KRAPINSKO-ZAGORSKA	GRAD	KLANJEC	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA ANTUN MIHANOVIĆ KLANJEC	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
II. KRAPINSKO-ZAGORSKA	GRAD	KLANJEC	KULTURNI CENTAR KLANJEC	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
II. KRAPINSKO-ZAGORSKA	GRAD	KRAPINA	GRADSKA KNJIŽNICA KRAPINA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	DA

Tema: Proceni i metode razvoja strateških planova u javnim ustanovama u kulturi Republike Hrvatske s naglaskom na europske strateške smjernice, nacionalni i lokalni razvojni okvir

II. KRAPINSKO-ZAGORSKA	GRAD	OROSLAVJE	GRADSKA KNJIŽNICA OROSLAVJE	KNJIŽNICA	DA	2020.	2021.	NE	DA	DA	DA	DA	DA
II. KRAPINSKO-ZAGORSKA	GRAD	PREGRADA	MUZEJ GRADA PREGRADE ZLATKO DRAGUTIN TUDJINA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	DA
II. KRAPINSKO-ZAGORSKA	GRAD	PREGRADA	GRADSKA KNJIŽNICA PREGRADA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	DA
II. KRAPINSKO-ZAGORSKA	GRAD	PREGRADA	GRADSKA KNJIŽNICA KSAYER ŠANDOR GJALSKI	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	NE
II. KRAPINSKO-ZAGORSKA	GRAD	ZABOK	CENTAR URBANE KULTURE REGENERATOR	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	DA
II. KRAPINSKO-ZAGORSKA	GRAD	ZLATAR	GRADSKA KNJIŽNICA ZLATAR	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	DA
II. KRAPINSKO-ZAGORSKA	OPĆINA	BEDEKOVČINA	OPĆINSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA BEDEKOVČINA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	DA
II. KRAPINSKO-ZAGORSKA	OPĆINA	GORNJA STUBICA	MUZEJ HRVATSKOG ZAGORJA	MUZEJ	DA	2021.	2023.	DA	DA	DA	DA	DA	DA
II. KRAPINSKO-ZAGORSKA	OPĆINA	RADOBOJ	MUZEJ RADBOA ZA MUZEJSKU DJELATNOST	MUZEJ	DA	2022.	2024.	DA	DA	DA	DA	DA	DA
III. SISAČKO-MOSLAVAČKA	GRAD	HRVATSKA KOSTAJNICA	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA MILIVOJA CVETNIČA HRVATSKA KOSTAJNICA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	DA
III. SISAČKO-MOSLAVAČKA	GRAD	KUTINA	MUZEJ MOSLAVINE KUTINA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	DA
III. SISAČKO-MOSLAVAČKA	GRAD	NOVSKA	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA ANTE JAGAR	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	DA
III. SISAČKO-MOSLAVAČKA	GRAD	PETRINJA	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA PETRINJA	KNJIŽNICA	DA	2014.	2020.	DA	DA	DA	DA	DA	DA
III. SISAČKO-MOSLAVAČKA	GRAD	SISAK	DRŽAVNI ARHIV U SISKU	ARHIV	NE	-	-	-	-	-	-	-	DA
III. SISAČKO-MOSLAVAČKA	GRAD	SISAK	GRADSKI MUZEJ SISAK	MUZEJ	DA	2019.	2021.	DA	DA	DA	DA	DA	DA
III. SISAČKO-MOSLAVAČKA	GRAD	SISAK	KULTURNO-POVIJESNI CENTAR SISAČKO MOSLAVAČKE ŽUPANIJE	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	DA
IV. KARLOVAČKA	GRAD	OGULIN	CENTAR ZA POSJETITELJE IVANINA KUĆA BAJKE	KULTURNI CENTAR	DA	2014.	2020.	DA	DA	DA	DA	DA	DA
IV. KARLOVAČKA	GRAD	OGULIN	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA OGULIN	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	DA
IV. KARLOVAČKA	GRAD	OGULIN	ZAVIČAJNI MUZEJ OGULIN	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	DA
IV. KARLOVAČKA	GRAD	OZALJ	ZAVIČAJNI MUZEJ OZALJ	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	DA
IV. KARLOVAČKA	GRAD	OZALJ	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA IVANA BELOSTENCA, OZALJ	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	DA
IV. KARLOVAČKA	GRAD	DUGA RESA	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA DUGA RESA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	DA
IV. KARLOVAČKA	GRAD	KARLOVAC	GRADSKA KNJIŽNICA IVAN GORAN KOVAČIĆ	KNJIŽNICA	DA	2021.	2025.	DA	DA	DA	DA	DA	DA

IV. KARLOVAČKA	GRAD	KARLOVAC	DRŽAVNI ARHIV U KARLOVCU	MUZEJ	DA	2016.	2018.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
IV. KARLOVAČKA	GRAD	KARLOVAC	MUZEJI GRADA KARLOVCA	MUZEJ	DA	2022.	2025.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
IV. KARLOVAČKA	GRAD	SLUNJ	KNJIŽNICA I ČITAONICA SLUNJ	KNJIŽNICA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
V. VARAŽDINSKA	GRAD	IVANEC	MUZEJ PLANINARSTVA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
V. VARAŽDINSKA	GRAD	IVANEC	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA GUSTAV KRKLEC	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
V. VARAŽDINSKA	GRAD	LEPOGLAVA	GRADSKA KNJIŽNICA IVANA BELOSTENCA LEPOGLAVA	KNJIŽNICA	DA	2015.	2020.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
V. VARAŽDINSKA	GRAD	LUDBRIG	CENTAR ZA KULTURU I INFORMIRANJE DRAGUTIN NOVAK LUDBRIG	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
V. VARAŽDINSKA	GRAD	LUDBRIG	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA IMLADEN KERSTNER LUDBRIG	KNJIŽNICA	DA	2020.	2025.	DA	DA	NE	NE	NE	NE	NE	NE	DA	DA
V. VARAŽDINSKA	GRAD	NOVI MAROF	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA NOVI MAROF	KNJIŽNICA	DA	2018.	2020.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
V. VARAŽDINSKA	GRAD	VARAŽDIN	DRŽAVNI ARHIV U VARAŽDINU	ARHIV	DA	2019.	2021.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
V. VARAŽDINSKA	GRAD	VARAŽDIN	GRADSKI MUZEJ VARAŽDIN	MUZEJ	DA	2012.	2016.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
V. VARAŽDINSKA	GRAD	VARAŽDIN	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA METEL OŽEGOVIC, VARAŽDIN	KNJIŽNICA	DA	2024.	2026.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
V. VARAŽDINSKA	GRAD	VARAŽDINSKE TOPLICE	ZAVIČAJNI MUZEJ VARAŽDINSKE TOPLICE	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
V. VARAŽDINSKA	OPĆINA	BEDNJA	DVOR TRAKOŠČAN	MUZEJ	DA	2016.	2018.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
VI. KOPRIVNIČKO-KRIZEVAČKA	GRAD	KOPRIVNICA	MUZEJ GRADA KOPRIVNICE	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VI. KOPRIVNIČKO-KRIZEVAČKA	GRAD	KRIZEVCI	GRADSKA KNJIŽNICA FRANJO MARKOVIĆ KRIZEVCI	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VI. KOPRIVNIČKO-KRIZEVAČKA	GRAD	KRIZEVCI	GRADSKI MUZEJ KRIZEVCI	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VI. KOPRIVNIČKO-KRIZEVAČKA	GRAD	ĐURBEVAC	GRADSKA KNJIŽNICA ĐURBEVAC	KNJIŽNICA	DA	2018.	2022.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
VI. KOPRIVNIČKO-KRIZEVAČKA	GRAD	ĐURBEVAC	MUZEJ GRADA ĐURBEVCA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VI. KOPRIVNIČKO-KRIZEVAČKA	GRAD	ĐURBEVAC	CENTAR ZA KULTURU	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
VI. KOPRIVNIČKO-KRIZEVAČKA	OPĆINA	VIRJE	NARODNA KNJIŽNICA VIRJE	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VII. BJELOVARSKO-BILOGORSKA	GRAD	BJELOVAR	KULTURNI I MULTIMEDIJSKI CENTAR BJELOVAR	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VII. BJELOVARSKO-BILOGORSKA	GRAD	BJELOVAR	GRADSKI MUZEJ BJELOVAR	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA

