



etnografski muzej / zagreb

STRATEŠKI PLAN ETNOGRAFSKOG MUZEJA ZA RAZDOBLJE 2020. - 2025.

ZAGREB, 2020.

Napomena: Navođenje imenica rodnom oznakom u Strateškom planu Etnografskog muzeja (skraćeno EMZ-a) ne može se niti u kojem smislu tumačiti kao osnova za spolnu/rodnu diskriminaciju ili privilegiranje.

1. PRIPREMA PLANIRANJA

Uvod

Implementacijom Strateškog plana Etnografskog muzeja u razdoblju 2015. – 2019. Muzej je ostvario većinu planiranih ciljeva. Učinkovitom primjenom plana započelo je rješavanje desetljećima prisutnih izazova međutim sva njihova dubina i kompleksnost nije bila primijećena prilikom izrade samog plana 2015. godine.

Inicijator izrade Strateškog plana bila je ravnateljica muzeja, a za izradu je bio imenovan tim čiji je doprinos bio u pregledu i komentaru prijedloga. Za izradu plana za sljedeće petogodišnje razdoblje zatraženi su prijedlozi od strane Stručnog vijeća Etnografskog muzeja odnosno u tim za izradu plana imenovani su voditelji odjela, zamjenica predsjednice Stručnog vijeća i novoimenovana matičarka Muzeja. Izradi Strateškog plana pristupa se sa svrhom izrade kvalitativne i kvantitativne analize dosadašnjeg rada koja će poslužiti za daljnje smjernice u poslovanju. Osnovni preduvjet je iskrenost i otvorenost u sagledavanju uočenih izazova kako bi se dobro definirali uzroci problema i našla rješenja za njihovo uklanjanje.

U Strateškom planu iz 2015. godine kao glavni problem identificirano je stanje zgrade Muzeja koja je osim zapuštenosti i nesukladnosti s profesionalnim standardima predstavljala i ugrozu sigurnosti posjetitelja i zaposlenika. Stoga je posebna pozornost posvećena obnovi Muzeja i osiguranju podrške ključnih dionika na gradskoj i nacionalnoj razini. Kako bi se pokazatelji uspješnosti iz prvoga plana mogli kvalitetno analizirati načinjeni su grafikoni koji jasno pokazuju ostvarene napretke u stručnom muzejskom radu ali i u upravljanju ustanovom te nastojanjima da se Muzej bolje otvorи prema novim kategorijama posjetitelja i korisnika.

U tom kontekstu održane su različite edukacije te angažirani vanjskih suradnici kako bi se objektivno sagledale mogućnosti Muzeja u dalnjem razvoju publike, novih usluga i proizvoda te korištenju fondova EU. Analize zaliha roba kao i usluge koje ne nalaze korisnike spremne na plaćanje pokazuju kako je percepcija osnovnih kulturnih proizvoda koje nudi Muzej još uvijek vrlo konzervativna i neprihvaćena kod publike. Prilikom prijave programa zanemaruju se očigledni pokazatelji nedostatka interesa javnosti prema pojedinim uslugama i proizvodima, primjerice stručnim publikacijama, pa u dijelu programa nakladništva još uvijek prevladavaju prijedlozi koji uključuju te tiskovine. Istovremeno se s rezervom gleda na inicijative koje privlače novu publiku, posebno one koja nužno ne dijeli iste vrijednosti sa zaposlenicima Muzeja. Planira se daljnje praćenje pokazatelja i usporedba s drugim ustanovama iste razine kako bi se sagledala nužnost uvođenja promjena.

Vremensko razdoblje predviđeno za provedbu novog strateškog plana je period od 2020. godine do 2025. godine. Opće i specifične ciljeve Muzej je postavio prema rezultatima postignutim u prethodnom planu i prema već započetim aktivnostima. Budući da Stručno vijeće nije dostavilo nikakve prijedloge za izradu Plana, ravnateljica Muzeja zamolila je Stručno vijeće da ponovno preispita viziju, misiju i ključne vrijednosti EMZ-a kako bi se što bolje odgovorilo na izazove u promjenjivom okruženju. Također se kroz analizu unutarnjeg i vanjskog poslovnog okruženja značajnije preispituje rad muzeja što je kao potrebu istaknuto i Stručno vijeće kroz SWOT analizu. Dio analiza načinjen je tijekom projekata koje je proveo Muzej u prethodnom razdoblju, a provedene su analize koje su obavili vanjski nezavisni stručnjaci vezano uz razvoj publike i novih tehnologija. Svi relevantni pokazatelji istraženi

sukladno službenim izvještajima o poslovanju Muzeja. Na taj način se smjernice oblikuju prema mjerljivim i provjerljivim pokazateljima, a ne prema individualnim impresijama i subjektivnim ocjenama.

Strateški plan donosi mjere i aktivnosti kojima Etnografski muzej nastavlja rješavati ključne razvojne izazove. U prvom redu to je uređenje novih mujejskih čuvaonica i poboljšanje upravljanja zbirkama. Provedene analize i dokumentiranje stanja detaljnije se razrađuje SWOT analizom i analizom unutrašnjih kapaciteta. Rizici se procjenjuju obzirom na dugotrajnost uočenih nedostataka i na vezanost pojedinih rješenja na resurse koje Muzej ne posjeduje.

Uređenje glavne zgrade i novog stalnog postava drugi je veliki izazov ali s povećanim udjelom rizika jer je izrađena projektna dokumentacija pokazala da potrebna ulaganja premašuju finansijske iznose koji su raspoloživi u planiranim pozivima za sufinanciranje iz fondova EU. Također je potres od 22. ožujka 2020. oštetio veliki broj muzeja i zgrada u centru Zagreba što bi moglo otežati alokaciju sredstava za obnovu Etnografskog muzeja koji potresom nije bio teže pogodjen pa ne može financirati uređenje iz Fonda solidarnosti. U prošlom razdoblju EMZ je podigao razinu sposobnosti ustanove za sudjelovanjem u prijavama projekata, a uspio je i zainteresirati primarne dionike i autoritete – posebno osnivača Grad Zagreb i Ministarstvo kulture - da podrže ulaganja u Muzej.

Strateški okvir

U izradi strateškog plana korišteni su slijedeći dokumenti osnivača Muzeja na koje se buduća strategija oslanja:

1. *Strategija kulturnog i kreativnog razvijanja Grada Zagreba 2015. – 2022.*
2. *Strategija razvoja Urbane aglomeracije Zagreb za razdoblje do 2020.*
3. *Razvojna strategija Grada Zagreba do 2020.*

Također se strateški plan oslanja na nacrt *Nacionalne razvojne strategije Hrvatska 2030.* u kojoj se želi postići zdrav i održiv gospodarski razvoj, stvoriti okruženje u kojemu se prepoznaju i vrednuju vlastiti potencijali, te stvoriti zemlju koja je prepoznata u svijetu po nacionalnom identitetu i stvaralačkoj kreativnosti svojih ljudi, prirodnom i kulturnom nasljeđu. U tom kontekstu Muzej će pridonositi prepoznatljivosti Hrvatske temeljem tradicije, prirodnog i kulturnog nasljeđa, kulture i umjetnosti te inovativnih i kreativnih rješenja. Posebno se u tome predviđa povezivanje s kulturnim industrijama i novim tehnologijama, od digitalizacije do razvoja specijaliziranih multimedijalnih rješenja.

Unutar europskog okvira strateški plan se naslanja na Europsku agendu za kulturu koju je 22. svibnja 2018. Europska komisija usvojila i koja ima za cilj „iskoristiti puni potencijal kulture da pomogne izgraditi uključiviju i pravedniju Uniju, podržavajući inovacije, kreativnost i održiva radna mjesta i rast“. Zbog toga Agenda ima tri strateška cilja:

1. Socijalna dimenzija - korištenje moći kulture i kulturne raznolikosti za socijalnu koheziju i dobrobit.

2. Ekonomска dimenzija - podrška kreativnosti utemeljenoj na kulturi u obrazovanju i inovacijama te za radna mjesta i rast.

3. Vanjska dimenzija - jačanje međunarodnih kulturnih odnosa.

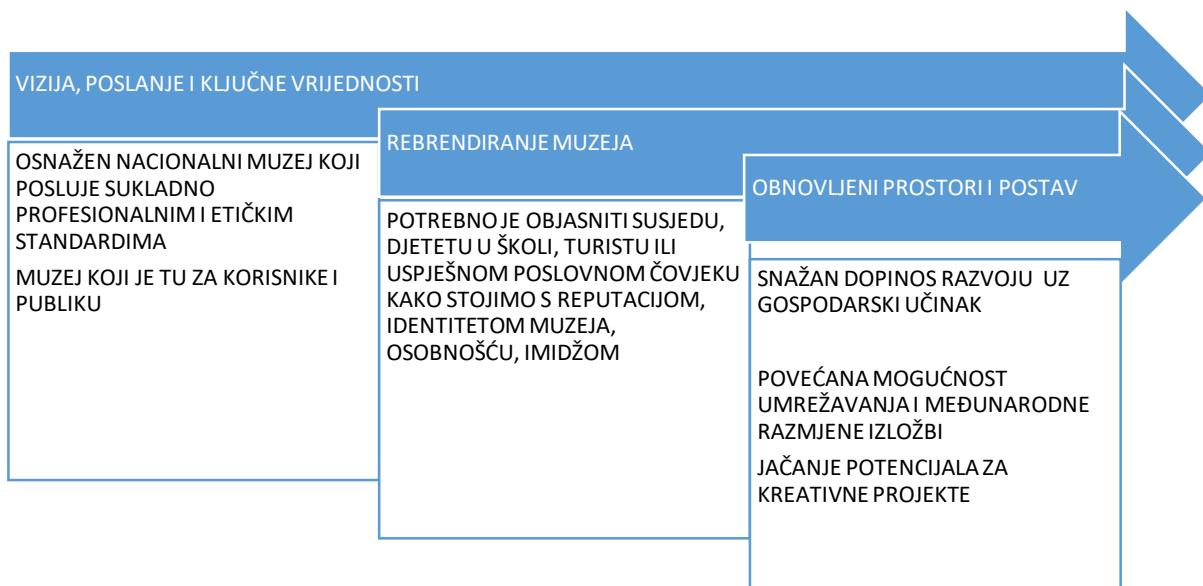
Etnografski muzej vidi svoj potencijalni doprinos u sva tri strateška cilja.

Razrada postupka planiranja i sastav tima

Za potrebe izrade strateškog plana ravnateljica je razradila postupak planiranja i imenovala radnu grupu koja je prikupljala podatke za izradu Strateškog plana. Motivacija zaposlenika za sudjelovanje u strateškom planiranju nije visoka te se i dalje izrade plana vidi kao zadatak ravnatelja i menadžmenta iako je održan niz radionica o participativnom upravljanju koje su u Muzeju održali eksperti za to područje iz Instituta za međunarodne odnose i razvoj. Ipak se više zaposlenika uključilo kroz izrade zasebnih strategija po područjima (komunikacijska strategija, strategija upravljanja zbirkama).

Strateški plan za razdoblje 2020. – 2025. nastavak je prethodnog plana i usklađen s vizijom, misijom i ključnim vrijednostima. Od analiza se izradila SWOT i PEST analiza, analiza trendova, analiza dionika i analiza financija. Budući da je vlastiti prihod zanemariv financije se uglavnom oslanjaju na proračunska sredstva i na sredstva iz fondova EU što se prati u tabelarnim prikazima.

