

STRATEGIJA RAZVOJA ETNOGRAFSKOG MUZEJA ZA RAZDOBLJE 2026. – 2031.

Ravnateljica: dr.sc. Zvezdana Antoš
9-27-2026

STRATEGIJA RAZVOJA ETNOGRAFSKOG MUZEJA ZA RAZDOBLJE 2026. – 2031.

UVOD

Etnografski muzej djeluje u zgradi na Trgu Mažuranića 14 u Zagrebu koja je zaštićena kao kulturno dobro prve kategorije i u obnovljenoj zgradi Kraljevske uzorite pivnice u Kačićevoj 9/2 u kojoj je smještena Čuvaonica Etnografskog muzeja.

Temelj muzejske djelatnosti su zbirke koje predstavljaju etnografsku baštinu od lokalnog, nacionalnog i međunarodnog značaja. Sakupljanje raznovrsne muzejske građe odražava promjenjivu povijest sakupljačke politike, muzeološke metodologije, dok se stručni i istraživački rad Etnografskog muzeja temelji na teorijskim i metodološkim polazištima etnologije i kulturne antropologije, povezujući istraživanje i razvoj zbirki sa suvremenim pristupima interpretaciji i prezentaciji baštine.

Razvoj tih disciplina u Europi utjecao je i na njihovu primjenu u etnografskim muzejima. Pritom valja istaknuti važnost različitosti razvojnih putova nacionalnih etnologija i političkih prilika u kojima su one nastajale i bivale primijenjene u muzejima. Upravo je taj kontekst različit u pojedinim etnografskim muzejima u svijetu i po tome se etnografski muzeji, kao specijalizirani muzeji, razlikuju od ostalih (umjetničkih, galerija, prirodoslovnih, tehničkih i drugih). Stoga etnografski muzeji imaju ključnu ulogu u oblikovanju znanja i propitivanju vrijednosti, u selekciji materijalne baštine kroz povijesna istraživanja, kreiranje novih zbirki i predstavljanje nematerijalne baštine. Etnografski muzeji u svim svojim pojavnostima i nazivima danas su relevantniji nego ikada, jer u svojim interdisciplinarnim zbirkama čuvaju isječke prošlosti i imaju mogućnost obrade ključnih društvenih tema, što je osobito važno u turbulentnim vremenima u kojima živimo i u trenutku kada je nemoguće ignorirati suvremena politička događanja, tenzije između različitih zajednica i kulturnih skupina koje uslijed nemogućnosti uspostave dijaloga dovode do sve veće polarizacije u društvu. To postaje sve važnije u trenucima povećanih migracija stanovništva u gradove, nejednakosti i isključenosti, u čemu muzej treba imati važnu ulogu djelovanjem kroz muzeološku interpretaciju različitih tema, kroz dostupnost i participaciju, jednakosti, opću dobrobit i inkluziju.

Suvremena muzeologija danas ima i provokativnu ulogu te joj je cilj, kroz dijalog sa zajednicom i etnografskim istraživanjima, otvoriti ne uvijek ugodna pitanja, što je mnogo više od prikazivanja tehničkih dostignuća i funkcije pojedinih predmeta. Nužno je bilo uvesti upravo te promjene i omogućiti da muzej bez straha predstavlja teme s kojima se suočava suvremeno društvo nakon pandemije COVID-19, potresa, rata na europskom prostoru i naglih klimatskih promjena, ali i teme koje su katkad izuzetno teške, poput nasilja nad djecom i ženama, diskriminacije žena, trgovanja ljudima, iregulariziranim migracijama i slično. Riječ je o razmjeni različitosti koja je definirana na brojne načine. Naš primarni cilj je uspostaviti suradnju sa zajednicom i dovesti njezine pripadnike u muzej te kroz dijalog pokušati pomoći u razumijevanju predmeta i svijeta oko nas u skladu s idejom muzeja društva.

Polazište u razvoju strateškog plana daljnjeg razvoja Muzeja čine muzejske zbirke kao etnografska baština s nacionalnim i međunarodnim značajem koja bi trebala biti dostupna građanima i ostalim posjetiteljima. Program odražava kontinuitet ove muzejske ustanove koja je bila usmjerena na tradicionalno muzejsko djelovanje – kroz zaštitu, prikupljanje, čuvanje, istraživanje i izlaganje muzejskih predmeta, te koja se razvojem kvalitetnih izložbenih i edukativnih aktivnosti počinje mijenjati, razvijajući inkluzivniji pristup i povezujući se s građanima. Strateški plan daljnjeg razvoja Muzeja uzima u obzir aktivnosti koje se nastavljaju ili su započete kako bi se osigurao kontinuitet muzejskog djelovanja i temeljnih programskih aktivnosti te vrijednosti koje su Etnografski muzej učinile izuzetno važnim mjestom u zagrebačkoj kulturnoj ponudi.

Polazeći od velikih kulturnih i društvenih potencijala Muzeja, uzimajući u obzir djelovanje u zgradi na Trgu Mažuranića 14 u Zagrebu koja je zaštićena kao kulturno dobro prve kategorije i u obnovljenoj zgradi Kraljevske uzorite pivnice u Kačićevoj 9/2 u kojoj je smještena Čuvaonica Etnografskog muzeja, Etnografski muzej je pristupio izradi Strategije razvoja Etnografskog muzeja od 2026. do 2031. godine koja će posredno djelovati kao pokretač daljnjeg razvoja Muzeja.

