

Владимир Кривошејев
 Народни музеј Ваљево
 krisha@open.telekom.rs

ВИДОВИ ПРАВНОГ СТАТУСА МУЗЕЈА

Приватизација музеја као императив ефикасне и ефективне реализације друштвено корисних задатака¹

Апстракт: Данас музеји у свету егзистирају у различитим статусним облицима. У Европи деценијама преовлађујући класичан вид статуса музеја као несамосталног органа управе се све више одбацује због своје нефункционалности која онемогућује ефективно прихватање савремених тенденција. Такви музеји у све већем броју улазе у процес „приватизације“, који не подразумева престанка државне бриге и препуштања права управе и поседа приватним субјектима, већ је њена суштина у осамостаљивању руководства и њиховог права на управљање, уз даљу државну бригу и власништво над збиркама. То се постиже реструктурирањем музеја у јавне установе, али и фондациије, удружења, па и друштва са ограниченом одговорношћу, уз различите видове сарадње јавног са цивилним и приватним сектором. За то време музеји у Србији су већ деценијама устројени по систему јавних уснова, чиме имају формалну самосталност у пословању, која фактички не утиче на повећање ефикасности и ефективности. Сходно томе императив за подизање додатних квалитета рада мора да буде у примена позитивне праксе новог јавног менаџмента.

Кључне речи: музеј, статус, приватизација, менаџмент

¹ Рад презентирани на овим странама представља један мањи сегмент докторске дисертације *Менаџмент регионалних музеја у Србији са посебним освртом на организацију и лиценцијала културног туризма*, коју је аутор одбранио 14. јуна 2011. године на катедри за менаџмент у култури Факултета драмских уметности Универзитета уметности у Београду (председник комисије проф. др Милена Драгићевић Шешић, ментор проф. др Весна Ђукић), а која се налази у фази припреме за објављивање под насловом: *Музеји, менаџмент, туризам – реорганизација као императив савременог деловања музеја*.

ASPECTS OF THE LEGAL STATUS OF THE MUSEUMS privatization of museum as imperative of efficient and effective realization of community services

Abstract: Museums today exist in different status forms. In Europe, the classic form of the museum, that has been prevailing in the decades behind us as standard, is being more and more rejected because of its lack of flexibility to adjust to modern, contemporary trends. Such museums enter the process of "privatization", which does not mean that the museums, their management and property will be given to private enterprises without any jurisdiction of government, but it gives the opportunity to independent managements conduct business as desired, while the government still holds ownership over the museum's collections. This is gained through restructuring of museums into public institutions or funds, associations, even to limited liability companies, with constant cooperation of public and private sector. Meanwhile, in Serbia, museums are already classified as public institutions, but it gives them only formal independence in management and it does not increase the efficiency and effectiveness. So imperative must be achieving new quality standards through implementation of new, positive practice of public management.

Key words: museum, status, privatization, management

Од тренутака настанка првих музеја модерног времена, отварањем за јавност краљевских и кнежевских ризница, они егзистирају у тесној вези са властима на свим нивоима. И сам почетак основне дефиниције музеја,² као *нејпрофитне институције која је у служби друштва и његовог развоја*, утврђујући институционални карактер истиче и улогу музеја као јавног сервиса који обавља општедруштвено корисне активности, а условно га, индиректно, повезује са државним властима. Тиме је музеј трајно позициониран у оквиру сфере деловања културне политике као јавне практичне политике власти, односно државних органа који својим правним, политичким и финансијским ауторитетом оснивају и финансирају музеје, и на различите начине, сходно природи модела културне политике, утичу на његове активности.

У основи, музеји у Европи егзистирају на различитим државним нивоима, од државе преко региона, провинција и департмана до општина³ с тим што се формално правни статуси, од којих зависи и природа односа *музеј : управа*, разликују зависно од епохе, државе, регије, али и

2 "Музеј је некомерцијална, стална установа у служби друштва и његовог развоја, отворена за јавности, која сакупља, чува, истражује, објављује и излаже материјална и нематеријална сведочанства човечанства, у сврху проучавања, образовања, и уживања (задовољства, *enjoyment* – опаска В. К.), Сајт ИСОМа: www.icom.museum (приступ 12. јануар 2010).

3 Андре Гоб и Неоми Друге, *Музеологија – историја, развој и савремени изазови*, Београд, СЛЮ, 2009, 46.

музеја. Деценијама је био доминантан статусни облик уређења *музеја као несамосталног државног органа*, међутим, на прелазу 20. и 21. века, са *процесом приватизације = деетатизације = осамостаљења*, музеји се све чешће срећу као *јавне установе*, али и као *задушбине и фондације*, као цивилне организације, односно *удружења*, али и као *друштва са ограниченом одговорношћу* па и *приватни субјекти*.

Музеји као несамостални државни органи

У Европи деценијама доминантан државни модел културне политике створио је музеје које Gerald Mat означава као „државне“,⁴ који су егзистирали под директном управом власти. По свом статусу овакви музеји су *несамостални органи управе*, (попут агенција, дирекција, савета...) који се образују (а не оснивају) у саставу самосталних органа управе (министарства и секретаријати) са задатком вршења стручних, или и стручних и управних послова. Органи управе се јављају на свим нивоима власти и њима руководе старешине органа, које, као и сам орган, имају веома ограничену самосталност у раду.⁵

На опште стање државних музеја у Холандији указује извештај холандске државне финансијске контроле из 1998. године по коме су музеји организовани на овај начин неефикасни, нефлексибилни и неекономични, њима се не руководи стручно, будући да директори не поседују ни познавање менаџмента, нити самосталност и налоге добијају од надређених из управне хијерархије. Зато су без личне иницијативе, што се преноси и на запослене стручњаке, који су у статусу чиновника, и тако се и односе према послу. Поред тога музеји – органи управе не могу ни да располажу сопственим приходима, које морају да уплаћују у државну касу.⁶ На сличне закључке, описујући државне музеје у Немачкој, долази и Андреас Визанд и карактерише их као несамосталне органе оптерећене општим бирократским потешкоћама које у великој мери отежавају, па и онемогућују динамичност рада и програмску флексибилност наметнуту новим задацима музеја, који захтевају повећање оперативних средстава која није могуће обезбедити у ситуацији када се поједини културни субјекти и затварају.⁷

4 Видети: Gerald Mat, Tomas Flac и Judita Lederer, *Менаџмент музеја – уметности и економија*, Београд, CLIO, 2002, 35-40.

5 О органима управе: Љубиша Лазаревић и др, *Приручник за полагање правосудног испита* књ. 2, Београд, Савремена администрација, 1998, 1853-4.