Nakon početnog propitivanja zatečenog i željenog stanja još prethodnim planom su započete aktivnosti koje su usmjerene na dosizanje željenog stanja. Isplanirani su procesi temeljem provedenih analiza, identificirani su strateški ciljevi, mjere i aktivnosti te načini praćenja. Ovaj plan želi nastaviti započeta ulaganja. Kao najveći čimbenik rizika predviđa se finansijska kriza uzrokovana pandemijom i potresom u Zagrebu.



Slika 1. Smjernice sa zadatkom reorganizacije muzeja

Planiranje se odvijalo u sljedećim fazama i vremenskim rokovima:

Imenovanje Radne skupine koja će raditi na Strateškom planu: siječanj 2020.

Rad na izradi *Strategije upravljanja zbirkama i Komunikacijske strategije*: siječanj - srpanj 2020. g.

Rad na analizama okruženja: svibanj – rujan 2020. g.

Završetak internih analiza: kolovoz 2020.

Izrada finalnog prijedloga: rujan 2020..

Usvajanje Strateškog plana: rujan 2020.

Tijekom izrade Plana Stručno vijeće je zamoljeno dati primjedbe na postojeći Strateški plan te na postojeću viziju, misiju i ključne vrijednosti. Konzultirani su svi stručni djelatnici Muzeja. *Strategija upravljanja zbirkama i Komunikacijska strategija* su razmotrene s voditeljima odjela a zatim upućene zaposlenicima na komentare i dopune. Po primljenim povratnim informacijama i analizama te ostalim pokazateljima (financijski plan i izvještaj, stanje zbirk, revizija i sl.) definirala su se ključna područja na koja strategija u slijedećem razdoblju usmjerava pozornost. U završnoj fazi nakon prikupljenih povratnih informacija od djelatnika, ravnateljica je procijenila realizaciju prethodnog plana i izradila novi strateški plan za petogodišnje razdoblje.

Prijedlog je izrađen u skladu sa Zakonom o muzejima (2018.) i podzakonskim aktima te strateškim dokumentima Grada Zagreba, Republike Hrvatske i Europske unije.

Ravnateljica je izradila upute za zacrtavanje strateških prioriteta iz kojih se generiraju glavni

ciljevi. Predviđena su 3 glavna cilja, a svaki prati nekoliko specifičnih ciljeva. Prema ciljevima razrađuju se mjere i aktivnosti koje su nužne za njihovo ostvarivanje. Učinak se prati tijekom provedbe, a na kraju razdoblja plana provest će se i evaluacija. Indikatori su vezani na mjere i aktivnosti no budući da se radi o provedbi velikih investicija one ovise o velikom broju vanjskih čimbenika.

2. OPĆI PODACI, DEFINIRANJE VIZIJE, MISIJE I VRIJEDNOSTI

Rješenja trgovačkog suda i registracija djelatnosti

Djelatnost Muzeja je registrirana kod nadležnog Trgovačkog suda i definirana Statutom Etnografskog muzeja.

Etnografski muzej obavlja muzejsku djelatnost sukladno odredbama Zakona o muzejima i drugih propisa, a poglavito slijedeće poslove definirane Statutom i člankom 7. Zakona o muzejima prema kojem Muzej:

- „1. prikuplja muzejsku građu i muzejsku dokumentaciju sukladno svojoj misiji i politici skupljanja
- 2. čuva muzejske predmete u odgovarajućim uvjetima i štiti cijelokupnu muzejsku građu, muzejsku dokumentaciju, baštinske lokalitete i nalazišta u svrhu obrazovanja, proučavanja i uživanja u skladu s propisima o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara
- 3. vodi propisanu muzejsku dokumentaciju o muzejskim predmetima, zbirkama i aktivnostima muzeja
- 4. organizira stalne i povremene izložbe
- 5. organizira istraživanja, izdavačku djelatnost, predavanja, konferencije i stručne skupove te organizira edukativne aktivnosti i radionice
- 6. podržava i organizira umjetnička i kulturna događanja u okviru svoga djelokruga
- 7. osigurava da poslove upravljanja muzejskom zbirkom obavljaju stručni muzejski djelatnici sukladno standardima
- 8. osigurava dostupnost zbirki u obrazovne, stručne i znanstvene svrhe
- 9. osigurava prihvatljivo okruženje za javnost i dostupnost građe
- 10. provodi digitalizaciju muzejske građe
- 11. obavlja reviziju muzejske građe u muzeju i dostavlja o tome izvješće ministarstvu nadležnom za poslove kulture i osnivaču
- 12. obavlja procjenu povjesne, znanstvene, umjetničke i tržišne vrijednosti muzejske građe za potrebe upravljanja imovinom, za osiguranje i otkup
- 13. izrađuje stručna mišljenja, vještačenja i elaborate o muzejskome predmetu, građi, zbirci o kojoj skrbi i drugim kulturnim dobrima te dijelovima prirode
- 14. može organizirati izradu i prodaju suvenira i predmeta te izdavanje i prodaju publikacija tematski vezanih uz fundus i program muzeja
- 15. obavlja i druge djelatnosti sukladno ovom Zakonu i posebnom zakonu.“

Sukladno članku 3. Zakona o muzejima Muzej obavlja svoju djelatnost sa svrhom osiguranja dostupnosti, obrazovanja, tumačenja i predstavljanja javnosti muzejske građe kao kulturnoga materijalnog i nematerijalnog dobra.

U obavljanju gore navedenih zadataka koji proizlaze iz djelatnosti u Muzeju se:

- pripremaju i održavaju stalne, povremene, gostujuće i virtualne izložbe,
- održavaju predavanja, seminari, tečajevi, webinari, kongresi i konferencije te druge akcije vezane uz djelovanje Muzeja,

- izdaju katalozi i druge stručne i znanstvene publikacije te propagandni materijali za upoznavanje i popularizaciju muzejske građe,
- ostvaruje suradnja sa školama, ustanovama, udrugama civilnog društva, stručnim udruženjima i sl. pridonoseći obrazovanju pučanstva i jačanju struke
- pridonosi stvaranju i produbljivanju znanstvenih i stručnih spoznaja u području koje poslanjem pokriva Muzej,
- pridonosi cjelovitoj zaštiti muzejske građe sa svrhom njezinog očuvanja za sadašnje i buduće korisnike
- unapređuje muzejska struka, muzeološka i etnološka istraživanja,
- pridonosi kreativnom, inovativnom, ekološkom i gospodarskom održivom razvoju
- pridonosi participativnom sudjelovanju različite publike u muzejskim programima

Muzej obavlja i druge djelatnosti koje služe obavljanju djelatnosti upisane u sudske registre, a koje se u manjem opsegu i uobičajeno, obavljaju uz upisanu djelatnost.

Etnografski muzej matični je muzej prve razine unutar sustava muzeja Republike Hrvatske koji obavlja poslove matičnosti za etnografske muzeje na području Republike Hrvatske u skladu s odredbama Zakona o muzejima i Pravilnika o načinu i mjerilima za povezivanje u Sustav muzeja Republike Hrvatske ([NN 16/19](#)). Sredstva za obavljanje matične djelatnosti osiguravaju se u državnom proračunu. Sukladnu članku 5. tog pravilnika matična djelatnost obuhvaća osobito poslove:

- stručno-savjetodavnu pomoć muzejima i drugim vlasnicima muzejskih zbirki i muzejske građe
- unaprjeđenje stručnoga rada u muzejima i podizanje razine zaštite i očuvanja muzejske građe
- usklađivanje rada i razvijanje muzeja i koordinacija rada u Sustavu muzeja
- stručni nadzor nad radom muzeja
- druge poslove sukladno Zakonu o muzejima.

Muzej sudjeluje u radu Vijeća kojeg koordinira Muzejski dokumentacijski centar i imenovao je novu matičarku, višu kustosicu Danijelu Križanec Beganović.

U nastavku ovog strateškog plana se prilaže:

- Obavijest o razvrstavanju poslovnog subjekta prema NKD-u
- Rješenje trgovackog suda



REPUBLIKA HRVATSKA
DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU
10000 Zagreb, Trg 3, pp. 80
telefon (01) 4896-111, telefaks (01) 4817-688
KLASA: 951-03/08-0105
URKOZ: 555-08-03-08-1
ZAGREB, 13. veljače 2008.

Narudžba (članak 5, stavka 1. i 2. i članak 7, stavka 1. Zakona o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (Narodne novine, broj 98/94) članak 14)

**O B A V I J E S T
O RAZVRSTAVANJU POSLOVNOG SUBJEKTA PREMA NKD-u 2007.**

Naziv / Nekra

ETNOGRAFSKI MUZEJ

Aždije i adresu

TRG IVANA MAŽURANIĆA 14

10000 Zagreb

Prijevni nizozbeni broj:

Društvena oznaka:

Ustanova

30

Djelatnost:

Društvena oznaka razreda:

Djelatnosti muzeja

9102

NKD 2007:

92521

Maketi broj poslovnog subjekta:

3205266

Oznaka daje:

Izložbe se mogu obavljati u razvrstavanju reda dajući brojčane oznake razreda djelatnosti (osim jednoj ediciji o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007 - NKD 2007 (NN, br. 58/07 i 72/07.)



ETNOGRAFSKI MUZEJ - ZAGREB

REPUBLICA HRVATSKA	Dana:	MBS: 080168422
TRGOVAČKI SUD U ZAGREBU	29.7.2015.	Tt-15/21577-2
	MS6	

R J E Š E N J E

Trgovački sud u Zagrebu po sucu pojedincu Aleksandri Brnabić u registarskom predmetu upisa u sudski registar promjene zastupnika ustanove po prijedlogu predlagatelja ETNOGRAFSKI MUZEJ, Zagreb, Trg Ivana Mažuranića 14, 24.07.2015. godine

r i j e š i o j e

u sudski registar ovog suda upisuje se:

promjena zastupnika, u ustanovi

pod tvrtkom/nazivom ETNOGRAFSKI MUZEJ, sa sjedištem u Zagrebu, Trg Ivana Mažuranića 14, u registarski uložak s MBS 080168422, OIB 99544354954, prema podacima naznačenim u prilogu ovoga rješenja ("Podaci za upis u glavnu knjigu sudskog registra"), koji je njegov sastavni dio.

TRGOVAČKI SUD U ZAGREBU

U Zagrebu, 24. srpnja 2015. godine



Uputa o pravnom lijeku:

Pravo na žalbu protiv ovog rješenja ima sudionik ili druga osoba koja za to ima pravni interes. Žalba se podnosi u roku od 8 (osam) dana Visokom trgovačkom суду Republike Hrvatske u dva primjerka, putem prvostupanjskog suda. Predlagatelj nema pravo žalbe.

TRGOVAČKI SUD U ZAGREBU
Tt-15/21577-2

MBS: 080168422
Datum: 27.07.2015

PODACI ZA UPIS U GLAVNU KNJIGU SUDSKOG REGISTRA
(prilog uz rješenje)

Pod brojem upisa 3 za tvrtku ETNOGRAFSKI MUZEJ upisuje se:

SUBJEKT UPISA

OSEOBE OVLAŠTENE ZA ZASTUPANJE:

Damodar Frlan, OIB: 84304723129
Zagreb, Pantovčak 94/A
- ravnatelj
- prestao biti ravnatelj dana 12.07.2015. godine

Goranka Horjan, OIB: 06694122581
Hižakovec, Hižakovec 2/1
- ravnatelj
- zastupa ustanovu pojedinačno i samostalno, postala
ravnatelj dana 12.07.2015. godine

Napomena: Podaci označeni s "#" prestali su važiti!

U Zagrebu, 27. srpnja 2015.