Etnografski muzej prethodno je donio dokument Strateški razvoj Etnografskog muzeja 2020. – 2025., međutim provedba se nije u potpunosti oslanjala na taj dokument. U međuvremenu, dolaskom nove ravnateljice od kolovoza 2023. godine, došlo je do promjene programskog smjera, financiranja i upravljanja. Sredstva za kulturu u Proračunu Grada Zagreba su povećana, što se odrazilo i na financiranje kapitalne investicije Čuvaonice Etnografskog muzeja, odnosno Grad Zagreb je sudjelovao kao partner te je osim građevinskih radova sudjelovao u financiranju kompletnog opremanja. Osim toga, pokrenute su investicije uključujući obnovu prostora Muzeja nakon potresa te su obnovljeni radni prostori i knjižnica, sanirano pomoćno stubište i ugrađeno novo dizalo, ugrađena nova kotlovnica, sanirana i obnovljena kamena plastika na centralnom stubištu, obnovljene četiri izložbene dvorane i ugrađena štedna rasvjeta u izložbene vitrine i sve izložbene prostore te su uvedene

i druge promjene, osobito što se tiče načina izrade programa rada i praćenja rezultata. Sredstva za programe su povećana što se odrazilo na realizaciju brojnih izložbi i programskih aktivnosti.

Definirani su strateški (dugoročni, razvojni) ciljevi Muzeja koji proizlaze iz glavnog strateškog dokumenta Grada Zagreba, osnivača Etnografskog muzeja – Programom razvoja kulture Grada Zagreba 2024. – 2030. Strategija razvoja EMZ-a oslanja se i na nacionalne i europske strateške dokumente vezane uz kulturnu baštinu: Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine, Nacionalni plan razvoja kulture i medija za razdoblje od 2023. do 2027. godine, Akcijski plan razvoja kulture i medija 2025. – 2027. te Europska strategija za kulturnu baštinu za 21. stoljeće te plan rada Europske unije za kulturu za razdoblje od 2023. do 2026. godine. Jednako tako, pri oblikovanju plana digitalizacije u narednom četverogodišnjem razdoblju, vodili smo se smjernicama iskazanim u Strategiji digitalne Hrvatske do 2032. godine.

U procesu izrade dokumenta sudjelovali su gotovo svi zaposlenici (41 zaposlenik). Rad se odvijao u četiri tima te su održane četiri radionice (4. i 5. studenoga, 26. studenoga 2025. i 11. ožujka 2026.) koje su rezultirale SWOT analizom te prijedlogom ciljeva, mjera i aktivnosti. Sve PowerPoint prezentacije bile su dostupne svim zaposlenicima. Prijedloge definirane na radionicama objedinjavala je voditeljica radionica Nina Butić Ivanković, a oni su dodatno provjeravani i prilagođavani na zajedničkim radnim sastancima pojedinih timova. Ravnateljica dr. sc. Zvezdana Antoš je nakon analize predloženih aktivnosti u smislu mogućnosti njihove provedbe izradila konačan prijedlog ciljeva, mjera i aktivnosti. Taj je prijedlog predstavljen Upravnom vijeću 1. listopada 2026. godine te je, nakon usvajanja Strategije razvoja EMZ-a, predstavljen i zaposlenicima 22.10. 2026..

MISIJA ETNOGRAFSKOG MUZEJA

Etnografski muzej je specijalizirani muzej koji sakuplja, istražuje, čuva i predstavlja etnografsku baštinu od lokalnog do međunarodnog značaja. Kroz koncept strategije skrbi, ekološku održivost i participativne programe, muzej djeluje kao dinamičan prostor za cjeloživotno učenje, društvenu razmjenu i inovaciju. Povezivanjem tradicijskih obrtnika, umjetnika i kreativnih industrija na dvjema lokacijama te u zajednici, EMZ potiče interkulturni dijalog i inkluziju.

VIZIJA ETNOGRAFSKOG MUZEJA

Do 2031. godine Etnografski muzej postat će međunarodno prepoznatljiv kroz unaprjeđenje vlastitih infrastrukturnih, programskih i produkcijskih kapaciteta te implementaciju suvremenih, participativnih i društveno angažiranih praksi. Kroz sinergiju povijesnog muzejskog prostora na Trgu Mažuranića i inovativnog laboratorija u Čuvaonici u Kačićevoj, EMZ će biti dinamična i decentralizirana platforma koja aktivno spaja tradicijska znanja, kreativne industrije i suvremenu umjetnost. Muzej će biti prepoznat kao društveno odgovorna, ekološki održiva i inkluzivna institucija koja otvorenim dijalogom i eksperimentalnim programima pridonosi razumijevanju i kritičkom promišljanju suvremenih društvenih pojava i procesa.

PRIORITETNA PODRUČJA EMZ-a

Muzej djeluje proaktivno i fleksibilno u dinamičnom društvenom i okolišnom okruženju, osiguravajući kontinuitet visoke razine muzejske struke, održivost proračunskih resursa te brzu operativnu prilagodbu bez gubitka kvalitete programa kroz četiri ključna razvojna stupa:

- **Suvremena skrb i izvrsnost:** Unaprjeđenje muzejske struke kroz modernizaciju praksi, istraživanja, razvoj stalnog postava i očuvanje baštine u novoj Čuvaonici.
- **Otvorenost, participacija i razvoj publike:** Transformacija muzeja u otvoren i dinamičan prostor za cjeloživotno učenje, dijalog, inkluziju te uklanjanje barijera za sve skupine posjetitelja.

- **Društvena dobrobit, mentalno zdravlje i otpornost:** Pozicioniranje muzeja kao sigurnog prostora pripadnosti, oporavka i socijalne inkluzije kroz namjenske programe.
- **Sinergija partnerstva i kreativnih industrija:** Povezivanje tradicijskih znanja s akademskom zajednicom, kulturnim sektorom, civilnim društvom, obrtnicima i suvremenim umjetnicima.

ANALIZA OKRUŽENJA: SWOT ANALIZA

Svrha SWOT analize jest sustavno sagledavanje i istraživanje ključnih karakteristika unutarnjeg i vanjskog okruženja Etnografskog muzeja. Identifikacijom ovih strateških čimbenika definira se polazište za donošenje odluka koje će izravno utjecati na budućnost rada, stabilnost i održivi razvoj Muzeja u razdoblju od 2026. do 2031. godine.