6 Gerald Mat и др, *Менаџмент музеја*, 35-6.

7 Andreas Wiesand, *Држава културе и индивидуални музеј*, Београд, Балкан-Култ, 2001, 34.

У оваквој ситуацији европске државе почињу да траже друге моделе правног устројства својих музеја, који би омогућили ефикасније и ефективније испуњавање нових задатака. На један од путева ка променама указивала је пракса либералне културне политике Сједињених Америчких Држава где, од друге половине 19. века, већину музеја оснивају удружења – трустови, и њима управљају преко савета повереника (*trustees*) који директно руководе институцијама, а чији чланови, утицајни грађани, имају обавезе да и лично доприносе не само редовним активностима, већ и финансирању, било директно, било лобирањем, користећи своје везе. У таквим корелацијама они су ти који имају управне моћи, а постављени менаџери, у већини случајева, само извршавају њихове налоге. По мишљењу Мотоле Молфино „повереници трустова су свемоћни при одручивању о културној политици, о набавкама и о распореду финансијских средстава музеја; директори морају да буду послушни“, а на основу познавања америчке праксе Вера Золберг је закључила да такви музеји немају аутономију, тако да су чак и европски музеји, који су под директном државном управом, слободнији.⁸

Приватизација или осамостаљивање музеја

Уз познавање америчке праксе европске државе су се од деведесетих година прошлога века окренуле другим путевима промена статуса својих музеја који је означен као процес приватизације.⁹ У овом случају тај појам нема ни приближно исто значење као приватизација привредних субјеката какву познајемо из праксе земаља у транзицији са краја 20. и почетка 21. века, али и претходне праксе неолибералног тачеризма у Британији. Европска приватизација музеја није процес престанка државне бриге и препуштања и права управе и поседа свих ресурса приватним субјектима, већ је њена суштина у осамостаљивању руководства и њиховог права на управљање, уз даљу државну бригу и власништво над збиркама, и фактички представља *деетатизацију*. Овај процес који држава спроводи у циљу обезбеђивања одрживог развоја музеја које је основала у основи представља примену нових стратегија културне политике – приватизације и деетатизације, заснованих на препознавању утицаја културног ресурса као специфичног тржишта и

⁸ Andre Gob и Neomi Druge, *Музеологија*, 293.

⁹ Gerald Mat и др, *Менаџмент музеја*, 36; Andre Gob и Neomi Druge, *Музеологија*, 294 и Andreas Wiesand, *Држава културе и индивидуални музеј*, 44.

важне интеракције између непрофитних активности и културних и креативних индустрија.¹⁰

Ако се појам приватизације не дефинише искључиво као процес трансфера имовине, односно капитала из јавне (државне) у приватну својину, већ и као приватно управљање државном имовином,¹¹ приватизација музеја представља овакву приватизацију, будући да је базирана на делимичном или потпуном напуштању принципа директног државног управљања са преношањем обавеза и права управе на професионални менаџмент, који њиме треба да управља са основа приватног права. Описујући ове промене Gerald Mat користи изразе *издвајање* и *осамостаљивање*,¹² будући да је реч о издвајању из управног апарата, формирањем самосталног тела, али уз јасно дефинисане и обавеза државе и одговорности музеја. Овакву поделу права и обавеза прати формирање ефикасног и ефективног, небирократизованог менаџмента који добија права на коришћење сопствених средстава и стварање нових инструмената за њихово додатно стицање. На такве начине се ригидан државни орган трансформише у флексибилан самосталан субјект са већим дијапазоном слободнијег и креативнијег програмског деловања, а ради испуњавања циља што ефикасније и ефективније реализације свих задатака које пред музеје поставља савремено доба.¹³

Процес приватизације – издвајања – осамостаљивања, пратила је и бојазан која се испољава кроз страховања о даљем функционисању музеја на новим основама. Међутим, нова организација издвојена из државне управе и ослобођена директног управљања, представља основ за побољшање функционисања. Gerald Mat сматра да: „За издвајање не постоји алтернатива. Ако музеј жели да функционише као средство комуникације између уметности, уметника и публике, он мора да се ослободи државног старатељства и структуре. Ради се, међутим, само о издвајању организације, али не и финансирања. Оснивачки акт и одговорност државе за финансирање музеја морају јасно да се дефинишу.“¹⁴ Тако осамостаљени музеји у Холандији су и даље финансирани од државе

10 О приватизацији и деэгатизацији у култури видети: Весна Ђукић, *Држава и култура – студије савремене културне политике*, Београд, Институт за позориште, филм, радио и телевизију Факултета драмских уметности, 2010, 279.

11 <http://sr.wikipedia.org/sr> (приступ 2. јуна 2010); видети и Весна Ђукић, *Држава и култура*, 279 и даље.

12 Gerald Mat и др, *Менаџмент музеја*, 8, 35, 38-40; видети и: Весна Ђукић, *Држава и култура*, 279 и даље.

13 О суштини приватизације, односно осамостаљивања музеја видети: Gerald Mat и др., *Менаџмент музеја*, 35-54; Andre Gob и Neomi Druge, *Музеологија*, 285-295.

14 Gerald Mat и др., *Менаџмент музеја*, 37-38.

да би бринули о државним збиркама, а истовремено уживају статус „заштићеног подстанара“ у државним зградама, са правом да тај простор користе и за додатно стицање прихода, било издавањем, било отварањем музејских продавница и ресторана.¹⁵ После процеса приватизације амстердамски Рајксмузеј је знатно проширио своју делатност, чинећи је разноврснијом, а истовремено и усмереном према различитим циљним групама, стварајући сопствену пирамиду публике.¹⁶

Постојећи страхови за функционисање осамостаљених, „приватизованих“, музеја, који се јављају на почетку овог процеса су, по Мату, само параван страху од одговорности коју самосталност са собом носи,¹⁷ као и страху од других додатних обавеза које су предуслов пуном ефекту осамостаљења. Међутим, битно је напоменути да нови начин функционисања захтева и нови вид руковођења, са личном одговорношћу руководства, које се преноси и на запослене, тако да уместо испуњавања радних обавеза у први план долази одговорност и иницијатива. То подразумева и додатно образовање за директоре, не само са аспекта струке већ и менаџмента.¹⁸

Указујући на разлике између традиционалног и савременог руковођења институцијама културе Клод Молар презентује и терминолошку поделу. Разликујући *једносјавно, административно руковођење* и *пошћуно руковођење* он закључује: „административно руковођење углавном је усмерено да се на најбољи могући начин потроше добијени кредити (овад вид руковођења би одговарао „државним“ музејима; напомена В. К.), док потпуно руковођење установом подразумева управљање и издацима и приходима, што представља не само строгост у расподели издатака, већ и способност иновација у приходима (овакав вид руковођења је неопходан у осамостаљеним музејима; напомена В.К.)“.¹⁹ Моларово потпуно руковођење одговара и појму *новог јавног менаџмента*,²⁰ као и појму система АМК – адаптивног менаџмента квалите-

15 Andre Gob и Neomi Druge, *Музеологија*, 287-288; видети и Gerald Mat и др, *Менаџмент музеја*, 38.

16 Милена Драгићевић-Шешић и Сањин Драгојевић, *Менаџмент уметности у турсуленитним околностима*, Београд, СЛЮ, 2005, 182.

17 Gerald Mat и др, *Менаџмент музеја*, стр. 37.

18 Исто, стр. 40.

19 Клод Молар, *Културни инжењеринг*, Београд, СЛЮ, 2000, 104.