	GRAD	BJELOVAR	DRŽAVNI ARHIV U BJELOVARU	ARHIV	DA	2019.	2022.	DA	NE	DA	DA	DA	DA	DA	DA
VII. BJELOVARSKO-BILOGORSKA	GRAD	BJELOVAR		ARHIV	DA	2019.	2022.	DA	NE	DA	DA	DA	DA	DA	DA
VII. BJELOVARSKO-BILOGORSKA	GRAD	ČAZMA	CENTAR ZA KULTURU ČAZMA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. BJELOVARSKO-BILOGORSKA	GRAD	ČAZMA	GRADSKA KNJIŽNICA SLAVKA KOLARA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. BJELOVARSKO-BILOGORSKA	GRAD	DARUVAR	ZAVIČAJNI MUZEJ DARUVAR	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. BJELOVARSKO-BILOGORSKA	GRAD	GAREŠNICA	JAVNA USTANOVA ZA UPRAVLJANJE CENTROM ZA POSJETITELJE <small>GAREŠNICA</small>	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. BJELOVARSKO-BILOGORSKA	GRAD	GRUBIŠNO POLJE	CENTAR ZA KULTURU I INFORMIRANJE DR. FRANJO TUJMAN	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. BJELOVARSKO-BILOGORSKA	GRAD	GRUBIŠNO POLJE	GRADSKA KNJIŽNICA MATO LOVRAK GRUBIŠNO POLJE	KNJIŽNICA	DA	2015.	2018.	DA	NE	DA	DA	DA	DA	DA	DA
VII. BJELOVARSKO-BILOGORSKA	OPĆINA	VELIKI GRBEVAC	KULTURNI CENTAR "MATO LOVRAK"	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	BAKAR	GRADSKA KNJIŽNICA BAKAR	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	CRES	CRESKI MUZEJ	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	CRES	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA FRANE PETRIĆA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	CRIKVENICA	CENTAR ZA KULTURU OPĆINE CRIKVENICA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	CRIKVENICA	CENTAR ZA KULTURU DR. IVAN KOSTRENGIĆ	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	CRIKVENICA	MUZEJ GRADA CRIKVENICE	MUZEJ	DA	2013.	2015.	DA	NE	DA	DA	DA	DA	DA	DA
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	CRIKVENICA	GRADSKA KNJIŽNICA CRIKVENICA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	ČABAR	NARODNA KNJIŽNICA IVAN ŽAGAR ČABAR	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	DELNICE	GRADSKA KNJIŽNICA JANET MAJNARIĆ DELNICE	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	KRALJEVICA	NARODNA KNJIŽNICA I ČITAONICA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	KRK	GRADSKA KNJIŽNICA KRK	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	KRK	CENTAR ZA KULTURU GRADA KRKA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	MALI LOŠINJ	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA MALI LOŠINJ	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	MALI LOŠINJ	LOŠINJSKI MUZEJ	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	NOVI VINODOLSKI	CENTAR ZA KULTURU GRADA NOVOG VINODOLSKOG	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	NOVI VINODOLSKI	NARODNI MUZEJ I GALERIJA FESTIVAL OPATIJA; USTANOVA ZA ORGANIZACIJU, PROMIDŽBU I POSREDOVANJE OBLASTI KULTURE	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	OPATIJA		KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	OPATIJA	HRVATSKI MUZEJ TURIZMA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	OPATIJA	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA VIKTOR CAR EMIN OPATIJA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	RAB	GRADSKA KNJIŽNICA RAB	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	RIJEKA	DRŽAVNI ARHIV U RIJEKI	MUZEJ	DA	2012.	2015.	2015.	2015.	2015.	2015.	2015.	2015.	2015.	2015.	2015.	2015.	2015.	DA
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	RIJEKA	PRIRODOSLOVNI MUZEJ RIJEKA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	RIJEKA	MUZEJ MODERNE I SUVREMENE UMJETNOSTI	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	RIJEKA	NARODNI MUZEJ I GALERIJA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	RIJEKA	MUZEJ MODERNE I SUVREMENE UMJETNOSTI	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	RIJEKA	MUZEJ GRADA RIJEKE	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	RIJEKA	GRADSKA KNJIŽNICA RIJEKA	KNJIŽNICA	DA	2018.	2022.	2022.	2022.	2022.	2022.	2022.	2022.	2022.	2022.	2022.	2022.	2022.	DA
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	RIJEKA	POMORSKI I POVIJESNI MUZEJ HRVATSKOG PRIMORJA RIJEKA	MUZEJ	DA	2016.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	DA
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	GRAD	VRBOVSKO	GRADSKA KNJIŽNICA IVANA GORANA KOVAČICA, VRBOVSKO	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VIII. PRIMORSKO-GORANSKA	OPĆINA	BRIBIR	CENTAR ZA KULTURU KATARINA ZRINSKI	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
VII. PRIMORSKO-GORANSKA	OPĆINA	KOSTRENA	CENTAR KULTURE KOSTRENA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VIII. PRIMORSKO-GORANSKA	OPĆINA	LOPAR	CENTAR ZA KULTURU I SPORT LOPAR	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VIII. PRIMORSKO-GORANSKA	OPĆINA	VINODOLSKA	JAVNA USTANOVA NARODNA KNJIŽNICA I ČITAONICA BRIBIR	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VIII. PRIMORSKO-GORANSKA	OPĆINA	VIŠKOVO	NARODNA KNJIŽNICA I ČITAONICA HALUBAJSKA ZORA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VIII. PRIMORSKO-GORANSKA	OPĆINA	VIŠKOVO	KUĆA HALUBAJSKEGA ZVONČARA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
VIII. PRIMORSKO-GORANSKA	OPĆINA	VIŠKOVO	USTANOVA IVAN MATETIĆ RONJGOV	KULTURNI CENTAR	DA	2015.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	2020.	DA
IX. LIČKO-SENUŠKA	GRAD	GOSPIĆ	KULTURNO INFORMATIVNI CENTAR GOSPIĆ	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
IX. LIČKO-SENUŠKA	GRAD	GOSPIĆ	DRŽAVNI ARHIV U GOSPIĆU	ARHIV	DA	2021.	2023.	2023.	2023.	2023.	2023.	2023.	2023.	2023.	2023.	2023.	2023.	2023.	NE

	GRAD	GOSPIĆ	MUZEJ LIKE GOSPIĆ	MUZEJ	DA	2025.	2027.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
IX. LIČKO-SEJUSKA	GRAD	GOSPIĆ	MUZEJ LIKE GOSPIĆ	MUZEJ	DA	2025.	2027.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
IX. LIČKO-SEJUSKA	GRAD	GOSPIĆ	SAMOSTALNA NARODNA KNJIŽNICA GOSPIĆ	KNJIŽNICA	DA	2020.	2024.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
IX. LIČKO-SEJUSKA	GRAD	OTOČAC	NARODNA KNJIŽNICA OTOČAC	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IX. LIČKO-SEJUSKA	GRAD	NOVALJA	GRADSKI MUZEJ NOVALJA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IX. LIČKO-SEJUSKA	GRAD	NOVALJA	CENTAR ZA KULTURU GRADA NOVALJE	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IX. LIČKO-SEJUSKA	GRAD	NOVALJA	GRADSKA KNJIŽNICA NOVALJA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IX. LIČKO-SEJUSKA	GRAD	SEJN	GRADSKA KNJIŽNICA SEJN	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IX. LIČKO-SEJUSKA	GRAD	SEJN	GRADSKI MUZEJ SEJN	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IX. LIČKO-SEJUSKA	OPĆINA	DONJI LAPAC	NARODNA KNJIŽNICA PETAR PRERADOVIĆ	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IX. LIČKO-SEJUSKA	OPĆINA	LOVINAC	KULTURNO INFORMATIVNI CENTAR LOVINAC	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IX. LIČKO-SEJUSKA	OPĆINA	PERUŠIĆ	NARODNA KNJIŽNICA OPĆINE PERUŠIĆ	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IX. LIČKO-SEJUSKA	OPĆINA	PLITVIČKA JEZERA	NARODNA KNJIŽNICA OPĆINE PLITVIČKA JEZERA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IX. LIČKO-SEJUSKA	OPĆINA	VRHOVINE	NARODNA KNJIŽNICA SLIJE STRAHIMIR KRANJEVIĆ VRHOVINE	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X. VIROVITČKO-PODRAVSKA	GRAD	ORAHOVICA	GRADSKA KNJIŽNICA ORAHOVICA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X. VIROVITČKO-PODRAVSKA	GRAD	SLATINA	CENTAR ZA KULTURU SLATINA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X. VIROVITČKO-PODRAVSKA	GRAD	SLATINA	ZAVIČAJNI MUZEJ SLATINA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X. VIROVITČKO-PODRAVSKA	GRAD	SLATINA	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X. VIROVITČKO-PODRAVSKA	GRAD	VIROVITICA	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA	KNJIŽNICA	DA	2015.	2018.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
X. VIROVITČKO-PODRAVSKA	GRAD	VIROVITICA	DRŽAVNI ARHIV U VIROVITICI	ARHIV	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X. VIROVITČKO-PODRAVSKA	GRAD	VIROVITICA	GRADSKI MUZEJ VIROVITICA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X. VIROVITČKO-PODRAVSKA	OPĆINA	PITOMAČA	CENTAR ZA KULTURU "DRAGO BRITVIĆ"	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X. VIROVITČKO-PODRAVSKA	OPĆINA	PITOMAČA	KNJIŽNICA I ČITAONICA PITOMAČA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XI. POŽEŠKO-SLAVONSKA	GRAD	POŽEGA	GRADSKI MUZEJ POŽEGA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tema: Procesi i metode razvoja strateških planova u javnim ustanovama u kulturi Republike Hrvatske s naglaskom na europske strateške smjernice, nacionalni i lokalni razvojni okvir

XI. POŽEŠKO-SLAVONSKA	GRAD	POŽEGA	DRŽAVNI ARHIV U POŽEGI	ARHIV	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XI. POŽEŠKO-SLAVONSKA	GRAD	POŽEGA	GRADSKA KNJIŽNICA POŽEGA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XI. POŽEŠKO-SLAVONSKA	GRAD	PAKRAC	MUZEJ GRADA PAKRACA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XI. POŽEŠKO-SLAVONSKA	GRAD	PAKRAC	GRADSKA KNJIŽNICA PAKRAC	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XI. POŽEŠKO-SLAVONSKA	GRAD	PLETERNICA	JAVNA USTANOVA PLETERNICA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XI. POŽEŠKO-SLAVONSKA	GRAD	PLETERNICA	HRVATSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XI. POŽEŠKO-SLAVONSKA	GRAD	LIPIK	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA LIPIK	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XI. POŽEŠKO-SLAVONSKA	GRAD	KUTJEVO	NARODNA KNJIŽNICA I ČITAONICA KUTJEVO	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XII. BRODSKO-POSAVSKA	GRAD	NOVA GRADIŠKA	GRADSKI MUZEJ NOVA GRADIŠKA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XII. BRODSKO-POSAVSKA	GRAD	NOVA GRADIŠKA	GRADSKA KNJIŽNICA NOVA GRADIŠKA	KNJIŽNICA	DA	2021.	2021.	2025.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XII. BRODSKO-POSAVSKA	GRAD	SLAVONSKI BROD	DRŽAVNI ARHIV U SLAVONSKOM BRODU	ARHIV	DA	2019.	2019.	2021.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XII. BRODSKO-POSAVSKA	GRAD	SLAVONSKI BROD	GRADSKA KNJIŽNICA SLAVONSKI BROD	KNJIŽNICA	DA	2018.	2018.	2023.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XII. BRODSKO-POSAVSKA	GRAD	SLAVONSKI BROD	MUZEJ BRODSKOG POSAVLJA	MUZEJ	DA	2023.	2023.	2027.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XII. BRODSKO-POSAVSKA	OPĆINA	OKUČANI	NARODNA KNJIŽNICA I ČITAONICA OKUČANI	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XIII. ZADARSKA	GRAD	BENKOVAC	ZAVIČAJNI MUZEJ BENKOVAC	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XIII. ZADARSKA	GRAD	BENKOVAC	GRADSKA KNJIŽNICA BENKOVAC	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XIII. ZADARSKA	GRAD	BIOGRAD NA MORU	ZAVIČAJNI MUZEJ BIOGRAD NA MORU	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XIII. ZADARSKA	GRAD	BIOGRAD NA MORU	GRADSKA KNJIŽNICA BIOGRAD NA MORU	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XIII. ZADARSKA	GRAD	PAG	GRADSKA KNJIŽNICA PAG	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XIII. ZADARSKA	GRAD	ZADAR	DRŽAVNI ARHIV U ZADRU	ARHIV	DA	2016.	2016.	2018.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XIII. ZADARSKA	GRAD	ZADAR	GRADSKA KNJIŽNICA	KNJIŽNICA	DA	2017.	2017.	2020.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XIII. ZADARSKA	GRAD	ZADAR	MUZEJ ANTIČKOG STAKLA U ZADRU	MUZEJ	DA	-	-	-	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XIII. ZADARSKA	GRAD	ZADAR	NARODNI MUZEJ ZADAR	MUZEJ	DA	2018.	2018.	2023.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA

Sveučilište Sjever: Specijalistički studij Poduzetništvo i EU Fondovi
Studentica: Melita Wandlija Kristić