Unutarnje okruženje (Unutarnji čimbenici)

Snage (Strengths) – Temeljni resursi i stručnost

- **Bogatstvo muzejskih zbirki:** Izuzetan fundus od lokalnog, nacionalnog i međunarodnog značaja koji čini bazu za istraživanja i izložbenu djelatnost.
- **Znanje i iskustvo stručnjaka:** Visoke stručne kompetencije i dugogodišnje iskustvo muzejskih djelatnika.
- **Motiviranost za nove teme:** Otvorenost i angažiranost zaposlenika za istraživanje suvremenih i društveno provokativnih tema.
- **Kvalitetne muzejske izložbe:** Kontinuitet u produkciji visokokvalitetnih i prepoznatljivih izložbenih projekata.
- **Široka mreža suradnji:** Stabilna međumuzejska i međunarodna suradnja sa znanstvenim i kulturnim ustanovama.
- **Kreativni programi:** Razvijeni participativni formati i izravan rad sa zajednicom.
- **Atraktivnost lokacija:** Izvrsna pozicioniranost zgrade na Trgu Mažuranića 14 i novoobnovljene Čuvaonice u Kačićevoj 9/2.

Slabosti (Weaknesses) – Interni i operativni problemi

- **Metodološka razmimoilaženja:** Različito teorijsko shvaćanje etnografske baštine i suvremene metodologije istraživanja unutar stručnog tima.
- **Sporost administracije:** Tromost unutrašnjih administrativnih procesa i operativnih protoka informacija.

- **Infrastrukturni deficit:** Nedostatak u potpunosti obnovljenih i funkcionalno prilagođenih prostora namijenjenih izravno korisnicima.
- **Izostanak evaluacije:** Nedostatak sustavnih istraživanja profila, potreba i zadovoljstva posjetitelja.
- **Organizacijska kultura:** Izazovni međuljudski odnosi unutar kolektiva koji usporavaju provedbu promjena.
- **Deficit specifičnih kadrova:** Nedostatak adekvatno educiranog i uslužnog osoblja na prvom kontaktu s publikom (ulaz/recepcija).
- **Nerazvijen volonterski sustav:** Odsutnost strukturiranog menadžmenta i programa za dugoročno uključivanje volontera.

Vanjsko okruženje (Vanjski čimbenici)

Prilike (Opportunities) – Potencijal za rast i inovaciju

- **Brendiranje fundusa:** Korištenje bogatog muzejskog fundusa za snažnije pozicioniranje i prepoznatljivost ustanove u javnosti.
- **Prostor za inovaciju:** Otvaranje prema eksperimentalnim i inovativnim modelima rada (*"out of the box"*).
- **Odgovor na društvene promjene:** Primjena znanja i iskustva stručnjaka u rješavanju aktualnih društvenih izazova i polarizacija.
- **Suvremena muzeologija:** Poticanje novih istraživanja i suvremenih muzeoloških promišljanja na nacionalnoj i europskoj razini.
- **Širenje publike:** Intenziviranje suradnje s obrazovnim institucijama i udrugama civilnog društva s ciljem privlačenja novih generacija.
- **Istraživanje publike:** Pokretanje sustavnog praćenja potreba posjetitelja radi kreiranja ciljanih programa.
- **Tehnološki uzlet:** Dovršetak obnove preostalih prostora i cjelovita digitalizacija poslovanja te građe.
- **Kadrovsko jačanje:** Mogućnost ciljane edukacije postojećih kadrova i otvaranje novih radnih mjesta.
- **Aktivacija civilnog društva:** Strukturirano uvođenje i uključivanje volontera u svakodnevni rad muzeja.

Prijetnje (Threats) – Eksterni rizici i prepreke

- **Nezainteresiranost publike:** Opća apatija ili pad interesa građana za kulturne sadržaje u javnom prostoru.
- **Nestabilnost financiranja:** Rizik od usporavanja ili izostanka proračunskih sredstava za kapitalne investicije i nastavak obnove.
- **Makroekonomski pritisci:** Povećana inflacija, recesija i nepredvidivi operativni troškovi koji mogu smanjiti programska sredstva.
- **Izvanredne situacije:** Globalne i lokalne nepredvidive okolnosti (nagle klimatske promjene, prirodne katastrofe, ratni sukobi).

Matrica strateškog povezivanja (Smjernice za Akcijski plan)

- **S-O Strategija (Snage – Prilike / RAST):**
Iskoristiti visoku motiviranost stručnjaka i iznimnu atraktivnost dviju lokacija za pokretanje inovativnih i eksperimentalnih kreativnih programa u suradnji s obrazovnim institucijama i udrugama civilnog društva. Ovim pristupom izravno će se privući nova publika, potaknuti interkulturni dijalog i snažnije brendirati bogati muzejski fundus u javnosti.
- **W-O Strategija (Slabosti – Prilike / PREMOŠĆIVANJE):**
Usmjeriti najavljenju digitalizaciju cjelokupnog poslovanja te otvaranje novih radnih mjesta ka modernizaciji i ubrzanju tromih administrativnih procesa. Istovremeno, iskoristiti mogućnosti ciljane edukacije kadrova kako bi se na samom ulazu u Muzej (recepција/ulaz) osiguralo visokoeducirano, stručno i uslužno osoblje zaduženo za prvi kontakt s publikom.
- **S-T Strategija (Snage – Prijetnje / OBRANA):**
Aktivirati otvorenost muzejskih stručnjaka za osjetljive i teške, suvremene i društveno angažirane teme te iskoristiti raznovrsnost zbirke za produkciju visokokvalitetnih izložbenih projekata. Takav angažirani pristup služi kao ključni alat za nadvladavanje opće apatije i nezainteresiranosti publike, nudeći muzejski prostor kao relevantno mjesto za razumijevanje globalnih kriza.
- **W-T Strategija (Slabosti – Prijetnje / MINIMIZIRANJE RIZIKA):**
U uvjetima makroekonomskih pritisaka, inflacije i nepredvidivih operativnih troškova, prioritetno je uvesti sustavno istraživanje potreba publike i strukturirani menadžment volontera. Time će se optimizirati troškovi rada, aktivirati civilna zajednica kao direktna podrška radu muzeja te minimizirati rizik promašenih ili neučinkovitih programskih investicija.

