

Број: 44-4

Датум: 18. октобар 2019. године

**СТРАТЕШКИ ПЛАН
ПОЗОРИШНОГ МУЗЕЈА ВОЈВОДИНЕ**

октобар 2019. године

I УВОД

Лична карта установе

Процес израде стратешког плана

II СТРАТЕШКА АНАЛИЗА

Анализа окружења (PEST анализа)

Анализа тренутне позиције установе (Анализа културног поља)

Анализа животног циклуса установе

Анализа интерне организације и комуникације установе

Анализа капацитета (ресурса) установе

Финансијска анализа установе

Преглед и анализа сарадње установе

SWOT анализа

III СТРАТЕШКИ ПЛАН

Мисија установе

Визија установе

Преглед стратешких циљева, стратешких програма и активности

Финансијски план

I УВОД

Лична карта установе

Позоришни музеј Војводине (ПМВ) је поникао из Позоришног одсека Војвођанског музеја (данас Музеј Војводине), који је као самостална јединица овог музеја оформљен 1951. године. Идеја о потреби оснивања специјализованог, позоришног музеја, уобличена је 1981, чиме је, уз постојећу мрежу позоришта и Академију уметности у Новом Саду, заокружена позоришно-приказивачка и научно-образовна целина у домену позоришне уметности и културе на тлу Војводине. ПМВ је 1982. године основала Скупштина самоуправне интересне заједнице културе Војводине (од 1992. Скупштина АП Војводине, од 2010. Влада АП Војводине из чијег се буџета ова установа културе и финансира).

ПМВ је, због двојаког карактера својих програмских циљева и активности јединствена институција културе на територији Војводине, са изразито стручном тематиком истраживања и деловања, бавећи се, како историјом театра, тако и постигнућима савременог позоришта, све у циљу осветљавања, ширења, популарисања и очувања позоришне културе. Заправо, његова специфичност огледа се у двојаком основном задатку – у томе што за основну делатност има, као и сви музеји, систематско евидентирање, истраживање, прикупљање, заштиту, чување, обрађивање, проучавање, излагање и презентовање музејског материјала, док, с друге стране, сабира податке о текућој позоришној стварности чиме остварује услове за проучавање савремене тетарске праксе. Поред ових основних, Музеј континуирано обавља и следеће послове: припрема и објављује публикације о позоришној уметности, њеним ствараоцима, позоришним институцијама и фестивалима, као и књиге о теорији драме и периодичне публикације (документациону публикацију *Алманах позоришта Војводине* који излази у свескама, за сваку претходну позоришну сезону и од свог настанка (1966) представља рекапитулацију података укупне позоришне активности у Војводини, из сезоне у сезону, као и *Нити*, први специјализовани часопис за луткарску уметност у нашој земљи); затим, одржава промоције, научно-стручне скупове, манифестације, трибине и разговоре о актуелним темама, догађајима и личностима. Стручне скупове и трибине организује у складу с потребама времена или јубилејима и значајним датумима из историје позоришта и биографија позоришника. Велику пажњу Музеј посвећује и изложбеној делатности, као и популарисању сценских уметности, о чему сведочи број од стотину изложби које су кустоси музеја приредили самостално и у сарадњи са сродним установама културе из земље и окружења. Важнији сегменти рада нашег музеја су и афирмација позоришне делатности националних заједница Војводине и позоришног стваралаштва за децу. Такође, један од циљева Музеја јесте стварање базе података у процесу дигитализације и умрежавања са осталим сродним институцијама, као и креирање виртуелног музеја и употпуњавање и дигитализовање специјализоване библиотеке.

У фонду Музеја похрањено је преко 80.000 предмета: манускрипти драмских дела, акта и друга документа, мемоарска грађа, преписка, фотографије, плакати, програми, уметничка дела (сликарски и вајарски предмети), сценографске макете, костими, сценографске и костимографске скице, лутке из луткарских представа и скице лутака, позоришна одличја/признања, лични предмети еминентних позоришних стваралаца, медијатека. Организациона структура нашег музејског фонда заснива се на расподели грађе према врстама предмета који су се сакупљали и стручно-технички обрађивали као јединствена збирка још при поменутом Позоришном одсеку, те се с том праксом – уз препоруку надлежних из тада матичног музеја – наставило и након оснивања Позоришног музеја Војводине.¹ Предмети су на располагању не само театролозима и историчарима позоришта, него и свим проучаваоцима из области културе народа и националних заједница Војводине.

Од својих почетака до данас, ПМВ је суочен с неадекватним просторним и функционалним условима, лишен је одговарајућег депоовског, изложбеног, радног и мултифункционалног простора. Нажалост, **Музеј је од свог оснивања до данас смештен у трособном стану површине 136 м² који је у процесу реституције, у згради изграђеној 1907. године и деценијама нема одговарајући простор за чување музеалија** те је, због перманентног недостатка простора за нормалан рад и ангажовање запослених још сложеније. У закупу се користи и око 52 м² пословног простора и око 220 м² депоовског и магацинског простора (ЈП „Склоништа”). Музејски депо и канцеларије окружени су са свих страна породичним становима, а у приземљу зграде налази се ресторан брзе хране и неколико продавница робе широке потрошње (дуги низ година и парфимерија, апотека и трафика). Годинама се континуирано и стрпљиво обраћамо надлежним органима оснивача и Града Новог Сада и указујемо на забрињавајућу ситуацију и неодрживост стања простора у којем ова установа културе обавља своју делатност. Будући да Музеј не располаже властитим изложбеним простором, мали део његових фондова презентован је у оквиру сталне поставке Музеја Војводине, а изложбе приређује у позоришним кућама и установама културе у Војводини и Републици. Упркос овом огромном недостатку, Музеј покушава да у свој рад унесе неопходне новине које ће га учинити приступачнијим, савременијим и свеобухватнијим, у циљу што квалитетнијег обављања примарне делатности, као и да изгради препознатљив, добар имиџ и адекватан статус неопходне, високостручне позоришне институције од ауторитета уздајући се првенствено у сопствене могућности и снаге, али и уз помоћ других (државних органа, угледних посленика у култури, медија...) успостављањем различитих видова сарадње са сродним и осталим

¹ Фонд Музеја је од почетних 15.000 предмета с временом растао и надмашио својом разноликошћу и бројем од преко 80.000 почетну систематизацију засновану на јединственој збирци. Препознавши новонасталу појаву у раду, којој се придружује и потреба системског дигитализовања добара, запослени у стручној служби Музеја су се консултовали са надлежнима у Матичној служби Музеја Војводине, који су упутили препоруку за реструктурисање грађе у појединачне збирке, на чему ће се радити у наредном периоду.

установама културе, као и активнијом међународном сарадњом са институцијама исте или сличне делатности и конкретизовањем сарадње са земљама региона.

О процесу израде стратешког плана

Позоришни музеј Војводине започео је процес израде петогодишњег стратешког плана 2019. године у оквиру *Пројекта 33 – Јачање капацитета установа културе у Новом Саду за стратешко планирање* који се спроводио од октобра 2018. до августа 2019. године и чији је наручилац Фондација 2021 Европска престоница културе у реализацији Универзитета уметности у Београду – УНЕСКО Катедра за културну политику и менаџмент. Пројекат су подржали Градска управа за културу Града Новог Сада и Покрајинског секретаријата за културу, јавно информисање и односе с верским заједницама АП Војводине. Разумевајући важност овог документа као оруђа у борби за одрживост, професионалност и аутономију установе – која је умногоме угрожена различитим захтевима тржишта и политичких структура власти – Позоришни музеј Војводине је систематично приступио изради плана прилагођавајући га својим реалним и актуелним потребама и сагледавајући различите могуће правце даљег деловања који ће донети нове прилике и снагу за остваривање његове мисије и на тај начин допринети бољитку установе и њеног окружења. Ово је била прилика да Музеј направи свој први стратешки план од оснивања установе, а временско раздобље предвиђено за спровођење стратешких циљева је период од 2020. до 2025. године. ПМВ је током процеса планирања настојао да дефинише приоритетне циљеве свог деловања чијем ће се остваривању посвећивати у назначеном периоду.

У процесу израде овог документа истражен је и сагледан актуелни контекст у којем установа делује – политички, економски, социо-културни и технолошки фактори који утичу на рад институције, као и историјски/генеалогски развој Музеја, његови принципи и механизми планирања и организације интерних људских, метријалних и просторних ресурса, области деловања, програмских активности и финансијске одрживости. Увиди из аналитичког сагледавања кроз које смо дошли до важних промишљања, запажања и закључака и осветлили најважније аспекте функционисања установе сажети су и распоређени у SWOT аналитичку матрицу, док су мисија и визија Музеја овом приликом први пут јасно и прецизно дефинисане. Развојне перспективе и стратешки правци, циљеви и активности одређени су у складу с кључним вредностима, мисијом и визијом установе, према резултатима вредновања њеног развоја, продукције и анализе унутрашњег и спољашњег окружења.

ПМВ је у припреми планирања користио знања стечена на семинарима, предавањима и радионицама/вежбама у оквиру процеса едукације *Пројекта 33*, искуства других установа у процесу стратешког планирања, као и консултативно-стручну подршку менторке Маријане Цветковић, историчарке уметности и магистра менаџмента у култури и културне политике на Балкану. Током аналитичког процеса

израде петогодишњег плана коришћени су следећи документи и публикације: Нацрт стратегије развоја културе Републике Србије 2017–2027; Правилник о ближим условима за дигитализацију културног наслеђа; Смернице за дигитализацију културног наслеђа у Републици Србији; стратешки приручници по препоруци *Пројекта 33* (В. Кисић и Г. Томка, Стратешко планирање у установама културе), интерни општи акти Музеја, годишњи извештаји програмских активности, документи финансијског пословања установе, монографија *Позоришни музеј Војводине* (2012), као и истраживања публике у Републици Србији (Завод за проучавање културног развитка, 2011).

