

Bosna i Hercegovina
Federacija Bosne i Hercegovine
Tuzlanski kanton
JU MUZEJ ISTOČNE BOSNE TUZLA
Broj: ____/20
Tuzla, 28.09.2020. godine

STRATEŠKI PLAN
JAVNE USTANOVE MUZEJ ISTOČNE BOSNE TUZLA
ZA PERIOD 2020. - 2025. GODINE

SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
1.2.	Vizija muzeja	1
1.3.	Misija muzeja.....	1
1.4.	Odjeljenja i broj eksponata	1
1.4.1.	Arheološko odjeljenje	2
1.4.2.	Historijsko odjeljenje	2
1.4.3.	Etnološko odjeljenje.....	3
1.4.4.	Prirodnjačko odjeljenje	3
1.4.5.	Umjetničko odjeljenje	4
2.	ANALIZA OPERATIVNOSTI MUZEJA ZA PERIOD 2015-2019	5
2.1.	Historijski odjel.....	6
2.2.	Etnološki odjel.....	6
2.3.	Historijski odjel.....	7
2.4.	Umjetnički odjel	7
2.5.	Prirodnjački odjel	8
2.6.	Bibliotekarski odjel.....	9
2.7.	SWOT analiza	9
3.	UNUTRAŠNJA ORGANIZACIJA	12
3.1.	Nova organizaciona struktura	14
4.	CILJEVI I STRATEŠKO USMJERENJE	18
4.1.	Kapitalna ulaganja.....	19
4.2.	Operativno-organizacijsko usmjerenje	20
4.2.1.	Plan zapošljavanja novih kadrova	21
4.2.2.	Menadžment i djelovanje muzeja	23
4.3.	Renome Muzeja istočne Bosne	26
5.	ZAKLJUČAK	27
6.	IZVORI.....	28

1. UVOD

Muzej je javna ustanova kulture u državnoj svojini koja obavlja muzejsku djelatnost od javnog interesa iz područja svog djelovanja na prostoru Tuzlanskog kantona. Muzej se danas nalazi na stalnoj adresi Džindić mahala br. 21, sa izuzetkom Biološke Zbirke koja je smještena u kući Borka Ristića, u ulici Turalibegova do br. 8, objekat se nalazi u neposrednoj blizini historijskog jezgra grada i sa 2.000 m² korisne površine.

Obzirom da je rad muzeja za 2020. godinu zahvatila svjetska pandemija COVID-19 virusa kao i sve druge ustanove, ekonomski faktori kao i oni društveni su došli do naglog izražaja. Prvenstveno, uticaj restrikcija u kretanju stanovništva kao i umanjena sredstva za kulturu, naglašavaju još više prethodne probleme u radu ali isto tako nameću nove izmjene u ne samo radu već i ulozi muzeja u društvu.

1.2. Vizija muzeja

Moderna javna ustanova koja se pridržava najviših standarda kvalitete i ažurnosti te koristeći savremenu tehnologiju, unaprjeđuje muzejsku djelatnost kroz vrhunski primjer upravljanja, prezentacije i održivog korištenja kulturne baštine. Muzej kao kulturni stub društva sa objektivno dokumentovanom prošlošću, jakim uporištem u sadašnjosti i jasnom vizijom budućnosti postaje centralno mjesto znanja, istine, dijaloga, tolerancije i mira.

1.3. Misija muzeja

Muzej istočne Bosne Tuzle je javna ustanova koja djeluje kao matični muzej Tuzlanskog kantona i predstavlja kompleksnu naučnu, kulturnu i obrazovnu instituciju s funkcijom istraživanja, prikupljanja, čuvanja, proučavanja, dokumentovanja, interpretacije i prezentacije kulturnih vrijednosti, nacionalne baštine i tradicije svih naroda koji žive ili su živjeli na prostoru istočne Bosne. Muzej radi na ispunjavanju što većeg obima kulturnih potreba kako građana Tuzlanskog Kantona tako i drugih posjetioca.

1.4. Odjeljenja i broj eksponata

Bez obzira na sve prostorne, kadrovske i finansijske poteškoće koje su Muzej istočne Bosne Tuzla pratile tokom sedamdeset godina postojanja, muzejska djelatnost je obavljana profesionalno i u toj oblasti postignuti su značajni rezultati. U okviru Muzeja formirano je pet stručnih odjeljenja:

1. *Arheološko odjeljenje*, sa 11.514 inventarisanih eksponata;
 2. *Etnološko odjeljenje*, sa 1.653 inventarisana eksponata;
 3. *Historijsko odjeljenje*, sa 9.800 inventarisanih eksponata;
 4. *Prirodnačko odjeljenje*, sa 762 inventarisana eksponata; i
 5. *Umjetničko odjeljenje*, sa 650 umjetničkih djela.
- Muzej ima i *stručnu biblioteku* sa 11.554 inventarisanih knjiga.

Do danas je prikupljeno i stručno obrađeno oko 30.000 eksponata, realizovano više od 150 izložbi, obavljeno na desetine naučnih istraživanja iz oblasti arheologije, etnologije, istorije i prirodnog naslijeđa. Izvršena je osnovna zaštita muzejskog materijala, a najugroženiji predmeti su konzervirani u konzervatorskim radionicama većih muzeja u Sarajevu i Beogradu.

1.4.1. Arheološko odjeljenje

Arheološko odjeljenje Muzeja istočne Bosne posjeduje 11.514 inventarisanih predmeta, razvrstanih po zbirkama:

- praistorija (8.131),
- antika (1.492),
- srednji vijek (1.586) i
- numizmatika (305).

Najveći dio arheološkog materijala, koji se čuva u Muzeju istočne Bosne Tuzla odnosi se na praistorijski period, a prikupljen je tokom arheoloških istraživanja na mnogobrojnim praistorijskim lokalitetima na području sjeveroistočne Bosne.

Otkriveni materijal sa arheoloških lokaliteta istočne i sjeveroistočne Bosne je stručno obrađen i deponovan u arheološkom odjeljenju Muzeja. Arheološki nalazi su razvrstani u zbirke prema periodima. Javnosti je kroz izložbe u proteklih 70 godina prezentovan veliki dio kulturno-istorijskog naslijeđa koji pripada periodima iz najstarije prošlosti ovih prostora.

1.4.2. Historijsko odjeljenje

Istorijsko odjeljenje prikuplja, istražuje, čuva i prezentuje istorijski materijal koji je razvrstan u zbirke prema sljedećim periodima:

- Osmansko doba;
- Austro-Ugarski period;
- Period između dva svjetska rata;
- Radnički pokret;
- Drugi svjetski rat – period Narodnooslobodilačke borbe;
- Socijalistička izgradnja, i
- Period Odbrambeno-oslobodilačkog rata 1992.-1995. godine.

U Istorijskom odjeljenju je inventarisano preko 9.800 eksponata. Pored trodimenzionalnog materijala, kojeg čine: oružje, oruđe, uniforme, ordeni i drugi predmeti, odjeljenje posjeduje i veliki broj fotografija, istorijskih karti i dokumenata. Takođe, u odjeljenju se nalazi preko 5.000 fotografija koje svjedoče o događajima i ličnostima iz perioda: Narodnooslobodilačkog rata, Radničkog pokreta, Socijalističke izgradnje i Odbrambeno-oslobodilačkog rata.

Aktivnosti Istorijaskog odjeljenja odvijale su se uglavnom na prezentaciji stalnih i povremenih tematskih izložbi, povodom obilježavanja značajnih datuma iz istorije Tuzle i drugih područja sjeveroistočne Bosne. U skladu sa mogućnostima, kustosi su nastojali pripremiti kataloge za većinu izložbi, kao trajni dokument o tim izložbama. Pored organizovanja izložbi, Istorijasko odjeljenje se bavilo i istraživanjima na području sjeveroistočne Bosne. Prikupljajući podatke na terenu o određenim događajima i ličnostima, kustosi istoričari su prikupljeni materijal nakon sistematske obrade pohranjivali u odjeljenje. Veliki broj stručnih radova iz oblasti istorije objavljen je u muzejskom časopisu “Članci i građa za kulturnu istoriju istočne Bosne”.

1.4.3. Etnološko odjeljenje

Predmeti u etnološkom odjeljenju Muzeja istočne Bosne Tuzla potiču s kraja 19. i prve polovine 20. vijeka i predstavljaju materijalnu i duhovnu kulturu i tradiciju Bošnjaka, Srba, Hrvata i ostalih naroda koji vijekovima žive na prostorima istočne i sjeveroistočne Bosne.

Zbirke etnološkog odjeljenja čine: poljoprivredno oruđe i alat, sprave za izradu proizvoda domaće radinosti, alati i proizvodi tradicionalnih zanata, dijelovi pokućstva (seoskog i gradskog) i kompleti bosanske gradske sobe, tradicionalno posuđe (zemljano, drveno i bakarno), dijelovi i kompleti tradicionalne seoske i gradske, ženske i muške nošnje, nakit, starinsko oružje i oprema, tekstilno pokućstvo, čilimi, predmeti vezani za narodne običaje i vjerovanja i sl. Etnološki materijal prikupljen tokom terenskih istraživanja, kao i nabavljen putem otkupa i poklona, Muzej je prezentovao organizovanjem većeg broja izložbi.

1.4.4. Prirodnjačko odjeljenje

Prirodnjačko odjeljenje Muzeja za cilj ima da istraživačkim radom i izložbama prezentuje javnosti bogatstvo ruda i minerala i biodiverziteta flore i faune na području Tuzlanske regije. Kroz stalnu postavku i tematske izložbe javnost je u prilici da obogati znanje iz biologije i minerologije, da razvija ljubav prema prirodi, jača shvatanja o postanku živog svijeta i razvija smisao za zaštitu i unapređenje životne sredine.