STRATEŠKI CILJEVI I MJERE

STRATEŠKI CILJ 1: Unaprjeđenje muzejske skrbi, digitalizacija i razvoj etnografske baštine

- **Obrazloženje cilja:**

Etnografski muzej postavlja visoke standarde u očuvanju i interpretaciji baštine kroz modernizaciju kustoskih praksi, muzejske skrbi i sustavnu digitalizaciju građe. Razvojem novih znanja, provođenjem istraživanja te sustavnom nabavom građe i primjenom suvremenih tehnologija, muzej transformira tradicionalne prakse u otvorene i digitalno dostupne formate. Time se osigurava dugoročna zaštita zbirke, stabilnost upravljanja te visoka vidljivost muzejskih sadržaja u digitalnom i fizičkom prostoru.

- **Mjere za ostvarenje cilja:**

Mjera 1.1. Unaprjeđenje preventivne zaštite, konzervacije i restauracije muzejskih predmeta

(Usmjereno na očuvanje zbirke, održavanje visokih standarda struke u novoj Čuvaonici te provođenje revizija građe).

Mjera 1.2. Sustavno upravljanje zbirkama, otkup građe i nabava stručne literature

(Fokus na strateško provođenje politike sakupljanja i popunjavanja muzejskih zbirke prema definiranim kriterijima te nabavu publikacija).

Mjera 1.3. Sustavna digitalizacija građe i razvoj digitalne infrastrukture

(Obuhvaća digitalizaciju zbirke, dokumentacije i knjižnice, stvaranje digitalnih kataloga i otvaranje građe javnosti kroz online platforme).

Mjera 1.4. Razvoj i realizacija novog stalnog postava te povremenih i tematskih izložbi

(Usmjereno na dugoročno planiranje izložbenih aktivnosti, osmišljavanje novog stalnog postava te realizaciju dugotrajnih i povremenih tematskih izložbenih projekata).

Mjera 1.5. Provedba terenskih istraživanja, diseminacija znanja i unaprjeđenje izdavačke djelatnosti

(Obuhvaća kustoska istraživanja na terenu, objavljivanje znanstvenih, stručnih, edukativnih i drugih publikacija te organizaciju stručnih predavanja za javnost).

Mjera 1.6. Jačanje institucionalne vidljivosti, dugoročnog planiranja i interne komunikacije

(Usmjereno na razvoj i implementaciju komunikacijske strategije, planiranje na društvenim mrežama, razvoj internih sustava za dobivanje feedback-a te kontinuirano stručno usavršavanje djelatnika).

STRATEŠKI CILJ 2: Povećanje dostupnosti zbirke i participativni razvoj publike

- **Obrazloženje cilja:**

Etnografski muzej teži biti otvorena i pristupačna institucija koja aktivno uključuje zajednicu u svoj rad. Kroz razvoj participativnih programa, uklanjanje fizičkih, komunikacijskih i intelektualnih barijera te primjenu digitalnih alata namijenjenih posjetiteljima, muzej širi krug svoje publike. Poseban naglasak stavlja se na društveno angažirane teme, inkluziju, otvorenost muzejske struke prema javnosti te stvaranje prostora za dijalog s različitim i specifičnim skupinama posjetitelja. Polazeći od muzejskih zbirki i rezultata etnografskih istraživanja, Muzej razvija participativne i društveno angažirane programe u suradnji sa zajednicama. Primjenom pristupa usmjerenih na povezivanje Muzeja i javnosti (*outreach*), zbirke i baština reinterpreteraju se u dijalogu sa zajednicama

- **Mjere za ostvarenje cilja:**

Mjera 2.1. Razvoj društveno angažiranih i edukativnih programa o ljudskim pravima i demokratskim vrijednostima

(Obuhvaća: organizaciju radionica, predavanja, tematskih vodstava, diskurzivnih razgovora, stručnih šetnji, izložbi te popratnih online sadržaja i publikacija u izravnom radu sa zajednicom).

Mjera 2.2. Kreiranje programa za promicanje ekološke održivosti, klimatske pismenosti i zelenih praksi

(Obuhvaća: interaktivne radionice, predavanja, edukativne šetnje i "hands-on" praktična iskustva usmjerena na zaštitu prirode te razvoj kritičkog i kreativnog mišljenja).

Mjera 2.3. Unaprjeđenje fizičke, senzoričke i jezične pristupačnosti za ranjive skupine

(Usmjereno na otklanjanje barijera i razvoj namjenskih izložbi, vodstava i radionica prilagođenih slijepim, slabovidnim, gluhim i slabočujućim osobama, starijima te uvođenje višejezičnosti).

Mjera 2.4. Proširenje digitalne pristupačnosti zbirke i razvoj e-izdavaštva za javnost

(Obuhvaća: povećanje broja virtualnih izložbi, e-publikacija i kataloga, implementaciju sustava za ePublishing na web sjedištu te otvaranje digitalno dostupne građe i knjižnice EMZ-a putem nacionalnog portala eKultura).

Mjera 2.5. Edukacija o radu "iza scene" na lokaciji Čuvaonice

(Usmjereno na edukaciju stručnih djelatnika te organizaciju javnih programa, predavanja i radionica o restauraciji, dokumentaciji i digitalizaciji u Čuvaonici u Kačičevoj).

Mjera 2.6. Sustavno istraživanje potreba publike i implementacija modela za privlačenje publike koja ne posjećuje muzej

(Obuhvaća: provođenje feedback i outreach istraživanja radi kontinuiranog unaprjeđenja zadovoljstva posjetitelja i kreiranja novih sadržaja).