	GRAD	ZADAR	ARHEOLOŠKI MUZEJ ZADAR	MUZEJ	DA	DA	DA	DA	DA	2018.	2016.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XIII. ZADARSKA	GRAD	ZADAR	ARHEOLOŠKI MUZEJ ZADAR	MUZEJ	DA	DA	DA	DA	DA			DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XIII. ZADARSKA	OPĆINA	GRAČAC	KNJIŽNICA I ČITAONICA GRAČAC	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIII. ZADARSKA	OPĆINA	KALI	NARODNA KNJIŽNICA KALI	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIII. ZADARSKA	OPĆINA	KOLAN	OPĆINSKA KNJIŽNICA ŠIME ŠUGAR IVANOV, KOLAN	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIII. ZADARSKA	OPĆINA	NOVI GRAD	KNJIŽNICA I ČITAONICA NOVI GRAD	KNJIŽNICA	DA	2020.	DA	DA	DA	2022.		DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XIII. ZADARSKA	OPĆINA	PAKOŠTANE	AGENCIJA HAN VRANA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIII. ZADARSKA	OPĆINA	RAŽANAC	KNJIŽNICA JURJA BARAKOVIĆA RAŽANAC	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIII. ZADARSKA	OPĆINA	SALI	HRVATSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA SALI	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	BELI MANASTIR	CENTAR ZA KULTURU GRADA BELOG MANASTIRA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	BELI MANASTIR	GRADSKA KNJIŽNICA BELI MANASTIR	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	BELIŠĆE	CENTAR ZA KULTURU SIGMUND ROMBERG	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	BELIŠĆE	MUZEJ BELIŠĆE	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	BELIŠĆE	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA BELIŠĆE	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	DONJI MIHOLJAC	GRADSKA KNJIŽNICA GRADA DONJEG MIHOLJACA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	ĐAKOVO	CENTAR ZA KULTURU ĐAKOVO	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	ĐAKOVO	MUZEJ ĐAKOVŠTINE ĐAKOVO	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	ĐAKOVO	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA ĐAKOVO	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	NAŠICE	ZAVIČAJNI MUZEJ NAŠICE	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	NAŠICE	GRADSKA KNJIŽNICA NAŠICE	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	OSIJEK	KULTURNI CENTAR OSIJEK	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	OSIJEK	DRŽAVNI ARHIV U OSIJEKU	ARHIV	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	OSIJEK	PROSTOR ZA KULTURNI CENTAR MAĐARA U REPUBLICI HRVATSKOJ OSIJEK	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	OSIJEK	ARHEOLOŠKI MUZEJ OSIJEK	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tema: Procesi i metode razvoja strateških planova u javnim ustanovama u kulturi Republike Hrvatske s naglaskom na europske strateške smjernice, nacionalni i lokalni razvojni okvir

Sveučilište Sjever: Specijalistički studij Poduzetništvo i EU Fondovi
Studentica: Melita Ivandija Kristić

XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	OSIJEK	MUZEJ SLAVONIJE	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	OSIJEK	MUZEJ LIKOVNIH UMJETNOSTI	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	OSIJEK	GRADSKA GALERIJE OSIJEK	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	VALPOVO	USTANOVA ZA KULTURNU DJELATNOSTI ANTE EVETOVICH MISOL IUR. VALPOVO	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	GRAD	VALPOVO	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA VALPOVO	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	OPĆINA	ČEPIN	CENTAR ZA KULTURU ČEPIN	KULTURNI CENTAR	DA	2021.	2024.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	OPĆINA	ĐURBENOVAC	HRVATSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA ĐURBENOVAC	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	OPĆINA	ERDUT	KULTURNI I ZNAMSTVENI CENTAR MILUTIN MILANKOVIĆ	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XIV. OSJEČKO-BARANJSKA	OPĆINA	ERDUT	NARODNA KNJIŽNICA DALJ	KNJIŽNICA	DA	2024.	2026.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XV. ŠIBENSKO-KNINSKA	GRAD	DRNIŠ	GRADSKI MUZEJ DRNIŠ	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XV. ŠIBENSKO-KNINSKA	GRAD	KNIN	KNINSKI MUZEJ	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XV. ŠIBENSKO-KNINSKA	GRAD	SKRADIN	MUZEJ GRADA SKRADINA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XV. ŠIBENSKO-KNINSKA	GRAD	SKRADIN	KNJIŽNICA IVAN PRIDOJEVIĆ - SKRADIN	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XV. ŠIBENSKO-KNINSKA	GRAD	ŠIBENIK	DRŽAVNI ARHIV U ŠIBENIKU	ARHIV	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XV. ŠIBENSKO-KNINSKA	GRAD	ŠIBENIK	TVRBAVA KULTURE ŠIBENIK	KULTURNI CENTAR	DA	2021.	2025.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XV. ŠIBENSKO-KNINSKA	GRAD	ŠIBENIK	GRADSKA KNJIŽNICA "JURAJ ŠIŽGORIĆ" ŠIBENIK	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XV. ŠIBENSKO-KNINSKA	GRAD	ŠIBENIK	MUZEJ GRADA ŠIBENIKA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XV. ŠIBENSKO-KNINSKA	GRAD	ŠIBENIK	GRADSKA KNJIŽNICA VODICE	KNJIŽNICA	DA	2017.	2021.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XV. ŠIBENSKO-KNINSKA	GRAD	VODICE	CENTAR ZA UMJETNOST I KULTURU	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XV. ŠIBENSKO-KNINSKA	OPĆINA	MURTER-KORNATI	NARODNA KNJIŽNICA I ČITAONICA	KNJIŽNICA	DA	2015.	2020.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XV. ŠIBENSKO-KNINSKA	OPĆINA	PRIMOŠTEN	NARODNA KNJIŽNICA I ČITAONICA ANTE STARČEVIĆA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XV. ŠIBENSKO-KNINSKA	OPĆINA	TISNO	NARODNA KNJIŽNICA I ČITAONICA TISNO	KNJIŽNICA	DA	2019.	2024.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XV. ŠIBENSKO-KNINSKA	OPĆINA	TISNO	MUZEJ BETINSKE DRVENE BRODOGODIŠNE	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA

Tema: Proceni i metode razvoja strateških planova u javnim ustanovama u kulturi Republike Hrvatske s naglaskom na europske strateške smjernice, nacionalni i lokalni razvojni okvir

Sveučilište Sjever: Specijalistički studij Poduzetništvo i EU Fondovi
Studentica: Melita Ivandija Kristić

XVI. VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	GRAD	ILOK	MUZEJ GRADA ILOKA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA	
XVI. VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	GRAD	ILOK	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA ILOK	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVI. VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	GRAD	OTOK	GRADSKA KNJIŽNICA OTOK	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVI. VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	GRAD	VINKOVCI	KULTURNI CENTAR VINKOVCI	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVI. VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	GRAD	VINKOVCI	GRADSKI MUZEJ VINKOVCI	MUZEJ	DA	2023.			DA	2026.			DA	DA	DA									DA	DA	DA
XVI. VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	GRAD	VINKOVCI	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA VINKOVCI	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVI. VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	GRAD	VUKOVAR	DRŽAVNI ARHIV U VUKOVARU	ARHIV	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVI. VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	GRAD	VUKOVAR	GRADSKA KNJIŽNICA VUKOVAR	KNJIŽNICA	DA	2021.			DA	2024.			DA	DA	DA									DA	DA	DA
XVI. VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	GRAD	VUKOVAR	GRADSKI MUZEJ VUKOVAR	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVI. VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	GRAD	VUKOVAR	MUZEJ VUČEDOLSKÉ KULTURE	MUZEJ	DA	2021.			DA	2023.			DA	DA	DA									DA	DA	DA
XVI. VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	GRAD	VUKOVAR	JAVNA USTANOVA U KULTURI HRVATSKI DOM VUKOVAR	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVI. VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	GRAD	ŽUPANJA	GRADSKA KNJIŽNICA ŽUPANJA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVI. VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	GRAD	ŽUPANJA	GRADSKI MUZEJ ŽUPANJA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVI. VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	OPĆINA	DRENOVCI	MUZEJ CVELFERIJE	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	HVAR	JAVNA USTANOVA U KULTURI HVAR 1612	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	HVAR	MUZEJ HVARSKE BAŠTINE	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	HVAR	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA HVAR	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	IMOTSKI	GRADSKA KNJIŽNICA DON MIHOVIL PAVLINOVIĆ	KNJIŽNICA	DA	2022.			DA	2025.			DA	DA	DA									DA	DA	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	KAŠTELA	MUZEJ GRADA KAŠTELA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	KAŠTELA	GRADSKA KNJIŽNICA KAŠTELA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	KOMIŽA	GRADSKA KNJIŽNICA RANKO MARINKOVIĆ KOMIŽA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	MAKARSKA	GRADSKI MUZEJ MAKARSKA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	MAKARSKA	GRADSKA KNJIŽNICA MAKARSKA	KNJIŽNICA	DA	2021.			DA	2024.			DA	DA	DA									DA	DA	DA

Tema: Procesi i metode razvoja strateških planova u javnim ustanovama u kulturi Republike Hrvatske s naglaskom na europske strateške smjernice, nacionalni i lokalni razvojni okvir

Sveučilište Sjever: Specijalistički studij Poduzetništvo i EU Fondovi
Studentica: Melita Ivandija Kristić

XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	OMIŠ	GRADSKI MUZEJ OMIŠ	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	OMIŠ	CENTAR ZA KULTURU OMIŠ	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	OMIŠ	GRADSKA KNJIŽNICA OMIŠ	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	SINJ	MUZEJ CETINSKE KRAJINE	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	SINJ	GRADSKA KNJIŽNICA SINJ	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	SOLIN	JAVNA USTANOVA U KULTURI ZVONIMIR SOLIN	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	SOLIN	GRADSKA KNJIŽNICA SOLIN	KNJIŽNICA	DA	2021.	-	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	SPLIT	ARHEOLOŠKI MUZEJ U SPLITU	MUZEJ	DA	2020.	-	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	SPLIT	DRŽAVNI ARHIV U SPLITU	ARHIV	DA	2018.	-	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	SPLIT	MUZEJ GRADA SPLITA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	SPLIT	HRVATSKI POMORSKI MUZEJ SPLIT	MUZEJ	DA	2017.	-	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	SPLIT	MUZEJ DOMOVinskog RATA U SPLITU	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	SPLIT	PRIRODOSLOVNI MUZEJ I ZOOLOŠKI VRT SPLIT	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	SPLIT	MUZEJ HRVATSKIH ARHEOLOŠKIH SPOMENIKA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	SPLIT	MUZEJI IVANA MEŠTROVIĆA	MUZEJ	DA	2022.	2024.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	SPLIT	MULTIMEDIJALNI KULTURNI CENTAR	KULTURNI CENTAR	DA	2022.	2026.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	SPLIT	GRADSKA KNJIŽNICA MARKA MARULIĆA SPLIT	KNJIŽNICA	DA	2020.	-	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	STARI GRAD	MUZEJ STAROGA GRADA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	STARI GRAD	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA STARI GRAD	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	SUPETAR	NARODNA KNJIŽNICA U SUPETRU	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	TRILJ	MUZEJ TRILJSKOG KRAJA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	TRILJ	GRADSKA KNJIŽNICA TRILJ	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	TROGIR	MUZEJ GRADA TROGIRA	MUZEJ	DA	2022.	2024.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA

Tema: Procesi i metode razvoja strateških planova u javnim ustanovama u kulturi Republike Hrvatske s naglaskom na europske strateške smjernice, nacionalni i lokalni razvojni okvir

										2015.	2017.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	TROGIR	GRADSKA KNJIŽNICA TROGIR	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	VIS	ZAVIČAJNI MUZEJ GRADA VISA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	VIS	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA VIS	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	VRGORAC	CENTAR ZA KULTURU I BAŠTINU GRADA VRGORCA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	VRGORAC	GRADSKA KNJIŽNICA VRGORAC	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	VRLIKA	GRADSKA KNJIŽNICA VRLIKA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	BOL	CENTAR ZA KULTURU OPĆINE BOL	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	DUGIRAT	NARODNA KNJIŽNICA DUGIRAT	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	JELSA	MUZEJ OPĆINE JELSA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	KLIS	NARODNA KNJIŽNICA I ČITAONICA U KLISU	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	MILNA	CENTAR ZA KULTURU MILNA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	NEREŽIŠĆA	CENTAR ZA KULTURU BRAČ	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	PODSTRANA	CENTAR ZA KULTURU OPĆINE PODSTRANA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	ŠOLTA	KULTURNO INFORMATIVNI CENTAR OTOKA ŠOLTE	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	LABIN	GRADSKA KNJIŽNICA LABIN	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	NOVIGRAD-CITTANOVA	CENTAR ZA MANIFESTACIJE I KULTURU NOVIGRAD-CITTANOVA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	NOVIGRAD-CITTANOVA	MUZEJ - MUSEJO LAPIDARIUM	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	NOVIGRAD-CITTANOVA	GRADSKA KNJIŽNICA NOVIGRAD-CITTANOVA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	PAZIN	CENTAR ZA KULTURU I OBRAZOVANJE PAZIN	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	PAZIN	GRADSKA KNJIŽNICA PAZIN	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	PAZIN	DRŽAVNI ARHIV U PAZINU	ARHIV	DA	2012.	2015.	DA	NE	NE	DA	DA	DA	DA	DA	NE	NE	NE	NE	NE	DA	DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	PAZIN	ETNOGRAFSKI MUZEJ ISTRE - MUSEJO ETNOGRAFICO DELL' ISTRIA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	PAZIN	MUZEJ GRADA PAZINA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA

Tema:

Procesi i metode razvoja strateških planova u javnim ustanovama u kulturi Republike Hrvatske s naglaskom na europske strateške smjernice, nacionalni i lokalni razvojni okvir

											2015.	2017.								
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	TROGIR	GRADSKA KNJIŽNICA TROGIR	KNJIŽNICA	NE		DA	DA	DA	DA			DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	VIS	ZAVIČAJNI MUZEJ GRADA VISA	MUZEJ	NE	-					-	-								DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	VIS	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA VIS	KNJIŽNICA	NE	-					-	-								NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	VRGORAC	CENTAR ZA KULTURU I BAŠTINU GRADA VRGORCA	KULTURNI CENTAR	NE	-					-	-								DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	VRGORAC	GRADSKA KNJIŽNICA VRGORAC	KNJIŽNICA	NE	-					-	-								DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	GRAD	VRLIKA	GRADSKA KNJIŽNICA VRLIKA	KNJIŽNICA	NE	-					-	-								NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	BOL	CENTAR ZA KULTURU OPĆINE BOL	KULTURNI CENTAR	NE	-					-	-								NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	DUGI RAT	NARODNA KNJIŽNICA DUGI RAT	KNJIŽNICA	NE	-					-	-								NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	JELSA	MUZEJ OPĆINE JELSA	MUZEJ	NE	-					-	-								DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	KLIS	NARODNA KNJIŽNICA I ČITAONICA U KLISU	KNJIŽNICA	NE	-					-	-								DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	MILNA	CENTAR ZA KULTURU MILNA	KULTURNI CENTAR	NE	-					-	-								NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	NEREŽIŠĆA	CENTAR ZA KULTURU BRAČ	KULTURNI CENTAR	NE	-					-	-								DA
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	PODSTRANA	CENTAR ZA KULTURU OPĆINE PODSTRANA	KULTURNI CENTAR	NE	-					-	-								NE
XVII. SPLITSKO-DALMATINSKA	OPĆINA	ŠOLTA	KULTURNO INFORMATIVNI CENTAR OTOKA ŠOLTE	KULTURNI CENTAR	NE	-					-	-								NE
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	LABIN	GRADSKA KNJIŽNICA LABIN	KNJIŽNICA	NE	-					-	-								DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	NOVIGRAD-CITTANOVA	CENTAR ZA MANIFESTACIJE I KULTURU NOVIGRAD-CITTANOVA	KULTURNI CENTAR	NE	-					-	-								DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	NOVIGRAD-CITTANOVA	MUZEJ - MUSEJ LAPIDARIUM	MUZEJ	NE	-					-	-								DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	NOVIGRAD-CITTANOVA	GRADSKA KNJIŽNICA NOVIGRAD-CITTANOVA	KNJIŽNICA	NE	-					-	-								DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	PAZIN	CENTAR ZA KULTURU I OBRAZOVANJE PAZIN	KULTURNI CENTAR	NE	-					-	-								DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	PAZIN	GRADSKA KNJIŽNICA PAZIN	KNJIŽNICA	NE	-					-	-								DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	PAZIN	DRŽAVNI ARHIV U PAZINU	ARHIV	DA	2012.		DA	NE	NE			DA	DA	DA	DA	NE	NE	DA	DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	PAZIN	ETNOGRAFSKI MUZEJ ISTRE - MUSEJ ETNOGRAFICO DELL' ISTRIA	MUZEJ	NE	-					-	-								DA
XVIII. ISTARSKA ŽUPANIJA	GRAD	PAZIN	MUZEJ GRADA PAZINA	MUZEJ	NE	-					-	-								DA

Sveučilište Sjever: Specijalistički studij Poduzetništvo i EU Fondovi
Studentica: Melita Wandilja Kristić

XIX. DUBROVAČKO- NERETVANSKA	GRAD	METKOVIĆ	GRADSKA KNJIŽNICA METKOVIĆ	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XIX. DUBROVAČKO- NERETVANSKA	GRAD	OPUZEN	GRADSKA KNJIŽNICA OPUZEN	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XIX. DUBROVAČKO- NERETVANSKA	OPĆINA	KONAVLE	MUZEJI I GALERIJE KONAVALA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XIX. DUBROVAČKO- NERETVANSKA	OPĆINA	OREBIĆ	POMORSKI MUZEJ OREBIĆ	MUZEJ	DA	2018.	2021.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XIX. DUBROVAČKO- NERETVANSKA	OPĆINA	VELA LUKA	CENTAR ZA KULTURU VELA LUKA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XIX. DUBROVAČKO- NERETVANSKA	OPĆINA	VID	ARHEOLOŠKI MUZEJ MARONA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XX. MEDIJUMSKA	GRAD	ČAKOVEC	CENTAR ZA KULTURU ČAKOVEC	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XX. MEDIJUMSKA	GRAD	ČAKOVEC	MUZEJ MEDIJURJA	MUZEJ	DA	2022.	2025.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
XX. MEDIJUMSKA	GRAD	ČAKOVEC	KNJIŽNICA NIKOLA ZRINSKI	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XX. MEDIJUMSKA	GRAD	MURSKO SREDIŠĆE	CENTAR ZA KULTURU RUDAR	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XX. MEDIJUMSKA	GRAD	MURSKO SREDIŠĆE	GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XX. MEDIJUMSKA	GRAD	PRELOG	MUZEJ CROATA INSULANUS GRADA PRELOGA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XX. MEDIJUMSKA	GRAD	PRELOG	KNJIŽNICA I ČITAONICA GRADA PRELOGA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XX. MEDIJUMSKA	OPĆINA	GORIČAN	KNJIŽNICA I ČITAONICA GORIČAN	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XX. MEDIJUMSKA	OPĆINA	KOTORIBA	KNJIŽNICA I ČITAONICA KOTORIBA	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE
XX. MEDIJUMSKA	OPĆINA	ŠENKOVEC	KNJIŽNICA I ČITAONICA OPĆINE ŠENKOVEC	KNJIŽNICA	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
XX. MEDIJUMSKA	OPĆINA	ŠTRIGOVA	DRŽAVNI ARHIV ZA MEDIJURJE	ARHIV	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	KULTURNI CENTAR TRAVNO	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	KULTURNI CENTAR PEŠĆENICA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	CENTAR ZA KULTURU I OBRAZOVANJE SUSEDBRAD	KULTURNI CENTAR	DA	2022.	2025.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	KULTURNO INFORMATIVNI CENTAR	KULTURNI CENTAR	DA	2018.	2022.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	CENTAR ZA KULTURU NOVI ZAGREB	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	CENTAR ZA KULTURU TREŠNJEVKA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA

Tema: Procesi i metode razvoja strateških planova u javnim ustanovama u kulturi Republike Hrvatske s naglaskom na europske strateške smjernice, nacionalni i lokalni razvojni okvir

Sveučilište Sjever: Specijalistički studij Poduzetništvo i EU Fondovi
Studentica: Melita Ivandija Kristić