Uvodno o kulturnoj ustanovi

Godine 2019. godine Muzej je obilježio 100 godina samostalnoga djelovanja u novoobnovljenoj secesijskoj palači na današnjoj lokaciji na Trgu Mažuranića 14. Njegove korijene nalazimo još u Narodnome muzeju, utemeljenom u Zagrebu 1846. godine koji je nastao u preporodnome razdoblju poput brojnih muzeja susjednih zemalja, a rezultat je buđenja nacionalne svijesti te želja i potreba Hrvatske da svoju baštinu i identitet potvrdi u muzejskoj ustanovi. Razvojem muzejske djelatnosti i užih područja interesa pojedini odjeli i zbirke Narodnoga muzeja odvojili su se u specijalizirane muzeje. Tako se Naredbom bana Hrvatske i Slavonije 22. listopada 1919. godine osniva Etnografski muzej kao dio nacionalnoga muzeja, a u njegov fundus ulazi više zbirki različitih provenijencija: etnografske zbirke povjesno-arheološkog odjela Hrvatskoga narodnog muzeja, Muzeja za umjetnost i obrt, Hrvatskoga školskog muzeja, Muzeja trgovačko obrtničke komore te zbirke proizvoda pučkoga kućnoga obrta pod nazivom Zbirka S. Bergera. Naime, vlada je u travnju 1919. godine kupila tu zbirku od industrijalca Salomona Bergera, koji je postao i prvim ravnateljem novoosnovanoga Muzeja.

U proteklih sto godina brojni su istaknuti muzealci osmislili i obogatili rad Muzeja svojim istraživanjima, prikupljanjem građe (koja danas broji oko 85000 predmeta), te publiciranim stručnim i znanstvenim radovima. Tragove njihova djelovanja čuvamo u bogatoj muzejskoj dokumentaciji i knjižnici Muzeja s oko 25.000 svezaka. Muzej ima dobro organiziran preparatorsko-restauratorski odjel i raznovrsnu edukativnu djelatnost koju provode čak tri muzejske pedagoginje što svjedoči kako je Muzej učinio znatne pomake u povećanju ljudskih resursa u tom segmentu poslovanja u zadnjih pet godina. Muzej izdaje stručni časopis *Etnološka istraživanja* koji je u 2019. dobio kategorizaciju a2 časopis.

U sklopu stalnog postava na polovici prostora prvog kata izložene su narodne nošnje Hrvatske s kraja 19. i početka 20. stoljeća, a zasebno dio postava čini izložba o ženskim oglavlјima postavljena povodom stote godišnjice Muzeja. U prizemlju je vrlo vrijedan postav predmeta izvaneuropskih kultura, a prikazuje izloške iz Afrike, Australije, Azije, Južne Amerike i Oceanije.

Muzej je započeo cjelovitu obnovu zgrade s građevinskom adaptacijom krovišta i pročelja što je izvedeno u razdoblju 2017. – 2019. godine. Ta intervencija spriječila je nastanak štete kod potresa jer je sanirana kupola, krovište i ukrasna plastika na pročeljima te vanjski prozori.



Slika 2. Izgled novoobnovljenog pročelja

U razdoblju 2015. – 2019. izrađena je i projektna dokumnetacija za cijelovito obnovu Muzeja te koncepcija novoga stalnog postava s novim vizualnim identitetom. Muzej se nalazi u zgradama koja je zaštićeni spomenik kulture najviše kategorije i dio je šire spomeničke cjeline tzv. *zelene potkove* Grada Zagreba. Zbirke Muzeja registrirane su kao pokretno kulturno dobro¹. Površine u zgradama Muzeja nisu bile dovoljne za obavljanje djelatnosti sukladno suvremenim standardima struke pa je osnivač Muzeju za potrebe čuvaonica i radionica dodijelio zgradu u Kačićevoj ulici 9/2. Etnografski muzej kao nacionalno najveća muzejska kuća specijalizirana za etnologiju i kulturnu antropologiju, ima 45 zbirki predmeta iz različitih dijelova Hrvatske, europskih zemalja te vaneuropske zbirke.

Godine 1994. Etnografski muzej je zajedno s još nekoliko nacionalnih kuća iz Zagreba promijenio osnivača jer je osnivačka prava od Republike Hrvatske preuzeo Grad Zagreb. Međutim nije obavljen prijenos vlasništva pa je zgrada Muzeja na Mažuranićev trgu 14 vlasništvo Republike Hrvatske, zgrada u Kačićevoj vlasništvo Grada Zagreba, a zbirke koje muzej čuva dijelom su vlasništvo Republike Hrvatske, dok dijelom pripadaju zbirkama Grada Zagreba.

Za rad Muzeja važne su i konvencije i ugovori koje je Republika Hrvatska ratificirala, a uključuju zaštitu i promicanje raznolikih oblika baštine koje su muzeji obavezni provoditi. Naročito se ističe *Konvencija o zaštiti svjetske kulturne i prirodne baštine*, *Konvencija o zaštiti*

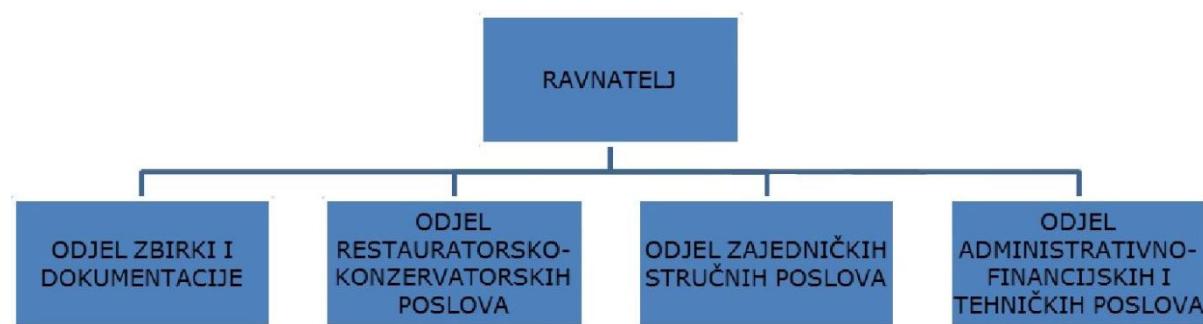
¹ Registracija temeljem rješenja Regionalnog zavoda za zaštitu spomenika kulture iz 1974. g. te novom zakonskom odredbom kojom upisom u inventarnu knjigu muzejski predmet automatski postaje zaštićeno pokretno kulturno dobro.

nematerijalne kulturne baštine, Konvencija o mjerama zabrane sprečavanju nedozvoljenog uvoza, izvoza i prijenosu vlasništva kulturnih dobara, Okvirna konvencija Vijeća Europe o vrijednosti kulturne baština za društvo, Konvencija o zaštiti kulturnih dobara u slučaju oružanog sukoba i Protokol u vezi sa zabranom izvoza kulturnih dobara s okupiranih teritorija, Konvencija Vijeća Europe o zaštiti arhitektonskog blaga Europe i Konvencija o međunarodnim izložbama. Muzej u poslovanju primjenjuje Etički kodeks ICOM-a i preporuke UNESCO-a.

Prema *Strategiji kulturnog i kreativnog razvijanja Grada Zagreba* osnaživanje i rast umjetnosti i kulture su ključni čimbenici koji ne samo da daju doprinos razvoju kreativnih industrija u Gradu Zagrebu već i poboljšavaju kvalitetu života građana što će biti rezultat ostvarenih ciljeva Strateškog plana Etnografskog muzeja.

Organizacijska struktura ustanove

Prema važećem Statutu Etnografski muzej ima slijedeći ustroj:



Slika 3. Organigram EMZ prema važećem Statutu

Iako je takav ustroj zastario i ne operacionalizira najbolje mujejsko poslovanje, osnivač nije prihvatio podneseni prijedlog Muzeja iskazan u Strateškom planu iz 2015. za reorganizacijom ustroja zbog bojazni od povećanja broja radnih mjesta za koje ne može osigurati financiranje. Istovremeno projekti EU posebno naglašavaju nužnost doprinosa Muzeja zapošljavanju i gospodarskom razvoju. Tijekom slijedećeg razdoblja ponovno će se pokušati predložiti osnivaču da prihvati novi ustroj koji bi bio učinkovitiji za poslovanje muzeja.

U proteklom razdoblju uvedena su poboljšanja tako što su imenovani voditelji pojedinih odjela i na taj način je stvoren srednji menadžment koji omogućava bolje operativno rješavanje izazova na svim razinama. Ono što izostaje i nije bilo prihvaćeno od strane osnivača jest jačanje ljudskih resursa u području koje se odnosi na nove tehnologije. U projektu obnove Muzeja predviđen je ulazak novih zanimanja u poslovanje koja su primjerene današnjim potrebama i očekivanjima korisnika posebno imajući u vidu različite vrste multimedije kao i zadatak muzeja da razvije nove tržišne niše i poboljša komunikaciju s korisnicima te zbirke i rad muzeja učini što dostupnijim javnosti koristeći nove tehnologije.

Prethodnim planom Muzej je uspio unijeti velika poboljšanja u poslove upravljanja zbirkama

i u organizaciji čuvaonica, no i dalje su zbog dugogodišnje zapuštenosti snažno prisutni određeni izazovi. U dijelu poslovanja koje se odnosi na komunikaciju s publikom, edukativne i zabavne aktivnosti za posjetitelje uvedena su značajna poboljšanja i Muzej trenutno ima 3 zaposlena pedagoga. Još uvijek je potrebno dodatno poboljšati načine planiranju i provođenja programa. U administrativno-tehničkom odjelu još uvijek je neriješen nedostatak kvalificiranog osoblja zaduženog za održavanje zgrade, kontrolu prostora, evidenciju materijala i opreme i njihovu racionalnu manipulaciju. Sve to Muzeju dodatno otežava poslovanje i povećava troškove.

Definiranje vizije, misije i vrijednosti

Uzete su slijedeće definicije pojmova:

MISIJA ILI IZJAVA O POSLANJU – to je formulacija usmjerenja na razlog postojanja muzeja i usmjerenja je na akciju odnosno kako muzej namjerava stvoriti društvenu vrijednost kroz ono što radi.

KLUČNE VRIJEDNOSTI – govore kako ustanova radi, objašnjavaju kako muzej želi poslovati i kako uvažava različite dionike.

VIZIJA – to je projekcija uspjeha i govori kako bi muzej trebao izgledati nakon što ostvare planirane strategije.

Vizija Etnografskog muzeja

Etnografski muzej je ustanova otvorena najširoj javnosti, koja u svrhu proučavanja, razumijevanja i promicanja vlastite kulture i kultura drugih naroda, prikuplja, tumači i širi spoznaje o svakodnevnoj materijalnoj i nematerijalnoj kulturi u prošlosti i sadašnjosti. Unapređujući spoznaje o hrvatskoj i svjetskoj etnografskoj baštini i različitim kulturnim identitetima, služi društvu i zajednici.

Muzej među posjetiteljima potiče radoznalost, pozitivan odnos prema cjelokupnom nasleđu te upoznavanje i razumijevanje svijeta u kojem živimo. Stvarajući i produbljujući znanstvene spoznaje inovativnim pristupom, promiče suvremenu etnološku/kultурноantropološku i muzeološku misao.

Misija Etnografskog muzeja

Misija ili izjava o poslanju Etnografskog muzeja u Zagrebu jest prikupljanje, zaštita i očuvanje, dokumentiranje, istraživanje, proučavanje, tumačenje i komunikacija materijalne i nematerijalne baštine Hrvatske i svijeta.