20 Danielle Cliche and Andreas Wiesand, „Arts and Artists in Europe: New Challenges”, A briefing paper about trends, issues and questions for arts policy in Europe commissioned by the International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA) for a meeting of its European Members and its Board in Athens, Greece, on 2-3 November 2007, стр. 7 (преузето 21. новембра 2010 са www.ifacca.org/media/files/).

та (*adaptable quality management*)²¹ заснованог на постизању изврности са стручних аспеката и неаутократском лидерству и флексибилном управљању, усмереном ка постизању изврности, са менаџерског аспекта. За постизање одрживости реорганизованих институција културе од пресудног значаја је њихово осамостаљивање од бирократског апарата управе, и дебирократизације музејских администрација. То се постиже изградњом професионалне менаџерске структуре, са менаџерима едукованим и спремним да прихвате нове изазове, као и нова знања и вештине.

Данас, на почетку двадесет првога века, поред још постојећих државних музеја као несамосталних органа управе, осамостаљени музеји у Европи егзистирају и као јавне установе, задужбине/фондације, удружења, деоничарска друштва са ограниченом одговорношћу, а постоје и потпуно приватни музеји.

Трансформација државних музеја у јавне установе

Жак Салоа, директор Дирекције за музеје, централног државног органа који брине о свим музејима у Француској, је 1996. године закључио да је модел директног државног управљања музејима неподесан и заложиио се за њихово осамостаљење у виду формирања јавних установа, са својим независним управама,²² што је учињено када су у питању највећи музеји, попут Лувра, Орсеја или Бобура.²³

Установа има статус независног правног лица, чиме је одвојена од државне управе. Јавне установе, заједно са јавним предузећима спадају у групу такозваних *недржавних субјеката као вршиоца управне делатности*, који се оснивају са циљем вршење једне или више делатности, која не може бити везана за вршење управних послова. Имовина установа је државна, или имовина другог оснивача, а установе се оснивају управо да би располажући са њом испуњавале „јавно корисну сврху“, у оквиру законских ингеренција, будући да им се „одређена управна овлашћења поверавају посебним законима“, који између осталог регулишу и постојање статута установе, независних органа управе, али и обавезу надзора од стране власти.²⁴

21 Видети: Милена Драгићевић-Шешић и Сањин Драгојевић, *Менаџмент уметности у турбулентним околностима*, стр. 7 и 189 и даље.

22 Andre Gob и Neomi Druge, *Музеологија*, 287.

23 Видети Andre Gob и Neomi Druge, *Музеологија*, 287 и Клод Молар, *Културни инжењеринг*, 104-107.

24 О јавним установама видети: Љубиша Лазаревић и др, *Приручник за полагање правосудног испитија*, књ. 2, 1855.

Најчешће коришћен вид осамостаљивања постојећих музеја под државном управом у Аустрији је њихова трансформација у јавне установе,²⁵ а као и у Француској и у Белгији су највеће музејске институције,²⁶ које су егзистирале у склопу федералне администрације, крајем двадесетог века постале независне „јавне установе са издвојеном администрацијом“, док је већина музеја у градовима остала под директним ингеренцијама локалних власти.²⁷ Трансформација у установе се примењују и у Холандији, где су власти, крајем прошлога века, у оквиру широкообухватне реформе културне политике, усмерене истовремено ка интересима публике и диверсификацији материјалних ресурса, покренуле процес осамостаљивања са циљем да се музејима додели широк степен „аутономије у управљању, укључујући и управљање за посленима и зградама, док саме збирке остају власништво власти“.²⁸ Уочава се да се овакви процеси срећу не само у државама са парадржавним моделом културне политике, попут Холандије већ и у земљама са изразитим државним моделом, попут Француске.²⁹ Тако, примењујући осамостаљивање државних музеја трансформацијом у јавне установе државе Европске уније примењују комбинацију државног и парадржавног модела културне политике, где држава не управља директно музејима али задржава неке надлежности: надзор, власништво збирки и сл. што представља мере умањења ризика које утичу на приближавање различитих модела и смањење разлика међу њима.

Оцењујући ефекте осамостаљивања музеја пререгистрацијом у установе, у аустријском државном извештају о култури за 1998. годину је забележено: „Јавна установа поседује ствари, односно иметак којим не располаже ни један од чланова, односно деоничар. Установа има статус правног лица којим на основу прописане сврхе управљају одређене особе (...) при чему у првом плану стоји друштвена корист. (...) Претварање државних музеја у јавне установе донело је најмање промене и не-

25 Gerald Mat и др, *Менаџмент музеја*, 41.

26 Велики „краљевски“ музеји стационирани у Бриселу: Краљевски музеј историје и уметности, Краљевски музеј лепих уметности, Краљевски природњачки музеј и др.

27 Gerald Mat и др, *Менаџмент музеја*, 287; видети и Клод Молар, *Културни инжењеринг*, 104-107.

28 Andre Gob и Neomi Druge, *Музеологија*, 287-288; видети и www.culturalpolicies.net/web/netherlands.php (приступ 19. новембра 2010).

29 Видети: www.culturalpolicies.net/web/france.php?aid=1 (приступ 19. новембра 2010).

знатне захвате у њихову организациону структуру ради очувања историјски насталог и цењеног идентитета појединих музеја.“³⁰

Задужбине и фондације као облици непрофитног удруживања

Задужбине и фондације³¹ представљају посебне облике непрофитног удруживања, са одређеним оснивачем или оснивачима, за које су карактеристични специфични циљеви у јавном интересу, чије извршавање контролише држава. Таква правна структура се уобичајено користи у германским и англосаксонским земљама, а мање у осталим деловима Европе. У основи, са практичних аспеката, реч је о веома сродним видовима организовања, који се у детаљима разликују од државе до државе, а у федералним државама и од једне до друге федералне јединице.³² По Gerald Matu, суштинска разлика између задужбина и фондација у Аустрији је у томе што фондација није трајна те се у потпуности може утрошити за намењену сврху, док се код задужбина могу користити само остварени приходи, без употребе главнице. Према аустријском Савезном закону о задужбинама и фондацијама, задужбина је иметак задужбинара који је њиховом вољом трајно поклоњен. Овај вид организовања је примењив за широк спектар друштвено корисних активности, па и за управљање музејским збиркама. Задужбина има статус правног лица и уписује се у регистар фирми, подложна је државној контроли, а приходи који се на основу овог поклона остварују, намењени су за друштвено корисне сврхе.³³ Са друге стране, у Србији, законским прописима о задужбинама и фондацијама из 1989. године, „задужбину могу основати физичка лица сопственим средствима, док фондацију могу основати правна лица друштвеним средствима“, ради „помагања стваралаштва и остваривања хуманитарних и других друштвено корисних циљева“ и то тек онда „ако се обезбеђеним средствима могу остварити циљеви ради којих се оснивају“.³⁴ Међутим крајем 2010. године усвојен је нови Закон о задужбинама и фондацијама, који се примењује од марта 2011. године, а који одређује да су и задужбине и

30 Gerald Mat и др, *Менаџмент музеја*, 41.

31 Односно фондови, као синоним за фондације, с тим што је ипак правилније фондације посматрати као начине организовања, а фонд као материјална средства (фондације, задужбине или другог субјекта) намењена остваривању одређеног циља.