STRATEŠKI CILJ 3: Razvoj muzejskih programa za poticanje dobrobiti, mentalnog zdravlja i društvene otpornosti

- **Obrazloženje cilja:**

Etnografski muzej preuzima aktivnu ulogu u promicanju opće društvene i individualne dobrobiti (*well-being*). Razvojem specifičnih i kreativnih programa usmjerenih na dobrobit, kvalitetu života i društvenu uključenost, Muzej se razvija kao siguran prostor pripadnosti, društvene angažiranosti i jačanja otpornosti zajednice. Kroz sinergiju baštine i suvremenih praksi, EMZ nudi inovativna rješenja za suvremene društvene izazove, djelujući kao prostor oporavka i inkluzije.

- **Mjere za ostvarenje cilja:**

Mjera 3.1. Razvoj i provedba namjenskih programa te poticanje dobrobiti i kvalitete života

(Obuhvaća kreativne radionice, vodstva i druge programe usmjerene na smanjenje stresa, poticanje društvene povezanosti te jačanje individualne i zajedničke dobrobiti).

Mjera 3.2. Kreiranje programa koji potiču međugeneracijsku solidarnost i osjećaj pripadnosti

(Usmjereno na društvenu koheziju kroz suradnju s domovima za starije, obiteljske programe, mlade i marginalizirane skupine).

Mjera 3.3. Uspostavljanje partnerstva sa stručnjacima koji se bave mentalnim zdravljem i socijalnom skrbi

(Fokus na suradnju s certificiranim art-terapeutima i stručnim ustanovama radi osiguravanja visoke razine i održivosti programa dobrobiti).

Mjera 3.4. Edukacija muzejskog osoblja za rad sa specifičnim skupinama posjetitelja

(Obuhvaća stručno usavršavanje kustosa, edukatora i recepcije za rad s osobama s demencijom, kognitivnim poteškoćama ili u riziku od socijalne isključenosti i sl.).

Mjera 3.5. Provedba programa "Muzej izvan muzeja" za ranjive i dislocirane skupine

(Obuhvaća: rad u bolnicama, ustanovama socijalne skrbi i outreach aktivnosti na terenu).

Mjera 3.6. Poticanje društvene angažiranosti i dijaloga o suvremenim društvenim temama

(Obuhvaća: programe za podizanje svijesti o važnim pitanjima, razgovore o predmetima s publikom te interne diskusije zaposlenika).

Mjera 3.7. Sustavno istraživanje potreba publike i sukreacija novih sadržaja

(Obuhvaća: provođenje feedback i outreach istraživanja te kontinuiranu komunikaciju s publikom radi zajedničkog osmišljavanja programa).

STRATEŠKI CILJ 4: Jačanje međuinstitucionalnog umrežavanja i kreativnih partnerstava na lokalnoj i međunarodnoj razini

- **Obrazloženje cilja:**

Etnografski muzej se pozicionira kao dinamična, decentralizirana platforma i poželjan partner kroz aktivno umrežavanje s različitim dionicima. Kroz razvoj zajedničkih istraživačkih, izložbenih i programa s civilnim društvom, akademskom zajednicom te raznim ustanovama, muzej potiče društvenu angažiranost, interkulturni dijalog te promicanje održivosti, ljudskih prava i demokratskih vrijednosti.

- **Mjere za ostvarenje cilja:**

Mjera 4.1. Razvoj suradničkih programa sa znanstveno-istraživačkim i obrazovnim ustanovama

(Obuhvaća: razvoj trogodišnjih planova suradničkih istraživačkih tema, zajedničke programe s institutima i fakultetima te kreiranje mjesta susreta za umrežavanje).

Mjera 4.2. Razvoj platforme za povezivanje tradicijskih znanja, obrtnika i kreativnih industrija

(Usmjereno na suradnju s dizajnerima, umjetnicima i studentima umjetničkih studija radi stvaranja novih vrijednosti).

Mjera 4.3. Širenje mreže suradnika i razvoj programa za podršku mentalnom zdravlju sa zdravstvenim i socijalnim ustanovama

(Obuhvaća: namjenske programe za mentalno zdravlje i ranjive skupine u suradnji s: Klinikom za psihijatriju Sveti Ivan, Dječja bolnica, KBC Sestre milosrdnice, SUVAG, dnevne bolnice i specijalizirane udruge).

Mjera 4.4. Suradnja s umjetnicima i organizacijama civilnog društva na društveno angažiranim projektima

(Ujedinjeno usmjeravanje na sukreaciju programa, nezavisnu kulturnu scenu, ekološku održivost, zelene prakse, zaštitu ljudskih prava i demokratske vrijednosti).

Mjera 4.5. Intenziviranje međunarodne suradnje i sudjelovanje u europskim projektima

(Obuhvaća: povlačenje sredstava iz EU fondova, međunarodne razmjene izložbi, programa i stručnjaka).

Mjera 4.6. Intenziviranje međumuzejske suradnje i mobilnosti zbirke kroz gostovanja

(Obuhvaća: realizaciju gostujućih izložbi – EMZ u gostima i ugošćavanje vanjskih izložbi na tuzemnoj i međunarodnoj razini).

Mjera 4.7. Aktivno sudjelovanje u radu domaćih i međunarodnih stručnih udruženja

(Obuhvaća: umrežavanje, razmjenu praksi i vidljivost kroz organizacije poput ICOM-a i drugih relevantnih tijela).

STRATEŠKI CILJ 5: Obnova prostora Etnografskog muzeja i modernizacija infrastrukture

- **Obrazloženje cilja:**

Etnografski muzej dugoročno osigurava sigurne, funkcionalne i tehnički suvremene uvjete za rad kroz obnovu i modernizaciju glavne muzejske zgrade. Fokus je na sanaciji šteta uzrokovanih potresom te osiguravanju dugoročne stabilnosti objekta. Istovremeno, modernizacijom opreme i prostornom prilagodbom, muzej stvara višenamjenski, tehnički napredan i potpuno pristupačan prostor koji omogućuje veću inkluziju i aktivno sudjelovanje svih skupina posjetitelja.