Muzej ispunjava zadaću na dobrobit društva i okruženja u kojem djeluje, a kako bi ispunio ciljeve, putem izložbi u Hrvatskoj i inozemstvu, stručnih i znanstvenih radova, skupova, predavanja i ostalih aktivnosti, publikacija, multimedijalnih sadržaja, programa stručne

pomoći kroz matičnu djelatnost, edukativnih i ostalih programa udovoljava potrebama svojih korisnika i posjetitelja.

Muzej širi svoju mrežu korisnika i stvara novu publiku kroz suradnju s drugim dionicima u muzejskoj djelatnosti te kroz međusektorsko povezivanje vodi računa o javnom interesu.

U ispunjenju poslanja, Etnografski muzej poštuje najviše standarde struke navedene u ICOM-ovom Etičkom kodeksu te implementira strategije usvojene na razini Grada Zagreba, Republike Hrvatske i Europske Unije koji se odnose na muzejsku djelatnost te posluje u skladu s važećim zakonskim propisima za muzejsku djelatnost.

Ključne vrijednosti

Muzej je definirao slijedeće ključne vrijednosti koje promiče:

1. Čuvanje svih pojavnih oblika etnografske baštine s područja Republike Hrvatske, Europe i ostalih dijelova svijeta iz fundusa muzeja te promicanje njene zaštite i očuvanja kroz različite oblike institucionalne i vaninstitucionalne suradnje.
2. Umrežavanje resursa s drugim sektorima, posebice poduzetništvom, kreativnim industrijama i turizmom.
3. Usmjereno na razvoj zajedničkih proizvoda koji koriste nove tehnologije i razvijaju partnerstvo sa start-up kompanijama.
4. Implementacija nacionalnih i regionalnih strategija kojima se uvećava kulturni i baštinski kapital zemlje.
5. Uspostava poslovanja temeljenih na upravljanju kvalitetom te zalaganje za odgovornu i učinkovitu organizaciju rada u kojoj svaki zaposlenik daje svoj doprinos.
6. Prepoznavanje inventivnosti i kreativnosti kao posebne vrijednosti društva u tumačenju prošlosti i sadašnjosti te oblikovanje muzejskih aktivnosti na tim temeljima.
7. Muzej omogućava kulturološki pristup baštini provođenjem međunarodnih konvencija te zaštitu i očuvanje, ne samo muzejskih predmeta, već materijalne i nematerijalne baštine uopće te promicanjem upisa etnografske baštine na nacionalne i UNESCO-ove liste kulturnih dobara.

8. Promicanje struke u svim segmentima rada i putem partnerstva u kulturi i znanosti s ciljem osnaživanja zajednice i njihove uloge u daljnjoj izgradnji demokratskog društva.
9. Istraživanje različitih kulturnih oblika i promišljanje o kulturnim pojavama koje se upravo odvijaju, njihovo problematiziranje i povezivanje s našim zbirkama.
10. Primjena načela izvrsnosti i relevantnosti u svakodnevnom radu.

3.ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA

Analiza ostvarenja ciljeva prethodnog strateškog plana

Strateški plan za razdoblje 2015. – 2020. imao je tri opća cilja kojega su podupirali specifični ciljevi, a rezultati su ostvarivani kroz mjere i aktivnosti. Budući da je ravnateljica izradila taj strateški plan odmah po dolasku nije bilo moguće dubinski sagledati svu količinu izazova no unatoč tome osnovni okvir plana bio je dobro postavljen.

Prvi glavni cilj koji se odnosio na podizanje kvalitete poslovanja kako bi muzej mogao ispuniti svoju misiju ostvaren je većim dijelom kroz specifični cilj 1.1. Izrađene su procedure FMC-a, provedena je edukacija zaposlenika u području projektnog ciklusa, participativnog upravljanja i sagledavanja potreba i motivacija korisnika. Izrađena je *Strategija rizika* i izrađen je obrazac izvještavanja no učinkoviti sistem komunikacije (unutrašnje i vanjske) je još uvijek veliki izazov. Posebno je otežavajuć naslijedjeni način ponašanja dionika koji se teško mijenja. Drugi specifični cilj je također većim dijelom ostvaren, odnosno provedena je prva cjelovita revizija muzejskog fundusa, izrađen prvi plan upravljanja zbirkama i zacrtan smjer za izradu *Strategije upravljanja zbirkama* i plan za digitalizaciju zbirk. Međutim, provedene prve revizije zbirk su pokazale katastrofalno stanje inventarizacije, veliki broj nepronađenih predmeta, potpuno nesređeno stanje u dokumentaciji, nebrigu o zbirkama u pohrani i dr. Učinjeni su veliki napor da se uspostave zakonom propisani okviri no još uvijek ostaje u idućem planu riješiti gorući problem dijela neinventiranog fundusa, kvalitete zapisa u primarnoj dokumentaciji i rješavanje stanje pohrana odnosno zaduživanja kustosa za istu. Treći poseban cilj je u potpunosti ostvaren odnosno nađen je prostor čuvaonice i ugovorena su sredstva za njegovo uređenje. Obzirom da se radi o novoj zgradi nije bilo potrebno nalaziti privremeni smještaj. U novoj zgradi urediti će se i konzervatorsko-restauratorski prostori te radni prostori uprave. Izrađena je cjelovita dokumentacija, nabavljen dio opreme i u tijeku je raspisivanje natječaja za izvođenje radova, a stavljanje zgrade u funkciju se očekuje do 2023. godine.

Drugi glavni cilj odnosio se na obnovu muzeja i rad na realizaciji novog postava, Specifičan cilj 2.1. je u potpunosti ostvaren kroz prijavljen projekt *Obnovljena baština za pametan i održiv razvoj u hiperpovezanom svijetu* u partnerstvu s Hrvatskom gospodarskom komorom i uz podršku fondova EU. Obavljene su izmjene GUP-a u suradnji s Gradom Zagrebom, ishodjene dozvole vlasnika nekretnina (Republika Hrvatska), izrađena kompletna dokumentacija (idejni, glavni i izvedbeni projekt) i ishodjene građevinske dozvole te izrađene studije izvodljivosti s analizom troškova i koristi. Izrađen je scenarij stalnog postava u sklopu kojega su definirane nove tehnologije i muzeografska pomagala za postav pa je tako u cijelosti ostvaren i drugi specifični cilj. Treći specifični cilj je realiziran djelomično, odnosno provedene su sve planirane mjere i aktivnosti (načinjena je vanjska analiza muzejskog brenda, izrađena je nova knjiga standarda i vizualnog identiteta, te su osmišljeni i provedeni novi projekti koji šire pozitivnu sliku o Muzeju poput „prvi muzej otvoren za kućne ljubimce“ i ostali pobliže navedeni u glavnom cilju 3.), no sama izrada marketinške i komunikacijske strategije je još u tijeku.

Glavni cilj 3. je u potpunosti ostvaren i Muzej je intenzivno razmjenjivao znanja djelujući u strukovnim nacionalnim i međunarodnim organizacijama kako je bilo predviđeno specifičnim ciljem 3.1. Osim sudjelovanja u radu ICOM-a Muzej je bio i domaćin 40. EMYA događanja Europskog muzejskog foruma te organizirao i suorganizirao konferencije i radionice uz objavu tekstova u publikacijama. Pojedine prijave zajedničkih projekata bile su uspješne (RE-ORG, Konferencija o nematerijalnoj baštini i dr.), a razmjene izložbi u sklopu međumuzejske suradnje bile su brojne. Muzej je ispunio i specifični cilj 3.2. vezan uz povećanje prisutnosti Muzeja na portalima i društvenim mrežama no nije odobreno zapošljavanje posebnog djelatnika za taj posao, a suradnja s tvrtkama koje se bave internet kampanjama bila je vezana uz posebna događanja jer si Muzej sa svojim skromnim budžetom ne može priuštiti stalnu suradnju. U sklopu specifičnog cilja 3.3. koji uključuje osmišljavanje novih programa za korisnike i privlačenje nove publike Muzej je stavio nekoliko novih programa na tržište sukladno svojim mogućnostima. To se odnosi na programe vezane uz *Fašnik* (suradnja s HNK, *Kako te mijenja maska, Maske na trgu, Fašnik u Etnografskom muzeju*) zatim događanje *Noć Salamona Bergera* te detektivske igre za djecu i za odrasle. Pokazalo se da ukoliko programe prati dobro razrađena kampanja postoji interes kod publike no bez dobrog oglašavanja teško je promovirati ponudu jer je muzejski medijski profil vrlo nizak. Razrada modela vjernosti korisnika prema modelu *Klub prijatelja muzeja* je pokrenuta ali nije uspjela kako je zamišljeno. Takav model podrazumijeva kontinuirano bavljenje i kontkatiranje potencijalnog članstva za što ne postoji dovoljan entuzijazam, a potres i pandemija 2020. te poslove je stavila u drugi plan. Vezano uz povećanje prihoda i prodaju suvenira otežana je pozicija muzeja ukidanjem komisione prodaje. Proizvodnja vlastitih suvenira nije izgledna jer nesređeni uvjeti u čuvaonicima i neinventarizirana građa ne dopuštaju angažman osoblja u tom području. Uređena je suvenirnice no bez posjetitelja ne ostvaruje rezultate, a *online* prodaja se razmatra kao buduća opcija no nju mora pratiti profilirana suvenirska ponuda. Specifičan cilj 3.4. koji predviđa aktivnije povezivanje s kulturnim industrijama, novim tehnologijama, turizmom i medijima u realizaciji raznih vrsta projekata i događanja je djelomično realiziran prema finansijskim mogućnostima muzeja. Izrađena je virtualna šetnja kroz Muzej, a realizirani su i programi s građanskim udrugama kroz EU projekte *Učinkoviti ljudski potencijali, Hakaton* i dr. Sve je zapaženije medijsko pozicioniranje Muzeja kao inovatora u interakciji s građanima no broj korisnika sa spremnosti na plaćanje je nizak.

Analiza početnog stanja i ostvarenih pomaka u razdoblju 2015. – 2020.

Tijekom razdoblja implementacije Strateškog plana 2015. – 2019. postignuti su sljedeći rezultati koji su ukratko sistemtizirani u tablici 1.

Tablica 1. Tabelarni prikaz realiziranih postignuća u razdoblju 2015. – 2019.