32 Gerald Mat и др, *Менаџмент музеја*, 41-42.

33 Исто, 41-43.

34 Закон о задужбинама, фондацијама и фондовима, *Службени гласник СРС*, бр. 59/89.

фондације непрофитне, невладине организације са статусом правног лица без чланова, осниване ради испуњавања „доброчиног испуњавања општекорисног циља”, а разликују се по томе што за фондације оснивач није дужан да обезбеди оснивачку имовину, док оснивач задужбине мора да при оснивању обезбеди имовину у вредности од најмање 30.000 евра.³⁵

Зависно од субјекта који је оснивач, задужбина, односно фондација, може бити јавна и приватна. Приватне задужбине су често примењиван вид за организовање новооснованих музеја насталих кроз приватне иницијативе уметнике, колекционара, али и предузећа. У Келну, у Немачкој, на крају 20. века, није било државних музеја већ су сви оснивани као задужбине појединих грађана на бази њихових колекција, али уз даље уговорно суфинансирање града.³⁶ Тако је и Хуан Миро, седамдесетих година двадесетог века, иницирао оснивање свога музеја у Каталонији у овом организационом виду. Музејем руководи Патронат (управни савет) састављен од представника породице Миро и јавности из света уметности и културе, а који именује директора.³⁷ Сличне примере представљају и аустријске задужбине Леополд, Лудвиг и Кислер. Док задужбина Кислер има управу од девет чланова, задужбина Леополд има председштво од осам чланова, од којих пола именује задужбинар и један од њих је, као представник породице, доживотни члан.³⁸

Јавна задужбина, односно фондација, у којој се јавни/државни субјекти, са својом имовином појављују као утемељивачи, је један од модела за осамостаљивање државних музеја. У Аустрији, поред трансформације државних музеја у јавне установе, среће се и пракса трансформације у јавне задужбине. Таква пракса постоји од 1993. године и у Холандији, где је основано двадесетак музејских задужбина са циљем да се укидањем вишеструке државне хијерархије успостави јасна подела задатака између музеја и државе и „обезбеди стручан, компетентан, делотворан и економски утемељен менаџмент“.³⁹ И у Канади, одлуком власти округа Халтон, њихов регионални музеј је 1998. године, после четврт века постојања, осамостаљен од окружних власти и функционише као фондација. У Немачкој је задужбинарско организовање примењено приликом реорганизације музеја које је основао град Хамбург.

35 Закон о задужбинама и фондацијама, *Службени гласник РС*, бр. 88/10.

36 Andreas Wiesand, *Држава културе и индивидуални музеј*, 63 и даље.

37 Andre Gob и Neomi Druge, *Музеологија*, 290.

38 Gerald Mat и др, *Менаџмент музеја*, 42.

39 Исто, 43.

Издавањем из државног апарата и претварањем у јавне задужбине музеји су добили слободу независног одлучивања, без уплитања државне управе и политике, а са државом су потписали уговоре о обавезама финансирања и услугама које заузврат морају да пружају. У основи те су услуге остале исте као и раније и односиле су се на набавку, чување и истраживање музејских предмета, с тим што је додатни акценат, знатно већи него раније, стављен на преношење знања и функцију услужног сервиса за публику. Надзор над радом ових музеја има савет од десет чланова, који чине представници музеја, друштва пријатеља музеја и уметнички и културни посленици, али и представници привреде. Редовним радом музеја руководи директор, уз помоћ финансијског директора, и они се бирају на мандат у трајању од 5 година.⁴⁰

Један од илустративних примера фондацијског утемељења музеја пружа Алиментаријум – музеј исхране у швајцарском граду Веџеју. Овај музеј је 1985. године основао светски гигант кондиторске индустрије Нестле, са циљем презентације историјата компаније, да би 2002. године добио потпуно нове, не само концепцијске, већ и организационе облике. Послови обнове и садржајног проширења музеја су захтевали стварање фондације, што са собом носи и низ пореских олакшица под условом да се функција музеја – фондације не ограничи на рекламирање. Зато, да би избегли да музеј изгледа као гламурозни излог фирме, Нестле нису презентирале само оне садржаје који њих као фирму интересују, већ су тематику Музеја прошириле на целокупну исхрану. Тако је рекламни фабрички музеј постао музеј исхране презентационо конципиран као спој четири генеричке активности: *кућићи – припремајћи – јестићи – варијћи*.⁴¹

Музеји као цивилне организације

Као и код задужбина и фондација и музеји формирано од стране цивилних, грађанских удружења се срећу у два вида: као музеји који су настали радом удружења, које је некада и формирано, иницијативом појединаца, управо са циљем оснивања музеја, и као вид осамостаљивања постојећих државних музеја. Како закључују Andre Gob и Neomi Druge: „Бројним музејима управљају удружења која су створили појединци и која су најчешће сама и установила одређен музеј“.⁴² Овакав вид деловања музеја је, уз фондације, веома чест у америчкој пракси,

40 Видети: Gerald Mat и др, *Менаџмент музеја*, 36-37 и 43.

41 www.alimentarium.ch (приступ 1. марта 2010); видети и Andre Gob и Neomi Druge, *Музеологија*, 141-42, 289 и 291.

42 Andre Gob и Neomi Druge, *Музеологија*, 290.

нарочито у раду локалних и регионалних музеја. Тако Регионални музеј Викторије егзистира као *Victoria Regional museum association* а Музеј Fort MekArtur као *Fort MacArthur Museum Association*.⁴³ У таквој пракси, учешће власти изузетно варира: или им дају зграду на располагање, или субвенционису њихово функционисање, или плаћају запослене, или финансирају само одређене пројекте".⁴⁴

Поред музеја који у потпуности функционишу у виду удружења чији је једини, или бар примаран циљ егзистенција музеја, постоје и музеји који представљају један од метода за испуњавање шире мисије удружења, попут Спартанбуршког регионалног историјског друштва из Јужне Каролине, које је своју мисију формулисало као: *истраживање и чување историје региона кроз прикупилање и ширење прича људи који су је обликовали; у њом циљу се реализују различити живи програми и догађаји и подстићу се ученици свих узраста да истражују историју која почиње у суседном дворишту, на нашим историјским локалитетима и у регионалном музеју*. Обављајући ову мисију удружење се појављује као оснивач регионалног музеја.⁴⁵ Сличан пример пружа и француски музеј Ван Сен Ламбер у Серену такође основан од стране локалног удружења.⁴⁶

Са друге стране, постоје примери где се поједина удружења, која у основи немају додирне тачке са музејском активношћу, обављајући своју ширу мисију, појављују као оснивачи музеја, попут Музеја лутака у Индији и Музеја старе фарме у Калифорнији, које су основали Ротари клубови.⁴⁷ (приступ 1. март. 2010). Нешто другачији пример представљају веома разноврсни музеји разних удружења осниваних са циљем презентације свог историјата и активности.