I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	CENTAR ZA KULTURU I INFORMACIJE MAKSIMIR	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	CENTAR KULTURE NA PEŠČENICI	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	CENTAR ZA KULTURU I FILM AUGUSTA CESARCA	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	CENTAR ZA KULTURNO-DRUŠTVENI RAZVOJ NOVI PROSTORI KULTURE	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	POGON - ZAGREBAČKI CENTAR ZA NEZAVISNU KULTURU I MLADE	KULTURNI CENTAR	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	HRVATSKI MUZEJ NAIVNE UMJETNOSTI	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	MUZEJSKI DOKUMENTACIJSKI CENTAR	MUZEJ	DA	2016.	2018.	2018.	2018.	2018.	2018.	2018.	2018.	2018.	2018.	2018.	2018.	2018.	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	TIFOLOŠKI MUZEJ	MUZEJ	DA	2016.	2016.	2016.	2016.	2016.	2016.	2016.	2016.	2016.	2016.	2016.	2016.	2016.	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	NACIONALNI MUZEJ MODERNE UMJETNOSTI	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	HRVATSKI ŠPORTSKI MUZEJ	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	JAVNA USTANOVA ZBIRKA UMJETNOSTI ANTE I MILTRUDE TOPIC MIMARA - MUZEJ LAMBARA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	HRVATSKI POVIJESNI MUZEJ	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	ARHEOLOŠKI MUZEJ U ZAGREBU	MUZEJ	DA	2018.	2018.	2022.	2022.	2022.	2022.	2022.	2022.	2022.	2022.	2022.	2022.	2022.	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	ETNOGRAFSKI MUZEJ	MUZEJ	DA	2020.	2020.	2025.	2025.	2025.	2025.	2025.	2025.	2025.	2025.	2025.	2025.	2025.	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	MUZEJ GRADA ZAGREBA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	HRVATSKI ŠKOLSKI MUZEJ	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	TEHNIČKI MUZEJ NIKOLA TESLA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	HRVATSKI PRIRODOSLOVNI MUZEJ	MUZEJ	DA	2021.	2021.	2025.	2025.	2025.	2025.	2025.	2025.	2025.	2025.	2025.	2025.	2025.	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	MUZEJ PRIGORJA	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	MUZEJ ZA UMJETNOST I OBRT ZAGREB	MUZEJ	DA	2015.	2015.	2019.	2019.	2019.	2019.	2019.	2019.	2019.	2019.	2019.	2019.	2019.	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	MUZEJ SUVREMENE UMJETNOSTI	MUZEJ	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	DRŽAVNI ARHIV U ZAGREBU	ARHIV	DA	2017.	2017.	2019.	2019.	2019.	2019.	2019.	2019.	2019.	2019.	2019.	2019.	2019.	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	HRVATSKI DRŽAVNI ARHIV	ARHIV	DA	2016.	2016.	2018.	2018.	2018.	2018.	2018.	2018.	2018.	2018.	2018.	2018.	2018.	DA

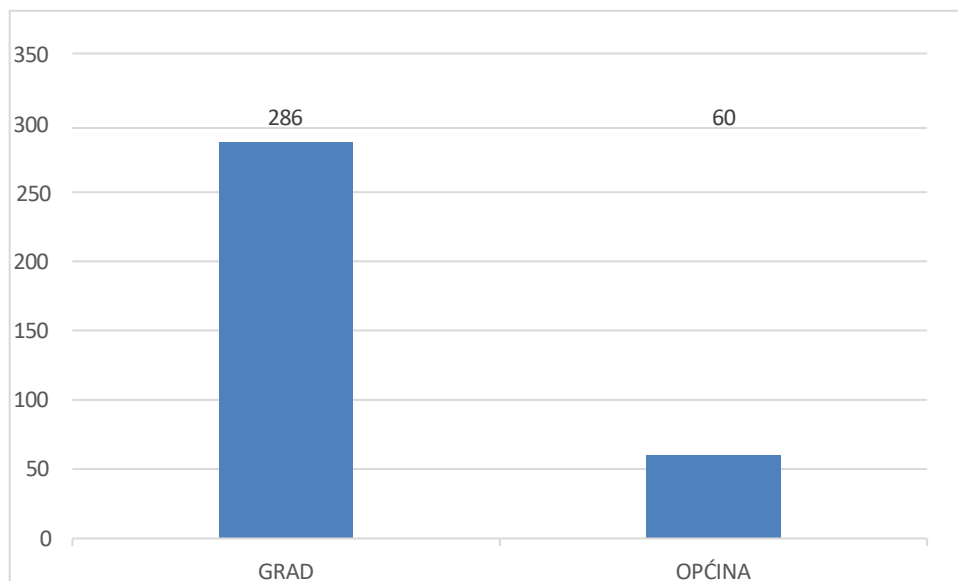
Tema: Proceni i metode razvoja strateških planova u javnim ustanovama u kulturi Republike Hrvatske s naglaskom na europske strateške smjernice, nacionalni i lokalni razvojni okvir

I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	HRVATSKA KNJIŽNICA ZA SLUJEPE	KNJIŽNICA	DA	2019.	2021.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
I. GRAD ZAGREB	GRAD	GRAD ZAGREB	NACIONALNA I SVELIČIŠNA KNJIŽNICA U ZAGREBU	KNJIŽNICA	DA	2021.	2026.	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA

Izvor: vlastita izrada autorice

Analiza rezultata temeljila se na deskriptivnim statističkim metodama, kao i testiranju hipoteza.

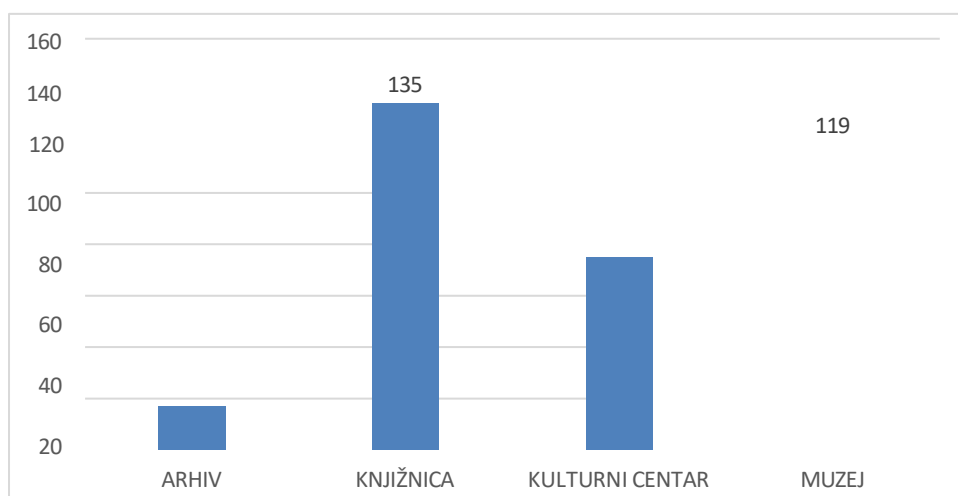
Od ukupnoj broja analiziranih ustanova, 286 ustanova nalazi se u urbanim područjima, dok je preostalih 60 smješteno u ruralnim područjima, što je vidljivo iz Grafičkog prikaza 1.



Grafički prikaz 1. Udio ustanova u kulturi u urbanim i ruralnim područjima

Izvor: vlastita izrada autorice

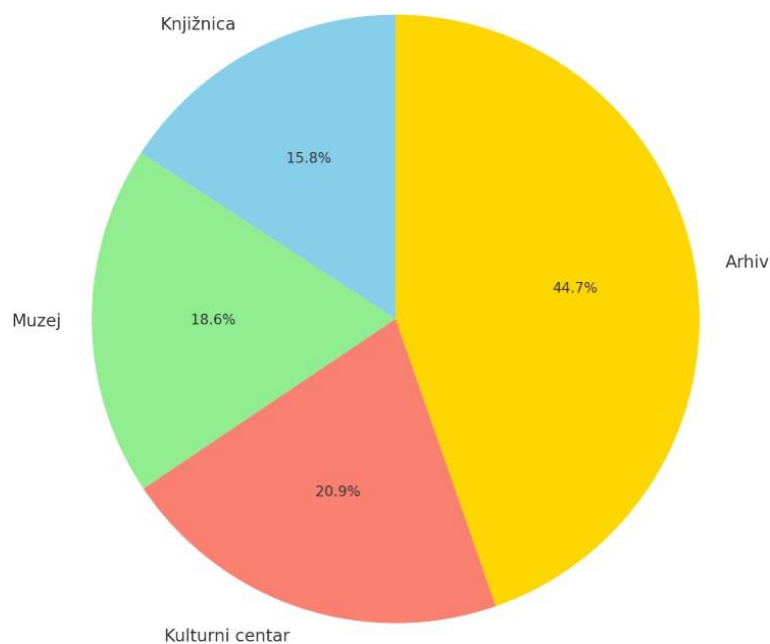
Ukupno je analizirano 346 ustanova u kulturi, od čega je 119 muzeja, 135 knjižnica, 75 kulturnih centara i 17 državnih arhiva. Na temelju ovih podataka Grafički prikaz 2. ističe razlike među kategorijama ustanova, pružajući uvid u njihovu zastupljenost. Ovaj pregled ne samo da ilustrira brojčanu strukturu kulturnih ustanova, već omogućuje lakše uočavanje trendova i potencijalnih razlika među vrstama institucija u kulturnom sektoru.



Grafički prikaz 2. Ukupna struktura institucija prema vrsti

Izvor: vlastita izrada autorice

Nadalje, iz Grafičkog prikaza 3, vidljivo je kako knjižnice imaju relativno nizak udio u posjedovanju strateških planova (28.3%, njih 34 od 120), što bi moglo značiti da značajan broj knjižnica još uvijek nije implementirao takve planove. Muzeji (33.3%, njih 20 od 60) su nešto bolji od knjižnica, ali i dalje značajan dio njih ne posjeduje strateški plan. Ovo može biti zbog manjih resursa ili različitih prioriteta u organizacijama. Kulturni centri (37.5%, njih 15 od 40) pokazuju umjereno viši udio strateških planova, što može biti zbog veće osviještenosti o važnosti planiranja ili zahtjeva financiranja i upravljanja. Arhivi (80%, njih 8 od 10) daleko su ispred ostalih kategorija. Veliki postotak arhiva posjeduje strateške planove, što može biti rezultat strožih zakonskih regulativa ili specifičnih potreba za dugoročnim upravljanjem podacima.