Svoje aktivnosti Prirodnjačko odjeljenje obavlja u objektu smještenom u Tuzli, ulica Turalibegova do br. 8. Od 2015. godine izložbene prostorije smještene su na dvije etaže. Na prvoj etaži su prostorije u kojima se priređuju tematske izložbe koje se odnose na pojedine segmente rudnog i mineralnog bogatstva i biodiverziteta biljnog svijeta. Također u ovom prostoru priređuju se i tematske izložbe koje su rezultat saradnje Muzeja – Prirodnjačkog odjeljenja sa srodnim institucijama, nevladinim organizacijama, udruženjima građana i pojedincima. Realizacijom ovakve saradnje želi se popularisati i približiti rad Muzeja – Prirodnjačkog odjeljenja i svih onih koji se bave istraživanjem i zaštitom biodiverziteta živog svijeta.

Stalna postavka u Prirodnjačkom odjeljenju sastoji se od slijedećih segmenata:

- Paleonotoška postavka,
- Fauna insekata,

- Ihtiofauna,
- Fauna vodozemaca i gmizavaca,
- Lovna divljač.

1.4.5. Umjetničko odjeljenje

Umjetničko odjeljenje Muzeja istočne Bosne Tuzla prikuplja, čuva i prezentuje umjetnička djela umjetnika koji su živjeli i radili u Tuzli, kao i drugih umjetnika čija djela su dospjela u Muzej poklonom ili otkupom.

U odjeljenju se čuva zbirka koja sadrži više od stotinu umjetničkih djela (crteži, slike, portreti) i lične predmete prvog tuzlanskog i bosanskohercegovačkog akademskog slikara Đorđa Mihajlovića. U Muzeju se od 2016. godine nalazi i legat Dragiše Trifkovića, zahvaljujući njegovoj sestričini i nasljednici Danici Jovičić, koja je Muzeju istočne Bosne poklonila umjetničku zaostavštinu Dragiše Trifkovića, koji je iza sebe ostavio djela neprocjenjive vrijednosti za kulturu i istoriju Tuzle.

Osim ove dvije izuzetno vrijedne i značajne zbirke, u Umjetničkom odjeljenju se nalaze i djela drugih istaknutih umjetnika: Ismeta Mujezinovića, Koste Hakmana, Anke Beštal, Voje Dimitrijevića, Mensura Derviševića, Todora Švrakića, Boška Kućanskog, Zdravka Novaka, Franje Ledera, Edina Derviševića i dr. Djela pomenutih slikara rađena su u tehnici ulja, akvarela, grafike, pastela i linoreza.

Glavna aktivnost Umjetničkog odjeljenja, pored prikupljanja, stručne obrade i zaštite umjetničkih djela jeste organizovanje izložbi. Na izložbama su predstavljana djela poznatih tuzlanskih slikara. Umjetničko odjeljenje je do sada pripremilo i postavilo preko 20 izložbi.

2. ANALIZA OPERATIVNOSTI MUZEJA ZA PERIOD 2015-2019

Prije svega treba napomenuti da JU Muzej istočne Bosne Tuzla nema usvojen strateški plan srednjeročnog ili dugoročnog tipa. Postoji Nacrt plan razvoja Javne ustanove Muzej istočne Bosne Tuzla za period 2014 – 2017. godine koji nije usvojen. Iz godine u godinu su stvarani operativni planovi na osnovu retrospektivne analize tekuće godine bez posjedovanja bilo kojih analitičkih parametara za izradu analize poput broja posjetilaca, njihove dobi, vremena najčešćih dolazaka posjetilaca, projektnih elaborata analize uspješnosti pojedinačnih izložbi i drugih parametara bez kojih je nemoguće sastaviti objektivnan i realan analitički prikaz rada muzeja.

Zbog nepostojanja izložbenog prostora u muzeju 2014. godine i u ranijem periodu, planirane i neplanirane aktivnosti te sam rad muzej u godinama koje prethode 2014. neće biti razmatran jer muzej ne ispunjava osnovne uvjete za rad.

Analizom IZVJEŠTAJA o radu JU Muzej istočne Bosne Tuzla u periodu od 2015. godine do 2019. godine, dolazimo do slijedećih zaključaka:

- Izvještaj za 2015. godinu manjka osnovne podatke o procentu uspješnosti.
- Jedino izvještaj iz 2016. godine sadrži brojčani prikaz eksponata i predmeta uvedenih u registar.
- Samo za 2017. i 2018. godinu postoje podaci o broju posjetilaca (1637 i 1783).
- Od 2017. godine uniformisan način podnošenja izvještaja.
- Broj uposlenika u JU Muzej istočne bosne Tuzla je bio 6 do 2020. godine.
- Aktivnosti u vezi sa umjetničkim i arheološkim odjeljenjem su minimalizovane i distribuirane među ostalim kustosima.
- Većin aktivnosti su repetitivnog karaktera bez kvantativnog mjerila o izvršenju.
- Velik broj nejasno definisanih aktivnosti poput „*Popunjavanja fundusa eskponata*“ – kojeg fundusa? s kojim eksponatima? kad? od koga? s kim? do kada? s kojim ciljem? ili „*Razvijanje i unapređivanje međubibliotekarske saradnje*“ – kako i na koji način? Sa kojim rezultatima?
- Udio aktivnosti po planu poslovanja čine tek jednu trećinu ukupnih godišnjih aktivnosti što znači da je dvije trećine neplanskih aktivnosti.,
- Od jedne trećine planskih aktivnosti čak preko 50% su komemoracije i obilježavanja bitnih datuma poput „*Dana državnosti*“, „*Dan pobjede nad fašizmom*“, „*Dan nezavisnosti*“ i dr.

Slijedi tabelarni pregled značajnih rezultata analize radnih aktivnosti po sferama djelovanja unutar muzeja.

2.1. Historijski odjel

GODINA	PLANIRANE AKTIVNOSTI	NEPLANIRANE AKTIVNOSTI
2015	NIJE DEFINISANO	NIJE DEFINISANO
2016	2/4 nedefinisane aktivnosti su izvršene	3/3 nedefinisane aktivnosti su izvršene
2017	3/3 aktivnosti izvršene: - Redovna provjera materijala 70 godina Muzeja (R) - Izdavanje časopisa (R)	NEMA
2018	1/1 izvršena aktivnost a to je izložba „Tuzla u muzejskim zbirkama“ gdje su predstavljeni i eksponati arheološkog odjeljenja	NEMA
2019	1/1 realizovana aktivnost i to saradnja sa vanjskim istraživačima	NEMA

Već dugi niz godina JU Muzej istočne Bosne Tuzla nema uposlenog kustosa arheologa te zbog toga sve aktivnosti koje su vršene u ovom odjelu raspoređene su među ostalim uposlenicima, prije svega kustosima. Zbog segmentiranosti arheoloških poslova na ostale uposlenike umanjena je učinkovitost rada u svim ostalim odjelima.

2.2. Etnološki odjel

GODINA	PLANIRANE AKTIVNOSTI	NEPLANIRANE AKTIVNOSTI
2015	NIJE DEFINISANO	NIJE DEFINISANO
2016	10/13 izvršenih aktivnosti od čega 3 izložbe: „Srednjovjekovni kulturni krajolici“ „Dragiša Trifković svom gradu“ „Etnologija na vrhovima prstiju“ 50% aktivnosti nije definisano	5/5 nedefinisanih izvršenih aktivnosti (nejasno definisano koje od planiranih a koje od neplaniranih aktivnosti su izvršene)
2017	8/11 aktivnosti je izvršeno od kojih 3 izložbe: „Biti izbjeglica: Europski narativ“ „Lazar Manojlović“ (Dan učitelja) „70 godina Muzeja“	7/7 izvršenih aktivnosti od čega ističemo: - Rad na monografiji muzeja - Gostujuća izložba - Društveno-naučni angažman
2018	3/3 realizovane aktivnosti od kojih najznačajnija naučna istraživanja	4/5 izvršenih aktivnosti od kojih 2 izložbe: „Kulturno nasljeđe i tradicija našeg kraja“ „Biti izbjeglica – evropski narativ“ (koautor)
2019	5/7 izvršenih aktivnosti od kojih izdvajamo: „Iz muzejske zbirke“ (dio stalne postavke) - Istraživački rad (Sevdalinka)	1/1 izvršena aktivnost, a to je rad kao član radne grupe formirane od strane Ministarstva radi izrade nacrtu Zakona o zaštiti kulturne baštine TK

Uprkos ograničavajućim uslovima rada i raspodjeli poslova, etnolološki odjel je sa jednom uposlenicom funkcionisao prilično dobro.

2.3. Historijski odjel

GODINA	PLANIRANE AKTIVNOSTI	NEPLANIRANE AKTIVNOSTI
2015	NIJE DEFINISANO	NIJE DEFINISANO
2016	7/7 izvršenih aktivnosti od čega 6 izložbi: ▪ „Dane nezavisnosti“ ▪ „Žene borci u NOR-u 1941.-1945.“ (Dan pobjede nad fašizmom) ▪ „Dragiša Trifković svom gradu“ ▪ „Titova posjeta Tuzli 1966-2016“ (Dan državnosti) ▪ „Srednjovjekovni kulturni krajolici“ ▪ „Omladinska pruga Brčko-Banovići: simbol obnove i izgradnje zemlje“ (Jubilej 70god.).	5/5 izvršenih aktivnosti (nejasno definisano koje od planiranih a koje od neplaniranih aktivnosti su izvršene)
2017	9/11 aktivnosti je izvršeno od čega 4 izložbe: ▪ „70 godina Muzeja“ ▪ „25 godina osnivanja II korpusa ARBiH“ ▪ „Godišnjica genocida u Srebrenici“ ▪ „Biti izbjeglica - evropski narativ“	4/4 aktivnosti su izvršene od čega izdvajamo: ▪ Zajednička izložba „Tuzla u muzejskim zbirkama“ (Dan državnosti) ▪ Rad na monografiji muzeja ▪ Društveno-naučni angažman
2018	5/7 izvršenih aktivnosti od kojih 4 izložbe: ▪ „Tuzla u muzejskim zbirkama“ ▪ „Godišnjica genocida u Srebrenici“ ▪ „Tito u Kladnju (1943 -2018)“ ▪ „Ana Frank“	3/3 izvršene aktivnosti od čega je najznačajnija učešće na međunarodnoj konferenciji „Ilegalna trgovina umjetninama“
2019	4/5 izvršenih aktivnosti od kojih izdvajamo: ▪ Rad na monografiji „100 godina RSD Sloboda“ ▪ Adaptacija depoa i uređivanje građe	NEMA

Historijski odjel od 2018. godine ima 2 kustosa historičara, međutim, uprkos povećanju uposlenih obim posla u historijskom odjelu je umanjen iz nepoznatih razloga, prvenstveno u 2019. godini. Iako je jedan od kustosa vršio funkciju v.d. direktora neshvatljiv je ovako nagli pad u produktivnosti obzirom da je postojao drugi kustos historičar.