II АНАЛИЗА ПОСТОЈЕЋЕГ СТАЊА

PEST АНАЛИЗА

Своју стратешку анализу започели смо сагледавањем окружења у којем Музеј делује, такозваном PEST анализом (акроним од енглеских речи: Political, Economical, Socio-Cultural, Tehnological factors – политички, економски, социо-културолошки, технолошки), кроз коју се посматрају кључни фактори и околности у политици и законодавству, економији, социо-културним кретањима и технологији који могу имати утицаја на рад установе и представљати могућности или препреке у имплементацији музејских активности и програма. Како је пре сваке дугорочне програмске активности неопходна темељна анализа наведених сегмената у циљу позиционирања установе у односу на тренутни контекст, закључци PEST анализе су, наиме, потврдили мноштво неповољних утицаја из области политике, законодавства и економије као и из социо-културног домена на функционисање Музеја. С друге стране, низ позитивних околности пружа могућности, прилике и иницијативе за остваривање бројних активности и програма у циљу афирмације и промоције музеја и његових збирки и интеракције с корисницима: добри међурегионални односи и сарадња, већа доступност и потенцијал европских фондова, мултикултурална средина у којој музеј делује, као и развој туризма и титула европске престонице културе за Нови Сад 2021. Иновације у савременим технологијама, такође, подстичу и усмеравају наше пројекте ка новим начинима рада који омогућавају унапређивање делатности, повезивање са окружењем путем размене података и поједностављен, олакшан приступ информацијама. Ово се, првенствено, односи на процес дигитализације и израду дигиталног регистра културних добара (један од приоритета културне политике Републике), тачније, музејских збирки, путем којег бисмо обезбедили већу видљивост, присуство и доступност, као и квалитетнију презентацију и промоцију културног наслеђа.

<p>Политичке/законске околности и фактори</p>	<p>Нејасне границе и неодређена државна територија Добри међурегионални односи и сарадња Партократија, непотизам, протекционизам и корупција Непостојање закона о музејима и позориштима Уредба о забрани запошљавања у јавном сектору</p>
<p>Економске околности и фактори</p>	<p>Лоша и нестабилна економска ситуација Издвајање државе за културу је веома мало (препорука Унеска минимум 1%), као и издвајање грађана за културне садржаје (ЗАПРОКУЛ, 2011)² Већа доступност европских фондова</p>
<p>Социо-културне околности и фактори</p>	<p>Мултикултурална средина као предност и велики задатак Нови Сад као Културна престоница Европе 2021. и Омладинска престоница Европе 2019. Тенденција ка извођењу културе на тржиште и захтеву за остварењем профита Неумерени развој туризма без пратеће инфраструктуре Културне навике грађана у правцу пасивног и некритичког конзумирања понуђених садржаја</p>
<p>Технолошки фактори</p>	<p>Дигитализација у култури као приоритет националне културне политике Нове технологије олакшавају рад и презентацију грађе Могућности које пружају друштвене мреже</p>

² 67% грађана издваја до 20 евра месечно за културне потребе http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/01/kulturne_prakse.pdf, стр. 67

АНАЛИЗА КУЛТУРНОГ ПОЉА

Позоришни музеј Војводине је јединствена и специфична установа културе у програмском карактеру и области деловања на територији Новог Сада и Војводине, наиме, једини **позоришни** музеј с јасно одређеним циљевима очувања и заштите **позоришне културне баштине и савременог стваралаштва** у покрајини. Спровodeћи континуирано и доследно своју мисију кроз развој професионалних критеријума у домену музејске и издавачке делатности, уз велик број добро очуваних музеалија, константан прилив музејске грађе, разноврсност збирки и програмских делатности ПМВ већ скоро четири деценије ствара кредибилитет и добру репутацију у свом окружењу чиме развија разноврсну сарадњу с бројним установама културе на локалном, покрајинском, републичком и међународном нивоу.

У прилогу је табела позиционирања музеја у односу на друге институције културе које су корисници јавних средстава, образовне установе, невладине организације и приватни сектор (на локалном, републичком и међународном нивоу – у последњој деценији, од 2008. до 2018. године) која нам предочава висок степен сарадње с многим чиниоцима културног живота у ближем окружењу, као и на републичком нивоу док је, на међународном плану, потребно посветити више пажње интензивирању и конкретизовању сарадње и промоције ПМВ и његове музејске праксе.

Очигледно је да ПМВ има најмање сарадње са цивилним сектором у култури, са независном уметничком сценом и новим актерима који доносе нове праксе позоришта и извођачких уметности, те је потребно у том сегменту развити модалитете сарадње, размене информација и заједничке активности.

Позоришни музеј Војводине	Колекционарање	Изложбена активност	Издавачка делатност	Научно-стручни скупови, трибине, радионице, едукативни програми и друге манифестације	Дигитализација музеалија, виртуелни музеј и умрежавање с другим сродним установама	Библиотечка активност	Остале активности
Друге јавне установе	<p><i>Сва професионална и аматерска позоришта и фестивали на територији Војводине</i></p>	<p>Међународни фестивал позоришта за децу Суботица; <i>Народно позориште –Narodno kazalište – Népszínház Суботица;</i> Музеј Војводине; Историјски архив Града Новог Сада; Градски музеј у Суботици; Градски музеј у Сомбору; Народни музеј у Зрењанину; Музеј позоришне уметности Србије – Београд; Музеј Југословенске кинотеке; Архив Југословенске кинотеке; Галерија Матице српске; Народни музеј Словеније у Љубљани; Музеј Срема; Музеј општине Бачка Топола; Галерија ликовне уметности Поклон збирка Рајка Мамузића; Галерија Павле Бељански; Српско народно позориште; Позориште младих; Новосадско позориште –ÚjvidékiSzínház; Словачко војвођанско позориште – Бачки Петровац; Атеље 212 – Београд; Југословенско драмско позориште – Београд; Салашко позориште; Позориште лутака „Пиноккио”–Београд; „Глоб театар” и Шекспиров едукациони центар, Лондон; Народно позориште Републике српске у Бањалуци; Камерни театар ’55 из Сарајева; Театар кабаре Тузла; Мини театар Љубљана; Позориште „Колибри” из Крајеве; Градско позориште у Бечеју; Стеријино позорје;</p>	<p><i>Алманах позоришта Војводине – сарадња са свим професионалним и аматерским позориштима и фестивалима на територији Војводине;</i> Матица српска; Међународни фестивал позоришта за децу Суботица; НП „Тоша Јовановић” Зрењанин; Стеријино позорје; Српско народно позориште; Удружење балетских уметника Војводине; Издавачки завод „Форум”; НИУ „Руске слово”; Историјски архив Града Новог Сада; Заједница професионалних позоришта Војводине; Градска библиотека у Новом Саду</p>	<p><i>Музеј Народног позоришта у Београду;</i> Музеј позоришне уметности Србије у Београду; Позоришни музеј Аустрије у Бечу; Архив „Дон Хуан” у Бечу; Новосадско позориште –ÚjvidékiSzínház; Позориште „Талија” – Будимпешта; Народни музеј Краљево–Фестивал „Анфитеатар”; Српско народно позориште; НП „Тоша Јовановић” Зрењанин; Народно позориште Сомбор; Позориште „Деже Костолањи” Суботица; Аматерско позориште „Мадач” Зрењанин; Народно позориште – Београд; Позориште „БИТЕФ” Београд; Градско позориште у Бечеју – Фестивал монодраме; НП Републике српске у Бањалуци; Матица српска; Стеријино позорје; Градска библиотека „Жарко Зрењанин” – Зрењанин; Вршачка позоришна јесен; „Трема фест” у Руми;</p>	<p><i>Музеј Војводине;</i> Музеј позоришне уметности Србије</p>	<p><i>Музејско друштво Србије (секција специјалних библиотекара);</i> Матица српска; Историјски Архив у Београду; Библиотека Града Београда; Народни музеј у Београду; Градски музеј Сомбор; Народни музеј Чачак; Институт за књижевност и уметност у Београду</p>	<p>Међународни савет за игру ЦИД, УНЕСКО Србија</p>

		<p>Завод за културу Војводине; Завод за културу војвођанских Русина; УНИМА центар Србије; Пољски УНИМА центар ПОЛУНИМА; Удружење балетских уметника Војводине; Градска библиотека у Сремској Митровици; Завичајни музеј Рума; Историјски музеј Србије – Београд Дечји културни центар Београд; Културни центар Вршац; Културни центар Источно Ново Сарајево; Културни центар Панчево; Културни центар Младеновац; Музеји Србије 10 дана од 10 до 10; Ноћ музеја; Хрватска академија знаности и умјетности; Институт уметности на Пољској академији наука у Варшави; Позоришни институт у Братислави; Амбасада Велике Британије у РС; Амбасада Пољске у РС; Амбасада Индије у РС; Градска библиотека у Суботици; Народна библиотека „Симеон Пишчевић“ Шид; Државна библиотека „Сечењи” Будимпешта; Туристичка организација Новог Сада; Фестивал професионалних позоришта Војводине; Градско позориште Рума; Смотра словачких аматерских позоришних друштава у Старој Пазови; Народно позориште у Сомбору; Фестивал комедије „Јован Кнежевић Цаца” Нови Бечеј; Фестивал „Дани Буце Мирковића” Александровац; Центар за културу и образовање Аранђеловац; Галерија Зуске Медвеђове, Бачки Петровац; Кино клуб Нови Сад;</p>		<p>Смотра словачких аматерских позоришних друштава у Старој Пазови; Фестивал комедије „Јован Кнежевић Цаца” Нови Бечеј; Глумачке свечаности „Миливоје Живановић” у Пожаревцу; Фестивал „Дани Буце Мирковића” у Александровцу; Смотра аматерских позоришта „Фестивал фестивала” у Требињу, Република српска; Фестивал фигура и објеката „Фигура”, Берлин, Немачка; Schaubude theater, Theater der Dinge Festival, Баден, Швајцарска; Културни центар Нови Сад; Културни центар у Младеновцу; Културно-спортски центар у Бугојну (Федерација БиХ); Градска библиотека у Новом Саду; КУД „Петефи Шандор”; Народна библиотека у Новом Бечеју; Новосадски салон књига; Међународни сајам књига у Београду; Дом културе „Студентски град” Београд; Дом културе Кањижа; Удружење учитеља Војводине; Позоришни институт у Братислави; Институт за уметност Пољске академије наука; Амбасада Пољске у РС; Театрални институт у</p>		
--	--	--	--	--	--	--

		Музеј лутака у Љубљани, Словенија; ПДФ Међународни фестивал казалишта лутака; Фестивал мађарских позоришта у Кишварди (Мађарска); Фестивал „Quartet“ у Егеру (Мађарска); Музеј лутака при Централном академском државном позоришту „Сергеј Образцов“ из Москве		Варшави			
Образовне установе		<i>Отворени универзитет у Суботици;</i> <i>Учитељски факултет у Суботици;</i> Гимназија „Светозар Марковић“; Техничка школа „Милева Марић Ајнштајн“ Машинска школа у Новом Саду; Факултет техничких наука Универзитета у Новом Саду, Графички дизајн	<i>Отворени универзитет у Суботици;</i> Академија уметности у Новом Саду; <i>Факултет драмских уметности у Београду – Институт за позориште, филм, радио и телевизију</i>	Гимназија „Светозар Марковић“; Гимназија „Ј. Ј. Змај“; Гимназија „Лаза Костић“; Академија уметности у Новом Саду; Уметничка школа „Богдан Шупут“; Универзитет у Варшави, Пољска; Универзитет у Лођу, Пољска;	Факултет Техничких наука Универзитета у Новом Саду		

				Универзитет у Ополу, Пољска			
НВО				Фондација „Лаза Костић“			„Per.Art“; Удружење позоришних критичара и театролога Србије
Приватни сектор		Хотел Војводина; НС Плакат; Петрикон; Сапон 2	„Алтра Софија“ (Херцег Нови); „Ėletjel“ (Суботица)		„Sigledal“, Словенија	„Прометеј“, Нови Сад; „Орфелин“, Нови Сад; „Графопродукт“ Суботица; „Бесједа“ Бањалука	
Медији ³							

³ Активности и дешавања Музеја бивају медијски пропраћени (РТС, РТВ, РТ Бањалука, Новосадска телевизија, ТВ Панонија, ТВ Јесењин, ТВ Мост, ТВ Канал 9, Дневник, Политика, Грађански лист, Данас, Мађар Со).