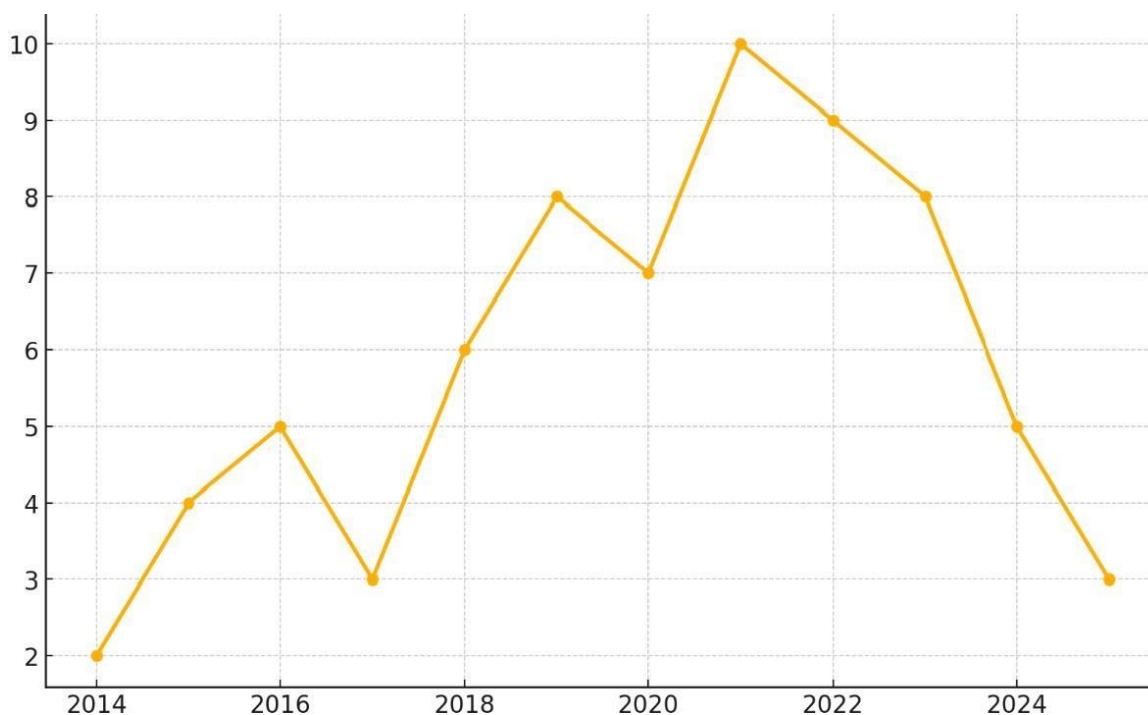


Grafički prikaz 3. Udio posjedovanja strateškog prema vrstama ustanova

Izvor: vlastita izrada autorice

Promatrajući trend izrade strateških planova (Grafički prikaz 4), primjena vremenskih serija i linearne regresije, pokazala je značajan rast u izradi strateških planova između 2014. i 2021. godine. To sugerira povećanu aktivnost u planiranju, vjerojatno zbog inicijativa ili

potreba koje su se pojavile u tom vremenu. Godine 2021. zabilježen je najveći broj izrađenih strateških planova (njih čak 10). Ovo bi moglo biti rezultat pojačanih strateških potreba nakon pandemijskih godina, prilagodbe novim uvjetima ili specifičnih podataka koji su poticali razvoj. Nakon 2021. godine dolazi do postepenog pada u broju izrađenih planova. Ovaj trend može upućivati na smanjenje potrebe za dodatnim planovima, dovršavanje postojećih projekata ili općeniti pad prioriteta na ovom području. Pojava vrhova i padova u različitim razdobljima sugerira cikličku prirodu izrade strateških planova, što bi moglo biti povezano s vremenskim ciklusima javnih politika, financiranja ili europskih strateških smjernica.

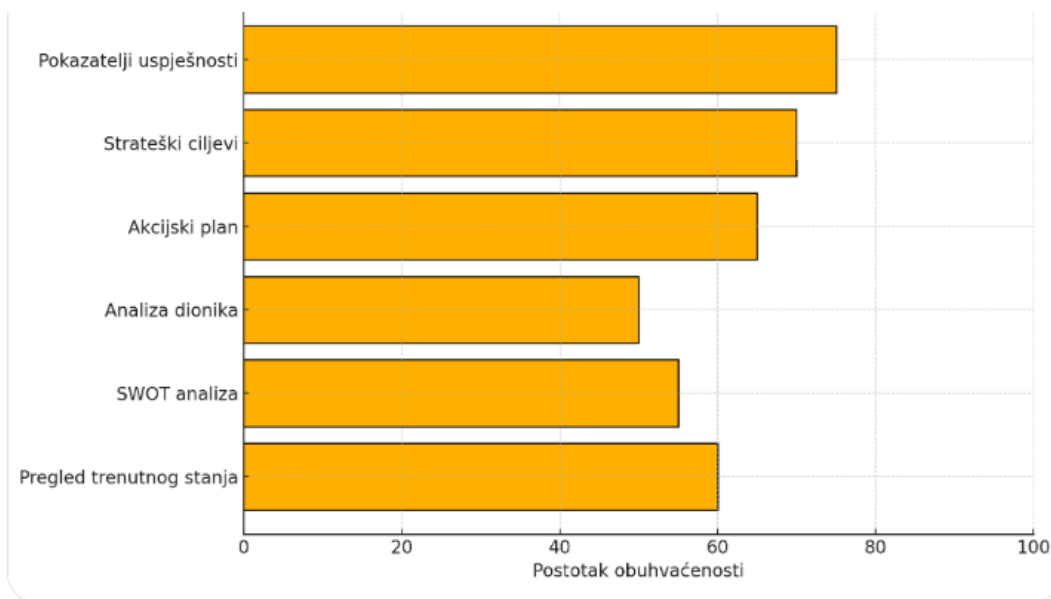


Grafički prikaz 4. Trend izrade strateških planova

Izvor: vlastita izrada autorice

Vezano uz obuhvaćenost elemenata u strateškom planu iz Grafičkog prikaza 5, analiza rezultata temeljila se na deskriptivnim statističkim metodama. Približno 60% ustanova ima uključen element pregleda trenutnog stanja, što ukazuje na relativno dobru zastupljenost, ali ima svakako prostora za poboljšanje. Oko 55% ustanova koristi SWOT analizu, što je vrlo važno za prepoznavanje unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na njihovo djelovanje, a to znači da gotovo polovica ustanova nema formaliziranu ovu komponentu. Samo polovica ustanova uključuje analizu dionika, što je zabrinjavajuće, jer ona omogućuje bolje razumijevanje utjecaja i potreba ključnih aktera. Akcijski planovi imaju solidnu zastupljenost, čak 65%, što sugerira da

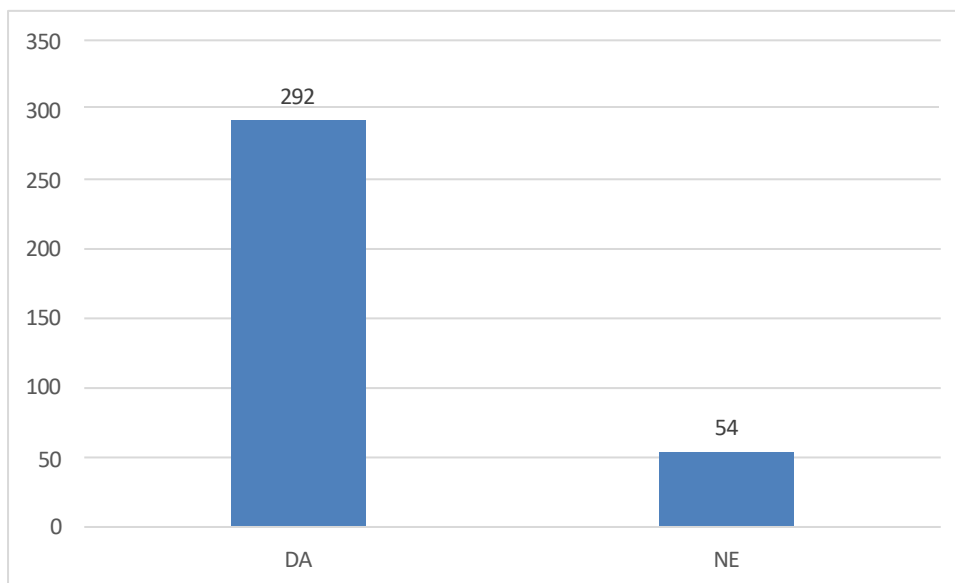
većina ustanova ima planirane korake za postizanje ciljeva, ali bi još veći postotak bio svakako poželjan. Najbolje zastupljen element s 70% obuhvaćenosti je strateški ciljevi, što je pozitivan znak jer jasno definirani ciljevi daju smjer strateškom planiranju. Najčešće uključen element jesu pokazatelji uspješnosti u postotku od 75%, što je logično, jer omogućuje praćenje napretka prema postavljenim ciljevima. Korištenjem metoda, analizirane su relativne frekvencije za svaki ključni element, dok su procjene proporcionalnih razlika između različitih vrsta ustanova ukazale na varijacije u pristupu u strateškom planiranju.



Grafički prikaz 5. Prikaz obuhvaćenosti elemenata u strateškom planu

Izvor: vlastita izrada autorice

Zadnji stupac u tablici kojom se radila analiza strateških planova, odnosio se i na dostupnost web stranica ustanova, što je izravno bilo povezano s transparentnošću na koju su one obvezne, što je vidljivo iz Grafičkog prikaza 6. Naime, čak 54 (15.6 %) analizirane ustanove (od ukupno 346) nemaju web stranicu, dok 292 ustanove (84.4 %) imaju. Ovo ukazuje na prostor za unaprjeđenje. Ove ustanove mogu imati ograničen doseg prema korisnicima, slabiji pristup online resursima, te ograničene mogućnosti za sudjelovanje u digitalnim projektima poput virtualnih izložbi ili digitalnih arhiva.



Grafički prikaz 6. Udio ustanova prema dostupnosti web stranica

Izvor: vlastita izrada autorice

4.4. Kritički osvrt temeljem provedenog istraživanja

Ovo istraživanje pružilo je vrijedan uvid u praksu strateškog planiranja unutar javnih ustanova u kulturi kroz kvantitativnu analizu i interpretaciju rezultata, no unatoč njegovim postignućima, valja istaknuti nekoliko ključnih aspekata koji zahtijevaju kritičku refleksiju.

Metodološki okvir temeljen je na analizi javno dostupnih podataka što omogućuje obuhvatan pregled praksi u širokom spektru ustanova. Fokus na ključne elemente strateškog planiranja pružio je strukturiran i detaljan uvid u kvalitetu izrade strateških dokumenata. Istraživanje pokriva dugi vremenski period (2015.-2025.), što omogućuje analizu trendova i dugoročnih promjena.

Iz priloženih podataka, može se zaključiti da velik broj javnih ustanova u kulturi nema izrađene strateške planove, posebno one u manjim gradovima i ruralnim područjima, čime se prva hipoteza **H1** potvrđuje. Pregled podataka pokazuje da čak i ustanove koje imaju strateške planove često nemaju sve ključne elemente, čime je druga hipoteza **H2** također potvrđena. Utvrđenim istraživanjem i analiziranjem podataka, razvidno je da su ustanove u urbanim sredinama češće izrađivale strateške planove u usporedbi s onima u ruralnim područjima, što potvrđuje treća hipoteza **H3**. Iako postoji određen rast broja strateških planova izrađenih u posljednjem desetljeću, dokumentacija ukazuje da je taj trend spor i nije ravnomjerno raspoređen po regijama, pa se tako četvrta hipoteza **H4** djelomično potvrđuje, uz naglasak na ograničen opseg rasta.