2.4. Umjetnički odjel

GODINA	PLANIRANE AKTIVNOSTI	NEPLANIRANE AKTIVNOSTI
2015	NIJE DEFINISANO	NIJE DEFINISANO
2016	1/1 aktivnosti je izvršena a to je izložba povodom Dana nezavisnosti u prostorijama	3/3 nedefinisanih aktivnosti je izvršeno

	Biološke zbirke	
2017	2/2 aktivnosti su izvršene a to su izložbe ▪ „70 godina Muzeja“ ▪ „Edin Dervišević“ (Dan nezavisnosti)	NEMA
2018	1/2 izvršene aktivnosti i to izložba: ▪ „Tuzla u muzejskim zbirkama“	2/2 izvršene aktivnosti: Uređenje umjetničkog depoa Izložba „Tuzlanski umjetnici kroz vrijeme“
2019	NEMA	1/1 izvršena aktivnost i to postavljanje stalne postavke „Iz muzejske zbirke“

JU Muzej istočne Bosne Tuzla nema uposlenog kustosa historičara umjetnosti te zbog toga sve aktivnosti koje su vršene u ovom odjelu raspoređene su među ostalim uposlenicima s umanjenom učinkovitosti rada u svim ostalim odjelima.

2.5. Prirodnjački odjel

GODINA	PLANIRANE AKTIVNOSTI	NEPLANIRANE AKTIVNOSTI
2015	NIJE DEFINISANO	NIJE DEFINISANO
2016	4/4 izvršene aktivnosti od kojih većina se odnosi na održavanje eksponata i tehničko-izvedbene aktivnosti preuređivanjaj popravljjanja prostora za izložbe, sa iznimkom nabavljanja novih eksponata lovne divljači	5/5 izvršenih aktivnosti (nejasno definisano koje od planiranih a koje od neplaniranih aktivnosti su izvršene)
2017	13/18 aktivnosti je izvršeno od čega 2 izložbe: ▪ „Gljive našeg područja“ ▪ „70 godina Muzeja“ Većina ostalih aktivnosti nije u potpunosti realizovana od kojih 4 su pisanje promotivnih afiša	3/3 aktivnosti su izvršene od kojih izdvajamo: ▪ Zajednička izložba „Tuzla u muzejskim zbirkama“ (Dan državnosti ▪ Izložba „Paleontologija“
2018	Nedovoljno definisanih 2/2 aktivnosti su izvršene, od kojih: ▪ Popunjavanje fundusa (koliko i s čim ne znamo) ▪ Primanje posjetilaca	3/3 izvršene aktivnosti: ▪ Učešće u video priložima ▪ Učešće na naučnom savjetovanju ▪ Uspostavljanje kompletne stalne postavke
2019	5/5 izvršenih aktivnosti od čega izdvajamo: ▪ Nabavku stručne literature (koliko,koje i zašto ne znamo) ▪ Proširenje postavke ruda i minerala (nekvantativno)	NEMA

Prirodnjački odjel osim ograničavajućih uslova rada ima i samo jednog uposlenog kustosa biologa te fizički se ne nalazi na istom lokalitetu kao ostali odjeli. Prirodnjačom odjelu najviše nedostaje samostalnih izložbenih aktivnosti.

2.6. Bibliotekarski odjel

GODINA	PLANIRANE AKTIVNOSTI	NEPLANIRANE AKTIVNOSTI
2015	NIJE DEFINISANO	NIJE DEFINISANO
2016	4/6 aktivnosti je izvršeno od kojih svih četiri aktivnosti su definisane kao „prekucavanje“.	8/8 nedefinisane aktivnosti su izvršene
2017	5/5 aktivnosti je izvršeno od čega: - Izložba „70 godina Muzeja“ - Bogaćenje i uvećavanje fondova (bez kvantitativnih mjerila) - Iste aktivnosti iz prethodne godine	7/8 aktivnosti izvršeno od čega izdvajamo: - Vođenje evidencije posjetilaca - Sređivanje i uređivanje građe
2018	Iste aktivnosti iz prethodne godine sa nedovoljnim kvantitativnim mjerilima	9/10 izvršenih aktivnosti od čega izdvajamo: - Vođenje evidencija posjetilaca - Sređivanje i uređivanje građe - Učešće na međunarodnom skupu „<i>Stare i rijetke rukopisne knjige – gdje su i koliko učimo i koristimo stoljetno književno blago</i>“
2019	Iste aktivnosti iz prethodne godine sa nedovoljnim kvantitativnim mjerilima	NEMA

Nažalost, aktivnosti bibliotekarskog odjela u protekle tri godine su svedene na osnovni minimum, dok prethodnih godina su se svodile najviše na elektronska prekucavanja određenih materijala. Među ostalim aktivnostima izdvajamo kao najznačajniju vođenje evidencije o posjetiocima koja se radila samo dvije godine (2017. i 2018.).

2.7. SWOT analiza

Snaga	Slabosti
- preko 70 godina postojanja Muzeja - izvanredna lokacija Muzeja - izvedbeni projekat adaptacije, rekonstrukcije, dogradnje i nadogradnje	- nije završena adaptacija i rekonstrukcija Muzeja iz I faze Izvedbenog projekta - otežani radni uslovi (prostor Muzeja) - nije izvršena precizna procjena historijske,

urađen prema svjetskim muzeološkim standardima i potrebama muzejske djelatnosti - adaptiran prostor u prizemlju zgrade za tematske izložbe i saniran krov - počela digitalizacija muzejske građe - posvećeni i inspirativni ljudi Muzeja - zadovoljavajuća kvalifikaciona struktura uposlenih u Muzeju - bogat fundus Muzeja	naučne, umjetničke i tržišne vrijednosti muzejske građe za potrebe upravljanja imovinom za osiguranje i otkup - nedostatak statističkih podataka o broju posjetilaca po odjeljenjima i tipovima stanovništva - vrijedni eksponati su smješteni u nedovoljno opremljenim depoima - nedostatak konkretnih i mjerodavnih pokazatelja pri izradi planova aktivnosti te njihovog praćenja i evaluacije - nedovoljno izdvojenih sredstava za sufinansiranje projekata - nepostojanje strateško-operativnog plana dugoročnog ili srednjeročnog tipa - nedostatak savremene tehničke opreme u svrhu zaštite muzejske građe - zastarjela sistematizacija radnih mjesta i operativnog sklopa strukture uposlenih - manjak potrebnih operativno-tehničkih i stručnih kadrova - ne postoji plan digitalizacije - nepostojanje strategije za rad Muzeja sa javnošću - nema izgrađenu listu medijskih i sponzorskih/donatorskih partnera
Prilike	Prepreke
- projektno sufinansiranje - obezbjeđenje sredstava iz kapitalnih ulaganja budžeta TK - izrada centralnog muzejskog registra - usklađivanje legislative Muzeja sa novim	- manjak projektnih finansijera za muzejsku djelatnost - oskudan i limitirajući broj fondova za kapitalna ulaganja - nedostatak edukacija za muzejske radnike o savremenom načinu rukovođenja Muzejom

zakonskim rješenjima - dobijanje saglasnosti za prijem novih zaposlenika u skladu sa planom budžeta TK i na osnovu izmjena u sistematizaciji radnih mjesta Muzeja - pristupi domaćim i fondovima EU i međunarodnih razvojnih agencija i institucija - dostupnost bogate i raznolike materijalne i nematerijalne baštine - umrežavanje sa srodnim institucijama i djelatnostima - redefinisane uloge Muzeja u modernom društvu	- nerazvijena svijest o potrebi ljudskog kapitala - nerazvijena svijest o ulozi Muzeja u društvu - nestimulirajući zakonski okvir za razvoj kulture - loša ekonomska situacija i nizak nivo prihoda stanovništva - neefikasnost BiH u procesu integracije u EU kao i u druge međunarodne institucije i grupacije - ne postojanje usvojenog plana kulturne politike na višim i nižim nivoima u BiH - kompleksna segmentiranost društva unutar BiH
--	--

Analizom sveobuhvatnog i trenutnog stanja Muzeja se uviđa da mnogi faktori koji utiču negativno na rad Muzeja proističu iz vanjskih prepreka s kojima se ova ustanova suočava. Međutim, u istoj analizi se može povući paralela između *prepreka* i *prilika* s kojima se Muzej susreće, iz čega slijedi mišljenje da se jednim adekvatno postavljenim i realizovanim planom rješenja mnoge od ovih prilika mogu iskoristiti za premošćavanje gore navedenih problema.

Slabosti Muzeja su očite ali i uveliko kumulativnog karaktera sa uzročno-posljedičnom vezom. Uspješnim ostvarenjem strateškog i akcionog plana Muzeja za naredni period broj slabosti bi se znatno smanjio, ili još povoljnije po Muzej, transformisao u *snagu* istog.