ГЕНЕАЛОШКИ РАЗВОЈ (АНАЛИЗА ЖИВОТНОГ ЦИКЛУСА)

У неадекватним условима за рад, чување музеалија и њихово презентовање, публикације издавачке делатности и библиотеку, Позоришни музеј Војводине непуне четири деценије континуирано и доследно спроводи своју мисију и обавља програмску делатност уз константно присутну иновативност и креативност нових активности и садржаја уз труд и залагање запослених, одржавајући и ширећи притом круг својих сарадника. Музеј је основан 1982. године након широке јавне расправе о оправданости његовог постојања и деловања као Музејска радна организација „Позоришни музеј“ у оснивању. У наредних пет година новооснована установа културе не успева да реши основне, елементарне претпоставке за рад и функционисање, а своје програме реализује уз минимални број запослених стручних радника. Након шестогодишњег статуса „радне организације у оснивању“ Музеј се конституисао и регистровао као радна организација, уселио у тренутно расположиве просторије, преузео музејску грађу од Позоришног одсека Историјског одељења Војвођанског музеја, док је стручна кадровска основа Музеја појачана и унапређени су технички услови. Напомињемо да, приликом процеса оснивања као и у наредних тридесет и седам година свог постојања, ПМВ **није успео да добије сопствени изложбени простор**, те је сваки његов јавни наступ приређиван у позоришним фоајеима и сродним установама културе.

Током наредног периода музејски фонд се увећава, остварује се сарадња с низом организација и институција, а упркос огромним материјалним невољама и санкцијама деведесетих година Музеј је, захваљујући великом залагању колектива, успео да оствари многе компоненте свог програма. Организовани су бројни научно-стручни скупови, приређиване нове изложбе, а остварују се и нове програмске активности (установљене су две трибине „Портрет позоришног уметника“ и „Сећање на позоришног уметника“ које се одржавају сваке године). Континуирано се објављује *Алманах позоришта Војводине* који излази од 1966/67. године и представља јединствену документациону публикацију од капиталног значаја за очување наше позоришне традиције, која укључује истраживање и прикупљање података о активностима свих професионалних позоришта Војводине у току једне сезоне по принципу једна сезона – једна свеска *Алманаха*. Она садржи податке о раду сваког позоришта Војводине, од структуре запослених у управи и уметничког кадра, исцрпних извештаја о изведеним премијерама и репризама, гостовањима, учешћима на фестивалима, освојеним наградама, броју гледалаца и друго, до критичког осврта на целу сезону, рад фестивала на тлу Војводине, манифестација аматерских позоришта, уз прибављање штампаног материјала који прати представу, као и фотографија или видео-записа о изведеним представама, уз обимну и исцрпну библиографију с преко 200 јединица и именским регистром о раду свих позоришта и појединачних позоришних уметника. Овакву свакогодишњугодишњу библиографију не сачињава и не објављује ниједна друга публикација у земљи.

Међународна сарадња с позориштима и бројним установама културе (изложбе, публикације, научно-стручни скупови) почиње интензивно да се развија с почетка новог миленијума, а 2003. године покренут је вишегодишњи научно-истраживачки пројекат „Позоришна култура на тлу Војводине“ од капиталног значаја за позоришни и свеукупни културни систем Војводине и Србије. Конципиран као дугорочна, стална активност театролога, културолога и других научника и стручњака, овај пројекат има карактер мултијезичког, мултиетичког, мултиконфесионалног и мултикултуралног изучавања позоришне културе на тлу Војводине с намером да постане ослонац за даља, будућа сагледавања позоришне културе на овом простору. Наредне године Музеј је установио награду за животно дело из области театрологије, *Ловоров венац*, која се годишње додељује у зависности од финансијских могућности. Досадашњи добитници су: др Миленко Мисаиловић, драматург, редитељ, театролог, педагог, драмски писац (2004); проф. др Петар Марјановић, драматург, театролог, уредник, позоришни критичар, професор емеритус (2006); проф. др Божидар Ковачек, театролог, слависта, председник Матице српске, декан, професор емеритус (2006); др Зоран Т. Јовановић драматург, управник позоришта, уредник, театролог (2007); проф. др Каталин Каич, театролог, хунгариса, историчар културе, декан факултета, професор емеритус (2008); проф. др Мирјана Миоциновић, театролог, преводилац (2011); проф. Боро Драшковић, позоришни и филмски редитељ, театролог, филмолог, професор емеритус (2012); проф. др Радослав Лазић, театролог, филмолог, естетичар, драматург, редитељ, уредник (2015) и Радомир Путник, драматург, театролог, позоришни критичар, књижевник, директор драме, педагог, уредник (2016).

Током прве деценије новог века ПМВ добија неопходно стручно-кадровско и техничко појачање, музејски фонд и библиотека се константно увећавају и богате, а постојећи смештајни простор (депо и канцеларије) постаје све више неодржив. Континуирано и стрпљиво обраћање надлежним органима оснивача и Града Новог Сада, указивање на забрињавајућу ситуацију и неодрживост стања простора у којем ова установа културе обавља своју делатност и чува музејски фонд и публикације, не доноси очекивану промену. У скућеном административном простору и неадекватним условима за музеалије, публикације музејског издаваштва и библиотеку, без изложбеног простора, ова институција остварује своје задатке и циљеве уз велике напоре и залагања запослених, али та ситуација оставља видљив траг на институцију. Број нових пројеката, како изложби, симпозијума и трибина, тако и публикација у оквиру пројекта „Позоришна култура на тлу Војводине“ повећава се из године у годину, што се не може рећи и за финансијски оквир. У овом периоду, потакнут чињеницом да је луткарство у нашим позориштима занемарено и да не постоји адекватно, систематско школовање за ову професију, ПМВ успоставља сарадњу с Међународним фестивалом позоришта за децу у Суботици у организовању међународног научног скупа о луткарству, позориштима за децу и луткарским позориштима на коме се размењују искуства и резултати научно-теоријских истраживања и уметничких домета и проналазе решења за унапређење, развој и неговање луткарске позоришне уметности, педагогије

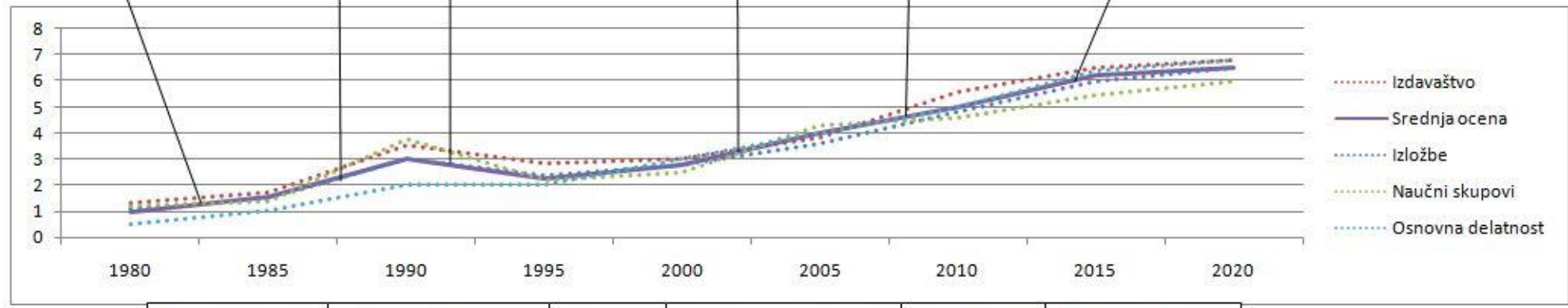
и теорије у нашој земљи. *Међународни форум за истраживање савремене позоришне уметности за децу* одржава се једном годишње, за време трајања Међународног фестивала позоришта за децу, а саопштења с научног скупа објављују се у двојезичном зборнику, на српском и енглеском језику. Учешће у раду форума узимају најеминентнији познаваоци ове уметности и проблематике код нас и у свету (из Русије, Чешке, Бугарске, САД, Мађарске, Словеније, Хрватске итд.) У сарадњи с поменутиим фестивалом ПМВ читаву деценију организује и прихвата традиционалне годишње гостујуће изложбе иностраних сродних установа културе на тему луткарства, те низом успостављених вишегодишњих и нових, планираних садржаја, континуирано ради на превазилажењу уочених недостатака на луткарској сцени Србије и својим активностима у овој области доприноси афирмацији луткарске уметности. Колекција лутака у музеју обогаћује се поклонима појединаца и институција из земље и иностранства, док је луткарство заступљено и у издавачкој делатности музеја, о чему сведоче и наслови које потписују еминентни домаћи и инострани луткари и теоретичари ове уметности. Године 2014. у оквиру пројекта Српско луткарство, финансираног од стране Министарства културе и информисања Републике Србије, основан је и штампан први број специјализованг часописа за луткарску уметност *Нити*, који је уједно прва и једина публикација ове врсте у нашој земљи.