Linearna regresija primijenjena na vremenske serije pokazala je stabilan rast u broju izrađenih planova do 2021. godine. Regresijski koeficijent ukazao je na prosječni godišnji rast broja planova u prvoj fazi istraživanog razdoblja. Međutim, pad nakon 2021. godine ukazuje na potencijalno zasićenje u procesu izrade novih strateških dokumenata. Analiza vremenskih trendova također je identificirala trenutne izrade planove, pri čemu su određene godine (2019. i 2021.) pokazale vrhunske aktivnosti, što može biti rezultat specifičnih političkih inicijativa, financijskih programa ili zahtjeva vezanih uz europske strateške smjernice.

Iako je istraživanje obuhvatilo 346 ustanova, dostupnost podataka bila je ključan izazov. Ruralne ustanove suočavaju se s nedostatkom institucionalne podrške i resursa, što se odrazilo na vrlo nisku učestalost izrade strateških planova. Regresijski modeli sugeriraju da je geografska lokacija značajan prediktor učestalosti izrade planova, s većom vjerojatnošću izrade planova u urbanim područjima. Mnoge ustanove nisu imale javno dostupne strateške planove, što je moglo utjecati na reprezentativnost uzorka. Analiza se oslanjala na sekundarne podatke, pri čemu nije uvijek bilo moguće provjeriti ažurnost i točnost informacija. Dostupnost podataka bila je jedno od glavnih ograničenja. Budući da nisu sve ustanove objavile strateške planove na svojim internetskim stranicama, uzorak možda nije u potpunosti reprezentativan. Iako je istraživanje identificiralo prisutnost strateških dokumenata, nije bilo moguće dubinski procijeniti kvalitetu ili stvarni učinak tih planova.

Buduće istraživanje moglo bi uključiti dodatne vrste kulturnih ustanova ili međunarodnu komparativnu analizu kako bi se dobio širi kontekst. Analiza se oslanjala na kvantitativne metode, dok bi kvalitativni uvidi poput intervjua sa zaposlenicima ili analiza procesa izrade planova, mogli pružiti bolje razumijevanje, odnosno dublje uvide. Preporuča se proširiti fokus na analizu provedbe strateških planova i njihovog stvarnog utjecaja na razvoj ustanova, proširiti uzorak kako bi uključio međunarodnu usporedbu s ustanovama u kulturi u regiji ili Europi, razviti standardizirane smjernice za izradu strateških planova kako bi se poboljšala konzistentnost i kvaliteta.

5. ZAKLJUČAK

Proučavajući broj prijavljenih projekata putem Programa Kreativna Europa, Hrvatska pokazuje rastući potencijal u kulturnom sektoru, pri čemu javne ustanove u kulturi koriste ovaj Program kao bitan alat za svoj razvoj i integraciju u europske kulturne strategije. S druge strane, Agenda 2030 pruža strateški okvir koji usklađuje djelovanje javnih ustanova u kulturi s globalnim prioritetima održivog razvoja. Važnost ove Agende za RH leži u potencijalu za jačanje uloge kulture kao trans-formativne snage u društvenom, gospodarskom i ekološkom smislu. S aspekta Europskog zelenog plana, integracija njegovih načela, javnim ustanovama u kulturi na području Republike Hrvatske omogućuje očuvanje kulturne baštine, smanjenje ekološkog otiska i aktivnu ulogu u edukaciji i promociji održivih praksi unutar zajednice. Glede teorijskog istraživanja, također se dolazi do spoznaje kako Plan rada za kulturu 2023.- 2026. važan je za usmjeravanje kulturnih politika i aktivnosti u EU. Pomaže javnim ustanovama u kulturi prilagodbi na suvremene izazove, jačanju kapaciteta i doprinosu društvenom, ekonomskom i ekološkom razvoju kroz kulturu. Njegova provedba osigurava usklađenost s europskim vrijednostima i prioritetima, stvarajući tako sinergiju između nacionalnih i europskih kulturnih strategija. Kao dio šireg europskog okvira, Novi europski Bauhaus 2021.-2027. poziva kulturne ustanove na aktivnu ulogu u postizanju ciljeva održivosti, integriranjem umjetnosti i kulture u svakodnevni život te promoviranjem inkluzivnosti i povezanosti u zajednicama.

Prilikom istraživanja teorijskog okvira pri izradi strateškog plana, u kontekstu Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030., dolazi se do zaključka kako je on jedan od ključnih akata za strateško planiranje u javnim ustanovama u kulturi, jer pruža smjernice i okvir za razvoj kulturnih politika i programa u narednom desetljeću. Vezano uz Nacionalni plan razvoja kulture i medija za razdoblje od 2023. do 2027. godine, može se konstatirati kako donošenjem takvog plana, prvi put nakon 2003. godine, Hrvatska ima sveobuhvatan strateški dokument za područje kulture i medija, što je od iznimne važnosti za strukturiranje javnih politika i provođenje investicija u kulturnom sektoru. S gledišta lokalne razine, javne ustanove u kulturi nisu samo povezane master planovima, već su važni akteri u njihovoj provedbi. Kroz valorizaciju kulturnih resursa, održivo upravljanje i razvoj sadržaja koji obogaćuju turističku ponudu, ove ustanove doprinose dugoročnom uspjehu održivog turizma na lokalnoj i regionalnoj razini. Ova sinergija rezultira većom prepoznatljivošću kulturnih resursa, većim brojem posjetitelja te očuvanjem kulturne baštine za buduće generacije. Svakako treba istaknuti da provedbeni programi JLS-a čine poveznicu između

lokalne uprave i javnih ustanova u kulturi, jer oni pomažu u postizanju usklađenosti s lokalnim potrebama, jačaju suradnju i omogućuju dugoročnu održivost kulturnih projekata. Prilikom pisanja strateških planova, korištenje ovih programa omogućuje ustanovama da preciznije definiraju svoje ciljeve i osiguraju potrebnu podršku za njihovu provedbu.

SWOT analiza omogućuje javnim ustanovama u kulturi da osvijeste svoje prednosti, identificiraju slabosti koje trebaju poboljšati, iskoristiti vanjske prilike i pripreme se za potencijalne prijetnje u budućnosti. Važno je istaknuti kako za javne ustanove u kulturi, reputacija nije samo sredstvo za postizanje uspjeha, već i vrlo važan element njihove društvene relevantnosti i dugoročne održivosti. Ona povezuje njihovu kulturnu misiju s očekivanjima i potrebama zajednice, čineći ih važnim akterima u kulturnom, društvenom i ekonomskom životu.

Primjetno je da mnoge ustanove nemaju izrađene strateške planove. To ukazuje na nedostatak usklađenosti ili prioriteta za planiranje unutar sektora kulture na lokalnoj razini. Kod onih institucija koje imaju izrađene planove, većina se odnosi na specifične godine ili kraće vremenske okvire, te se rijetko vidi dugoročnije planiranje, što može ukazivati na kratkoročno usmjerenje ili potrebu za češćim prilagodbama. Ustanove koje imaju planove, često uključuju SWOT analizu i analizu dionika, što ukazuje na usmjerenje prema analitičkom pristupu i uključivanju različitih perspektiva u proces planiranja. Također, neke ustanove jasno definiraju indikatore uspješnosti, što pokazuje nastojanje da se postignu mjerljivi rezultati. Ipak, to nije standardizirano i nije prisutno kod svih. Ustanove u većim gradovima i razvijenijim regijama češće imaju razrađene planove što može ukazivati na regionalne razlike u kapacitetima i resursima. Dokumentacija strateških planova često nije javno dostupna putem mrežnih stranica, što smanjuje transparentnost i mogućnost šireg uključivanja zajednice.

Istraživanje potvrđuje značaj strateškog planiranja za javne ustanove u kulturi, ali i ukazuje na značajne izazove, posebno za one ustanove u ruralnim područjima. Regresijski modeli i analize pružaju vrijedne uvide u trendove i razlike, dok rezultati pozivaju na daljnje unapređenje procesa strateškog upravljanja u kulturnom sektoru. Iako su rezultati ovog istraživanja značajan doprinos razumijevanju strateškog planiranja u kulturi, potrebna su dodatna istraživanja kako bi se osigurala dublja i sveobuhvatnija analiza ovog važnog područja.

6. LITERATURA

Knjige:

1. Berman, E. M., Bowman, J., Šimić, M. (2019). *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj službi: paradoksi, procesi i problemi*. Zagreb: MATE d.o.o.
2. Buble, M. (2000) *Management*. Split: Ekonomski fakultet
3. Dragičević Šešić, M., Stojković, B. (2013). *Kultura, menadžment, animacija, marketing*. Zagreb: Kulturno informativni centar
4. Gutić, D., Paliaga, M. (2017). *Strateški menadžment*. Osijek: Studio HS internet d.o.o.
5. Ivaniš, M. (2018). *Društveno poduzetništvo: Poluga društava blagostanja*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci
6. Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Lalić Novak, G. (2014). *Upravna znanost. Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu*. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar za javnu upravu i javne financije
7. Lazibat, T. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga d.o.o.
8. Mateša, Z. (2019). *Uvod u strateški menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.
9. Tomšić, D. (2023). *Korporativna reputacija: Interdisciplinarna paradigma*. Zagreb: Školska knjiga
10. Valčić, M., Breslauer, N. (2024). *Menadžment događanja: Teorija, istraživanje i politika za planiranje događaja*. Zagreb: Školska knjiga d.d.

Članci:

11. Baketa, N. (2022). 'Koherentnost ciljeva strateških dokumenata u Hrvatskoj: obrazovanje, mladi i poticanje čitanja', *Hrvatska i komparativna javna uprava*, 22(4), str. 667-702. <https://doi.org/10.31297/hkju.22.4.3>
12. Blažević, O. (2019). 'DOCTORAL DISSERTATION SUMMARY: The contribution of health tourism to economic sustainability of tourist destination', *Tourism and hospitality management*, 25(2), str. 445-449. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/230573> (Datum pristupa: 2.1.2025.)