3. UNUTRAŠNJA ORGANIZACIJA

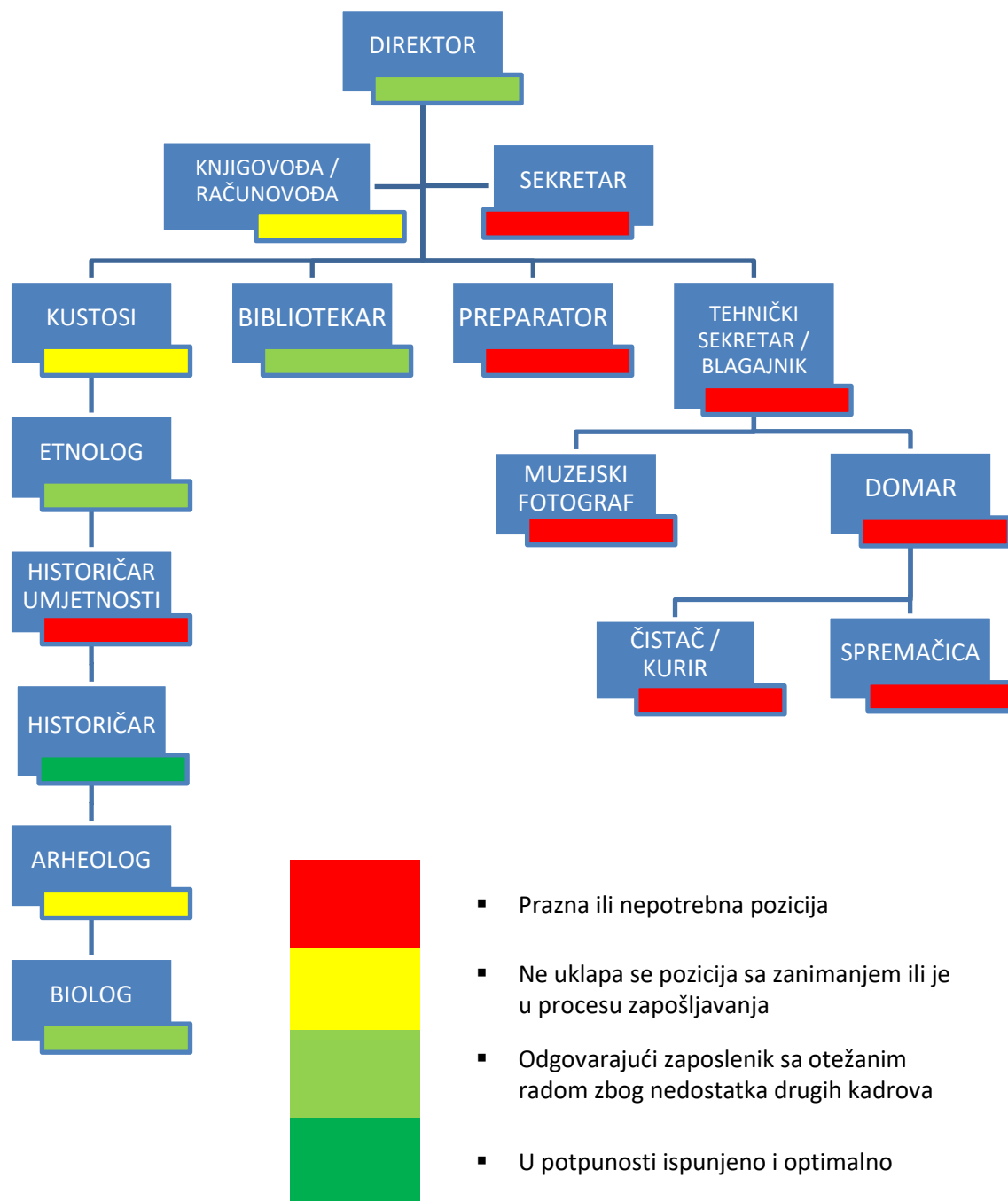
Muzej je jedinstvena radna i organizaciona cjelina, čija je djelatnost od posebnog društvenog značaja. Proces rada je jedinstven i usmjeren ka izvršavanju obaveza koje proističu iz djelatnosti muzeja u obimu i kvalitetu koji obezbjeđuje zadovoljavanje potreba korisnika usluga. Imajući to u vidu, JU Muzej istočne Bosne Tuzla je prostorno i tehnički ograničena kulturna institucija kojoj je potrebno unutrašnjim restrukturiranjem i upotpunjavanjem odgovarajućih kadrova uvećati djelotvornost operativnog djelovanja.

Poslovi osnovne djelatnosti muzeja trenutno se razvrstavaju po srodnosti na:

- a) Poslove direktora (Ljubiša Veljković)
- b) Poslove sekretara (nepopunjeno)
- c) Poslove arheologa (na čekanju)
- d) Poslove etnologa (Vesna Isabegović)
- e) Poslove historičara (Nataša Perić i Nermin Ibrić)
- f) Poslove historičara umjetnosti (nepopunjeno)
- g) Poslove biologa (Kasim Memić)
- h) Poslove bibliotekara (Nađa Cvjetinović)
- i) Poslove knjigovođe-računovođe (Jasmin Đukić)
- j) Poslove preparatora (nepopunjeno)
- k) Poslove muzejskog fotografa (nepopunjeno)
- l) Poslove domara (nepopunjeno)
- m) Poslove čistača – kurira (nepopunjeno)

Treba naglasiti da trenutni kapaciteti JU Muzej istočne Bosne Tuzla rade ispod optimalnog i zadovoljavajućeg nivoa operativnosti. Prvenstveno zbog manjka specifičnih kadrova ali i zbog ograničenog i neuređenog prostora za rad. Sa finalizacijom I Faze izvedbenog arhitektonskog plana izgradnje objekta muzeja galerijsko-izložbeni kapaciteti bi se povećali za 200-300% u odnosu na trenutne. Obzirom da su sredstva za izgradnju i početak finalizacije prve faze već bila izdvojena na budžetu za tekuću godinu, vjerujem da će ista biti ponovo alocirana na budžet kapitalnih izdataka muzeja za 2021. ili 2022. godinu.

Slijedeći grafikon prikazuje trenutnu strukturu uposlenih u JU Muzej istočne Bosne Tuzla:



3.1. Nova organizaciona struktura

Osnovna jedinica klasifikacije je rad, koji se definira kao skup poslova i zadataka koje obavlja (je obavljala ili bi mogla obavljati) jedna osoba. Zanimanje se definira kao statističko analitička kategorija u koju se razvrstavaju poslovi, srodni po sadržaju i zahtjevnosti, koje je obavljala, obavlja ili bi mogla obavljati u pravilu jedna osoba. Profesionalno usmjereno obrazovanje je nešto drugo od zanimanja na tržištu rada, i zanimanje nije moguće jednostavno izjednačiti s nazivom profesionalnog zvanja odnosno stručnog obrazovanja.

Na osnovu člana 8. Zakona o klasifikaciji zanimanja u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH”, broj 111/12), na prijedlog Federalnog zavoda za statistiku, Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je, na 121. sjednici održanoj 26.06.2014. godine, donijela Odluku o uvođenju i primjeni Klasifikacije zanimanja u Federaciji BiH. Klasifikacija zanimanja u Federaciji BiH je upotpunosti usklađena sa Klasifikacijom zanimanja Bosne i Hercegovine.

Zbog međunarodnog karaktera klasifikacije određena su četiri široka stepena složenosti, odnosno nivoa obrazovanja, nužna za obavljanje poslova i zadataka. Stepene se stiču obrazovanjem, ali i priučavanjem za posao i iskustvom. Svi su oblici osposobljavanja za posao ravnopravni. Stepene složenosti određeni su u skladu s obrazovnim kategorijama i nivoima Međunarodne standardne klasifikacije obrazovanja (ISCED).

Prijedlog izmjena i dopuna unutrašnje sistematizacije radnih mjesta izvršen u skladu sa KZFBiH:

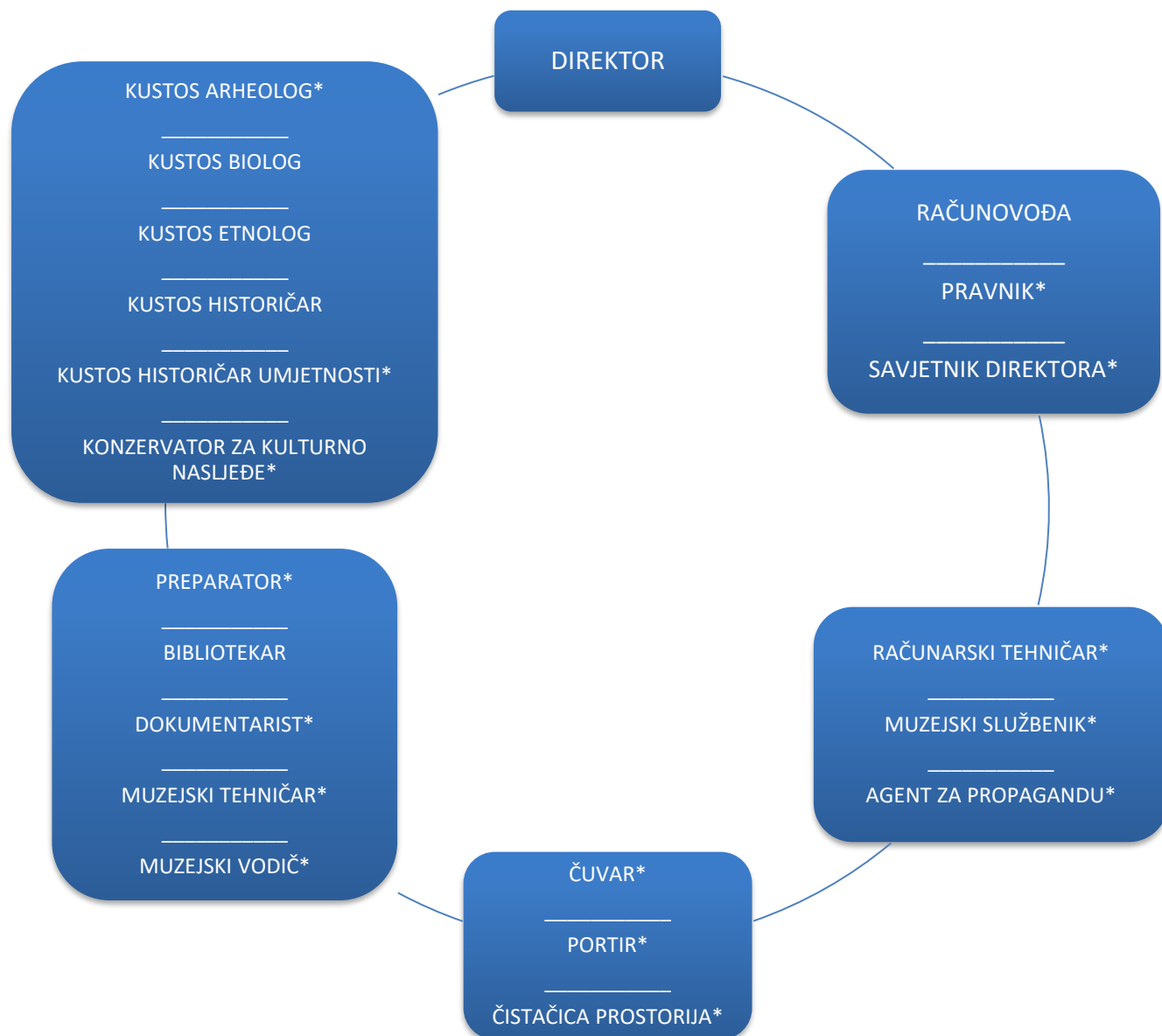
- a) Direktor muzeja
- b) Savjetnik direktora
- c) Računovođa
- d) Pravnik
- e) Konzervator za kulturno nasljeđe
- f) Kustos muzeja
 - a. Arheolog
 - b. Etnolog
 - c. Historičar
 - d. Historičar umjetnosti
 - e. Biolog
- g) Preparator
- h) Bibliotekar
- i) Dokumentarist
- j) Agent za propagandu
- k) Računarski tehničar
- l) Muzejski službenik
- m) Muzejski vodič
- n) Čuvar
- o) Čistačica prostorija