Од 2010. године музеј своју презентацију на интернету, поред постојећег сајта (који је покренут још 1999. године) употпуњује и путем профила на популарној друштвеној мрежи Facebook, а убрзо се развија идеја о виртуелној музејској поставци. Интернет сајт има само верзију на српском језику и ћириличном писму, што утиче на могућност његовоог коршћења, те је планирано да се додају латинична и енглеска верзија, као и верзије на језицима мањина. С обзиром на недостатак материјалних средстава за реализацију планираних делатности, Музеј од 2016. године редовно учествује у конкурсима Министарства за културу РС и Градске управе за културу Града Новог Сада везаним за суфинансирање пројеката и на тај начин долази до неопходних финансијских средстава усмерених на планиране програмске активности. Током 2017, и 2018. и 2019. године ПМВ на конкурсима добија део средстава којим је започета реализација пројекта *Стална поставка виртуелног позоришног музеј Војводине*, али, ипак недостају значајана средстава којима би се овај сегмент а и цео пројекат реализовао. Пројекат виртуелног музеја је одобрен и подржан од стране Покрајинског секретаријата за културу, јавно информисање и односе с верским заједницама АП Војводине и Министарства за културу и информисање Републике Србије, а реализује се кроз партнерство Позоришног музеја Војводине и Факултета техничких наука Универзитета у Новом Саду.

У циљу унапређивања рада установе, њеног повезивања са окружењем и поједностављеног, олакшаног приступа информацијама, музеј је приступио изради дигиталне базе података и дигитализацији музејске грађе. Овим процесом узели смо учешће у националном пројекту у области дигитализације културног наслеђа који је покренуло Министарство културе и информисања РС 2018. године с циљем да се

најширој јавности представе дигитализовани фондови културних вредности и обезбеде информације о културном наслеђу које се чува у установама културе. Нацрт Стратегије развоја културе Републике Србије од 2017. до 2027. године између осталог препознаје дигитализацију културног наслеђа као битан фактор у превентивној заштити културног наслеђа, којом се обезбеђује већа видљивост, квалитетнија презентација и промоција културног наслеђа државе.

<p>1982. Osnovana Muzejska radna organizacija „Pozorišni muzej“ u osnivanju s nerazrešenim pitanjem prostorija za smještaj ljudskih i materijalnih resursa u reduciranim kadrovskim i finansijskim uslovima; prvi programski nastup u javnosti; uspostavljanje i ostvarivanje saradnje s nekom ustanovom kulture na lokalnom, pokrajinskom i republičkom nivou.</p>	<p>1987. Preuzimanje muzejske građe od Pozorišnog odeljka Istorijskog odeljenja Vojvođanskog muzeja; nakon 6 godina Muzej se, 1988, konstituisao i registrovao kao radna organizacija i uselio u odgovarajuće prostorije; počinje se stručno kadrovska osnova i tehnički resursi; zahvaljujući otkupima i poklonima muzejski fond je uvećan i biblioteka obogaćena.</p>	<p>Uprkos veoma lošim finansijskim mogućnostima i sankcijama ostvaruju se mnoge komponente programske aktivnosti: nove izložbe, stručni skupovi, Almanah. Planirani program međunarodne saradnje se ne ostvaruje.</p>	<p>PMB dobija neophodno stručno kadrovska pojačanje; 2000. ustanovljena tribina „Sećanje na pozorišnog umetnika“; saradnja s Japantom; završeni dva značajna projekta – „Pozorišna kultura na tlu Vojvodine“ i „Školsko pozorište“; uspostavljanje dugogodišnje saradnje s Međunarodnim festivalom pozorišta za decu u Subotici; organizovanje međunarodnog naučnog skupa i učesništvo u međunarodnoj izložbi; ustanovljena nagrada za životno delo u oblasti teatrologije „Lavorov venac“; saradnja sa Indijom; pokrenut list za pozorišnu kulturu „Vojvođanska scena“; završene saradnje s Mađarskom, Slovačkom, Poljskom i s pozorištima, muzejima i institucijama u Ljubljani, Sarajevu, Skoplju, Podgorici.</p>	<p>2006. godine Muzej je dobio posebne nagrade za izdavački poduhvat na Sajmu umetnosti ART EXPO u NS; 2007. godine Muzej je dobio nagradu Iskra kulture (ZKB); Oformljena Redakcija za lutkarstvo i Redakcija za muziku i nove pozorišne forme; organizovanje međunarodnog naučnog skupa i učesništvo u međunarodnoj izložbi; uspostavljanje veb i Fejzbuk stranice; završen projekat „Virtualni PMB“; saradnja s Rumunijom, Rusijom i Austrijom; učesništvo u manifestaciji „Noć muzeja“.</p>	<p>Gostovanje izložbe u Londonu; Muzej, konačno, dobija jedno službeno vozilo ali gubi deo ionako nedovoljnog prostora za rad i materijalne resurse; nabavljen skener velikog formata koji je jedva našao mesto u kancelariji; članstvo u CID; Muzej završava kontinuirano publikovanje časopisa za lutkarsku umetnost „Nitki“; finansijski okvir se ne povećava iz godine u godinu; od 2016. Muzej redovno učestvuje u konkursima Ministarstva za kulturu RS i Gradske uprave za kulturu Grada Novog Sada vezanim za sufinansiranje projekata i na taj način upotrebjuje svoja finansijska sredstva umereno na programske aktivnosti; početak rada na nacionalnom projektu Digitalizacija u kulturi.</p>
---	---	---	--	---	---



<p>Titova smrt, početak političkih tenzija, ekonomska kriza</p>	<p>Jugurt revolucija, Raspad SFRJ, ratovi u BiH i Hrvatskoj, inflacija, embargo</p>	<p>Stabilizacija monetarne politike, NATO agresija</p>	<p>Tranzicija, dolazak demokratske vlasti, ubistvo premijera, raspad Srbije i CG, proglašenje nezavisnosti Kosova</p>	<p>Svetska finansijska kriza, Srbija u Šengenskoj zoni, prijava za pristup EU, neoliberalni kapitalizam i globalizacija</p>	<p>Na vlast dolazi SNS; zabrana zapošljavanja koja traje od 2014. do danas</p>
---	---	--	---	---	--

АНАЛИЗА ИНТЕРНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ УСТАНОВЕ

Унутрашњом организацијом рада осигурава се рационално и успешно обављање делатности Музеја и спровођење усвојеног програма рада. У Музеју су утврђени следећи процеси рада и образоване следеће службе као организационе јединице:

- Служба за основну делатност Музеја (укупно седам извршилаца),
- Служба за издавачку делатност и културно-образовне активности и маркетинг (укупно четири извршиоца) и
- Служба за опште и заједничке послове (укупно шест извршилаца).

Од 15. јуна 1992. године установљени су Управни и Надзорни одбор Музеја, а до данас је деловало шест сазива ових органа.

Обављање послова из делатности Музеја, у оквиру служби предвиђених Статутом, а у складу с Покрајинском уредбом о максималном броју запослених на неодређено време у систему Аутономне покрајине Војводине за 2017. годину („Сл. лист АПВ”, бр. 54/2017 и 10/2018) систематизован је следећи број радних места: – 1 радно место на одређено време – с именованим лицем и – 17 радних места на неодређено време, са одговарајућим степеном стручне спреме и бројем извршилаца, како следи:

1) Радно место на одређено време

Редни број	Назив радног места	Број извршилаца
1.	Директор покрајинске установе	1

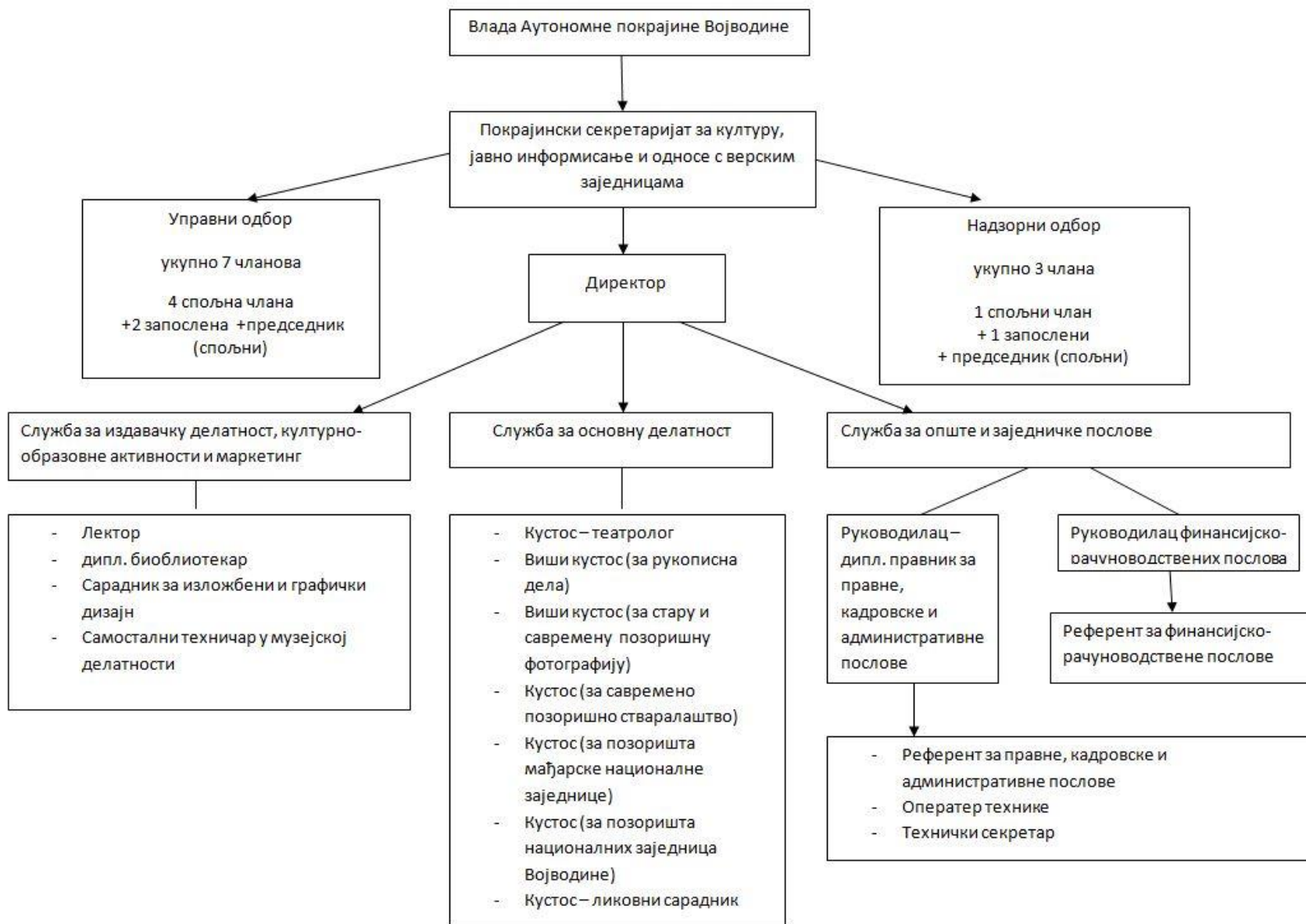
2) Радна места на неодређено време

Редни број	Назив радног места	Број извршилаца
I	Служба за основну делатност Музеја	Укупно 7 извршилаца
2.	Музејски саветник (театролог)	1
3.	Музејски саветник (за рукописна дела)	1
4.	Виши кустос (за стару и савремену позоришну фотографију)	1
5.	Кустос (за савремено позоришно стваралаштво)	1