	2010. – 2015.	2015. – 2020.
POBOLJŠANJA U POSLOVANJU MUZEJA		
RAD ODJELA	neorganizirano	imenovani voditelji i uspostavljena navika sastanaka u odjelima
DOKUMENTIRANJE RADA KROZ TRANSPARENTNE INDIKATORE	nije postojalo	uvedeni tabelarni prikazi učinka na godišnjoj razini s kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima
REVIZIJA	nije nikada rađena	provedena prva cijelovita revizija muzejskog fundusa
VOĐENJE PISMOHRANE I IZLUČIVANJE GRADIVA	nije sustavno provođeno	izrađen pravilnik, obavljena potrebna edukacija osoblja i provedeno izlučivanje
PROCEDURE FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE	nije ih bilo	izrađene procedure po sustavu FMC i izrađena Strategija upravljanja rizicima
ZAŠTITA NA RADU	nije bila obavljena edukacija niti su postojali planovi	održana edukacija, položeni ispit i odlukama delegirana propisana zaduženja
POVEĆANJE LJUDSKIH RESURSA	identificiran nedostatak pojedinih zaposlenika	zaposleno stručno osoblje: fotograf, dizajner, dokumentarist, voditelj marketinga, dva restauratora, dva muzejska pedagoga, viši kustos – doktor znanosti zaposleno administrativno i tehničko osoblje: viši stručni suradnik, domar, tajnik - pravnik
POBOLJŠANJE STRUČNOG RADA		
ČASOPIS ETNOLOŠKA ISTRAŽIVANJA	bez kategorizacije	kategoriziran je kao a2 časopis
INOZEMNA PROFESIONALNA EDUKACIJA MLADIH STRUČNJAKA	nije ostvarena	3 mlada kustosa su pohađala besplatnu edukaciju sa svim plaćenim troškovima u ICOMovom ITC centru u Pekingu, a jedan mladi stručnjak je 6 mjeseci bio na projektu međumuzejske suradnje u Seulu s pokrivenim troškovima od strane domaćina.
POSTAV	nedostatne legende, predmeti na podu, nije bilo	izrađeni postamenti za predmete, postavljene legende, kustosi osuvremenili dio postava

	poboljšanja od 1972.	
DOKUMENTACIJA	nepropisno vođena	zaposlena stručna osoba i ustrojen odgovarajući način vođenja dokumentacije
REVIZIJA MUZEJSKOG FUNDUSA	nije nikada rađena	provedena prva revizija fundusa
REGISTRACIJA ZBIRKI	registrirano 7 zbirk	registrirano ili predano na registraciju ukupno 19 zbirk
ČIŠĆENJE DEPOA I OSIGURANJE PRISTUPA PREDMETIMA	nije godinama obavljano	provedeno cijelovito čišćenje depoa na tavanu i u podrumu u sklopu projekta RE-ORG s analizom stanja čuvaonica dodatno čišćenje započeto po završetku radova na krovu
INVESTICIJE		
ZGRADA ČUVAONICE	nije postojalo primjerno rješenje	dodijeljena zgrada za čuvaonicu površine 2500 m ² samo 8 minuta hoda od Muzeja
IZRADA PROJEKTNE DOKUMENTACIJE	parcijalne skice	izrađena cijelovita projektna dokumentacija za obje zgrade i ishođene pravomoćne građevinske dozvole
UREĐENJE GLAVNE ZGRADE MUZEJA	prokišnjavao krov i otpadali dijelovi pročelja, u podrum redovito ulazile otpadne vode	uređena pročelja i krovista muzeja, očišćeni odvodi u podrumu
SUVENIRNICA	prodaja na porti	uređen prostor suvenirnice
FINANCIJE		
DIVERSIFIKACIJA PRIHODA	preko 90% prihoda od osnivača	povećan ukupan prihod i povećano sufinanciranje MK i EU
ULAGANJE U OPREMU	nedovoljno	nabava prvih profesionalnih muzejskih vitrina
EU SUFINANCIRANJA	99.513,00 kn prihoda iz fondova EU	2.800.000,00 kn prihoda iz fondova EU
VEĆA INVESTICIJSKA ULAGANJA	nije ih bilo	projektna dokumentacija - 2.700.000,00 obnova krovista i pročelja - 7.500.000,00 ugovor za uređenje čuvaonice - 41.000.000,00
RASHODI	Velik udio troškova zaposlenih u ukupnim troškovima (75%)	Povećanje udjela projekata uzrokuje povoljniji omjer fiksnih troškova



Slika 4. Prikaz zatečenog stanja 2015. s drvećem koje raste na krovu i dijelovima fasade koji otpadaju i opasnost su za prolaznike.

Pojedini prostori Muzeja su 2015. godine zatečeni u užasnom neredu i zapuštenosti pa se moralo hitno pristupiti čišćenju i uklanjanju otpada. Još uvijek je potrebna velika pozornost i praćenje da se prostori drže urednima i da se ne odlaže ostatak materijala s izložbi.



Slika 5. Zatečeno stanje domarevog skladišta

Uz izradu prikladnih postamenata za izloške u stalnom postavu da ne bi bili na podu bilo je potrebno organizirati i edukaciju o organizaciji depoa. Problem je nedostatak prostora budući da se dugi niz godina nije vodilo računa o kapacitetu čuvaonica i potrebi zadržavanja funkcionalnih prostora za tehničku podršku. Zatečeno stanje pretrpanih čuvaonica uvjetuje daljnje postupanje. Naime, prostori se mogu oslobođiti jedino izlučivanjem građe koja je izgubila spomenička svojstva ili ukoliko voditelji zbirke to ne utvrde tek povećanjem uređenog dodatnog prostora u zgradu u Kačićevoj. No ne može se dopustiti nastavak istih praksi jer bi one uskoro ugrozile i stanje novouređenih čuvaonica. Primjerice problem primjene profesionalnih standarda bio je identificiran u čuvaonicama Muzeja 2017.. g. gdje je od 7470 koji su obrađeni za vrijeme RE-ORG-a njih 1671 bilo zatečeno na podu.



Slika 6. Edukacija o reorganizaciji depoa održana u Etnografskom muzeju 2017. godine

Osnovni razlog za edukaciju tijekom RE-ORG-a bilo je krajnje neprimjereni stanje u depoima posebno u podrumu Muzeju. Interni izvještaji vanjskih stručnjaka i objavljena unutrašnja procjena stanja prema ICCROM metodologiji otkrili su brojne slabe točke u upravljanju zbirkama i zaštiti kolekcija. Poduzete mjere su samo prvi korak u njihovom rješavanju budući da je količina izazova i dugotrajnost zapuštenog stanja gotovo paralizirala mogućnost manipulacije predmetima, pa čak i samo njihovo pronalaženje i smještaj u zbirke. Identificirane su i pohrane koje uopće nisu bile predmet bavljenja kustosa niti je rješavan njihov pravni status. Svi ti uočeni izazovi zahtjevaju nastavak aktivnosti u *Strateškom planu 2020. – 2025.*



Slika 7. Stanje u podrumskoj čuvaonici prije čišćenja i reorganizacije.

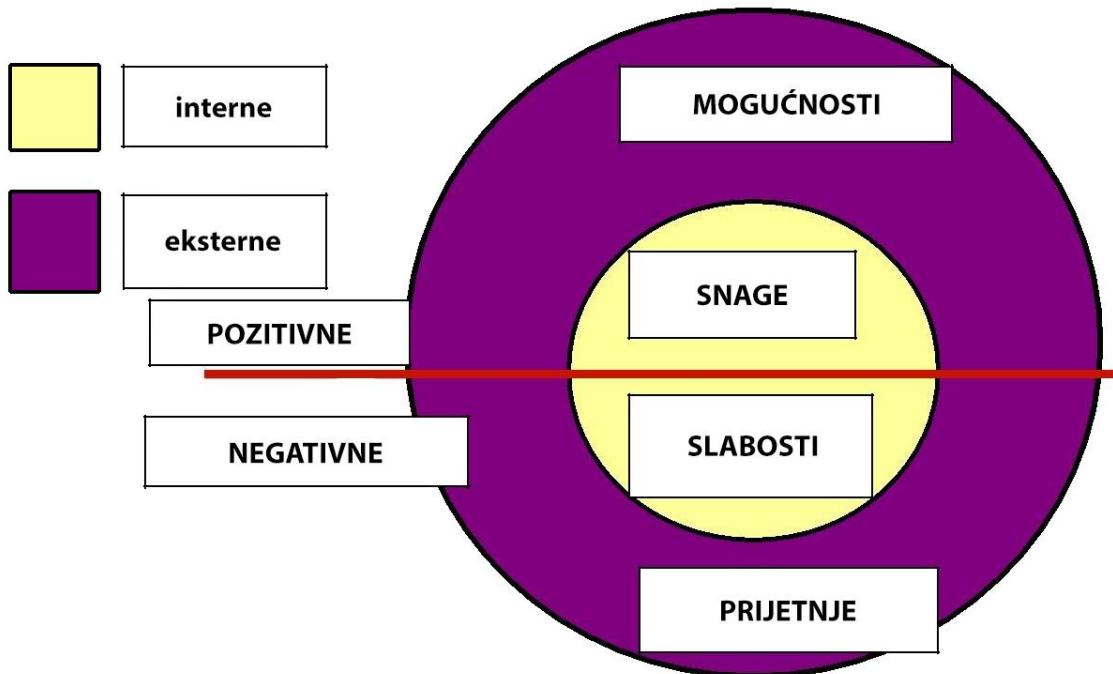
Neuređeni i neodržavani prostori onemogućavali su kustosima pristup muzejskoj građi i izazivali su velika oštećenja na samim predmetima koji nisu bili tretirani. U slijedećem razdoblju će se morati alocirati velika sredstva za zaštitu građe. Mnogi veći predmeti su rastavljeni prije više godina kako bi se u prostore mogao smjestiti što veći broj predmeta i u slijedećoj fazi će ih biti potrebno sastaviti radi dokumentiranja i fotografiranja, utvrđivanja cjelovitosti te očuvanja spomeničkih vrijednosti. Prilikom premještaja građe u novu čuvaonicu potrebno je učiniti cjelovitu preventivnu zaštitu i pakiranje. Veliki izazov je bio i odvoz otpada iz Muzeja koji je dodatno opterećivao prostore namijenjene pohrani građe i zakrčio vatrogasne prolaze te lakozapaljivim otpadnim materijalom predstavljao veliki rizik u slučaju izbijanja požara. Institucija nije njegovala ekološki i zeleni pristup prilikom nabave materijala za izložbe pa će i u slijedećem razdoblju biti izazov mijenjati navike.



Slika 8. Prikaz nakupljenog otpada nakon obavljenog čišćenja čuvaonica.

SWOT analiza

U SWOT analizi detektiraju se ključni elementi za uočavanje izazova u razdoblju koje pokriva plan. Stručno vijeće je analiziralo prethodnu SWOT analizu i unesene su određene dopune no veliki broj elemenata ostao je isti.



Slika 8. SWOT model s krugom utjecaja

Snage EMZ:

- Ljudski potencijal – znanje, motiviranost i volja pojedinih zaposlenika
- Veliki broj zaposlenih i visok udio VSS na jednoj lokaciji
- Dobra lokacija muzeja u središtu glavnog grada
- Zgrada spomenik kulture najviše kategorije obnovljenog pročelja i kupole
- Velika vrijednost zbirki
- Otvorenost prema novim trendovima
- Prepoznatljive izložbe
- Želja za korištenjem novih tehnologija i iskustvo upotrebe istih kod pojedinih izložbenih projekata
- Pozicioniran kao nacionalni muzej u Sustavu muzeja RH
- Matičnost prve razine
- Dobra međunarodna umreženost i uključenost u EU projekte
- Osnažen edukacijski tim
- Snalažljivost i kreativnost osoblja u postojećim okolnostima

Slabosti EMZ:

- Nedovoljno uređena infrastruktura i nedostatna oprema (nedostatak prostora do

planiranog uređenja zgrade u Kačićevoj)

- Naslijedena neusklađenost sa standardima vezano uz brigu o zbirkama i vođenje dokumentacije (nisu cjelovito inventarizirane, katalogizirane i digitalizirane zbirke na razini današnjih potreba, neadekvatno je upravljanje pohranama, nepotpuno je obrađena dokumentacija)
- Glavni programski sadržaji muzeja ne generiraju dovoljno vlastitog prihoda
- Nepridržavanje usvojenih procedura
- Postoji sklonost problematiziranju umjesto usmjerenoosti na rješenja,
- Teškoće u izvršenju programa i aktivnosti u zadanim okvirima – teškoće u kontroli upravljanja vremenom i suradnicima, nerazvijeno je praćenje rezultata i učinka na korisnike, sklonost *ad hoc* rješenjima
- Nedostatak određenih kompetencija kod zaposlenika, nedostatak samokritičnosti, nerazumijevanje problema drugih, nedovoljno razvijen timski rad, neprimjerena komunikacija
- Skromna posjećenost Muzeja