Dodatna lista zanimanja od interesa za Muzej koja bi mogla biti integrisana u sistematizaciju nakon izvršenja izgradnje muzejskog objekta i adaptacije prostora:

- a) Konzervator za prirodno nasljeđe
Povećanjem obima poslova, eventualno će se stvoriti potreba i za kvalifikovanim kadrovima za konzervaciju prirodnog nasljeđa u muzeju.
- b) Muzejski tehničar
Potreban nakon proširenja galerijskih prostorija muzeja.
- c) Bibliotekarski službenik
Asistira bibliotekaru sa izvršenjem jednostavnih bibliotekarskih zadataka.
- d) Arhivski službenik
Asistira dokumentaristi i odgovoran je za arhiviranje muzejske građe.
- e) Blagajnik
Također, povećanjem muzejskog objekta i brojem izložbi i postavki, blagajnik bi bio zadužen isključivo da se bavi urednim praćenjem i likvidacijom “živog novca”.
- f) Pazikuća (Domar)
Potreban uvećanjem broja muzejskih prostorija radi osnovnog održavanja.
- g) Portir
Tokom dana vrši uspostavlja red i održava sigurnost rada.
- h) Barmen i Konobar
Barmen i konobar bi bili potrebni isključivo u slučaju potpune izgradnje zgrade muzeja sa dodatnim usluživačkim objektom izgrađenim unutar same zgrade.

Na osnovu trenutnog stanja raspodjele kadrova i njihovog ukupnog broja, možemo zaključiti da su operativno-administrativne pozicije nezadovoljavajuće funkcionalne te neusklađenost naziva određenih zanimanja sa KZBiH kao i potpuni nedostatak određenih ključnih pozicija po primjeru rada modernih muzeja, ukazuje na više nedostataka u mogućnostima ostvarivanja optimalnog rada muzeja.

Uzimajući u obzir finalizaciju ili barem osposobljavanje dijela objekta iz faze I građevinskog plana izgradnje muzeja radi korištenja kao privremenog galerijskog prostora, slijedi prikaz taktičke raspodjele operativne strukture sa ispravnim nazivima po nomenklaturi KZBiH za efikasan, optimalan i kvalitetan rad JU Muzej istočne Bosne Tuzla:



(*) – Trenutno neupražnjene pozicije

Obzirom da JU Muzej istočne Bosne Tuzla zbog svojih prostornih i operativnih ograničenja ne može da djeluje u punom kapacitetu predviđene su slijedeće izmjene:

- A. Na mjesto **savjetnika za odnose s javnošću** postavljen je **agent za propagandu** zbog još nedovoljno razvijenog marketinga muzeja te trenutne marketinške djelatnosti može da vrši i djelatnik sa manjim stepenom složenosti poslova u marketing sektoru potpomognut muzejskim službenikom.
- B. Direktor muzeja na svom raspolaganju “prve pomoći” ima **savjetnika direktora** te muzejskog službenika. Obzirom da JU Muzej istočne Bosne Tuzla još nema implementirane dugoročne strateške planove i pored drugih operativno-administrativnih djelatnika pozicija savjetnika direktora bi bila suvišna. Manje zahtjevan i manje obiman posao bi spao na **muzejskog službenika**. Korist muzejskog službenika je višestruka jer pokriva, iako površno, širok spektar muzejskih poslova dok bi savjetnik direktora bio neophodan u dugoročnom planiranju rada muzeja i eventualno bi ovo mjesto moralo biti upotpunjeno za nekoliko godina, ako muzej uspije da ostvari svoje ciljeve i razvija se po planiranom strateškom djelovanju.
- C. Iako nema **konzervatora za prirodno nasljeđe** ova uloga bi u manjem obimu i složenosti bila prebačena na **preparatora** koji bi bio orijentisan ka prirodne baštine uz pomoć kustosa biologa dok bi konzervator za kulturno nasljeđe pokrивao drugu sferu djelovanja.
- D. Dokumentarist zajedno sa agentom za propagandu i računarskim tehničarom mogu da vrše kompleksnije zadatke audio-vizuelnih promotivnih materijala i druge vrste multimedijalne produkcije.
- E. Radi umanjenja troškova muzeja kao privremeno rješenje za rad **čuvara** stavljaju se na raspolaganje razni angažmani zaštitarskih firmi.

4. CILJEVI I STRATEŠKO USMJERENJE

U odnosu na nacrt plana razvoja iz 2014. godine, izvještaja o radu Muzeja iz 2018. godine i plan poslovanja iz 2019. godine, a sve u skladu sa strateškim ciljevima Tuzlanskog kantona, data je analiza trenutnog stanja i strateški plan razvoja Muzeja sa prioritarnim i sekundarnim ciljevima za period od 2020.-2025. godine.

Pri izradi ovog plana dodatno su uzeti u obzir i sljedeći faktori:

- Društvena uloga Muzeja
- Ekonomsko okruženje i potencijal
- Muzej kao objekat od urbanističkog i turističkog značaja za grad Tuzla
- Vizija za Tuzlanski kanton

Primjera radi, jedan od navedenih faktora u kojem svoju značajnu ulogu pronalazi i Muzej, jeste Vizija TK koja glasi: „Tuzlanski kanton - otvorena, ekonomski atraktivna i društveno dinamična evropska regija, koja na prepoznatljiv način osigurava spoj industrijske tradicije, održivog razvoja i kvalitete života za svoje građane i ljude koji u njemu borave, rade i investiraju.“

Još od 2016. godine vodi se rasprava na svjetskom nivou o ulozi muzeja u društvu, nova definicija muzeja još nije usvojena zbog trenutne polemike oko istog i otklona od strane tradicionalista koji ne mogu da uvide da se svijet oko nas rapidno mijenja i muzeji zaostaju. Iako nećemo usvajati novu nezvaničnu definiciju muzeja od strane ICOM-a, uzet ćemo je kao početnu tačku u pronalaženju i definisanju uloge JU Muzej istočne Bosne Tuzla sa svim svojim specifičnostima.

Sagledavši cjelokupno stanje i sve faktore koji utiču pozitivno ili negativno na rad muzeja, možemo zaključiti da usmjerenjem ka rješavanju samo jedne labilnosti dovodimo u pitanje neometanu funkcionalnost postojećih operativnih segmenata koji djeluju na veoma nestabilnim i zastarjelim temeljima. Kako bi povećali optimalnost rada muzeja usklađeno, planski i simetrično, potrebno je da pristupimo problemu pojedinačno ali i problemima sa jednog holističkog pristupa. Drugim riječima, rješavanje problema objekta muzeja ili upotpunjavanjem svih radnih mjesta po zastarjeloj sistematizaciji, neće u bilo kojem slučaju dovesti do optimalno zadovoljavajućeg cjelokupnog djelovanja muzeja ako se ne rješavaju i drugi problemi simultano.

Trenutno JU Muzej istočne Bosne Tuzla ima umanjen radni kapacitet te u skladu s tim ili bolje rečeno, u neskladu s tim i zastarjelu sistematizaciju radnih mjesta što je opet polazna tačka ka prepoznavanju potrebe za izmjenama i dopunama svih zakona, te donošenje novih ako je to potrebno, u vezi sa muzejima i muzejskom djelatnošću na području Tuzlanskog kantona. Osim unutrašnje reorganizacije veoma je bitan pravni okvir djelovanja muzeja, sa posebnim naglaskom na Muzej istočne Bosne kao matičnog muzeja TK.

Osim organizaciono-administrativnog i pravnog segmenta, druga najznačajnija labilnost muzeja, koju bi mnogi okarakterisali i kao glavnu, jeste potreba iz finalizacijom nove i savremene zgrade muzeja sa respektabilnim uslovima za rad, odgovarajućim uslovima skladištenja, novim društveno značajnim sadržajima poput kafeterije i multimedijalne sale i prije svega dovoljno izložbenog prostora za stalne, privremene i gostujuće postavke.

Kao treći najznačajniji segment u stvaranju modernog muzeja kao epicentar društveno-kulturnih vrijednosti jeste stvaranje samog renomea muzeja. Trenutno JU Muzej istočne Bosne Tuzla nalazi se marginalizovan u društveno-kulturnoj sferi grada Tuzla i Tuzlanskog kantona. Građani nisu dovoljno upoznati ni sa lokacijom ni sa bogatim sadržajima muzeja. Postoji velika zainteresiranost javnosti da se omogući posjeta muzeju poslije četiri sata poslijepodne i tokom vikenda. Kako bi podigli renome muzeja nije dovoljno imati samo dobar marketing već i podkrijepiti taj marketing kvalitetnim aktivnostima. Ovaj cilj je nemoguće ostvariti u kratkom vremenskom periodu ali je od presudnog značaja za budućnost muzeja.