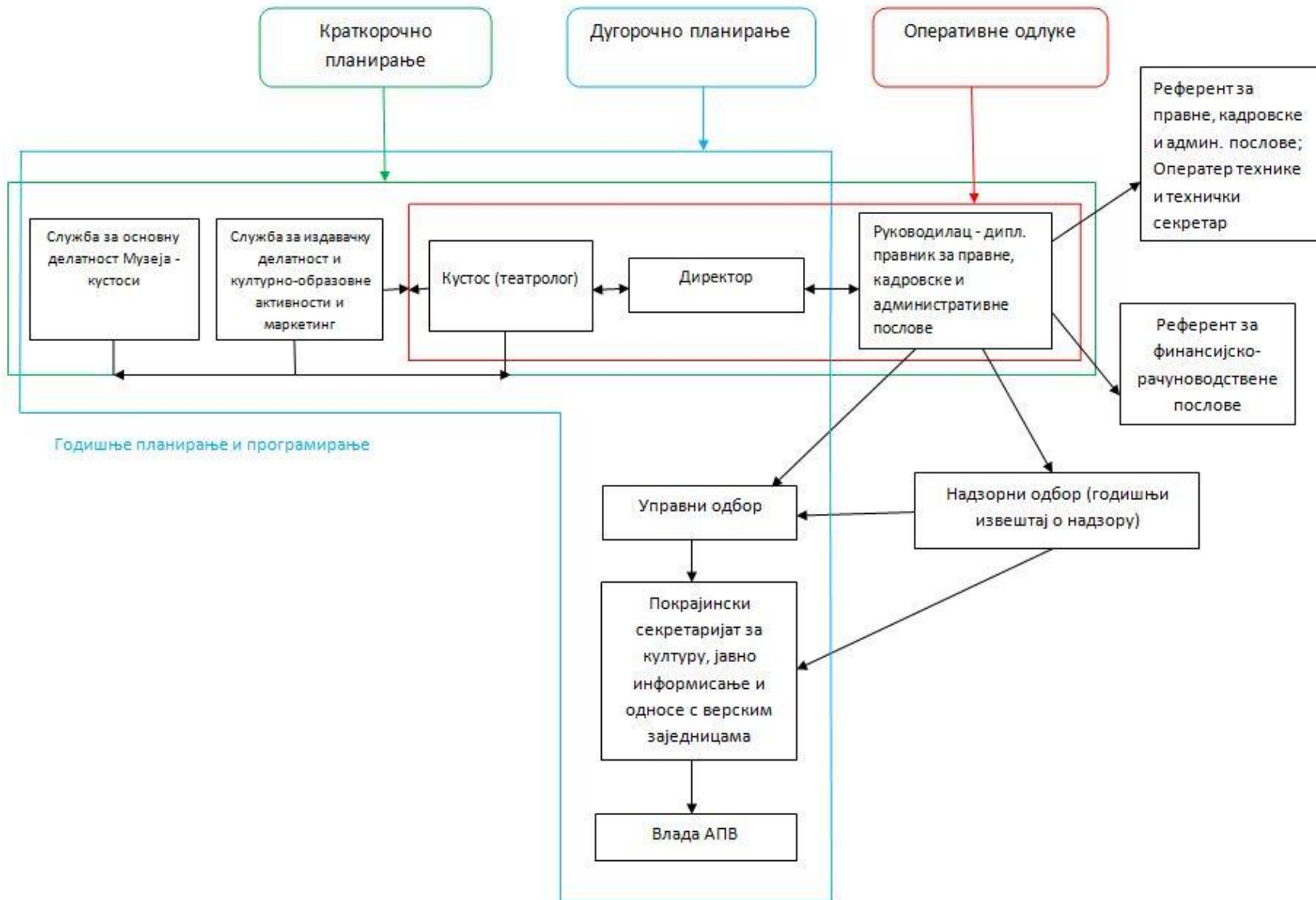
6.	Кустос (за позоришта мађарске националне заједнице)		1
7.	Кустос (за позоришта националних заједница Војводине)		1
8.	Кустос (ликовни сарадник)		1
II	Служба за издавачку делатност и културно-образовне активности и маркетинг		Укупно 4 извршиоца
9.	Лектор		1
10.	Дипломирани библиотекар		1
11.	Сарадник за изложбени и графички дизајн		1
12.	Самостални техничар у музејској делатности		1
III	Служба за опште и заједничке послове		Укупно 6 извршилаца
13.	Руководилац финансијско-рачуноводствених послова		1
14.	Референт за финансијско-рачуноводствене послове		1
15.	Дипломирани правник за правне, кадровске и административне послове – руководиоца		1
16.	Референт за правне, кадровске и административне послове		1
17.	Оператер технике		1
18.	Технички секретар		1

На заједничкој радионици која је одржана током процеса израде анализа које су саставни део стратешког планирања, колектив Позоришног музеја Војводине долази до закључка да му је **неопходан кадар за маркетинг и фандрејзинг, као и радна места кустоса-педагога и возача-манипуланта. Одлука о поновном успостављању редовног недељног кустоског колегијума ради боље и потпуније информисаности чланова стручног тима о свим текућим активностима, пројектима и плановима, такође је** проистекла из заједничке анализе постојећег дијаграма информационих токова.

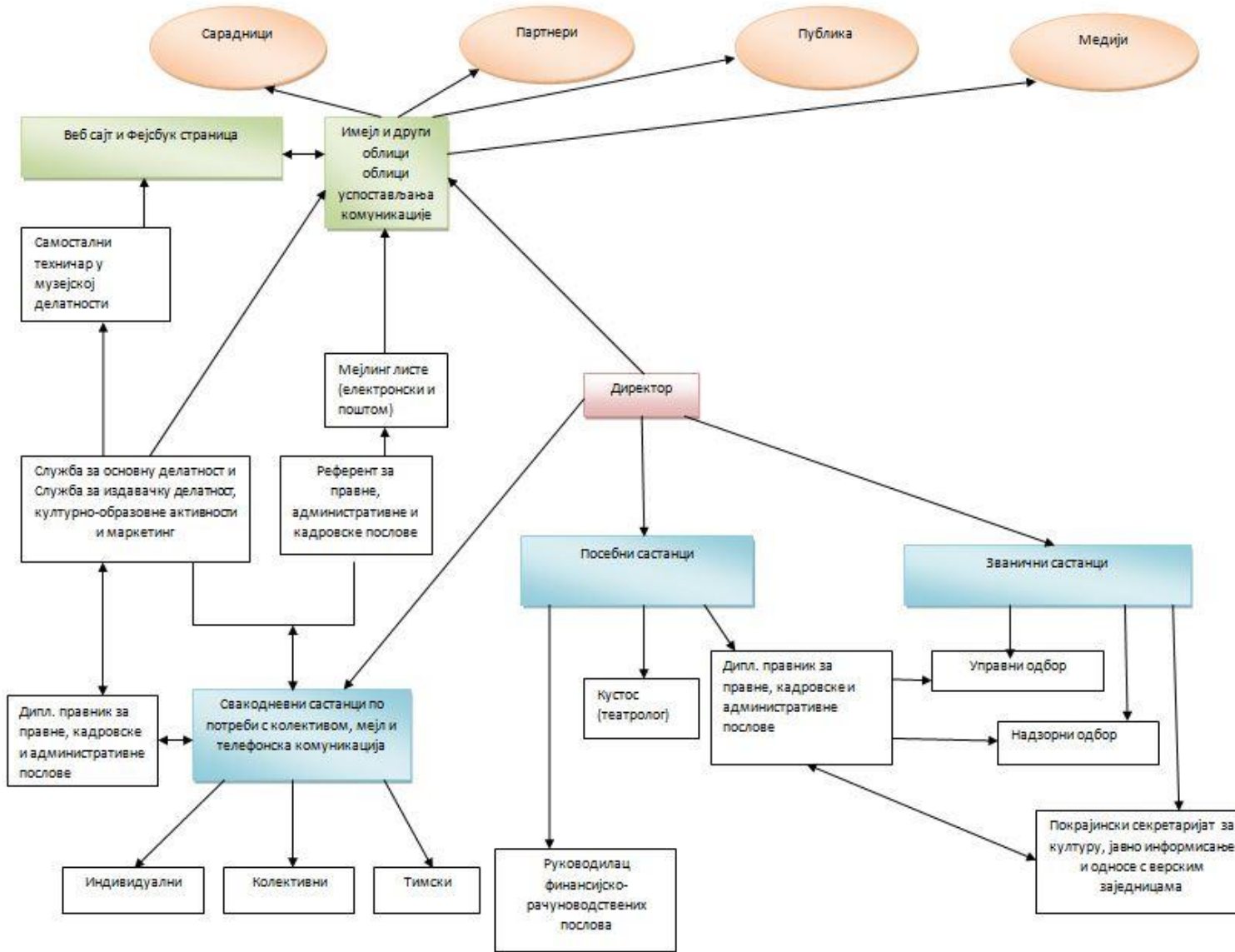
ОРГАНИГРАМ



ДИЈАГРАМ ДОНОШЕЊА ОДЛУКА



ДИЈАГРАМ ИНФОРМАЦИОНИХ ТОКОВА



КЉУЧНИ РЕСУРСИ

Анализа кључних ресурса установе укључила је неколико најважнијих сегмената који се тичу обављања њених делатности, организације и функционисања колектива (Збирке, Људи, Простор и техника, Управљање, Финансије и Репутација), те су на овај начин сагледани и оцењени (на скали од један до шест) сви фактори који утичу на рад установе и њен развој. Резултат анализе у виду табеларног приказа промишљања на тему кључних ресурса предочава и просечну оцену 3,43 (систем оцењивања од 1 до 6 где је 1 = потребно је неодложно посветити пажњу овој области и хитно је побољшати; 2 = потребно је посветити пажњу; 3 = потребно је побољшање; 4 = потребно је делимично побољшање, али није суштинско, нити хитно; 5 = има простора за побољшање; 6 = нема потребе за побољшањем у овом тренутку). Очекивано, најнижу оцену запослени додељују просторном капацитету, његовој приступачности и идентитету као и финансијској ситуацији, док су ниским оценама вредновани и физичко стање у којем се збирке налазе – погодност депоа, проценат конзерваторских интервенција, стратегије и процедуре колекционирања музеалија, проценат инвентарисаности и истражености као и укљученост у међународне мреже, технолошка опремљеност установе и расположивост технике и њени односи, тачније, заједнички рад с привредом и организацијама цивилног друштва. Пажњу би требало посветити и побољшању категорија у домену управљања, као и стручном усавршавању, развоју вештина и едукацији особља. На средини скале нашли су се односи с локалном заједницом, медијима и публиком чије су оцене умногоме условљене и непостојањем стручног маркетиншког кадра. У процени капацитета установе најбоље су вредновани идентитет и репутација музеја; бројност, систематизованост и релевантност његових збирки; компетентност, мотивисаност и посвећеност запослених на спровођењу мисије и визије; ефикасност и ефективност управљачког модела и планирања, као и сарадња с државним органима и другим установама културе. У случају наведених најбоље вреднованих категорија, тачније најјачих подручја, такође је неопходно делимично побољшање (судећи према оценама које се крећу мало изнад 4).