13. Bosnić, I., Tubić, D., i Stanišić, J. (2014). 'Role of destination management in strengthening the competitiveness of Croatian tourism', *Ekonomski vjesnik*, XXVII(1), str. 153-170. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/127788> (Datum pristupa: 11.01.2025.)
14. Dedić, A., Vuković, D., i Hunjet, A. (2019). 'THE IMPACT OF HI-TECH TECHNOLOGY ON CONSUMER BEHAVIOUR IN A CHOSEN TOURIST DESTINATION', *CroDiM*, 2(1), str. 153-173. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/234541> (Datum pristupa: 9.1.2025.)
15. Dujanić, M. (2004). 'Upravljanje promjenama u poduzeću', *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 22(1), str. 39-51. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/7104> (Datum pristupa: 28.12.2024.)
16. Gonan Božac, M. (2008). 'SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE', *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21(1), str. 19-34. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21453> (Datum pristupa: 28.12.2024.)
17. Hunjet, A., Ivetić, E., i Kozina, G. (2018). 'THE ROLE OF TECHNOLOGY PARKS IN THE ENTREPRENEURIAL PROCESS: THE CASE OF TECHNOLOGY PARK VARAŽDIN', *Review of Innovation and Competitiveness*, 4(1), str. 131-156. <https://doi.org/10.32728/ric.2018.41/6>
18. Hunjet, A., Kozina, G. (2013). 'Poduzetničko obrazovanje temeljeno na društvenoj odgovornosti', *Učenje za poduzetništvo*, 3(1), str. 61-82. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/130297> (Datum pristupa: 8.1.2025.)
19. Hunjet, A., Kozina, G., i Vuković, D. (2019). 'CONSUMER OF THE DIGITAL AGE', *Ekonomska misao i praksa*, 28(2), str. 639-654. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/230544> (Datum pristupa: 8.01.2025.)
20. Hunjet, A., Kozina, G., i Milković, M. (2012). 'Stjecanje znanja i vještina za budućnost u poduzetništvu', *Učenje za poduzetništvo*, 2(2), str. 103-115. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/130251> (Datum pristupa: 9.1.2025.)
21. Karakaš, D., Peranić, S., i Zovko, H. (2024). 'UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA OSTVARENJE STRATEŠKIH CILJEVA POSLOVNE ORGANIZACIJE', *Oeconomicus*, 1(22), str. 20-28. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/318193> (Datum pristupa: 2.1.2025.)
22. Klopotan, I. (2018). 'Social Responsibility of Companies in Contemporary Business',

- ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVAtion, 4(1), str. 283-291. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/251082> (Datum pristupa: 11.1.2025.)
23. Klopotan, I., Aleksić, A., i Vinković, N. (2020). 'Do Business Ethics and Ethical Decision Making Still Matter: Perspective of Different Generational Cohorts', Business Systems Research, 11(1), str. 31-43. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0003>
 24. Klopotan, I., Buntak, K., i Droždek, I. (2016). 'Employee Loyalty: Differences between Genders and the Public and the Private Sector', Interdisciplinary Description of Complex Systems, 14(3), str. 303-313. <https://doi.org/10.7906/indecs.14.3.3>
 25. Majstorović, Z., Čelić-Tica, V., i Leščić, J. (2013). STRATEGIJSKI PLAN RAZVOJA KNJIŽNICA: S POSEBNIM OSVRTOM NA ZADAĆE NACIONALNE I SVEUČILIŠNE KNJIŽNICE U ZAGREBU. Vjesnik bibliotekara Hrvatske, 56.
 26. Merkaš, Z., Perkov, D., i Plećaš, M. (2021). 'Primjena analitičkih koncepata u upravljanju: case study Hrvatska', Acta Economica Et Turistica, 7(2), str. 227-243. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/266916> (Datum pristupa: 9. 1.2025.)
 27. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić V (1006). Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. Zbornik Ekonomsko fakulteta u Zagrebu, 4, 331-346
 28. Radlović, I., Hunjet, A., i Kozina, G. (2020). 'Development of Small and Medium Entrepreneurship in the Republic Of Croatia', ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVAtion, 6(1), str. 333-340. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/250961> (Datum pristupa: 02.01.2025.)
 29. Sesar, V., i Hunjet, A. (2021). 'Relationship between Continuous Improvement and Internal Process Performance; the Role of Management Support', Tehnički vjesnik, 28(6), str. 2109-2114. <https://doi.org/10.17559/TV-20201208132214>
 30. Sesar, V., i Hunjet, A. (2021). 'THE PRACTICE OF CONTINUOUS IMPROVEMENT BEHAVIOURS IN MANUFACTURING COMPANIES WITH ISO 9001', DIEM, 6(1), str. 147-155. <https://doi.org/10.17818/DIEM/2021/1.15>
 31. Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2010). Operations Management. 6th edn. London: Pearson Education, p. 464.
 32. Zlatović, D., Škarica, M., i Galić, A. (2022). 'KULTURNA VIJEĆA I JAVNE USTANOVE U KULTURI – NOVI PRAVNI OKVIR UPRAVLJANJA I FINANCIRANJA', Elektronički zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 16(3-4), str. 7-

41. <https://doi.org/10.51650/ezrvs.16.3-4.1>

33. Žigo, Ž. (2020). 'Teorijska analiza uloge dijaloga i dionika u upravljanju kriznim situacijama u društvenim medijima', *Medijske studije*, 11(21), str. 104-122. <https://doi.org/10.20901/ms.11.21.6>

Zakoni i drugi propisi:

34. Zakon o kulturnim vijećima i financiranju javnih potreba u kulturi, NN 83/22. 2022. URL: <https://www.zakon.hr/z/3205/Zakon-o-kulturnim-vije%C4%87ima-i-financiranju-javnih-potreba-u-kulturi>
35. Zakon o ustrojstvu i djelokrugu tijela državne uprave. NN 85/20. 2020. URL: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_07_85_1593.html, (posjećeno 12.7.2024.)
36. Zakon o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske NN 123/17, 151/22. 2022. URL: <https://www.zakon.hr/z/975/Zakon-o-sustavu-strate%C5%A1kog-planiranja-i-upravljanja-razvojem-Republike-Hrvatske>, (posjećeno 15.12.2024.)

Internetske poveznice:

37. PRIOPĆENJE KOMISIJE EUROPSKOM PARLAMENTU, EUROPSKOM VIJEĆU, VIJEĆU, EUROPSKOM EKONOMSKOM I SOCIJALNOM ODBORU I ODBORU REGIJA, Nova europska agenda za kulturu, URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1527241001038&uri=COM:2018:267:FIN> (posjećeno 12.7.2024.)
38. <https://culture.ec.europa.eu/hr/creative-europe/about-the-creative-europe-programme> (posjećeno 12.12.2024.)
39. <https://sdgs.un.org/2030agenda>, (posjećeno 12.12.2024.)
40. <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/green-deal/>, (posjećeno 12.12.2024.)
41. <https://www.consilium.europa.eu/media/60399/st15381-en22.pdf>, (posjećeno 12.12.2024.)

42. <https://eufondovi.gov.hr/objavljen-poziv-inkluzivne-usluge-ustanova-u-kulturi/>,
(posjećeno 1.12.2024.)
43. <https://new-european-bauhaus.europa.eu/system/files/2024-07/NEB%20Investment%20Guidelines.pdf>, (posjećeno 10.12.2024.)
44. <https://www.ampeu.hr/o-nama>, (posjećeno 15.12.2024.)
45. <https://hrvatska2030.hr/wp-content/uploads/2021/02/Nacionalna-razvojna-strategija-RH-do-2030.-godine.pdf>, (posjećeno 15.12.2024.)
46. <https://www.zakon.hr/z/3205/Zakon-o-kulturnim-vije%C4%87ima-i-financiranju-javnih-potreba-u-kulturi>, (posjećeno 15.12.2024.)
47. https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Nacionalni%20plan%20razvoja%20kulture%20i%20medija/Nacionalni%20plan_objava.pdf, (posjećeno 15.12.2024.)
48. <https://www.htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/sredstva-za-udruzene-turisticke-zajednice>, (posjećeno 15.12.2024.)
49. https://obz.hr/hr/pdf/savjetovanje_sa_zainteresiranom_javnoscu/2017/20170110_mp_obz_final_korekcije_z_javnu_raspravu_za_web.pdf, (posjećeno 15.12.2024.)
50. <https://www.tzbbz.hr/dokumenti-tzbbz/preuzimanje/turistichki-master-plan-bjelovarsko-bilogorske-zhupanije>, (posjećeno 15.12.2024.)
51. <https://www.istra.hr/hr/business-information/tzi/master-plan-turizma-istre>, (posjećeno 15.12.2024.)
52. <https://pjr.hr/provedbeni-programi-jedinica-lokalne-samouprave/>, (posjećeno 15.12.2024.)
53. <https://getlucidity.com/strategy-resources/introduction-to-longpestle-analysis/>,
(posjećeno 18.12.2024.)
54. <https://www.investopedia.com/terms/g/gap-analysis.asp>, (posjećeno 18.12.2024.)
55. <https://onstrategyhq.com/vrio/>, (posjećeno 18.12.2024.)
56. <https://www.productplan.com/glossary/stakeholder-analysis/>, (posjećeno 18.12.2024.)

57. <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>, (posjećeno 18.12.2024.)
58. <https://www.techtarget.com/whatis/definition/fishbone-diagram>, (posjećeno 18.12.2024.)
59. <https://www.clearpointstrategy.com/blog/action-plan-example> (posjećeno 3.1.2025.)
60. <https://envisio.com/blog/why-you-need-a-strategic-plan-and-an-action-plan/>, (posjećeno 3.1.2025.)
61. <https://www.techtarget.com/whatis/definition/action-plan>, (posjećeno 3.1.2025.)
62. <https://beststrategicplanning.com/disadvantages-of-strategic-planning/> (posjećeno 3.1.2025.)
63. <https://www.dameleadership.com/research-and-insights/4-pitfalls-of-strategic-planning/> (posjećeno 3.1.2025.)
64. <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2022/08/02/the-four-biggest-obstacles-to-strategic-planning/> (posjećeno 3.1.2025.)
65. <https://dspmuranchi.ac.in/pdf/Blog/monitoring%20and%20evaluation.pdf> (posjećeno 3.1.2025.)
66. <https://www.evalcommunity.com/career-center/importance-of-monitoring-and-evaluation/> (posjećeno 3.1.2025.)
67. <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:2:0::NO:RP::> (posjećeno 2.1.2025.)
68. <https://rkpfi.drzavna-riznica.hr/PORTAL/Rkp> (posjećeno 2.1.2025.)

POPIS GRAFIKONA

Grafički prikaz 1. Udio ustanova u kulturi u urbanim i ruralnim područjima.....	59
Grafički prikaz 2. Ukupna struktura institucija prema vrsti.....	59
Grafički prikaz 3. Udio posjedovanja strateškog prema vrstama ustanova.....	60
Grafički prikaz 4. Trend izrade strateških planova.....	61
Grafički prikaz 5. Prikaz obuhvaćenosti elemenata u strateškom planu.....	62
Grafički prikaz 6. Udio ustanova prema dostupnosti web stranica	63

POPIS TABLICA

Tablica 1. Model 7S na primjeru javnih ustanova u kulturi u RH	19
Tablica 2. PESTLE analiza	26
Tablica 3. LONGPEST analiza	28
Tablica 4. Analiza rezultata istraživanja	43

POPIS SLIKA

Slika 1. Model 7S prema McKinsey-U	18
--	----



IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MENTA NAUĐIJA KRISTIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog/specijalističkog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom IZJAVA O SPATSKIM PRAVNIMA U JAVNOJ VEŠTAČKOJ USTANOVI REPUBLIKE HRVATSKE PRAVA EUROPSKIH SUDSKIH NIKANA I NACIONALNIM I LOBALNIM RAZDOJNIM DVJELNIMA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Menta Nauđija Kristić
(vlastoručni potpis)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.