- **Mjere za ostvarenje cilja:**

Mjera 5.1. Građevinska obnova i sanacija muzejskih prostora oštećenih potresom

(Usmjereno na obnovu zgrade radi postizanja maksimalne sigurnosti za posjetitelje, djelatnike i zbirke).

Mjera 5.2. Modernizacija opreme u višenamjenskom prostoru dvorane na 2. katu

(Fokus na uvođenje suvremene audio-vizualne, tehničke i prezentacijske opreme za predavanja, konferencije i radionice).

Mjera 5.3. Prilagodba infrastrukture za potpunu fizičku, senzoričku i jezičnu pristupačnost

(Ujedinjeno usmjeravanje na uklanjanje arhitektonskih barijera, ugradnju rampi/liftova te opremanje prostora za veću inkluziju osoba s invaliditetom, djece i starijih).

Mjera 5.4. Implementacija zelenih praksi i unaprjeđenje energetske učinkovitosti

(Obuhvaća uvođenje održivih rješenja za klimatizaciju, rasvjetu te sustavno smanjenje ekološkog otiska glavne zgrade).

Mjera 5.5. Unaprjeđenje sustava tehničke zaštite i sigurnosti zbirke

(Fokus na uvođenje suvremenih protupožarnih, protuprovalnih i nadzornih sustava te stabilizaciju mikroklimatskih uvjeta u izložbenim prostorima glavne zgrade).

SUSTAV PRAĆENJA I EVALUACIJE STRATEGIJE

Provedba Strategije razvoja Etnografskog muzeja za razdoblje 2026. – 2031. godine pratit će se kroz jasan i strukturiran sustav unutarnjeg nadzora, izvještavanja i povremenih evaluacija. Svrha ovog sustava je osigurati učinkovito upravljanje resursima, pravovremeno prepoznavanje rizika te fleksibilno prilagođavanje programa dinamičnom društvenom i ekonomskom okruženju.

AKCIJSKI PLAN RAZVOJA ETNOGRAFSKOG MUZEJA (2026. – 2031.)

STRATEŠKI CILJ 1: Unaprjeđenje muzejske skrbi, digitalizacija i razvoj etnografske baštine

Mjera	Konkretna aktivnosti	Vremenski okvir	Pokazatelji rezultata (KPI)
Mjera 1.1. Preventivna zaštita, konzervacija i restauracija predmeta	• Provođenje sustavne revizije i monitoringa mikroklimatskih uvjeta u depoima.	2026. – 2031.	• Broj konzerviranih i restauriranih predmeta godišnje.
	• Izrada i provedba godišnjih planova konzervacije i restauracije građe u Čuvaonici.		• Postotak obavljenih revizija zbirki, konzervacija i restauracija.
Mjera 1.2. Upravljanje zbirkama, otkup građe i nabava literature	• Otkup i darovanje predmeta prema novim smjernicama politike sakupljanja.	2026. – 2031.	• Broj novonabavljenih predmeta u fundusu.
	• Kontinuirana nabava stručne i znanstvene inozemne i domaće literature.		• Broj novih naslova u stručnoj knjižnici.

Mjera 1.3. Sustavna digitalizacija građe i razvoj digitalne infrastrukture	• Primarno fotografiranje, skeniranje i inventarizacija predmeta u bazu.	2026. – 2031.	• Postotak digitalno obrađenog fundusa.
	• Priprema metapodataka za povezivanje i migraciju u online bazu.		• Broj zapisa unesenih u računalnu bazu podataka.
Mjera 1.4. Razvoj i realizacija novog stalnog postava te izložbi	• Izrada koncepcije i likovnog rješenja novog stalnog postava.	2026. – 2029.	• Dovršen stalni postav.
	• Produkcija dugotrajnih i povremenih tematskih izložbenih projekata.	2026. – 2031.	• Broj realiziranih povremenih izložbi godišnje.
Mjera 1.5. Terenska istraživanja, diseminacija znanja i izdavaštvo	• Provedba i dokumentiranje etnografskih istraživanja.	2026. – 2031.	• Broj realiziranih terenskih istraživanja.
	• Publiciranje znanstvenih radova, stručnih kataloga i časopisa EMZ-a.		• Broj tiskanih i digitalnih svezaka/publikacija.
Mjera 1.6. Institucionalna vidljivost, dugoročno planiranje i interna komunikacija	• Izrada komunikacijske strategije i plan za objave za društvene mreže.	2026. – 2027.	• Usvojena komunikacijska strategija i plan za društvene mreže.
	• Uvođenje internih anketa i sustava za dobivanje feedback-a zaposlenika.	2027. – 2031.	• Broj provedbenih internih evaluacijskih sastanaka.

STRATEŠKI CILJ 2: Povećanje dostupnosti zbirke i participativni razvoj publike

Mjera	Konkretno aktivnosti	Vremenski okvir	Pokazatelji rezultata (KPI)
Mjera 2.1. Programi o ljudskim pravima i demokratskim vrijednostima	• Organizacija tematskih vodstava, predavanja, šetnji i diskurzivnih razgovora. • Razvoj i provođenje radionica o inkluziji u izravnom radu sa zajednicom.	2026. – 2031.	• Broj realiziranih edukativnih programa • Broj sudionika u angažiranim projektima.
Mjera 2.2. Programi za ekološku održivost i zelene prakse	• Osmišljavanje kreativnih radionica o zaštiti prirode za javnost. • Pokretanje edukativnih šetnji s fokusom na klimatsku pismenost.	2026. – 2031.	• Broj edukativnih modula i radionica. • Broj uključenih posjetitelja u ekološke aktivnosti.
Mjera 2.3. Fizička, senzorička i jezična pristupačnost	• Izrada taktilnih replika predmeta i audio-vodiča. • Razvoj višejezičnih sadržaja i vodstava prilagođenih ranjivim skupinama.	2027. – 2031.	• Broj izložbi u potpunosti prilagođenih slijepima/gluhima. • Broj višejezičnih interpretacijskih alata.
Mjera 2.4. Digitalna pristupačnost zbirke i e-izdavaštvo	• Kreiranje sustava za ePublishing na službenom web sjedištu muzeja. • Otvaranje i integracija digitalnih kataloga kroz nacionalni portal eKultura.	2026. – 2028.	• Pokrenut i aktivan sustav za e-izdavaštvo. • Broj predmeta vidljivih na portalu eKultura.
Mjera 2.5. Javni programi u Čuvaonici	• Provođenje stručnih edukacija.	2026. – 2031.	• Broj educiranih stručnih djelatnika.