У прилогу је табела једног модела процене капацитета организације прилагођеног нашој установи, која садржи седам група ресурса и у оквиру сваке од њих неколико категорија које су оцењиване на заједничкој радионици колектива током фазе анализа у изради стратешког плана, оценом од један до шест.

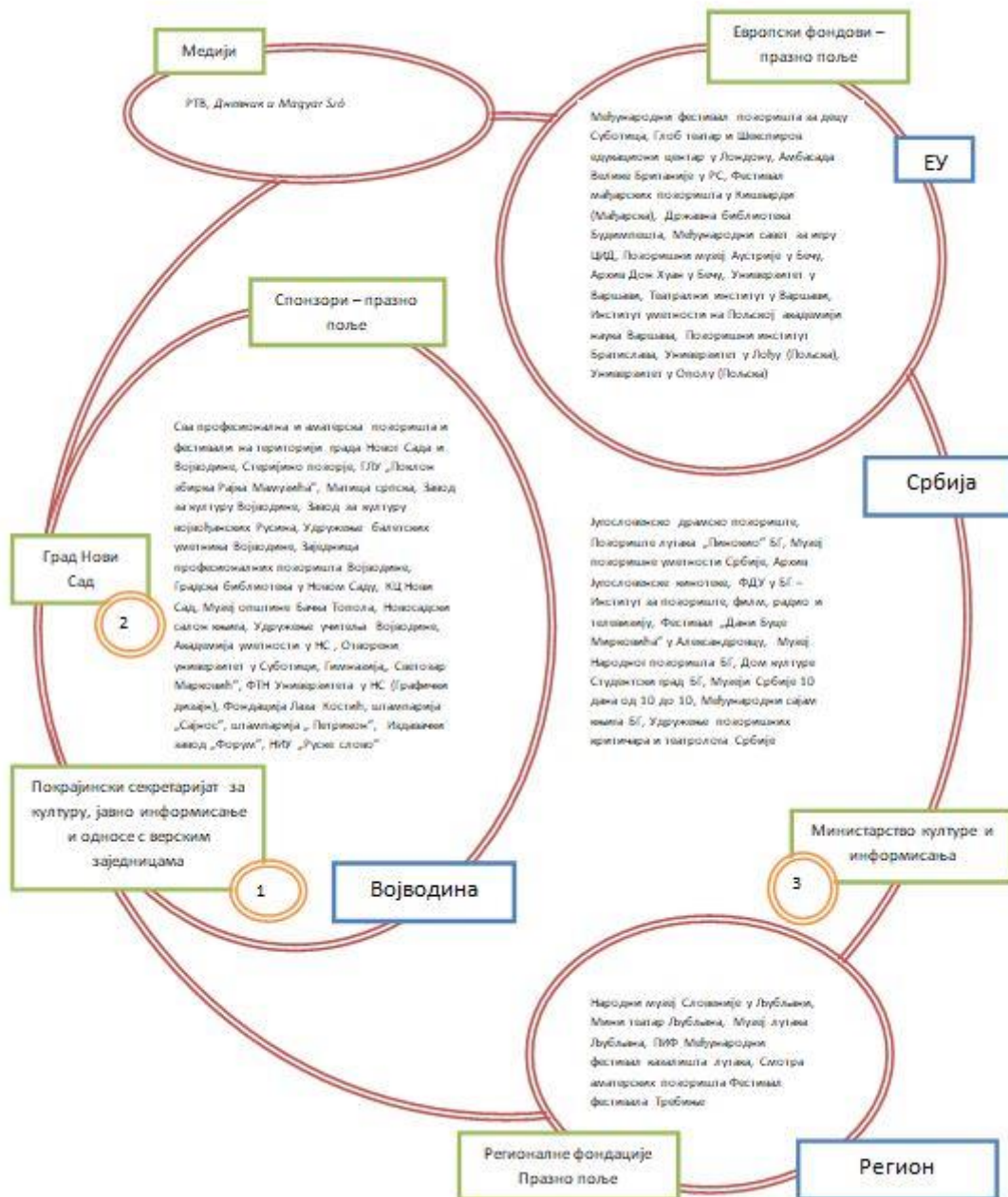
КЉУЧНИ РЕСУРСИ

Управљање	<p>Визија и мисија 5.13 Аутономија 3.62 Односи с надлежним органима 4; Лидерски стил 3.75 Системи менаџмента 3.62 Одлучивање и интерна комуникација 3.62 Планирање 3.86 Мониторинг и евалуација 4 Ефикасност и ефективност 4.12</p>
Простор и техника	<p>Просторни капацитети 1 Приступачност простора 1.13 Технолошка опремљеност 3.5 Распоживост технике 3.37 Комуникациони канал 3.62</p>
Збирке	<p>Бројност, систематизованост, релевантност 4.25 Процент инвентарисаности и истражености 3.25 Физичко стање – погодност депоа, проценат конзерваторских интервенција 1.62 Стратегије и процедуре колекционирања 2.75</p>
Људи	<p>Вештине особља 3.63 Развој особља 3.63 Способност и посвећеност учењу 3.75 Организациона разноврсност 3.8 Мотивисаност и посвећеност 4.13</p>
Финансије	<p>Финансијски менаџмент 3.3 Финансијска солвентност 3.6 Финансијска сигурност 3.14 Прикупљање средстава 3</p>
Односи	<p>Односи с медијима 3.87 Односи с публиком 3.5 Заједнички рад са локалном заједницом 3.75 Заједнички рад са државним органима 4.37 Заједнички рад са другим установама 4.62 Заједнички рад са организацијама цивилног друштва 3.14 Заједнички рад са привредом 2.5 Укљученост у међународне мреже 2.87</p>
Репутација	<p>Идентитет и репутација установе 4.28 Репутација челних људи и Управног одбора 3.43 Репутација и компетентност запослених 4.43 Идентитет простора 1</p>

ПРЕГЛЕД И АНАЛИЗА САРАДЊЕ УСТАНОВЕ

Још од свог оснивања музеј велику пажњу посвећује успостављању, неговању и ширењу различитих видова сарадње са сродним и осталим установама културе на свим нивоима: градском, покрајинском, републичком и међународном. Тако се непуне четири деценије одржава успешна сарадња са свим професионалним и аматерским позориштима и фестивалима на територији Новог Сада и Војводине (као и многим установама из републике), музејима, галеријама, библиотекама, научно-образовним институцијама, удружењима, заводима и издавачким кућама које су, углавном, као и у нашем случају, махом корисници јавних средстава. Међународна сарадња с позориштима и бројним установама културе (изложбе, публикације, научно-стручни скупови) почиње интензивно да се развија с почетка новог миленијума, будући да се пре тога нису стекли услови за њено успостављање с обзиром на бројне неповољне околности које су биле читаву деценију присутне у нашој земљи (економска криза, распад СФРЈ, ратови, инфлација, санкције, НАТО агресија). Вишегодишњу сарадњу Музеј у овом периоду започиње и успешно остварује с Међународним фестивалом позоришта за децу у Суботици у организовању међународног научног скупа о луткарству. Сагледавајући преглед чињеница из ове области деловања музеја долазимо до закључка **да би требало унапредити неке од облика сарадње са сродним установама из региона и шире, побољшати и интензивирати сарадњу с цивилним сектором и односе са спонзорима, као и регионалним и европским фондацијама.**

САРАДЊЕ УСТАНОВЕ



Локације

Донатори



Нивои сарадње



Партнерске организације

SWOT АНАЛИЗА

Циљ ове анализе јесте да, уочавањем могућности, прилика и снага, отвара развојне перспективе, правце и сценарија, а да дефинисањем и прецизирањем опасности омогући и наметне установи задатак изналажења корисних и одговарајућих превентивних решења. Свеобухватна SWOT анализа (акроним од енглеских речи: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – снаге, слабости, прилике, претње) показује да кључне снаге које ова установа поседује деценијама омогућавају успешно обављање примарних делатности Музеја упркос основном и највећем проблему, недостатку адекватног простора за неометано функционисање. Као примарне снаге Позоришног музеја Војводине истичемо специфичност, јединственост и значај музејске грађе коју ова установа културе прикупља, сређује, истражује и штити, као и богате збирке добро очуваних предмета; затим, стручни и мотивисани кадар – компетентност, знање, посвећеност, ефективност, ефикасност и воља запослених, као и добри међуљудски односи у колективу. Као несумњива предност и снага препозната је и разноврсност делатности Музеја на мултикултуралном подручју Војводине о чему је било више речи у одељку о установи и анализи њеног животног циклуса, као и препознатљиви програми и углед институције.

Кључне снаге огледају се и у очувању, примени и развоју професионалних стандарда и критеријума у домену музејске и издавачке делатности, као и у изграђеној сарадњи са свим позориштима и сродним установама културе и медијским кућама у земљи и региону, укључености великог броја сарадника у активности Музеја и његовој отворености за остваривање нових видова сарадње. На добар имиџ установе, такође, утичу и успостављени међународни контакти и сарадња, док су добри односи с надлежним органима свакако један од услова за успешно обављање музејских делатности.