Kao primarni strateški cilj moramo holistički objediniti gore spomenuta tri segmenta u jedan ostvarivi cilj: **Kapital – Vidljivost – Operativnost**

4.1. Kapitalna ulaganja

Primarni strateški cilj ovog plana jeste inicijativa ka nastavku sprovođenja i praćenja odobrenog projekta rekonstrukcije dijela objekta Muzeja istočne Bosne. S tim u vezi, Muzej je kandidat Programa javnih investicija Tuzlanskog kantona za 2020.-2022. godinu, čije bi planirano rekonstruisanje iznosilo cca. 423.000,00 KM. Na planu budžeta TK za 2020. godinu preko 200.000,00 KM je bilo izdvojeno za sprovođenje kapitalnih ulaganja u muzeju. Međutim, opšte stanje pandemije je uticalo na povlačenje tih resursa radi usmjerenja u druge prioritete izazvane COVID-19 virusom. Normalizacija uticaja pandemije trebala bi omogućiti povratak ka planiranim kapitalnim ulaganjima u Muzej istočne Bosne.

Obzirom da zgrada muzeja nema kulturno-historijsku vrijednost da bi bila smatrana od značaja za kulturnu baštinu i nasljeđe BiH, jako je uzak izbor fondova za kapitalna ulaganja za koje Muzej istočne Bosne ispunjava uslove kandidature i odabira. Shodno tome, postoji mogućnost dodatnog redizajniranja određenih dijelova arhitektonskog rješenje kako bi ispunili dodatne uslove za kandidaturu na inostrane fondove. Ovdje govorimo prije svega o UNDP-ovom programu za energetska efikasnost. Kao drugi potencijalni investitor, Turska agencija za inostrane investicije - TIKA, predstavlja najlogičniji odabir obzirom na vanjsku politiku Republike Turske i mnogobrojna ulaganja u BiH tokom minulih godina.

Trenutno stanje pandemije nam je pokazalo koliko inostrani investicioni fondovi nisu nedodirljivi. Mnogi su zatvoreni da bi se sredstva preusmjeravala u druge sektore ostavljajući sektor kulture da se brine sam o sebi sa još manjim brojem subvencija. To ujedno s činjenicom da JU Muzej istočne Bosne ne ispunjava uvjete za većinu fondova, moramo otvoriti alternativne

puteve ka pronalaženju rješenja za kapitalna ulaganja. Trenutno postoje dva prijedloga alternativnih izvora kapitala, a to su:

- a. Otvaranje fonda za akciju prikupljanja sredstava preko BiH dijaspare.
- b. Kolektivna investicija „Mecena“ poput ASA group i drugih banki.

Izvanredan uspjeh bi smatrali ako se do 2025. godine obezbjedi 100% kapitala za izgradnju kompletnog izdanja, međutim, oprezno sagledavajući trenutnu situaciju i nepredvidljive vanjske faktore smatrat ćemo ovaj cilj uspješno ostvarenim ako se kompletira I Faza izvedbenog projekta. Što bi povećalo izložbeni kapacitet muzeja za minimalno 200% te obezbjedilo bolje radne uslove.

4.2. Operativno-organizacijsko usmjerenje

Kako bi se operativno djelovanje muzeja ustrojilo po najbolje apliciranom sistemu organizacije uvjetovajući optimalan i produktivan rad, potrebno je izvršiti izmjene *vanjskih i unutarnjih* strukturnih segmenata.

Vanjski segmenti:

- Izmjene i dopune Zakona o kulturi TK
- Izmjene i dopune Pravilnika o osnovama i mjerilima za utvrđivanje plaće i drugih ličnih primanja zaposlenika u javnim ustanovama u oblasti kulture na TK
- Izmjene i dopune Zakona o muzejskoj djelatnosti TK
- Uspostavljanje centralnog registra TK

Izmjene i dopune zakona o kulturi koji se prije svega odnose na muzejsku djelatnost treba da idu u skladu sa modernim tehnologijama i prilikama prateći svjetske trendove modificiranih spram specifičnosti Tuzlanskog kantona. Zakonom o plaćama izvršile bi se potrebne promjene potrebne da bi se izjednačili platni razredi na nivou svih institucija kulture te ujedno obezbjedila nomenklatura bazirana na KZBiH olakšavajući dolazak novih kadrova. Centralni registar je vanjski segment iz razloga što je potrebna podrška Ministarstva za kulturu, sport i mlade kako bi se ovaj registar uveo u službu matičnog muzeja.

Unutrašnji segmenti:

- Izmjene i dopune Sistematizacije radnih mjesta u muzeju
- Izmjene i dopune Pravilnika o radu muzeja
- Uspostavljanje modernog i optimalnog načina operativnog djelovanja

Kao lančana reakcija, vanjske segmente prate i promjene unutar unutrašnjih segmenata rad muzeja. Prvenstveno, izmjene i dopune sistematizacije radnih mjesta kako bi se obezbjedila jedna funkcionalna struktura u radu svih kadrova. Tu izmjenjenu strukturu usko prate izmjene i dopune pravilnika o radu uspostavljajući moderne metode i tehnike radi stvaranja optimalnog načina djelovanja JU Muzej istočne Bosne Tuzla.

4.2.1. Plan zapošljavanja novih kadrova

Kako bi nova organizaciono-operativna struktura muzeja bila implementirana što funkcionalnije potrebno je da segmentiramo plan zapošljavanja novih kadrova spram realnih indikatora potreba i u skladu sa misijom i vizijom Muzeja istočne Bosne Tuzla.

Prva faza

U prvoj fazi potpunjavanja novih neophodnih kadrova za rad muzeja započinje sa **Pravnikom muzeja** (tj. sekretarom ustanove) koji je krucijalan za regulisanje i rad na vanjskim segmentima izmjena rada muzeja ali isto tako radi strukturizacije unutrašnjih segmenata u skladu sa zakonima i propisima. Trojaki značaj pravnika je i u načinu djelovanja muzeja u javnom i pravnom prometu. Prije svega radi sprovođenja svih zakonskih regulativa i normni na području Tuzlanskog kantona s ciljem harmonizacije djelovanja svih muzeja i muzejskih postavki širom kantona. Osim pravnika, u prvu fazu zapošljavanja ubrajamo i **Arheologa kustosa**. Preko 20 godina Tuzlanski kanton je bez stručnog arheologa što je doprinjelo velikom rasipanju i odlivu značajnih artefakata neregulisanim iskopavanjima širom kantona. Arheolog osim što igra ključnu ulogu u terenskom radu muzeja ima na svom raspolaganju 1/3 kompletnog fundusa muzeja koji se ne upotrebljava ni 10% od svog ukupnog kapaciteta.

Druga i treća faza

Druga i treća faza zapošljavanja su međupovezane trenutnim uslovima i okolnostima pa treba imati u vidu da pomnim praćenjem potreba i mogućnosti muzeja potrebni kadrovi se zapošljavaju po unutarnjem sistemu prioriteta te s toga ove dvije faze trenutno možemo smatrati kao jednu. Od stručnih kadrova najpotrebniji muzeju nakon arheologa jeste **historičar umjetnosti kustos** kojeg nikad nije ni bilo u muzeju a prijekopotreban je ne samo radi očuvanja i promocije trenutnog fundusa već i njegovog obogaćivanja i tematizacije. Ovim kadrovskim riješenjem bi sve stručne pozicije kustosa bile ispunjene i muzej bi po prvi put u svojoj historiji imao jedan cjelovit stručni kadar kustosa pokrivajući sve sfere njegovog djelovanja. Sa jedne operativno-administrativne strane, u ovoj fazi je od iznimnog značaja da se upotpune kadrovska mjesta koja će omogućiti muzeju da ima minimalni optimum radnih uslova operativne efikasnosti. Po trenutnoj sistematizaciji radnih mjesta ne postoje kadrovi koji bi bili validni za ispunjavanje uslova potrebnih za ostvarenje ovog cilja. S tim u vezi, ovaj prijedlog se odnosi isključivo na kadrove koji treba definisati vanjsko-unutarnjim promjenama. Ti kadrovi uključuju:

- a. **Muzejski službenik** – Pivotalni i ključni faktor u radu muzeja. Bavi se raznolikim poslovima unutar institucije služeći kao pomoć svim operativnim kadrovima ali i kao spona između operativno-stručnih djelatnosti. - *(Ova funkcija je prioritet)*
- b. **Muzejski vodič** – Još jedan ključni faktor u radu muzeja. Muzejski vodiči bi u potpunosti rasteretili rad kustosa kada je riječ o vanjskim posjetama, ali isto tako omogućili muzeju da radi van standardizovanih okvira „od 8 do 4 sata“ što bi uveliko uticalo na vidljivost i značaj muzeja u društvu. - *(Ova funkcija je prioritet)*
- c. **Muzejski čuvar ili Portir** – Muzejski čuvar ili portir su od presudnog značaja održavanja sigurnosti na radnom mjestu ali i zaštite neprocjenjive vrijednosti i značaja kulturnog naslijeđa koje muzej čuva. Dolaskom muzejskog vodiča neophodno je da ima sigurnost na radnom mjestu,

pogotovo u večernjim radnim satima. Potreba za ovim kadrom se ističe još više ako uzmemo u obzir broj vandalskih radnji počinjene nad ili oko muzeja u proteklom godinama kao i neposredna blizina objekta muzeja „*problematičnom*“ naselju Kojšino gdje imamo brojne ispadnike koji su poznati MUP-u TK ali iz mnogobrojnih zakonskih i drugih faktora nisu u stanju da dovedu pod potpunu kontrolu reda i mira.