Поред оваквих примера везаних за рад музеја од оснивања, вид непрофитног удружења може да се искористи и у процесу осамостаљивања музеја формираних од власти. Таквим новоформираним удружењима, односно „удружењима која контролише власт“⁴⁸ управни органи поверавају управљање музејима, задржавајући право одлучивања. Удружења у име власти управљају музејима, и зградама и збиркама, које остају државно власништво а запослени задржавају статус држав-

43 www.victoriaregionalmuseum.com и www.ftmac.org (приступ 18. марта 2010).

44 Andre Gob и Neomi Druge, *Музеологија*, 288.

45 www.spartanburghistory.org (приступ 17. марта 2010).

46 Andre Gob и Neomi Druge, *Музеологија*, 291.

47 www.rotary3060dolls.org и www.rotarycluboffortcollins.org/museumatmartinezpark.htmlf255d

48 Andre Gob и Neomi Druge, *Музеологија*, 46.

них службеника, али се на тај начин избегава ригидност државне управе и омогућује формирања издвојеног руководства које ће динамичним управљањем покренути разноврсне активности, а приходе, уместо у државну касу, усмеравају у основну делатност.⁴⁹ Према Gerald Matu, и оваква пракса се примењује у Аустрији, с тим што удружења морају да својим статутом јасно дефинишу недобитне и друштвено корисне циљеве, али и механизме транспарентног рада и контроле.⁵⁰ Истовремено, у Француској су само велики национални музеји осамостаљени од државне управе добијањем статуса установа, док је у локалним срединама апсолутна већина музеја остала под директним државним управљањем општина и округа, од којих се само поједине институције осамостаљују, попут Музеја савремене уметности у Бордоу који ради сходно Закону о удружењима.⁵¹

Друштво са ограниченом одговорношћу

По Gerald Matu још један од путева за осамостаљење државних музеја је кроз друштво са ограниченом одговорношћу (д.о.о.), с тим што овакав облик организовања нуди најмање самосталности у раду, будући да власник, у овом случају држава, покрајина или општина, као једини, или већински деоничар задржава механизме директног утицаја.⁵²

Д.о.о. је вид удруживања правних или физичка лица, ради обављања одређених делатности, код којих оснивачи не одговарају за обавезе друштва, а сnose ризик до висине властитог улога. Д.о.о. се оснивају уговором о оснивању, а ако је само 1 оснивач, одлуком, и има своје руководство (директор, управни и надзорни одбор).⁵³ У основи овакав вид удруживања је осмишљен ради обављања профитних делатности са циљем остваривања и поделе добити, али је погодан и за активности са недобитним циљевима и усмеравање добити у основну делатност. У пракси је примењен у случају Музеја екологије у Алзасу.⁵⁴

49 Исто, 288.

50 Видети: Gerald Mat и др, *Менаџмент музеја*, 48-54.

51 Видети: Клод Молар, *Културни инжењеринг*, 105 и 115.

52 Видети: Gerald Mat и др, *Менаџмент музеја*, 48.

53 О „д.о.о.“ видети: Љубиша Лазаревић и др, *Приручник за полагање правосудног испита*, књ. 2, 990.

54 Видети: Клод Молар, *Културни инжењеринг*, 115.

Приватни музеји

Сви набројани видови за осамостаљивање државних музеја припадају доменима приватног права, што је и представљало један од основа за употребу појма приватизације, али је у већини примера било речи о музејима у којима власт, мењајући правни статус са циљем побољшања функционисања, ипак задржава право власништва, тако да није било говора о заиста приватним музејима. У такве музеје би спадали музеји код којих свим ресурсима располажу приватна лица, било као појединци, односно физичка лица, било, што је најчешћи случај, као комерцијална предузећа, односно правна лица. У такве музеје спадају фабрички музеј пива Бел Ви у Бриселу, сенфа Амора у Дижону, чоколаде Жак у Епену, као и Мерцедесов и Пежоов музеј аутомобила у Штутгарту, односно Сошоу, уз напомену да такви музеји, за разлику од помињаног фондацијског Нестле музеја прехране у Вевеју, презентују само историјат привредног развоја својих оснивача и у имену носе њихову комерцијалну марку тако да непрофитне циљеве музеја подређују профитним маркетиншким циљевима, услед чега су њихови музеји нека врста гламурозних излога власника.⁵⁵ У оваквим случајевима општедруштвена корист као битан императив постојања музеја бива подређена користи власника. Такав приступ није неуобичајен, па ни негативан, али мора да се напомене да одсуство, или подређеност општедруштвене користи са собом носи и неопстојање потребе а тиме и обавезе финасирања јавним средствима, као и права на повластице, што је био разлог да Нестле промене и тематику излагања као и организациони приступ и статус свог музеја.

Сарадња јавног и приватног сектора – Италија, студија случаја

Следећи друштвено корисне циљеве, државе које су препознале значај музејских институција за остваривање општих интереса, примењујући савремене стратегије културне политике, повезујући стратегију приватизације и деетатизације, као једне од стратегија постизања одрживости, и стратегију партнерства, као једне од стратегија повезивања, све чешће сарађују са субјектима цивилног и приватног сектора. Једна од таквих држава је и Италија, у којој је одавно препознат широк спектар развојних могућности које на општем плану пружају музеји. И ако је културна политика Италије пример стриктног државног модела, све бројнији италијански музеји већ деценијама егзистирају у различитим организационим видовима, од оних државних, регионалних и оп-

55 Andre Gob и Neomi Druge, *Музеологија*, 291.

штинских, преко музејских фондација, до приватних музеја физичких и правних лица, али улога државне потпоре у општем интересу је увек присутна, било да је реч о потпорама приватним легатима физичких лица, или различитим видовима сарадње са правним лицима. Један од примера представља сарадња општине Падова са власницима приватне научно-техничке колекције, породицом Минићи Зоти, где је власт 1998. године уступила ренесансну палату Анђели за смештај колекције и формирање музеја *Museo del precinema*, којим управља Лаура Минићи Зоти.⁵⁶

Са друге стране власници Фијата, породица Ањели, су заједно са Италијанским аутомобилским удружењем, а уз подршку пословних партнера повезаних са аутомобилском индустријом, на плацу уступљеном од стране града Торина 1960. године отворила Национални музеј аутомобила, међутим, када се Фијат 2004. године повукао из управе промењен је статус Музеја, коме су данас оснивачи Регион Пијемонт, провинција Торино, град Торино и Италијански аутомобилски клуб, од којих свако именује по једног члана управног одбора.⁵⁷ Регион Пијемонт и град Торино, финансијски и давањем концесије на објекат, учествовали су и у оснивању Уметничког музеја фондације Мерц, смештеног у старој градској електрани, а којим руководи ћерка уметника Марија Мерца.⁵⁸ Регион Пијемонт, провинција Торино и општина Чиери су заједно са локалном привредном комором и кластером који окупуља 50 произвођача текстила, основали и посебну фондацију која је оснивач Музеја текстила.⁵⁹ На сличан начин, удруженим напорима, град Торино, регија Пијемонт, Привредна комора Торина, Уникредит банка и фондација *CRT (Cassa di Risparmio di Torino)*⁶⁰ брину о Музеју савремене уметности смештеном у средњовековном замку Риволи.⁶¹ Истовремено, ради олакшаног финансирања свих музеја, заједно са регијом Пијемонт, удружењем Сан Паоло и фондацијом *CRT*, град Торино, који је задржао водећу улогу у управљању, основао је и јавну Фондацију музеја Торина. Фондација је основана половином 2002. године, а на основу иновација уграђених у италијански Закон о буџету за 2002. годину, осмишљених у циљу омогућавања локалним властима да успоставе темеље за поверавање њихове уметничке и кул-

56 www.minicizotti.it (приступ 17. марта 2010).