Prilike EMZ:

- Korištenje EU fondova i nacionalnih izvora financiranja kako bi se riješio problem uređenja novog postava i čuvaonice na drugoj lokaciji te opremanje muzeja i provedba programa
- Povezivanje s dionicima iz sektora zaštite spomenika kulture, zaštite okoliša, energetske učinkovitosti, gospodarstva i sl. kako bi se riješili različiti problemi infrastrukture
- Povezivanje s dionicima u području etnologije (Institut za etnologiju i folkloristiku, Odsjek za etnologiju i kulturnu antropologiju FFZG i Odjel za etnologiju i antropologiju Sveučilišta u Zadru, HED) i u muzejskoj struci (s muzejima u okruženju, profesionalnim udugama...) s ciljem realizacije projekata
- Dobre mogućnosti za sufinanciranje potreba kroz međunarodne projekte
- Povezivanje s ostalim dionicima u kulturi (kazališta, glazba, nezavisna scena, ...) i stvaranje sinergija s drugim sektorima – turizam, kulturne industrije, poduzetnici, obrtništvo i dr.
- Razvoj edukativnih programa i poveznica s obrazovanjem, uključivanje u kurikul
- Veći broj turističkih dolazaka u Zagreb potencijal je za povećanje publike
- Izrada projekata koji uključuju nove tehnologije i okretanje prema start-up tvrtkama mogu obogatiti online aktivnosti muzeja
- Mogućnost razvoja novih tržišnih niša prema istraživanjima tržišta i razvoj novih linija mujejskih proizvoda (novi stalni postav, atraktivne izložbe i programi, suveniri i sl.) kako bi se povećao posjet i proširio krug korisnika

Prijetnje za EMZ:

- Povećanje administracije i birokratiziranja poslovnih procesa od strane autoriteta te njihovo nefinanciraju muzeja sukladno propisanim standardima
- Kriza uzrokovanja pandemijom COVID 19 i potresom koja će rezultirati smanjenjem budžeta za muzejsku djelatnost
- Nedovoljna sloboda u donošenju odluka i odabiru programa
- Mikromenadžment od strane autoriteta
- Konkurenčija u sektoru je bolje pozicionirana i javljaju se novi dionici s kojima se dijele korisnici i posjetitelji
- Rast svih troškova poslovanja uz slab odaziv platežno sposobnih korisnika
- Nemogućnost novog zapošljavanja i nedovoljna motivacija zaposlenih u finansijskom smislu

Unutrašnje snage su ocijenjene dobrima pa je za očekivati da će prevladati slabosti. Ukoliko se to ne ostvari u sljedećih pet godina biti će potrebno mnogo kritičnije sagledati vlastite sposobnosti.

Prilike također jednim dijelom ovise o sposobnostima jer primjerice aplikacije na fondove EU mogu raditi zaposlenici koji za to imaju potrebna znanja, a o kvaliteti prijave ovisi i dobivanje sredstava jer je konkurenčija velika. Prijetnje su u sljedećem razdoblju vrlo ozbiljne jer su povezane s prirodnim katastrofama i pandemijom.

PEST analiza

Ova analiza pokazuje koji elementi iz okruženja čine mogućnost ili opasnost u implementaciji muzejskih aktivnosti i programa.

Analiza je provedena skeniranjem površinske situacije na razini ustanove, unutar djelatnosti, unutar sektora kulture i globalno.

Političko okruženje

Osnivač i vlasnik zgrade nisu obavili i prijenos imovine tijekom prijenosa osnivačkih prava što je Muzeju dodatan izazov kod aplikacija na fondove EU-a.

Nastavlja se trend jačanja utjecaja autoriteta na rad ustanove (mikromenadžment, sustav kontrole, nemogućnost samostalnog odlučivanja). Uslijed krize se mijenjanju ugovori ključni za rad muzeja.

Oštećenja nastala potresom i kriza uzrokovanja pandemijom COVID – 19 promijeniti će prioritete financiranja iz proračuna. Krize mogu destabilizirati političke strukture i načine odlučivanja.

Nacionalna strategija RH 2020. – 2030. nije sektorski koncipirana već zahtijeva dodatan

angažman dionika u kulturi da pronađu svoje pozicije unutar pojedinih razvojnih smjerova.

Ekonomsko okruženje

Za ekonomski sektor predviđamo:

- Iz provedenih analiza² vidljivo je sve lošije pozicioniranje muzeja unutar godišnjih alokacija sredstava i na lokalnoj i na nacionalnoj razini dok s druge strane fiksni troškovi rastu.
- Polažu se velike nade u novo proračunsko razdoblje EU u kojemu se očekuje povećanje alokacija za spomeničku baštinu
- EU fondovi su nedovoljno usmjereni na potrebe mujejskog sektora
- Osiguravanje sufinanciranja od strane osnivača biti će otežano zbog brojnih prijava i krizom pogodjenog budžeta

Ekonomske varijable procjenjujemo kao one koje će uglavnom negativno djelovati na rad Muzeja:

- Dodatno smanjenje proračunskih sredstava zbog krize
- Nerazumijevanja potrebe ulaska novih poslova u sektor
- Dodatno smanjenje mogućnosti sponzorstava i donacija
- Slabija platežna moć korisnika i povećanje virtualnog pristupa dovesti će do pada vlastitog prihoda

Društveno okruženje

Sociokulturalni sektor

- Društveni elementi koji će utjecati na rad muzeja su porast *online* programa za publiku i otežana mogućnost ostvarivanja prihoda na taj način
- Dodatno će se osvijestiti potrebe osjetljivih skupina korisnika
- Kriza generira negativno javno mišljenje prema proračunskim korisnicima
- Muzej se sve teže snalazi u dosezanju određenih grupa korisnika

Demografske varijable koje donose novi trendovi su:

- Sve starije stanovništvo koji su potencijalna mujejska publika nije dovoljno mobilno
- Strog režim posjete škola i vrtića, domova za starije i dr. smanjiti će posjet Muzejima
- EMZ premalo nudi sadržaje unutar e-sektora

Ekološke varijable

² Istraživanje je obavila ravnateljica Horjan u objavljenom radu o strateškom planiranju u nacionalnim muzejima.

- Ekološki i zeleni pristup nije dovoljno zaživio u svakodnevnoj praksi Muzeja
- Premali broj stručnjaka u Muzeju razumije nove potrebe (primjerice zelenu javnu nabavu, pažljivu selekciju materijala koji se koriste i sl.)
- Konzervatori onemogućuju primjenu ekoloških i održivih rješenja (prozori propuštaju zrak, fasada nije toplinska i sl.)
- Zaštita radne okoline podrazumijeva nove troškove za ustanovu

Tehnološko okruženje

Tehnološki sektor

- Novi ljudi proizvode novo znanje i donose suvremena kreativna rješenja – nemogućnost novog zapošljavanja u muzejima slabi sektor na više razina; nedostaje niz posebnih vještina posebno onih vezanih uz ICT sektor
- Udio novih tehnologija je nedovoljan u poslovanju Muzeja

Tehnološke varijable

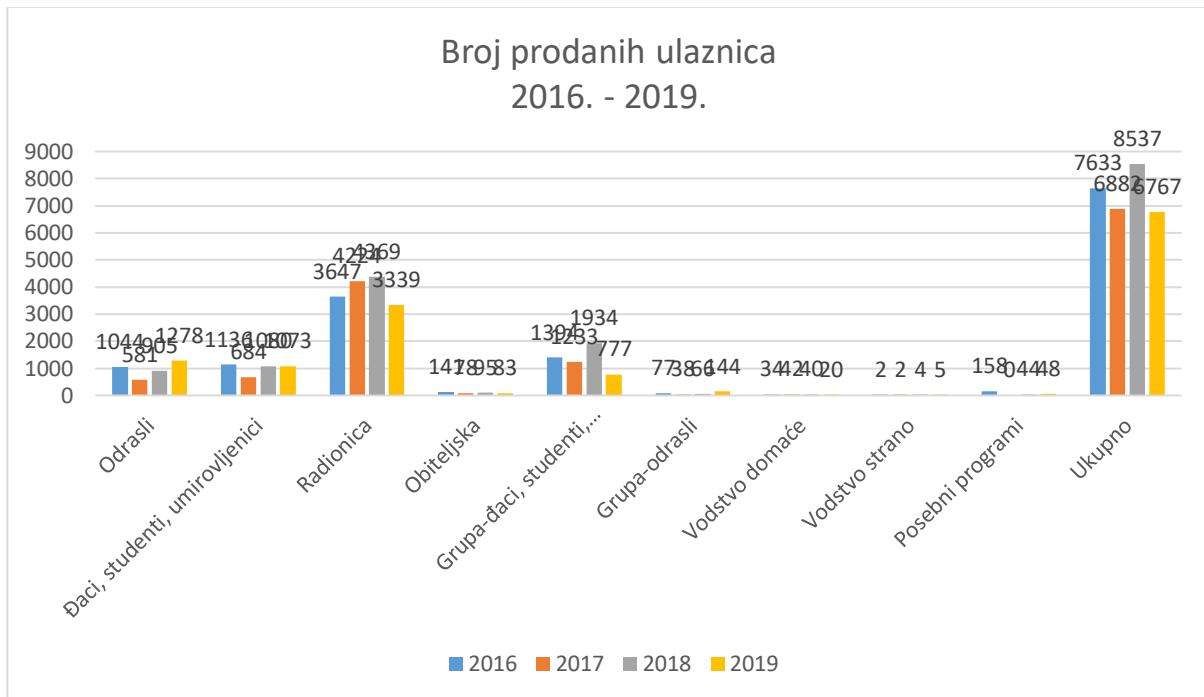
- Opremljenost ustanove je vrlo slaba, nema kontinuiranog ulaganja u suvremenu opremu na razini koja je primjerena trećem desetljeću 21. st.
- Oblikovanje novih ideja, proizvoda i usluga povezano je s novim profilima zaposlenika a oni su sada vrlo jednoobrazni
- Primjena novih tehnologija ograničena je zbog nedovoljnih financija i nema mogućnosti za rješenja krojena po potrebama Muzeja
- Ulaganje u infrastrukturu je prioritet zbog dugotrajne zapuštenosti

Zaključak temeljem provedene analize okruženja upozorava da će u planiranom razdoblju Muzej biti izložen izrazito visokim rizicima u poslovanju uzrokovanim pandemijom, posljedičnom ekonomskom krizom i štetama od potresa. Na te čimbenike gotovo uopće ne može djelovati. Jedina mogućnost prevladavanja rizika je povećan angažman korištenja fondova EU-a, a za to je potrebna visoka razina kompetencija zaposlenika.