- d. **Čistačica prostorija** – Najniži kvalifikacioni kadar ali i dalje jako značajan, što se posebno pokazalo za vrijeme pandemije COVID-19. Osim potreba održavanja sanitarnih uslova na optimalnom nivou na preko 2000 metara kvadratnih površine, uključujući i zgradu Biološke zbirke, čistačica prostorija bi u potpunosti rasteretila kustose muzeja u održavanju higijenskih uslova u objektima muzeja. Što bi doprinjelo još efikasnijem radu muzeja.
- e. **Računarski tehničar** – Obzirom da je godina 2020 i svijet se nalazi u informatičkoj eri, računarski tehničar je ključna figura ka realizaciji optimalnih informaciono-tehnoloških adaptacija u radu muzeja. Kao alternativno rješenje se postavlja dodatna edukacija svih muzejskih kadrova iz oblasti IT tehnologija i računarske opreme.
- f. **Agent za propagandu** – Zajedno sa muzejskim službenikom, ovo kadrovsko rješenje bi dodatno rasteretilo operativni sektor muzeja, prvenstveno marketinško-propagandne djelatnosti. Na taj način bi se omogućio minimalni optimalan rad direktora muzeja koji trenutno vrši dodatne marketinške djelatnosti onemogućavajući da dodatno djeluje na organizacionim i reprezentativnim aktivnostima.

Finalna faza

Prethodeći finalnoj fazi zapošljavanja Muzej istočne Bosne bi trebao da ima izvršenu I Fazu izgradnje objekta muzeja i upotpunjene pozicije iz prethodnih faza što bi stvorilo uslove za zapošljavanje kadrova iz finalne faze i dovođenje rada muzeja na jedan funkcionalan i zadovoljavajućeg standarda optimalan nivo djelovanja. Obezbjedivanjem prostornih kapaciteta omogućili bi se uslovi za rad preostalih kadrova potrebnih za ispunjavanje uslova pozitivnog trenda rasta djelovanja muzeja. Od stručnih kadrova najznačajniji su **konzervatori** i **preparatori** koji u trenutnom stanju muzeja nemaju apsolutno nikakve uslove za rad. Sa tehničkog aspekta muzeju bi bili potrebni kadrovi poput **muzejskog tehničara** radi opsluživanja galerijskih djelatnosti. Uz povećanje prostornih kapaciteta bi došlo i do uvećanja obima aktivnosti te samim time bi se razvila i potreba za zapošljavanjem **savjetnika za odnose s javnošću** koji bi preuzeo potpunu kontrolu nad izradom marketinških planova te osigurao neometanu implementaciju marketinških alata i metoda, ujedno dodatno rasteretivši direktora muzeja u javnom prometu. Uz dodatne aktivnosti i uvećan obim djelatnosti neminovno će se javiti i potreba za **dokumentaristom** i/ili **arhivskim službenikom**. Još je upitno da li ovaj kadar pripada finalnoj ili prethodnoj fazi zapošljavanja. Daljim odvijanjem rad amuzeja ustanovit će se precizniji parametri neophodnosti ovog kadra. Jedna od ključnih uloga ovog kadra bi bila i vođenje Centralnog registra na nivou Tuzlanskog kantona. Posljednji kadar koji treba uključiti u rad muzeja jeste **savjetnik direktora**. Ova pozicija iziskuje menadžerske sposobnosti u kombinaciji sa dobrom spoznajom ne samo kulturne djelatnosti općenito već i specifičnostima rada JU Muzej istočne Bosne Tuzla zajedno sa društveno-pravnim okvirima u kojima djeluje. Na ovaj način bi se obezbjedio kontinuirani progres u radu muzeja na dugoročni period. Svi vršioci rukovodeće funkcije direktora muzeja bi imali sposobnog savjetnika da usmjerava njihov rad i omogući olakšan tranzicije u rukovodećim kadrovima.

4.2.2. Menadžment i djelovanje muzeja

Radi kvalitetne implementacije i realizacije svih djelatnosti muzeja potrebno je implementirati moderne metode menadžmenta koje će omogućiti progresivan rad muzeja u svim etapama.

Planiranje i implementacija

Počevši od makromenadžmenta, na primjeru ovog dokumenta, JU Muzej istočne Bosne Tuzla usvojiti će praksu dugoročnog planiranja na pet godina, tzv. **strateško planiranje ili strateški plan**. Na ovaj način će se omogućiti uspostavljanje jasne parabole u analizi poslovanja i djelovanja muzeja, kao i omogućiti jasne smjernice pri izradi godišnjih operativnih planova.

Na nivou mikromenadžmenta, radi olakšanja poslovanja svih kadrova i potpunog korištenja svih potencijala ljudskih resursa, potrebno je uspostaviti fleksibilnu hijerarhiju međupovezanim djelatnostima kroz zajednički jasan i mjerljiv cilj. Omogućivši svim kadrovima da djeluju nezavisno u timskom radu će upravo biti osnov ka postizanju fleksibilnosti u djelovanju.

Svi **operativni** (godišnji) **planovi** za narednu godinu moraju biti doneseni najkasnije do 1. novembra tekuće godine, sa izuzetkom 2020. godine. Na ovaj način djelovanje muzeja se svodi na minimalizaciju mogućih rizika pri sprovođenju svojih planiranih aktivnosti. Direktor kao glavni odgovorni javni i pravni subjekat ima mogućnost odobravanja neplaniranih projekata tokom godine ako isti ne ometaju plan rada muzeja i nisu u kontradikciji sa misijom i vizijom muzeja.

Bitan faktor u segmentaciji poslova radi operativnijeg djelovanja jeste interna edukacija osoblja pri apliciranju na lokalne i međnarodne fondove radi izrade pojedinačnih, manjih, programskih projekata. Na ovaj način će se osloboditi rukovodeći organi muzeja kako bi svoje vrijeme usmjerili ka pronalaženju rješenja za kapitalne investicije.

Izveštaji i evaluacija

Izveštaji čine ključni denominator pri analizi i evaluaciji djelovanja i rada muzeja. S tim u vidu, neophodno je da svi podaci budu kvantitativni, koliko god je to moguće. Prvenstveno, to se odnosi na kvantitativna mjerila u stvaranju jasnije cjelokupnog prikaza u radu muzeja po slijedećim faktorima:

- 1) Brojčani prikaz posjetilaca razvrstanim po aktivnostima (sa dodatnim podacima o dobi, spolu, obrazovanju i sl.)
- 2) Brojčani prikaz novih eksponata (sa punim nazivom i porijeklom)
- 3) Brojčani prikaz nove literature (sa nazivom i godinom izdavanja)
- 4) Brojčani prikaz razvoja publike na društvenim mrežama
- 5) Brojčani prikaz aktivnih i pasivnih donatora
- 6) Brojčani prikaz aktivnih i pasivnih stručnih, institucionalnih i drugih saradnji razvrstanim po kategorijama

Osim pomenutih faktora, ova metoda će se aplicirati na sve radne aktivnosti s ciljem da odgovori na osnovna pitanja: Ko? Kad? Kako? Koliko? Zašto? – te na taj način nam omogući jasan uvid u rad muzeja s ciljem uočavanja problema i nedostataka u radu radi otklanjanja istih i poboljšanja cjelokupnog rada muzeja.

Uspostavljanje jasnih parametara po kojima možemo mjeriti uspješnost rada muzeja je od presudnog značaja u otkrivanju problema i aplikaciji odgovarajućih metoda u rješavanju istih. **Evaluacije će se vršiti na prvom stepenu kvartalno radi monitoringa implementacije operativnog plana, na drugom stepenu godišnje radi monitoringa implementacije strateškog plana.**

Kao primjer navest ćemo praćenje doseg i efekta rada muzeja putem društvenih mreža. Iako je instagram uveden tek ove godine, muzej posjeduje dugi niz godina facebook stranicu pa ćemo izvršiti kratak uvid u rad iste. Bazirat ćemo se na podatke iz dva ista perioda iz 2019. i 2020. godine (Maj-Septembar):

Facebook	2019	2020
<i>MJESEC</i>	<i>BROJ OBJAVA / Prosjek DOSEGA / Prosjek INTERAKCIJE</i>	
Maj	13 (o) / 484 (d) / 39 (i)	3 (o) / 329 (d) / 35 (i)
Juni	2 / 363 / 40	4 / 390 / 43
Juli	- / - / -	2 / 199 / 26
Avgust	- / - / -	1 / 226 / 26
Septembar	5 / 668 / 92	12 / 958 / 105

Na osnovu gore navedenih podataka možemo da zaključimo iako je 2020. godinu obilježila pandemija sa umanjenim brojem posjetilaca, JU Muzej istočne Bosne Tuzla ima uvećanje u interakciji na svojim društvenim mrežama. Ključ ka održavanju pozitivnog rasta **interakcije** sa posjetiocima jeste i kontinuirani rad sa objavama o aktivnostima te na taj način djelujući informativno i inkluzivno.

Veoma bitan sekundarni cilj nam je da se satnica prosječnog vremena potrebnog za odgovor smanji sa trenutnih **1 dan 7 sati** na prag od ispod **24 sata**, tj. da uspostavimo odgovoran sistem korespondencije. Uključujući i neradne dane tokom vikenda. Odgovor na upite ne bi trebao oduzimati više od 5 minuta, nažalost muzej nema odgovornu osobu zaduženu za odnose s javnošću i korespondenciju te s toga ovaj zadatak je segmentiran unutar postojećih radnih kadrova. Ovaj cilj je usko vezan za našu sljedeću stavku, a to je usmjeravanje ka posjetiocu kao primarnom faktoru značaja muzeja.

Strateški menadžment poznat je koncept u profitnim organizacijama, ali je relativno nov za muzeje. Ovaj rad predstavlja i razmatra model strateškog upravljanja muzejima orijentisanim na posetioce koji ima za cilj da bude sveobuhvatniji od sadašnjih pristupa. Pokazuje kako muzeji mogu prevladati napetost između strateške potražnje za razvojem muzejskih usluga orijentiranih na posjetitelje te dužnosti i društva odgovornost muzeja kao javnih institucija koje su definirane kulturnom politikom - omogućavajući pristup kulturnoj baštini, promičući široko kulturno učešće i pružajući neformalno obrazovanje. Strateško upravljanje muzejom orijentirano na posjetitelje bavi se privlačenjem različitih posjetitelja, kao i razvojem muzejskih usluga koje su primjerene raznolikoj muzejskoj publici.