57 www.museoauto.it (приступ 17. марта 2010).

58 www.fondazionemerz.org (приступ 17. марта 2010).

59 www.fondazionetessilchieri.com (приступ 17. марта 2010).

60 www.fondazionecrt.it (приступ 28. јула 2010).

61 www.castellodirivoli.org (приступ 28. јуна 2010).

турне баштине на основу функционалних и модерних управних и организационих модела. Задатак фондације је да спроводи операције реорганизације различитих изложбених простора, са значајним акцијама заштите и презентације збирки, као и промотивне активности које би повећале одзив посетилаца и постепено омогућавале боље и ефикасније услуге за јавност.⁶² Ова фондација, заједно са приватном *Fondazione de Fornaris* је преузела и оснивачка права над торинском Галеријом модерне уметности.⁶³ Један од торинских примера удруженог деловања јавног и цивилног сектора је и културно туристички Интернет портал www.contemporarytorinopiemonte.it покренут удруженим напорима града Торина, регије Пијемонт и фондације ЦРТ.

Сличан пример сарадње између различитих сектора, а у циљу опште користи, у Италији се среће и раније. Тако је 1960. године, у Фиренци, у Дантеовој родној кући, основан музеј посвећен славном песнику у чијем оснивању су поред организације *l'Unione Fiorentina* активно учествовали и град Фиренца, италијанско Министарство просвете, фондација *la Cassa di Risparmio di Firenze* и туристичка и привредна предузећа.⁶⁴

Фиренца, са својим бројним државним, провинцијским, регионалним, градским, црквеним, универзитетским и приватним музејима, у различитим видовима организације,⁶⁵ пружа низ других примера сарадње у општем интересу различитих сектора, од којих је један од нових везан за оснивање Музеја математике. Овај музеј, познат и као Архимедов парк, основан 2004. године, функционише као конзорцијум чији су оснивачи Универзитет у Фиренци, Висока школа у Пизи, Универзитет у Пизи, Универзитет Сијена, Универзитет Авелино, али и провинција Фиренца, Италијанска математичка унија и Национални институт за математику.⁶⁶

Примери разноврсности видова сарадње при оснивању и функционисању музејских институција које пружа Италија, позната и као зе-

62 www.fondazionetorinomusei.it (приступ 18. марта 2010).

63 www.gamtorino.it, www.fondazionedefornaris.it (приступ 28. јула 2010).

64 www.museocasadidante.it (приступ 19. марта 2010); видети и: http://it.wikipedia.org/wiki/Musei_di_Firenze (приступ 18. марта 2010), http://it.wikipedia.org/wiki/Musei_della_ToscanaFirenze_-_altri_musei (приступ 18. марта 2010).

65 Видети на: http://it.wikipedia.org/wiki/Musei_di_Firenze (приступ 18. марта 2010).

66 http://it.wikipedia.org/wiki/Giardino_di_Archi_mede, <http://web.math.unifi.it> (приступ 20. марта 2010).

мља музеја, али и земља која на развоју укупне музејске инфраструктуре заснива своју културнотуристичку привреду као битан елемент стицања националног дохотка, могу бити од велике користи државама које намеравају да се нађу на сличном путу.⁶⁷

Статуси музеја у Србији

Путеви за јачање ефикасности и ефективности музеја у Србији не могу се тражити у њиховом осамостаљивању, будући да су, за разлику од европских, државни, градски и општински музеји у Србији већ деценијама, бар формално, осамостаљени од државне управе. Процес њихове деетатизације, односно осамостаљивања/приватизације започео је раних педесетих година двадесетог века, кроз почетак развоја самоуправљања, наставио се 1955. доношењем *Закона о ујрављању културно-просветним, уметничким и научним установама*⁶⁸ а завршен је са уставним променама 1963. године. Са увођењем самоуправне праксе отпочела је и нова управљачка фаза у којој нестаје административно управљање преко директних утицаја народних одбора, и примењује се нови систем са управником као извршиоцем, чиме су музеји осамостаљени⁶⁹ да би се као независне установе даље развијали у оквиру самоуправног система, са положајем усанова као организација удруженог рада – ОУР. Крахом самоуправног система и почетком блокиране транзиције⁷⁰ некадашњи ОУР-и, настављају своју егзистенцију као независне јавне службе – установе, са новом организацијом заснованом на одредбама закона о јавним службама, локалној самоуправи и културним добрима. Сходно овим законским актима, средства којима уста-

67 Неопходно је, бар у напоменама, поменути и један случај који је у италијанској стручној јавности изазвао пуно полемике. У циљу додатног развоја културног туризма премијер Силвио Берлускони је крајем 2008. г. за генералног директора за културну баштину, који надзире 450 државних музеја и археолошких налазишта, именовоа Марија Реска, ранијег председника Мек Доналдса Италије као и Америчко италијанске привредне коморе. [www.seebiz.eu/hr/seebiz-trend/kultura/sef-mcdonald%27sa-sp asava-talijanski-kulturni-turizam,71156.html](http://www.seebiz.eu/hr/seebiz-trend/kultura/sef-mcdonald%27sa-sp-asava-talijanski-kulturni-turizam,71156.html), <http://online.wsj.com/article/SB123180247432375119.html55d>, http://www.nytimes.com/2008/11/22/arts/design/22dire.html?_r=1. и www.artsjournal.com/realcleararts/2009/10/mario-resca.html (приступ 3. септембра 2010).

68 *Службени гласник НР Србије*, од 23. јула 1955, бр. 57.

69 Нада Андрејевић Кун, „Самоуправљање у Музејима и заводима за заштиту“, *Музеји*, бр. 8, Загреб, Савез музејских друштва Југославије, 1953, 8.

70 О „транзицији у блокади“ видети: Весна Ђукић, *Држава и култура*, 228 и даље.