	• Organizacija javnih programa o restauraciji i dokumentaciji u Kačićevoj.	• Broj održanih javnih programa unutar Čuvaonice.
Mjera 2.6. Istraživanje potreba publike i privlačenje nove publike	• Razvoj sustava i provođenje redovitih feedback i outreach istraživanja. • Analiza profila posjetitelja i testiranje novih modela komunikacije.	• Broj prikupljenih i analiziranih anketnih upitnika. • Postotak porasta broja novih posjetitelja.

STRATEŠKI CILJ 3: Razvoj muzejskih programa za poticanje dobrobiti, mentalnog zdravlja i društvene otpornosti

Mjera	Konkretna aktivnosti	Vremenski okvir	Pokazatelji rezultata (KPI)
Mjera 3.1. Programi za mentalno zdravlje i opću dobrobit	• Osmišljavanje i provođenje antistres radionica i vođenih tura. • Razvoj kreativnih radionica fokusiranih na razvoj unutrašnjeg mira.	2026. – 2031.	• Broj održanih programa. • Broj korisnika kreativnih programa.
Mjera 3.2. Programi za međugeneracijsku solidarnost i pripadnost	• Organizacija obiteljskih programa (potrage za blagom, kreativne radionice). • Razvoj ciljanih programa	2026. – 2031.	• Broj održanih obiteljskih i međugeneracijskih aktivnosti. • Broj seniora i mladih uključenih u programe.

za mlade i novih radionica
za seniore.

Mjera 3.3. Partnerstva sa stručnjacima iz područja dobrobiti	• Angažiranje psihologa, art-terapeuta i socijalnih radnika kao vanjskih suradnika. • Sukreacija metodologije za dugoročnu provedbu programa dobrobiti.	• Broj ugovorenih vanjskih stručnih suradnika. • Izrađen i verificiran priručnik/metodologija rada.
Mjera 3.4. Edukacija muzejskog osoblja za rad sa specifičnim skupinama	• Provođenje stručnih seminara za kustose, edukatore i osoblje za rad s posjetiteljima, • Trening osoblja za rad s osobama s demencijom i kognitivnim poteškoćama.	• Broj educiranih zaposlenika u izravnom kontaktu s publikom. • Broj završenih specijaliziranih edukacijskih modula.
Mjera 3.5. Provedba programa "Muzej izvan muzeja"	• Realizacija dislociranih radionica u bolnicama i ustanovama socijalne skrbi. • Provođenje specifičnih outreach aktivnosti namijenjenih izoliranim skupinama.	• Broj održanih gostovanja u bolnicama i ustanovama. • Broj korisnika obuhvaćenih outreach aktivnostima.
Mjera 3.6. Društvena angažiranost i dijalog o suvremenim temama	• Pokretanje programa "razgovori o predmetima" u kojima publika ima glavnu riječ. • Organizacija tribina i panela o društveno osjetljivim pitanjima.	• Broj realiziranih participativnih tribina/razgovora. • Broj obrađenih suvremenih društvenih tema.

Mjera 3.7. Sustavno istraživanje potreba i sukreacija sadržaja	• Uspostava kontinuirane komunikacije s fokus grupama posjetitelja.	2026. – 2031.	• Broj održanih sastanaka s fokus grupama i zajednicom.
	• Zajedničko planiranje i osmišljavanje novih sadržaja u suradnji s publikom.		• Broj programa nastalih metodom sukreacije .

STRATEŠKI CILJ 4: Jačanje međuinstitucionalnog umrežavanja i kreativnih partnerstava na lokalnoj i međunarodnoj razini

Mjera	Konkretna aktivnosti	Vremenski okvir	Pokazatelji rezultata (KPI)
Mjera 4.1. Suradnja sa znanstveno-istraživačkim i obrazovnim ustanovama	• Izrada trogodišnjih planova suradničkih istraživanja s institutima i fakultetima. • Organizacija stručnih panela, konferencija i mjesta susreta za umrežavanje.	2026. – 2028.	• Broj potpisanih sporazuma o znanstveno-stručnoj suradnji. • Broj realiziranih zajedničkih istraživačkih projekata.
Mjera 4.2. Mreža suradnika i programi sa zdravstvenim ustanovama	• Formalizacija suradnje s klinikama (Sveti Ivan, Sestre milosrdnice, SUVAG, itd.). • Razvoj i proširenje mreže zdravstvenih institucija za redovite posjete muzeju.	2026. – 2031.	• Broj aktivnih ugovora/memoranduma sa zdravstvenim ustanovama. • Broj korisnika koji su sudjelovali u programima EMZ-a.
Mjera 4.3. Suradnja s umjetnicima i	• Produkcija izložbenih projekata u izravnoj suradnji sa suvremenim umjetnicima.	2026. – 2031.	• Broj udruga i umjetnika uključenih u projekte muzeja.

udrugama na angažiranim projektima

- Provedba programa o ljudskim pravima i ekologiji u partnerstvu s udrugama.
- Broj zajednički realiziranih javnih manifestacija/projekata.