Као прилика која може допринети унапређењу рада установе препозната је чињеница да у Новом Саду живи и ствара велики број позоришних уметника као и да је главни град покрајине туристички и универзитетски центар са више од 50000 студената (један од највећих научних и образовних седишта у Централној Европи). Шансе се налазе и у интензивирању сарадње са организацијама цивилног друштва и књижарама у Новом Саду и другим градовима. Прилика за успостављање нове програмске активности произилази из досадашњих напора у циљу афирмације луткарске уметности који су омогућили услове да се у оквиру музеја оформи луткарски центар, о чему ће бити детаљније у Стратешким правцима. Дигитализација у култури као национални пројекат на нивоу државе такође је препозната као прилика да музеј учини видљивим и доступним богатство свог фонда и активности, а своју презентацију учини квалитетнијом путем бројних друштвених мрежа које су му на располагању. У вези с овом чињеницом долазимо до једне од вишегодишњих слабости музеја која умногоме утиче на развој промоције и публице – реч је о непостојању маркетиншког деловања (кадра) или одговарајућих активности у ову сврху. Већа доступност европских фондова

и њихова разноврсност такође су једна од могућности која може да буде од користи нашој установи при чијем се остваривању неминовно сусрећемо с проблемом недостатка стручног профила за обављање ове врсте посла и фандрејзинга. Када су у питању лоши услови и недостаци, највећа слабост ПМВ је недостатак адекватног простора за смештај и презентацију музејске грађе, библиотеке, техничке опреме, као и за рад запослених, истраживача и сарадника, а највећа претња јесте процес реституције који се односи на стан у којем је ова установа смештена. Као претње за даљи развој уочени су недовољни извори финансирања и неразвијени инструменти културне политике на државном нивоу.

Вишегодишњи недостатак финансијских средстава за стручно усавршавање запослених, промоцију музеја путем учешћа на европским конференцијама музеолога и међународним групним изложбама, као и за праћење фестивала у матичним земљама мањинских заједница Војводине препознат је као једна од кључних слабости током анализе. Одсуство из професионалних музејских мрежа, Музејско друштво Србије и ICOM (Међународни савет музеја – непрофитна, невладина, међународна организација), лишава нас бројних могућности које се првенствено тичу развоја музеологије (примена у различитим сегментима музејског рада), професионалних стандарда и тренинга кустоса, културног туризма и међународне размене и сарадње. Уредба о забрани запошљавања у јавном сектору која је ступила на снагу 2014. и траје већ пет година такође је једна од претњи развоју одређених делатности и организовању послова у установи. Што се промоције музеја тиче, трудимо се и настојимо да превазиђемо слабости које се односе на интернет презентацију – веб страницу ПМВ (у питању је непостојање латиничног текста и верзије на енглеском и језицима националних заједница).

СНАГЕ

- Јединственост и специфичност установе у програмском карактеру и области деловања на мултикултуралном подручју АПВ;
- Вредност, репутација, идентитет, кредибилитет и добар имиџ установе;
- Истрајност, континуитет и доследност у спровођењу мисије;
- Велик број добро очуваних музеалија и константан прилив музејске грађе;
- Разноврсност збирки и програма;
- Постојање развијене и богате издавачке делатности;
- Богата изложбена активност;
- Велик библиотечки фонд с добро очуваним публикацијама;
- Људски ресурси – компетентност, знање, посвећеност, ефикасност и воља запослених;
- Постојање свести о важности неговања и развоја професионалних стандарда и критеријума у домену музејске и издавачке делатности;
- Научно-истраживачки пројекат *Позоришна култура на тлу Војводине од најстаријих времена до наших дана*, од капиталног значаја за позоришни и свеукупни културни систем Војводине и Србије, који убраја једанаест редакција према етничким заједницама које позоришно делују на тлу Војводине, и према областима рада
- Изграђена сарадња са свим позориштима и сродним установама културе и медијским кућама у земљи и региону, као и укљученост великог броја сарадника (установа и појединаца) у рад Музеја – отвореност за остваривање нових видова сарадње;
- Међународни контакти и сарадња (Словачка, Аустрија, Мађарска – потписани уговори о сарадњи, Јапан, Индија, Пољска, Кина, Македонија, Босна и Херцеговина, Словенија, Хрватска, Црна Гора – изложбена активност и издаваштво)
- Добри односи и сарадња с надлежним органима

ПРИЛИКЕ / МОГУЋНОСТИ

- Стварање синергије с другим секторима (туризам, образовање, наука) и увођење нових садржаја у музејску делатност, издавачку и изложбену активност;
- Интензивирање сарадње са организацијама цивилног друштва;
- Већа доступност европских фондова
- Унапређивање сарадње с књижарама;
- Дигитализовање музејског фонда
- Могућности које пружају друштвене мреже (Фејсбук)
- Вишегодишње активности и низ успостављених и планираних садржаја ове институције у циљу афирмације луткарске уметности створили су услове да се, у оквиру Музеја, формира Луткарски центар у оквиру којег би се активно и континуирано радило на превазилажењу уочених недостатака на луткарској сцени Србије

СЛАБОСТИ

- Постојећи, неадекватан простор за рад, чување музеалија и библиотекује у процесу реституције
- Недостатак адекватног изложбеног простора;
- Непостојање дефинисане и законом одређене процедуре прикупљања грађе од позоришних актера (што ствара проблеме у динамици и квалитету прикупљања грађе)
- Недостатак финансијских средстава за реализацију програма;
- Финансирање из једног извора и пар конкурса – неопходна стратегија диверсификације финансијских фондова (Деск Креативна Европа)
- Непостојање маркетиншког кадра и фандрејзинга;
- Недостатак верзије сајта на енглеском и језицима Војводине, као и латиничне верзије
- Недостатак радних места (кустос-педагог и возач-манипулант)
- Преклапање поља деловања с Музејом позоришне уметности Србије
- Одсуство из свих професионалних мрежа (ICOM)

ПРЕТЊЕ

- Неодређена државна територија и њене нејасне границе
- Партократија, непотизам и корупција
- Уредба о забрани запошљавања у јавном сектору
- Непостојање закона о музејима и позоришту
- Лоша и нестабилна економска ситуација
- Тенденција ка културним индустријама и профиту
- Деградирајуће културне навике грађана

ФИНАНСИЈСКА АНАЛИЗА

Посматрајући структурално финансијске токове у Позоришном музеју Војводине у протекле три године, од почека 2016. године до 2019. уочава се прилична константност. Та константност је у највећој мери присутна из разлога што се финансијски оквир из године у годину веома мало коригује и то су углавном корекције везане за расходе за запослене – зараде, социјалне доприносе, накнаде у природи, социјална давања, накнаде трошкова за запослене, као и јубиларне награде. Такође, корекције су присутне и делу оперативних трошкова, а највише се односе на сталне трошкове. Остали трошкови Музеја (трошкови путовања, услуге по уговору, специјализоване услуге, текуће поправке и одржавање, материјал и опрема и др.) у великој мери зависе од оквира финансијског плана, те су прилично ограничени. У зависности од приоритета планирају се на начин којим би се процес рада одвијао на најсврхисходнији начин.

Почев од 2016. године Позоришни музеј Војводине редовно учествује на конкурсима Министарства за културу Републике Србије и градске управе за културу града Новог Сада везаним за суфинансирање пројеката (из области савременог стваралаштва; издаваштва; откривања, прикупљања, представљања, интерпретације, управљања и коришћења музејског наслеђа; културних делатности националних мањина у Републици Србији итд.) и на тај начин употпуњује своја финансијска средства везана за програмске активности. Музеј је током 2018. године добио средства за суфинансирање програмских активности од Фондације 2021, као и донације од физичких лица везане за планиране пројекте.

Највећи проблем представља недостатак средстава за програмске активности и развој програма. У претходне три године програмски буџет је значајно смањен са 12,46% на 6,71% тј. са око 3,5 милиона динара на 1 милион и 830 хиљада динара у 2019. години. У томе препознајемо ургентну потребу за развојем стратегије додатног прикупљања средстава (фандрејзинг), укључења у европске програме (Креатина Европа, ИПА...) и друге оквире који би нам омогућили да надоместимо недостатак средстава и стабилан рад институције.

СТРУКТУРА ТРОШКОВА

	Зараде	Путни трошкови	Стручно усавршавање	Опрема	Музејска грађа	Програмски трошкови	Оперативни трошкови
2016	14.810.138,00 52,26 %	472.427,30 1,89 %	21.000,00 0,08 %	321.000,00 1,28 %		2.408.034,00 9,64 %	6.959.494,21 27,85 %
2017	15.436.774,03 53,68 %	494.654,77 1,72 %	11.000,00 0,04 %	600.000,00 2,09 %	50.000,00 0,17 %	3.580.649,00 12,45 %	8.582.809,99 29,85 %
2018	17.132.981,50 60,48 %	530.388,32 1,87 %	40.000,00 0,14 %	501.001,00 1,77 %		2.520.037,57 8,90 %	7.604.350,61 26,84 %
2019	18.215.672,60 66,59 %	672.000,00 2,46 %	26.000,00 0,10 %	351.000,00 1,28 %		1.835.088,47 6,71 %	6.254.345,30 22,86 %

СТРУКТУРА ПРИХОДА

	Из буџета оснивача	Од других нивоа власти		Донације	Тржишни приходи
		Град Нови Сад Градска управа за културу	Република Србија Министарство културе и информисања		
2016	23.733.434,00 94,96 %	240.000,00 0,96 %		30.000,00 0,12 %	585.743,00 3,96 %
2017	25.083.559,87 87,23 %	1.850.000,00 6,43 %	1.012.292,00 3,52 %	90.000,00 0,31 %	383.000,00 2,51 %
2018	26.573.135,47 93,80 %	880.000,00 3,11 %	190.708,00 0,67 %	550.000,00 1,94 %	582.000,00 0,48 %
2019	27.354.106,42				476.100,00

III СТРАТЕШКИ ПЛАН

МИСИЈА

Очување и заштита позоришне културне баштине и савременог стваралаштва Војводине и Србије, њихово афирмисање и промовисање у земљи, централној Европи и шире, као и развој свих сегмената музејске делатности за добробит друштва и окружења у којем делује кроз изложбе, издавачку делатност, стручне скупове и едукативне програме.

ВИЗИЈА

Позоришни музеј Војводине је савремени, мултифункционални простор, нови центар културе Новог Сада, Војводине и Србије и регионални лидер у истраживању, промоцији и едукацији у области наслеђа и савремених пракси извођачких уметности.