нове послују *могу бити у свим облицима својине*⁷¹ а по одредбама *новог Закона о култури, може да их оснује и Република Србија, аутономна покрајина, јединица локалне самоуправе, као и друго правно или физичко лице.*⁷²

На почетку двадесет првога века више од седамдесет музеја основаних од стране републике, покрајина, градова и општина у Србији, као и већи број специјализованих музеја и независних галерија ужива статус самосталних музејских установа заштите. Поред тога, постоје и музејски субјекти који делују при другим јавним установама, као њихове радне јединице – збирке, а са различитим нивоима развоја. Тако Музеј Јадра у Лозници, који са 8 запослених, поседује основне музејске капацитете, представља радну јединицу установе културе Центар за културу „Вук Крацић“,⁷³ док при културној јавној установи Библиотека „Јанко Веселиновић“ у Коцељеви постоји музејска збирка са само једним запосленим.⁷⁴

Иако апсолутна већина музеја у Србији има статус јавних установа, има и ретких, али разноврсних изузетака. У овом тренутку једини музеј који функционише у пуном капацитету, обављајући све музејске функције, а да је несамостални орган управе, је Војни музеј у Београду, који егзистира у саставу Министарства одбране.⁷⁵ До скоро сличан статус је имао и Музеј историје Југославије, који је радио у оквиру савезних органа СР Југославије све до формирања Државне Заједнице Србија и Црна Гора 2003. године, када је Народна скупштина Републике Србије донела Одлуку о прихватању споразума држава чланица којом је утврђено да музеј постане део управних органа Републике Србије, да би у новембру 2007. г, Одлуком Владе Републике Србије, реорганизован као независна установа у области културе.⁷⁶ То би у Србији био један од ретких примера „приватизације – осамостаљивања“ музеја трансформацијом у установу, какав се од 90-тих година двадесетог века среће у европским државама, по принципу претварања несамосталног државног органа у самосталну јавну установу, а у овом случају реч је о

71 Чланови 2, 4 и 7, Закон о локалној самоуправи, *Службени гласник РС*, 129/07.

72 Чланови 22 и 23, Закон о култури, *Службени гласник РС*, бр. 72/09.

73 www.ckvkaradzic.org.rs (приступ 14. марта 2010).

74 www.koceljewa.gov.rs (приступ 14. марта 2010).

75 И интернет презентација Војног музеја није на независном домену већ је поддомен Министарства одбране; видети међусобни однос интернет презентација Музеја и Министарства: www.muzej.mod.gov.rs и www.mod.gov.rs (приступ 18. марта. 2010).

76 Видети Интернет презентацију Музеја историје Југославије: www.mij.rs (приступ 18. марта. 2010).

изједначавању статуса овога музеја са статусом апсолутне већине других музеја у Србији.

Другачији, али опет усамљени, примери „осамостаљивања“ срећу се у Тополи и Пожаревцу. Током 1990. године, Центар за културу „Душан Петровић Шане“ из Тополе, у чијем саставу се налазио и Историјски музеј Топола као и спомен комплекс Карађорђевића, је општинском одлуком променио име у Задужбина краља Петра I Карађорђевића, да би потом, на основу закључака Владе Републике Србије из 1991. године, одлукама Скупштине општине Топола и Министарства културе из 1993. г, целокупна имовина комплекса ушла у састав и званично обновљене Задужбине, коју је 1914. године основао краљ Петар I Карађорђевић. Овом задужбином руководи Управни одбор у коме се налазе представници државе, цркве, Општине Топола, породице Карађорђевић и од Управног одбора именовани управник Задужбине, а задужбина се превасходно финансира употребом имовине која јој је на располагању, и то од продаје улазница и сувенира, издавачком делатношћу, изнајмљивањем простора и продајом вина.⁷⁷ Са друге стране, пожаревачка Галерија Милене Павловић Барили је, од свог оснивања 1966. године, егзистирала као посебна радна јединица – депанданс Народног музеја Пожаревац, да би се 1997. године осамосталила од музеја, али не као установа, већ као фондација, са пуним називом Фондација Миленин дом – галерија „Милена Павловић Барили“. Оснивач ове Фондације је град Пожаревац, који је у Фондацију унео легат породице Павловић-Барили, који се поред збирке и куће у којој је она стационирана, састоји и од још једног објекта, са више локала. Издавањем тих локала, али и продајом улазница и издања, фондација остварује око 55% годишњих прихода, док се преосталих 45% обезбеђује буџетским финансирањем града као оснивача, на основу планова редовне делатности. У пракси, град финансира плате запослених, а по потреби и веће инвестиције и значајније програме, док се материјални трошкови и редовна програмска делатност финансирају од средстава Фондације, као и из других извора (средства Министарства културе и сл.). Радом Фондације руководи управни одбор, именован од стране градске скупштине, која, на предлог управног одбора, поставља и управника.⁷⁸

77 Интервју са Иваном Петровићем, стручним водичем у Задужбини, обављен 19. марта 2010. године; видети и: Љиљана Бендераћ, *Музеји Србије*, Београд, Завод за проучавање културног развоја, 2000, 211.

78 Интервју са Радославом Станојевићем, управником фондације, обављен 18. марта 2010. године; видети и: Љиљана Бендераћ, *Музеји Србије*, 179.

Један од ретких, али краће време постојећих, примера посебног вида статуса музеја пружа историјат Пољопривредног музеја у Кулпину, који је током деведесетих година протеклог века радио под покровитељством Пољопривредног факултета из Новог Сада, али као субјект поверен на управу удружењу грађана, да би 2004. године званично постао одељење у саставу Музеја Војводине.⁷⁹

Поред оваквих статусних видова у Србији на почетку 21. века егзистирају и приватни музеји. Некима од њих оснивачи су физичка лица, попут Српског музеја хлеба Слободана Јеремића Јеремије у Пећинцима и Музеј пчеларства породице Живановић у Сремским Карловцима, или уметнички музеј Мацура у Новим Бановцима,⁸⁰ али они фактички пре функционишу као специјализоване музејске збирке приступачне јавности него као музеји који обављају све музејске функције у пуном капацитету. Изузетак би могао да представља тек основани музеј Центер, отворен половином 2010. године, у центру Београда, у коме је, у тренутку отварања, на површини од 1.200 квадрата, на три нивоа, изложено преко 350 уметничких дела 132 аутора.⁸¹ (приступ 11. јула 2010).

Један од специфичних, у свету уобичајених, а за услове који владају у Србији атипичних односа, уочава се на примеру Музеја аутомобила у Београду. Овај музеј егзистира кроз уговорни однос Братислава Петковића, као власника целокупне збирке и Града Београда као власника простора старе јавне гараже у коме је збирка изложена, а по коме град финансира трошкове чуварске службе, док се материјални и програмски трошкови, уз волонтерски рад власника збирке као номиналног директора и његовог помоћника, покривају приходима од улазница и изнајмљивања аутомобила – експоната.⁸²

Истовремено, у Србији, постоје и музеји у саставу разних субјеката, како државних, тако и оних са различитим приватним статусима. Тако постоје ПТТ и Железнички музеј, у саставу државних јавних предузећа ПТТ саобраћаја Србије и Железница Србије. Постоје и музеји у саставу приватних привредних субјеката, попут Музеја црне металургије при железари Ју-Ес Стил у Смедереву,⁸³ или Музеја пива у Челареву,

79 На основу интервјуа са Младенком Кумовићем, помоћником директора Музеја Војводине, вођен 19. марта 2010. године.