Mjera 4.4.	• Priprema projektne dokumentacije i prijava na natječe iz EU fondova.	2026. –	• Broj prijavljenih i broj odobrenih EU projekata.
Intenziviranje međunarodne suradnje i EU projekata	• Razmjena stručnih programa, 2031. kustoskih praksi i osoblja na europskoj razini.		• Broj ostvarenih inozemnih profesionalnih razmjena.
Mjera 4.5.	• Realizacija gostovanja izložbi EMZ-a u drugim hrvatskim i stranim muzejima.	2026. –	• Broj gostovanja izložbi EMZ-a u drugim gradovima/zemljama.
Međumuzejska suradnja i mobilnost zbirke kroz gostovanja	• Ugošćavanje relevantnih vanjskih izložbi.	2031.	• Broj realiziranih gostujućih izložbenih projekata.
Mjera 4.6.	• Redovito sudjelovanje na godišnjim konferencijama i u radnim grupama muzejskih i kulturno-antropoloških organizacija.	2026. –	• Broj aktivnih članstava u odborima međunarodnih mreža.
Aktivno sudjelovanje u radu stručnih udruženja	• Umrežavanje i prezentacija inovativnih praksi EMZ-a.	2031.	• Broj prezentiranih stručnih radova na konferencijama. Broj seminara, konferencija, radionica organiziranih u EMZ.

STRATEŠKI CILJ 5: Obnova prostora Etnografskog muzeja i modernizacija infrastrukture

Mjera	Konkretna aktivnosti	Vremenski okvir	Pokazatelji rezultata (KPI)
Mjera 5.1. Građevinska obnova i sanacija prostora oštećenih potresom	• Završetak svih građevinskih i obrtničkih radova na sanaciji	2026. – 2031.	• Postotak u potpunosti saniranog i sigurnog prostora zgrade.

šteta od potresa.

Mjera 5.2. Modernizacija opreme u višenamjenskoj dvorani na 2. katu	• Nabava i ugradnja nove audio-vizualne opreme (razglas, projektor, rasvjeta). • Zamjena dotrajalog namještaja i tehnička prilagodba za hibridne događaje.	2027. -2028. • Broj ugrađenih tehničkih elemenata i novih sustava. • Broj održanih događaja u tehnički moderniziranoj dvorani.
Mjera 5.3. Prilagodba infrastrukture za potpunu pristupačnost	• Građevinsko uklanjanje barijera (rampe, prilagodba sanitarnog čvora). • Nabava didaktičke i senzoričke opreme za inkluziju djece i starijih osoba.	2027. – 2031. • Ugrađeni elementi za lakše kretanje (rampe/podizne platforme). • Broj didaktičkih i senzoričkih punktova u zgradi.
Mjera 5.4. Implementacija zelenih praksi i energetske učinkovitosti	• Modernizacija i optimizacija sustava klimatizacije u glavnoj zgradi. • Postupni prijelaz na energetski učinkovitu LED rasvjetu u preostalim prostorima.	2026. – 2030. • Postotak ugrađene LED rasvjete u cijeloj zgradi. • Smanjenje potrošnje energije izraženo u postocima.
Mjera 5.5. Unaprjeđenje sustava tehničke zaštite i sigurnosti zbirke	• Ugradnja i testiranje suvremenih vatrodiojavnih i protuprovalnih sustava.	2026. – 2028. • Integriran i funkcionalan centralni sustav tehničke zaštite.

ZAKLJUČAK

Strategija razvoja Etnografskog muzeja za razdoblje od 2026. do 2031. godine predstavlja ključni dokument kojim se definira transformacija jedne od najvažnijih kulturnih ustanova u Zagrebu i Hrvatskoj. Polazeći od fundusa zbirke nacionalnog i međunarodnog značaja, Muzej svoje temeljne djelatnosti prikupljanja, istraživanja, dokumentiranja, zaštite i interpretacije muzejske građe nadograđuje suvremenim participativnim, uključivim i društveno angažiranim pristupima. Na taj način, uz očuvanje svoje temeljne muzejske uloge, aktivno se povezuje sa zajednicom u kojoj djeluje.

Pozitivne promjene od 2023. godine uključuju završetak i potpuno opremanje inovativne Čuvaonice u Kačićevoj ulici, intenziviranje investicija u obnovu glavne zgrade na Trgu Mažuranića te značajno povećanje programskih sredstava osnivača (Grada Zagreba) – stvorile su čvrste temelje za daljnji iskorak. Kroz pet definiranih strateških ciljeva, Muzej do 2031. godine planira sustavno raditi na unaprjeđenju muzejske skrbi i digitalizaciji (SC 1), razvoju nove publike kroz participativne prakse (SC 2), implementaciji programa za dobrobit i mentalno zdravlje zajednice (SC 3), širenju lokalnih, međugradskih i međunarodnih partnerstava (SC 4) te potpunoj infrastrukturnoj sanaciji i modernizaciji (SC 5).

SWOT analiza i sustavno upravljanje rizicima pokazuju visoku razinu institucionalne samosvijesti i spremnosti na suočavanje s internim i eksternim izazovima – od makroekonomskih pritisaka do potrebe za promjenom organizacijske kulture. Akcijski plan, osmišljen u obliku općeg i operativnog šablona, pruža jasne smjernice i mjerljive pokazatelje (KPI) koji će osigurati punu provedivost i transparentnost ovog dokumenta u narednom šestogodišnjem razdoblju.

U vremenima izraženih društvenih polarizacija, migracija i ekoloških kriza, Etnografski muzej preuzima ulogu "muzeja društva" – prostora pripadnosti, interkulturnog dijaloga i inovacije koji tradicijska znanja aktivno spaja sa suvremenom umjetnošću i kreativnim industrijama. Realizacijom ove strategije, EMZ će postati međunarodno prepoznatljiva, ekološki održiva i inkluzivna institucija koja nudi konkretna rješenja za suvremene društvene izazove i ostaje trajno relevantna za globalnu publiku.

Ravnateljica:

Dr.sc. Zvezdana Antoš



Predsjednica Upravnog vijeća:

Dr.sc. Jelena Marković