ПРЕГЛЕД СТРАТЕШКИХ ЦИЉЕВА, СТРАТЕШКИХ ПРОГРАМА И АКТИВНОСТИ

Развојне перспективе и стратешки правци/циљеви, програми и активности одређени су у складу с кључним вредностима, мисијом и визијом установе, према резултатима вредновања њеног развоја, продукције и анализе унутрашњег и спољашњег окружења. С обзиром на закључке и ставове проистекле из сагледавања и промишљања у аналитичкој фази израде петогодишњег стратешког плана која је претходила дефинисању циљева, одредили смо три главна стратешка циља:

1. РЕШАВАЊЕ ПИТАЊА ПРОСТОРА ЗА ПМВ И ПРИЛАГОЂАВАЊЕ И УНАПРЕЂЕЊЕ УНУТРАШЊЕ СТРУКТУРЕ УСТАНОВЕ ЗА ТАЈ ПРОСТОР

Програми и активности које постављамо као кораке ка остварењу овог циља били би следећи:

а) Разговори с надлежним органима оснивача (Влада АП Војводине) и Града Новог Сада, као и с Фондацијом 2021 о обезбеђивању одговарајућег, функционалног простора за музеј. Заговарање за нови простор кроз кампању ПМВ у сарадњи с Фондацијом, неком PR агенцијом, партнерима сарадницима...;

б) Ангажовање менаџера за односе с јавношћу и маркетинг менаџера;

в) Ангажовање особе за fundraising уз спровођење следећих активности:

- сарадња с Деском Креативна Европа;
- разговори с партнерима из региона и ЕУ о заједничком раду на пројекту за Креативну Европу;
- похађање и/или организовање семинара на тему fundraisinga и међународне сарадње;
- учлањење у Музејско друштво Србије и ICOM и коришћење ресурса ових мрежа у погледу обука и едукације запослених.

2. РАЗВОЈ ИСТРАЖИВАЧКИХ И ЕДУКАТИВНИХ ДЕЛАТНОСТИ

Развој и унапређивање музејских делатности кроз следеће пројекте:

а) научно-истраживачки пројекат „Позоришна култура на тлу Војводине“

Програм је замишљен као капитално и вишегодишње истраживање позоришног живота на тлу Војводине, уз одобрење и финансијску помоћ Секретаријата за образовање и културу АП Војводине започео је са својим остваривањима у 2003. години. Успешно започета реализација пројекта настављена је у наредних петнаест година с тенденцијом да се радне активности у његовим оквирима из године у годину све више проширују. Пројекат „Позоришна култура на тлу Војводине“ има карактер мултијезичког, мултиетичког, мултиконфесионалног и мултикултуралног изучавања позоришне културе на тлу Војводине с намером да постане ослонац за даља, будућа сагледавања позоришне културе на овом простору. Конципиран је као дугорочна, стална активност театролога, културолога и других научника и стручњака и има за циљ да Позоришни музеј Војводине прерасте у завод свих позоришних структура које су се конституисале на овим просторима. Како пројекат својим досадашњим садржајем и резултатом истраживања постаје и међународно афирмисан, треба да буде третиран као пројекат од капиталног значаја за културни систем Војводине. Истичемо да истраживачки циљ Пројекта садржи три кључна елемента:

- писање историје позоришта на тлу Војводине;
- стварање појединачних монографија о позоришном стваралаштву и личностима и њихово промовисање;
- прикупљање биографских и библиографских података који би се нашли у посебној енциклопедији.

У оквиру пројекта годишње се ради на неколико тема, а за већину се финансијска средства траже путем конкурса (Градска управа за културу Града Новог Сада и Министарство културе и информисања Републике Србије), на које се пријављује самостално или се траже партнери у саиздавачком подухвату.

б) унапређивање музејске делатности и стандарда музејске презентације путем следећих активности:

- едукација;
- ангажовање кустоса педагога;
- учлањење у и сарадња с Музејским друштвом Србије, ICOM и другим актерима;
- заговарање за доношење закона о музејима и позориштима и уношење обавезе позоришта да сваке сезоне позоришном музеју достављају материјал и податке везане за извођене представе који би на тај начин постали неотуђиви музејски предмети;
- дигитализација музејске грађе и пројекат *Виртуелни музеј Војводине*:

У циљу унапређивања рада установе, њеног повезивања са окружењем и поједностављеног, олакшаног приступа информацијама, Позоришни музеј Војводине приступио је изради дигиталне базе података и дигитализацији музејске грађе. Овим процесом узели смо учешће у националном пројекту у области дигитализације културног наслеђа који је покренуло Министарство културе и информисања РС с циљем да се најширој јавности представе дигитализовани фондови културних вредности и обезбеде информације о културном наслеђу које се чува у установама културе. *Виртуелни музеј* би корисницима омогућио виртуелну туру кроз део изложбене поставке Музеја која би била основа за сталну поставку у неком реалном простору (који кош увек немамо). Пројекат је одобрен и подржан од стране Покрајинског секретаријата за културу, јавно информисање и односе с верским заједницама АП Војводине и Министарства за културу и информисање Републике Србије.

в) едукација у области луткарства:

ПМВ низом садржаја и активности континуирано ради на превазилажењу несостатака на луткарској сцени Србије и својим програмима у овој области доприноси афирмацији луткарске уметности тежећи да формира луткарски центар који би уједно био први и јединствени пројекат ове врсте у РС, у оквиру којег би се успоставиле следеће активности:

- *Луткарске мастер студије Позоришног музеја Војводине* програм који подразумева едукацију и усавршавање домаћих уметника, студената и других заинтересованих у области луткарства у ширем смислу (позориште лутака, предмета, фигура, материјала, сенки, маске и слично). Едукација би се одвијала кроз мастер-студије анимације, режије, израде лутака, драматургије, писања критике..., а водиће их еминентни, међународно признати ствараоци. Студије би се одржавале једанпут годишње;
- Афирмисање драмског стваралаштва за луткарско позориште (Конкурс за најбољи оригинални драмски текст за луткарско позориште на српском језику, награда и публикавање);

- Афирмисање писања критичких текстова за луткарско позориште (Конкурс за најбољу критику луткарске представе, награда и публикавање);
- Обучавање професионалаца (психотерапеута, психолога, педагога, уметника...) за бављење терапијом луткама;

3. ИНТЕНЗИВИРАЊЕ САРАДЊЕ И ОТВАРАЊА МУЗЕЈА ПРЕМА НОВИМ ПАРТНЕРИМА И ПУБЛИКАМА

а) сарадња са актерима нових пракси савремених извођачких уметности у Војводини – савремени плес, нови циркус, нове теоријске платформе...

Активности:

- Мапирање;
- Састанци;
- Уговори о сарадњи;
- Темати;
- Нова издања...

б) израда стратегије за ширење публике:

Активности:

- Едукација запослених за развој програма за нову публику;
- Нови сарадник за PR;
- Консултације са спољним сарадницима и пријатељима Музеја.

в) учешће на домаћим и међународним скуповима који се баве савременим праксама извођачких уметности:

- Мапирање програма ове врсте;
- Повезивање и учешће у њима;
- Коришћење међународних грантова за мобилност...

ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН

ПЕТОГОДИШЊИ СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ	ПРОГРАМИ	ПРОЈЕКТИ И АКТИВНОСТИ	ПОТРЕБНИ ФИНАНСИЈСКИ РЕСУРСИ ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ ПРОГРАМА (ПРОЈЕКТА И АКТИВНОСТИ) У ОКВИРУ СТРАТЕШКИХ ЦИЉЕВА
<p>1. Решавање питања простора за ПМВ и прилагођавање и унапређење унутрашње структуре установе за тај простор</p>	<p>а) Разговори с надлежним органима оснивача (Влада АП Војводине) и Града Новог Сада, као и с Фондацијом 2021 о обезбеђивању одговарајућег, функционалног простора за музеј</p>	<p>а) Заговарање за нови простор кроз кампању ПМВ у сарадњи с Фондацијом, неком PR агенцијом, партнерима сарадницима</p>	<p>1.000.000 годишње</p>
	<p>б) Ангажовање менаџера за односе с јавношћу и маркетинг менаџера</p>	<p>б) Расписивање конкурса за заснивање радног односа</p>	<p>1.100,000 годишње</p>
	<p>в) Ангажовање особе за fundraising</p>	<p>в)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Расписивање конкурса за заснивање радног односа - сарадња с Деском Креативна Европа; - разговори с партнерима из региона и ЕУ о заједничком раду на пројекту за Креативну Европу; 	<p>900,000 годишње</p> <p>200.000 годишње</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - похађање и/или организовање семинара на тему fundraisinga и међународне сарадње; - учлањење у Музејско друштво Србије и ICOM и коришћење ресурса ових мрежа у погледу обука и едукације запослених 	75.000 годишње
2. Развој истраживачких и едукативних делатности	<p>а) - научноистраживачки пројекат „Позоришна култура на тлу Војводине“ и - „Алманах позоришта Војводине“</p> <p>б) унапређивање музејске делатности и стандарда музејске презентације</p> <p>в) едукација у области луткарства</p>	<p>а) - Стварање појединачних монографија о позоришном стваралаштву и личностима и њихово промовисање и - „Алманах позоришта Војводине“</p> <p>б)</p> <ul style="list-style-type: none"> - едукација; - ангажовање кустоса педагога; - сарадња с Музејским друштвом Србије, ICOM и другим актерима; - заговарање за доношење закона о музејима и позориштима и уношење обавезе позоришта да сваке сезоне позоришном музеју достављају 	<p>1.200.000 годишње</p> <p>400.000 годишње</p> <p>200.000 годишње</p> <p>1.100,000 годишње</p>

		<p>материјал и податке везане за извођене представе који би на тај начин постали неотуђиви музејски предмети;</p> <ul style="list-style-type: none"> - дигитализација музејске грађе и пројекат <i>Виртуелни музеј Војводине</i> 	350.000 годишње
	в)	<ul style="list-style-type: none"> - часопис <i>Нити</i> - Луткарске мастер студије Позоришног музеја Војводине - Конкурс за најбољи оригинални драмски текст за луткарско позориште на српском језику, награда и публикавање; - Конкурс за најбољу критику луткарске представе, награда и публикавање; - Обучавање професионалаца (психотерапеута, психолога, педагога, уметника...) за бављење терапијом 	<p>650.000 годишње</p> <p>2.500,000 годишње</p> <p>130.000 годишње</p> <p>30.000 годишње</p> <p>3.000,000 годишње</p>

		луткама	
3. Интензивирање сарадње и отварања музеја према новим партнерима и публикама	а) сарадња са актерима нових пракси савремених извођачких уметности у Војводини – нови плес, нови циркус, нове теоријске платформе	а)	<ul style="list-style-type: none"> - Мапирање; - Састанци; - Уговори сарадњи; - Темати; - Нова издања
	б) израда стратегије за ширење публике	б)	<ul style="list-style-type: none"> - Едукација; - Нови сарадник за PR; - Консултације
	в) учешће на домаћим и међународним скуповима који се баве савременим праксама извођачких уметности	в)	<ul style="list-style-type: none"> - Мапирање програма врсте; - Повезивање учешће у њима; - Коришћење међународних грантова мобилност
			<p>о 500.000 годишње</p> <p>за 100.000 годишње 1.100,000 годишње</p> <p>ове и за 200.000 годишње</p>



Директор
Миодраг Кајтез