80 Љиљана Бендераћ, *Музеји Србије*, 173 и 207.

81 <http://www.seecult.org/vest/otvoren-muzej-zepster255d>

82 На основу интервјуа са помоћником директора Музеја аутомобила Томиславом Девичерским, 15. марта 2010. године.

83 Љиљана Бендераћ, *Музеји Србије*, 21, 87 и 197.

који послује у оквиру пиваре Калсберг.⁸⁴ Егзистирају и музеји различитих других субјеката, као музеј фудбалског клуба Црвена звезда, Српског лекарског друштва, Српске православне цркве и Јеврејски историјски музеј Јеврејске општине Београд.⁸⁵ Занимљив пример преставља и својеврстан музеј на отвореном, настао око цркве Успења Пресвете Богородице у Добром Потоку поред Крупња, личном иницијативом и ангажовањем пароха Александра Ђурђева.⁸⁶

Различите статусне примере нам пружају археолошки локалитети припремљени за пријем публике по музејским стандардима. Док се пећина Рисовача, са палеолитским налазима, налази у склопу музеја из Аранђеловца, слично као и антички локалитети Наисус и Феликс Ромилијана, који су у склопу нишког, односно зајечарског музеја, антички царски дворца у Сирмијум је у саставу Завода за заштиту споменика културе из Сремске Митровице. У свим наведеним случајевима реч је о установама, док је пример Виминацијума нешто другачији. Овај археолошки парк функционише независно од пожаревачког музеја и њим уз Археолошки институт САНУ, руководи и Друштво са ограниченом одговорношћу „Центар за нове технологије – Виминацијум”. Са друге стране Смедеревском тврђавом, као и београдским Калемегданом управљају локална јавна предузећа, а сличан организациони облик се тражи и за будуће руковођење локалитетом Лепенски Вир.

Закључна разматрања

Искуства већине европских земаља указују да се основа за решавање проблема ниске ефикасности и ефективности музеја налази у примени стратегија приватизације односно деетатизације. Основни технички инструмент за реализацију овог процеса представља прелазак музеја, из несамосталних органа, као делова управе, у самосталне субјекте, а са циљем формирања независног менаџмента спремног да спроводе слободније и креативније програмско деловања и обезбеди додатна средства за испуњавање задатака које пред музеје поставља савремено доба. Један од честих статусних облика за осамостаљивања са циљем повећања ефикасности, уз фондације и деоничарска друштва, је јавна служба – установа. Међутим, апсолутна већин музеја у Србији већ поседују овакав статус који је настао још са развојем самоу-

84 www.carlsbergsrbija.rs (приступ 18. марта 2010).

85 Љиљана Бендераћ, *Музеји Србије*, 69, 63, 65 и 26.

86 www.rastko.rs/svecovek/ustrojstvo/namesnistva/radjevina/krupaw/crkva_bogorodice_1.html, (приступ 19. фебруара 2011).

правног система. Сходно томе, регионални музеји су самосталне установе, са правом располагања сопственим средствима, чији директори имају ингеренције руководиоца предузећа. Међутим, систем буџетског контног финансирања појачао је бирократске тенденције управе (у смислу градских и општинских административних управа, а не законодавних и извршних органа), која се фактички поставља изнад формално независних установа и, доживљавајући себе као продужену руку извршне и законодавне власти, музеје третира као подређене субјекте. Томе додатно доприноси и пасивност управних одбора музеја у којима је већински заступљен кадар који нема додира са музејском струком, док се њихова активност углавном своди на верификовање планова и извештаја без учешћа у њиховом настанку, као и непостојање континуитета у управљању музејима изазвано политичким дешавања, и непрофесионални менаџмент, што се односи и на управне одборе и на директоре.

У периоду од 1999. до 2009. године у 24 регионална музеја промењено је 69 директора, у више од две петине музеја директори пре постављења на положај нису радили у музејима, тако да нису могли да познају специфичности рада установа ове врсте, а апсолутна већина, рачунајући и оне проистекле из музејског колектива, пре почетка мандата није имала никакве едукације на тему менаџмента културе. Сходно наведеним чињеницама, може да се закључи да директори без довољно менаџерских (а понекад и стручних) знања постају додатно зависни од општинских/ градских управа што делује негативно, онемогућујући самосталност и развој, и практично анулира постојећу формалну самосталност. То доводи до менаџерске дисекономији – неефикасног и нерационалног понашања управљачког кадра. Поред тога блокирана транзиција деведесетих година прошлога, као и транзиција у лавиринту, из прве деценије овога века, су успориле реализацију увођење ефикасне менаџерске структуре оспособљене за стручни и менаџерски рад у самосталним културним установама.

Наведени закључак упућује на неопходне правце будућег деловања са циљем успостављања *новог јавног менаџмента*, односно *пошћуног руковођења*, или адаптивног менаџмента квалитета (*adaptable quality management*), а додатни ауторитет самосталности музеји морају да стекну и позиционирањем као установе са програмском извршношћу које квалитетним радом у потпуности испуњавају друштвене улоге свога постојања. То подразумева и осмишљавање и примену посебних техника за мерење ефикасности и ефективности музеја, али и паралелне мере стимулације запослених.

Summary

The museums in the Europe function through different government levels, as national, regional, local, or even municipal, while on the other hand, the formal legal statuses of the museums are defined in comparison to its era, country, region or even type. In Europe, for decades now, very strong governmental influence on cultural policy has created museums which worked and functioned as governmental institutions, but with independent management. The management of these types of museums is burdened by bureaucracy which, in many cases, additionally complicates or make it more difficult, even impossible, to adjust to dynamics of work and program flexibility which demand increase of operating funds. This is nowadays solved with the process of so called "privatization", which does not mean that the museums, their management and property will be given to private enterprises without any jurisdiction of government, but it gives the opportunity to independent managements, while the government still holds ownership over the museum's collections. That is why terms "seclusion" and "independence" are also used, apart from term "privatization", being that it means separation from governmental management system and forming of independent management board, but with clearly defined obligations and responsibilities from both sides.

Such a division of responsibilities and obligations is followed by forming of an efficient and effective, non-bureaucratic management that gets the chance to use their own resources and create new instruments for gaining new opportunities, funds and benefits.

In that way the rigid government institution is transformed into a flexible standalone entity which is able to act and perform with more freedom and creativity, and to achieve the goal of more efficient and effective implementation of all tasks set before the museums of modern times. This is usually done by restructuring museums into public institutions or funds, associations, even to limited liability companies, but with constant cooperation of public and private sector.

While museums in Europe seek their way of higher efficiency through transforming to a statutory form of public institutions, museums in Serbia are, for decades now, organized as such entities. Thus, they have the formal independence of management but it actually does not increase the efficiency and effectiveness. So, imperative must be achieving new quality standards through implementation of new, positive practice of public management. Additional authority independent museums would have to acquire through positioning themselves as an institutions characterized by excellent programs and quality work, and thus completely fulfill the social role intended.