U narednom periodu od ključnog je značaja izvršiti istraživanje publike kako bi što bolje mogli da orijentišemo strateško usmjerenje ka zadovoljavanju ovih parametara. Obzirom na trenutnu situaciju pandemije, rezultati iz 2020. godine se neće moći smatrati validnim za svakodnevno djelovanje muzeja koje treba ponovo da se uspostavi. Još ne znamo kako i na koji način će se odraziti post-pandemijska situacija kako u BiH tako i regionu. No isto tako pandemija nam je omogućila da uvidimo nedostatke u djelovanju muzeja pod vanrednim okolnostima. S tim u vezi, Muzej istočne Bosne Tuzla treba da nastavi započetu digitalizaciju i dio svojih aktivnosti, implementirajući moderne tehnologije, predstavi javnosti kroz druge platforme poput virtuelnih galerija i društvenih mreža.

Na primjeru *Online* izložbe „25. godišnjica genocida u Srebrenici“ uvidjeli smo da je potrebno izdvojiti veći novčani iznos kako bi se obezbjedila stabilna platforma kojoj će većina imati neometan pristup, te radi održivosti virtuelni prostor mora se staviti u reproduktivnu ulogu kako bi uštedili novčana sredstva dugoročno ali i kako bi imali simplificiran i održiv model virtuelnog predstavljanja muzejskih materijala.

Kako bi imali održiv plan inkluziviteta (uključenosti) spram marginalizovanih društvenih kultura i subkultura kao i osoba sa invaliditetom, JU Muzej istočne Bosne Tuzla od 2020. godine će implementirati na godišnjem planu izložbu „Osjeti Muzej“ s namjerom da, za početak, obezbjedimo slabovidnim i slijepim osobama mogućnost da i oni iskuse ono što pruža muzej. Kontinuiranim aktivnostima cilj je proširiti doseg muzeja i na druge marginalizovane kategorije zadovoljavajući potrebe što šireg diverziteta stanovništva Tuzlanskog kantona i BiH.

Uzimajući svjetske muzeje sa uspješnim poslovanjem, dobrog renomea i onih koji postavljaju trendove u muzejskoj djelatnosti kao primjer u vođenju muzejske politike orijentisane ka posjetiocu, Muzej istočne Bosne postoji radi građana i kao takav će da svoje djelovanje usmjeri upravo ka njima. To uključuje i aktivniji društveni angažman te uspostavljanje održivog modela krovne kulturne institucije 21. vijeka koja omogućava ne samo pasivno očuvanje prošlosti već vizionarsko učešće u omogućavanju novih stvaranja od značaja za kulturnu baštinu BiH.

4.3. Renome Muzeja istočne Bosne

Treći krucijalan faktor u poboljšanju rada muzeja jeste uspostavljanje renomea koji je od presudnog značaja za vidljivost i kredibilitet ove ustanove. Dizanjem renomea na jedan respektabilan nivo bi omogućilo bolje cjelokupno poslovanje i djelovanje muzeja sa pravnog, društvenog, marketinškog i naučnog aspekta.

Trenutnom analizom stanja, JU Muzej istočne Bosne Tuzla je u jako nezavidnom položaju po pitanju renomea ove institucije. Prvenstveno zbog limitacija kadrova i uslova rada, tj. objekta muzeja. No imajući to u vidu plan razvoja renomea muzeja će biti orijentisan ka eksponiranju aktivnosti, objekta (u kojem god stanju) i drugih djelatnosti muzeja što široj javnosti. Na ovaj način Muzej istočne Bosne će obezbjediti uporište u javnom i društvenom miljeu te podići javnu svijesti o radu i aktivnostima muzeja.

Činjenica je da se Muzej istočne Bosne trenutno nalazi na urbanističkoj margini djelovanja unutar grada Tuzla. Kako bi isti dobio veći stepen integralnosti u društvu kao jedan edukativno-zabavni faktor unutar turističke ponude grada Tuzla, ključno je ostvarivanje kvalitetnog i produktivnog dijaloga sa Turističkom zajednicom Tuzla i gradskom upravom, tj. Opštinom Tuzla.

Muzej istočne Bosne u Tuzli je kroz svoje dugogodišnje postojanje sarađivao sa mnogim značajnim domaćim i svjetskim kulturnim institucijama. Nažalost, neprilike i nedovoljna investicija u kulturni sektor na svim državnim nivoima je dovela do znatnog smanjenja ovih prijekopotrebnih saradnji. Uz mogućnost ostvarenja dodatnih kapitala i investiranje u ostvarivanju uslova za saradnje sa drugim kulturnim, obrazovnim, zanatskim i ostalim ustanovama od interesa, podsticat će se nove prilike za pozitivan rad Muzeja čime bi se stvorila i bolja održivost te, dugoročno gledano, rasterećenje budžeta Vlade Tuzlanskog kantona.

Akcent marketing plana se stavlja na kreativno brendiranje Muzeja, koje treba posjedovati sljedeća obilježja: priču, kontekst, stil, ton i ime. Odnosno, brend treba da sadrži jasnu poruku koju mogu razumjeti svi (priča); da funkcioniра u različitim društvenim okruženjima u kojim djeluje njegova ciljana publika (konteksts); da ima emocionalni element koji će ostaviti pozitivan ili negativan dojam na publiku (stil); vizualni identitet oglašivačkih poruka (ton); te da posjeduje ime ili naziv koje može biti vrlo emocionalan faktor u percepciji brenda. Osnova brendiranja u kulturi odnosi se na stvaranje doživljaja koji se nudi publici.

Stvaranje prepoznatljivog vizualnog identiteta u današnje je vrijeme zasigurno jedan od prioriteta svake ustanove, pa tako i ustanova kulture. JU Muzej istočne Bosne Tuzla ima kao cilj uobličavanje svog identiteta uz popratne sadržaje i druge aktivnosti.

5. ZAKLJUČAK

Cilj ovih izmjena jeste da se rad muzeja adaptira trenutnim okolnostima sa jasnom projekcijom razvitka za budućnost.

U cilju optimizacije radnih uslova za sve uposlenike Muzeja sprovela bi se proaktivna inicijativa rješavanja prethodno pojedinačno nabrojanih nedostataka ustanove, sa naglaskom na kapital, renome (vidljivost) i način rada, što bi u konačnici poboljšalo generalnu operativnost, efikasnost i funkcionalnost ustanove. U svrhu ostvarenja svih muzejskih planova i radi obogaćivanja muzejskog fundusa i programa potrebni su dodatni vanjski stimulansi u vidu podrške razvoja i rada muzeja. Svrishodno će svaki program muzeja uticati na odabir i apliciranje na državne i međunarodne fondove za podsticaj razvoja kulture. Osmišljavanje kvalitetnih programskih rješenja će omogućiti uzdizanja renomea muzeja a samim time i njegove uloge u društvu.

Muzej nema samo estetsku vrijednost, ujedno je pokretač ekonomskog razvoja kao i razvoja kulturnog turizma. Muzej nema samo edukativnu vrijednost, ujedno je pokretač u izučavanju naučnih oblasti od posebnog značaja za društvo. Muzej nema ni samo konzervatorsku ulogu, on kroz pažljivo satkane aktivnosti izlaže i promovise razvoj kulture i društva kako u svojoj neposrednoj blizini tako i na cjelokupnom području Tuzlanskog kantona, ali i BiH.

Veoma kompleksni problem JU Muzej istočne Bosne Tuzla sa nagomilanim problemima iz prošlosti, moguće je funkcionalno ustrojiti i eksponencijalno poboljšati jedino uz jedan holistički pristup sa jasnim ciljem, misijom i vizijom.

6. IZVORI

1. Zakon o preuzimanju prava i obaveza osnivača prema Muzeju istočne Bosne u Tuzli – ("Službene novine TK", br. 10, 2000.)
2. Zakon o muzejskoj djelatnosti – ("Službene novine TK", br. 10, 2002.)
3. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o muzejskoj djelatnosti ("Službene novine TK", br. 10, 2010.)
4. Nacrt plan razvoja Javne ustanove Muzej istočne Bosne Tuzla za period 2014 – 2017. Godina
5. Izvještaj o radu upravnog odbora Javne ustanove Muzej istočne Bosne Tuzla u 2018. godini
6. Izvještaj o radu Javne ustanove Muzej istočne Bosne Tuzla u 2014. godini
7. Izvještaj o radu Javne ustanove Muzej istočne Bosne Tuzla u 2015. godini
8. Izvještaj o radu Javne ustanove Muzej istočne Bosne Tuzla u 2016. godini
9. Izvještaj o radu Javne ustanove Muzej istočne Bosne Tuzla u 2017. godini
10. Izvještaj o radu Javne ustanove Muzej istočne Bosne Tuzla u 2018. godini
11. Izvještaj o radu Javne ustanove Muzej istočne Bosne Tuzla u 2019. godini
12. Plan poslovanja Javne ustanove Muzej istočne Bosne Tuzla u 2020. godini
13. Zvanična web stranica Vlade TK - <http://www.vladatk.kim.ba/>
14. Zvanična web stranica Muzeja istočne Bosne Tuzla - <http://muzejibtuzla.podkonac.org/>
15. Zvanična facebook stranice Muzeja - <https://www.facebook.com/JU-Muzej-isto%C4%8Dne-Bosne-Tuzla-475004235952212/>
16. Program razvoja Javne ustanove Muzej istočne Bosne Tuzla za period 2020. - 2024. Godine (Ljubiša Veljković – konkurs za direktora 2020)
17. Zvanična web stranica međunarodnog komiteta muzeja - <https://icom.museum/en/resources/>
18. Zvanična web stranica Ministarstva za kulturu, sport i mlade TK - <http://mksmtk.gov.ba/>
19. Analiza najboljih muzejskih praksi u Evropi - <http://creative-museum.net/wp-content/uploads/2016/06/analysis-of-best-practices.pdf>
20. Etika, standard i najbolje prakse unutar muzeja (US) - https://www.nemanet.org/files/3413/8552/9233/Standards_and_Best_Practices_Compilation_-_Fact_Sheet.pdf