Analiza poslovanja i finansijskih pokazatelja

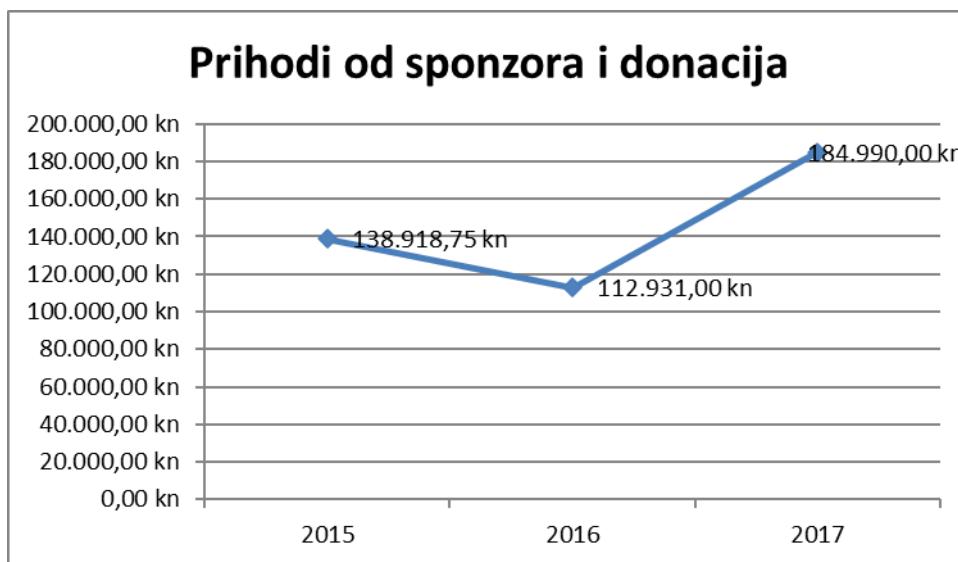
Iako je smješten u samom središtu Zagreba, Muzej se nije nametnuo kao snažnija turistička destinacija što direktno utječe na vlastiti prihod. Analiza prihoda u razdoblju 2015. do 2019. pokazuje poboljšanja u svim segmentima. Godina 2018. i 2019. su izuzetak s prihodovne strane (prihod samog Muzeja) jer je to bilo vrijeme izvođenja većih radova i djelomičnog zatvaranja Muzeja za publiku pa podatci nisu usporedivi. Budući da je dio vremena Muzej bio zatvoren za posjetitelje i imao smanjen izložbeni dio izostao je prihod od ulaznica i radionica

dok je s druge strane zabilježen porast financija za investicije što je radikalno promijenile strukturu prihoda i rashoda Muzeja. Velika obnova krovišta i pročelja plaćena je direktno ugovorom osnivača pa nije uključena u finansijska izvješća Muzeja.



Slika 10. Pregled prodaje po vrsti ulaznica, radionica i dr. 2016. – 2019.

Muzej nema dobro razvijenu paletu proizvoda i usluga. Cijene ulaznica su niske u odnosu na druge muzeje prve razine matičnosti kojima je osnivač Grad Zagreb no zbog radova nije ih bilo moguće povećati. Prihodi od sponzora i donacije teško će se moći ostvariti u razdoblju ovog plana zbog izgledne krize no i inače Muzej nije značajnije prihodovao na tim stavkama. Potrebno je provesti analize i vidjeti razloge.



Slika 11. Prihodi od donacija i sponzorstava.

Trendove za sponzorstva je bilo teško iščitati na tako malom uzorku i u uvjetima odvijanja

radova. U proteklom razdoblju znatno je poraslo sufinanciranje iz ostalih proračunskih izvora. U vrijeme djelomičnog zatvaranja Muzeja sponzorstva su bila slabo zastupljena odnosno isključivo vezana uz osobni angažman. Na natječaju ADRIS GRUPE Muzej je dva puta dobio donaciju za tiskanje kataloga (izložba o braći *Seljan* i izložba *Kapa dolje*).

U razdoblju do 2019. je zabilježen i porast sufinanciranja od strane osnivača no treba istaknuti da u to nije uključena započeta investicija na obnovi pročelja koja je plaćana direktno s pozicije proračuna Grada. Povećano je sufinanciranje Ministarstva kulture. Veliki financijski izazov za Muzej ostaje izdavanje tiskovina budući da Muzej ima ogromne zalihe (posebno časopisa i starijih kataloga) što znači da zadužuje investirana sredstva u izdanja koja se ne prodaju. Zbog ustaljenih praksi i emocionalnog pristupa stručnjaci Muzeja teško mijenjaju navike vezane uz izdavanje publikacija i još nisu iznašli prijedlog koji bi prevladao ovaj izazov. Znatno povećanje prihoda u pojednim godinama u Etnografskom muzeju većim je dijelom rezultat organizacije konferencija nego prodaje ulaznica, kataloga i suvenira. Pojedinim akcijama uspjela se povećati prodaja publikacija ali samo uz osobni angažman i razumijevanje pojedinih dionika, a ne kao dio učinkovite prakse.

Tablica 2. Ukupni prihodi i rashodi

PRIHODI	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Republika Hrvatska	159,641.00	2.02%	88,545.00	1.14%	742,832.10	8.15%
Grad Zagreb	7,122,453.00	90.02%	7,235,697.88	92.99%	7,712,342.99	84.64%
Međunarodne organizacije	22,703.00	0.29%	60,567.37	0.78%	84,860.00	0.93%
Tekuće donacije	50,000.00	0.63%	65,000.00	0.84%	84,931.50	0.93%
Kapitalne donacije - EU fondovi, opr.	303,330.00	3.83%	125,775.00	1.62%	73,000.00	0.80%
Vlastiti prihodi - ukupno	254,099.54	3.21%	205,274.70	2.64%	413,630.73	4.54%
Ulaznice	55,689.00	21.92%	66,308.00	32.30%	142,549.69	34.46%
Vodstvo	675.00	0.27%	1,160.00	0.57%	4,050.00	0.98%
Refundacije	48,570.00	19.11%	47,250.00	23.02%	44,230.15	10.69%
Stručno oposobljavanje	14,221.62	5.60%	26,688.48	13.00%	18,734.16	4.53%
Kotizacije	98,352.47	38.71%	0.00	0.00%	41,068.26	9.93%
Reklame	0.00	0.00%	13,143.75	6.40%	24,000.00	5.80%
Najam	1,900.00	0.75%	1,300.00	0.63%	14,000.00	3.38%
Katalozi	27,499.00	10.82%	38,232.71	18.63%	39,160.00	9.47%
Suveniri	0.00	0.00%	0.00	0.00%	72,170.80	17.45%
Usluge	6,116.45	2.41%	6,700.00	3.26%	13,285.00	3.21%
Kamate i tečajne razlike	1,076.00	0.42%	4,491.76	2.19%	382.47	0.09%
UKUPNO	7,912,226.54		7,780,859.95		9,111,597.32	
					10,804,600.48	
						11,007,794.98
						9,871,051.22
RASHODI	2014	2015	2016	2017	2018	2019
plaće i naknade	5,757,560.00	75.41%	5,696,924.43	73.65%	5,935,164.72	67.55%
materijalni troškovi	1,135,197.44	14.87%	1,092,298.74	14.12%	1,610,931.06	18.33%
programi i opremanje	742,434.56	9.72%	945,387.00	12.22%	1,240,254.49	14.12%
UKUPNO	7,635,192.00		7,734,610.17		8,786,350.27	
					11,035,801.00	
						10,764,617.93
						10,623,253.96

Analiza dionika

Autoriteti su važni primarni dionici odnosno interesna skupina koja donosi ključne propise, osigurava financijsku potporu i nadzire zakonitost poslovanja. Nužno je inzistiranje na objektivnim kriterijima, utvrđenim standardima i transparentnim pokazateljima. Grad Zagreb je kao osnivač ključni dionik u pitanjima autoriteta i modeli administrativne podrške koje on uvjetuje izravno utječe na poslovanje Muzeja.

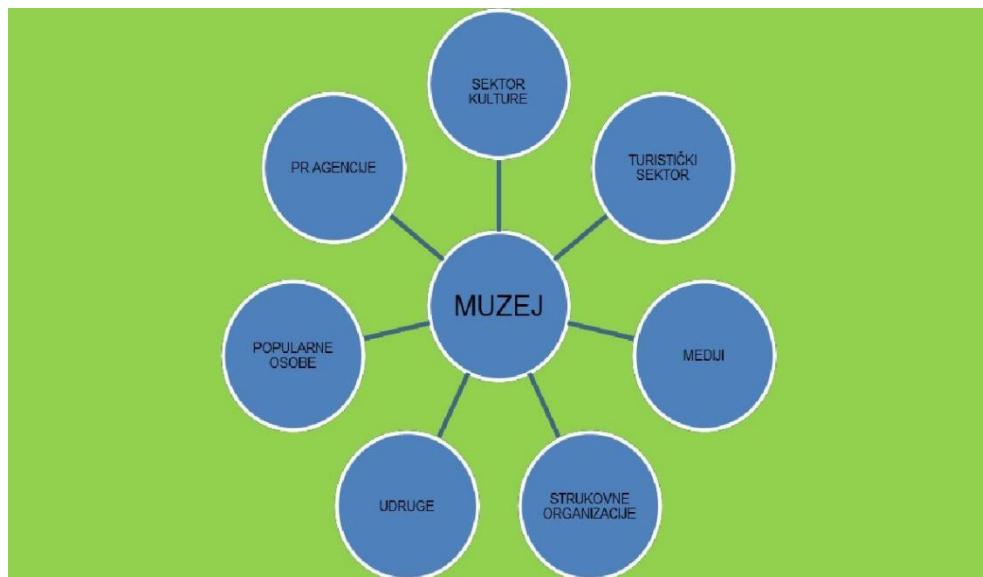
- U ovom slučaju dionike snažnog utjecaja možemo identificirati kao primarne dionike, a oni su sljedeći:
- Grad Zagreb kao osnivač i glavni autoritet, vlasnik je zgrade čuvaonice
- Ministarstvo kulture sufinancira programe muzeja i donosi propise, vlasnik je dijela nekretnina i pokretnina
- Zaposlenici Etnografskog muzeja,
- Mujejske strukovne udruge i organizacije kao i druge ustanove u kulturi koje utječu na rad sektora,
- EU fondovi i potencijalni ulagači,
- Vanjski suradnici s kojima Muzeji imaju ugovore,
- Korisnici i posjetitelji,

Sekundarni dionici su:

- znanstvene ustanove,
- druga ministarstva i agencije,
- udruge civilnog društva,
- mediji i oni koji oblikuju javno mišljenje,
- konkurenca

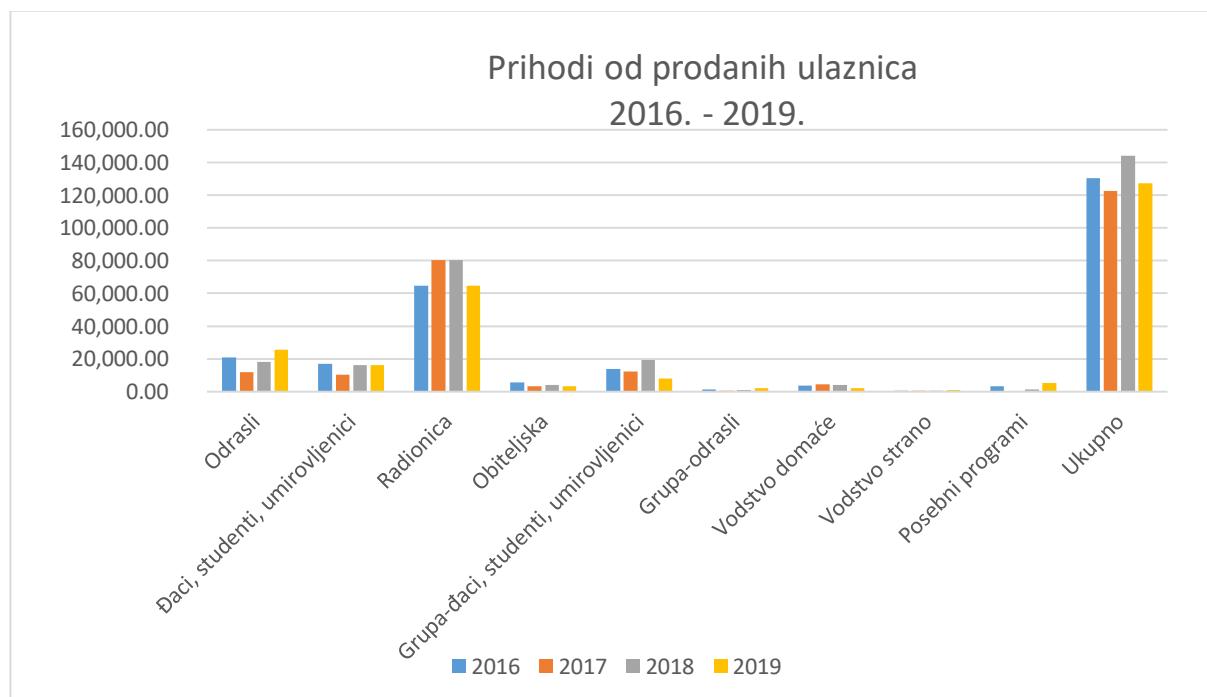
Za oblikovanje javnog mišljenja i stvaranja pozitivne slike Muzeja važni su dionici koji često komuniciraju s javnošću ili su prisutni u medijima:

- sektor kulture,
- turistički sektor,
- zaposlenici u medijima,
- strukovne organizacije,
- strukovne udruge,
- popularne osobe,
- PR agencije



Slika 12. Dionici važni za oblikovanje pozitivne slike o Muzeju

Etnografski muzej je i dalje nedovoljno prisutan u razvoju destinacije osobito imajući u vidu prepoznatljivost i porast posjećenosti Gradu (osim u 2020. zbog potresa i pandemije). Potrebno je napraviti analize zašto je posjećenost Muzeja manja nego u drugim muzejima prve razine matičnosti kojima je osnivač Grad Zagreb pa je to zadano kao zadatak muzejskom marketingu. Konkurenčija je snažna jer je Grad Zagreb najjači proizvođač kulturnih sadržaja u zemlji. Posjetitelji su ključni dionici u oblikovanju slike o muzeju i doprinose povećanju vlastitog prihoda.



Slika 13. Prihodi od vlastitih programa

Analiza budućih trendova i mogućnosti razvoja

Novi trendovi podrazumijevaju aktivno uključivanje muzeja u stvaranje osjećaja mjesta, pa se Zagreb tako mora sagledati kao grad zajedničke dobrobiti za sve stanovnike, otvoren za inovacije i kreativno korištenje prostora u kome je Muzej jedna od uporišnih točki Grada, smješten u zoni *zelene potkove* i nasuprot frekventne gradske i turističke autobusne linije. To mu omogućuje širenje u okolini prostor kroz postojeću partnersku infrastrukturu. Muzej mora biti aktivan U i IZVAN gabarita zgrade, u stvarnom i virtualnom okruženju. Glavne premise uključuju nove tehnologije, društvenu odgovornost, nematerijalnu baštinu, interkulturni dijalog i međusektorsku suradnju.

Muzeji ostavlja svoj otisak u gradskom okolišu osluškujući globalni kontekst obilježen mobilnošću, različitim publikama (rastućim brojem građana starije životne dobi a s druge strane pojavom generacije digitalnog doba). Upravo međugeneracijski dijalog može biti jedan od izazova koje programima Muzej može pokušati uspostaviti. Muzeji su mesta gdje nastaju priče i artefakti traže kontekstualizaciju na način koji građani percipiraju kao istinu, a upravo Etnografski muzej može izaći pred korisnike s atraktivnim i relevantnim temama. Muzeji su još uvijek institucije kojima se vjeruje, mesta na kojima se uči na zanimljiv i neformalan način pa će Muzej nastojati ispuniti svoju ulogu da na zanimljiv način prenosi znanja i spoznaje o baštini i podijeli s građanima svoja iskustva. Potrebno je veliku pozornost obratiti način komuniciranja na korisnicima, jeziku i oblikovanju zanimljivih legendi na hrvatskom i engleskom jeziku, te uključiti i zvukovne zapise koji su bili dobro primljeni kod publike (*Zbirka glazbala*, priče o odbarnih 12 predmeta na izložbi *Blago Etnografskog muzeja*).

Novi trendovi u muzejima stalno su usmjereni na privlačenje različite publike. Inicijative Etnografskog muzeja poput programa *Puna šaka brade* pokazale su se privlačne novim korisnicima i partnerima (obrtnici, Gradske ljekarne i dr.) kao i detektivske igre koje su zanimljive mlađoj generaciji. Programi muzeja uključuju i društvenu odgovornost pa je potrebno uložiti više napora u istraživanju tema koje su relevantne građanima i pobuđuju njihovo zanimanje (klimatske promjene, starenje stanovništva, prehrana i sl.). Različite inicijative gradit će se i virtualno a iskustva iz 2020. pokazala su to kao prednost u doba pandemije.

Muzeji su otvoreni za suradnju, spremni pokrenuti i razmijeniti kolekcije, ohrabriti se za pojavljivanje na neobičnim mjestima i započeti komunikaciju s novim korisnicima pa se u sljedećem razdoblju dodatno želi promicati međumuzejska suradnja koja će olakšati financiranje i premostiti nedostatak mobilnosti stručnjaka u vrijeme pandemije. Razmjena programa na jednostavan način dodatno aktualizira temu i opravdava svrhu izlaganja. Danas govorimo o fleksibilnosti muzeja u ispunjavanju novih zahtjeva, a jedan od imperativa su aktivne kolekcije koje osiguravaju da publika i kao pojedinac ima puni pristup obrađenom sadržaju kojeg čuva i prezentira muzej.

Usavršavanje stručnjaka planira se putem webinara, predavanja, konferencija i programa u suradnji s profesionalnim organizacijama budući da se i u prošlog razdoblju ta suradnja pokazala iznimno korisnom za muzej (primjerice ICOM – besplatna edukacija za mlade kustose, sufinanciranje programa i sl.). Planira se uključivanje Muzeja u nova partnerstva koja će za realizaciju projekata koristiti sredstva iz strukturnih fondova EU, te programa EU.

Planiraju se jače marketinške aktivnosti, uređivanje mailing lista i kontakata Muzeja, poslovi na stvaranju i promicanju identiteta Muzeja, njegove vizualne i medijske prepoznatljivosti. U sklopu toga odvija se promocija novog loga Muzeja i usklađivanje naziva muzeja.

4. CILJEVI STRATEŠKOG PLANA ETNOGRAFSKOG MUZEJA 2020. – 2025.

Opći ciljevi

Obzirom na zatečeno stanje Strateški plan EMZ zahvaća čitavu ustanovu budući da uključuje reorganizaciju poslovanja, kapitalne investicije i nove programe za razvoj publike. Sukladno tome se definiraju i glavni ciljevi.

Muzej definira tri opća cilja kao prioritete u slijedećem razdoblju:

1. AKTIVNE I OBRAĐENE MUZEJSKE ZBIRKE
2. UREĐENJE MUZEJSKE ČUVAONICE I PRESELJENJE GRAĐE U NOVE PROSTORE
3. APLICIRANJE NA SREDSTVA ZA CJELOVITU OBNOVU MUZEJA I STALNOG POSTAVA UZ PRATEĆE PROGRAMSKE AKTIVNOSTI

Ciljevi su definirani sukladno propisima, profesionalnim standardima, etici muzejske struke, strateškim dokumentima te proizlaze iz već pokrenutih procesa

1. AKTIVNE I OBRAĐENE MUZEJSKE ZBIRKE

Potrebno je sukladno zakonskim propisima voditi zbirke i muzejsku dokumentaciju te poboljšati kvalitetu podataka i učiniti ih dostupnim korisnicima radi ispunjenja svrhe muzejske djelatnosti kako to definiraju zakonski propisi.

Vremenski rok provedbe:

Inventarizacija: 2020. – 2023.

Povećanje aktivnosti zbirki za 30%: 2020. – 2025.

Petogodišnji program s posebnim aktivnostima koje se provode na godišnjoj razini.

Osobe zadužene za provedbu:

Stručno muzejsko osoblje

Predviđeni budžet:

Troškovi za plaće i održavanje sustava dokumentacije

Planira se dovršenje započete *Strategije upravljanja zbirkama*. Njome se s jedne strane namjeravaju prevladati uočeni izazovi, a s druge pospješiti ispunjenje poslanja Muzeja kojim on opravdava svoje postojanje. Planira se izrada dokumenta u dva dijela, jedan koji strateški promišlja rad muzeja i drugi koji se temeljem prvog bavi politikom sabiranja muzejske građe. Kako bi osigurali usmjerene aktivnosti vezane uz politiku sabiranja i razvoja zbirk dokument donosi ocjenu postojećeg stanja, identificira izazove i oblikuje mehanizme pomoći koji će se unijeti poboljšanja. Dokument je strateški usmjeren na razvoj zbirk Etnografskog muzeja koje su od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku kao zaštićeno nacionalno kulturno dobro. Iznos: oko 6.000.000,00 godišnje (plaće zaposlenih stručnjaka i materijalni troškovi Muzeja)

Muzej je osigurao odgovarajuću softversku podršku i održavanje sustava M++ i S++ te ZAKI za knjižnicu. Redovito se planira se nabava novih kompjutera i ostalog hardvera te licenciranih softvera.

Iznos: oko 30.000,00 svake godine

Preventivna zaštita fundusa:

Potrebno je uspostaviti profesionalne prakse i redovita tretiranja te veću dinamiku zaštitnih radova.

Iznos: oko 200.000,00 svake godine

Na kraju petogodišnjeg razdoblja Muzej bi trebao imati u cijelosti obrađene i inventarizirane zbirke s najvišom kategorijom zapisa koji su usklađeni i prezentni za publiku. Svi predmeti bi trebali biti adekvatno konzervirani. Poštuju se profesionalne procedure uobičajene za ulazak predmeta u Muzej.

Planira se kao rezultat postići slijedeće:

1. Provedena cijelovita inventarizacija
2. Dovršetak rješavanja problema pohrana
3. Uređeno vođenje primarne i sekundarne dokumentacije
4. Preventivno zaštićeni i restaurirani fundus
5. Završno definiranje i implementacija *Strategije upravljanja zbirkama*

2. UREĐENJE MUZEJSKE ČUVAONICE I PRESELJENJE GRAĐE U NOVE PROSTORE

Planira se uređenje i opremanje čuvaonice na lokaciji Kačićeva 9/2 te premještaj većeg dijela zbirki i muzejskih radionica.

Vremenski rok provedbe u fazama:

1. Završetak radova i preseljenje: 2020. – 2023.

2. Provedba planiranih mekih aktivnosti: 2023. – 2025.

Osobe zadužene za provedbu:

Voditelji zbirki i radionica

Tehničko osoblje

Provedbu i sufinanciranje iz EU fondove koordiniraju ravnateljica EMZ te predsjednica Stručnog vijeća.

Provedbu preseljenja koordiniraju voditelji odjela zbirki i restaurskih poslova.

Predviđeni budžet: 53.000.000,00 kn

Ugovoren su građevinski radovi od 41 milijun kuna iz mehanizma ITU *brownfield*.

Opremanje i preseljenje je procijenjeno na 12 milijuna kuna koje bi trebao financirati osnivač i Ministarstvo kulture.

Planira se kao rezultat postići slijedeće:

1. Urediti prostor od 2400 m² u Kačićevoj
2. Pripremiti građu za preseljenje
3. Obaviti barkodiranje građe
4. Opremiti zgradu
5. Implementirati sve aktivnosti opisane projektom prijavljenim na ITU *brownfield*

3. APLICIRANJE NA SREDSTVA ZA CJELOVITU OBNOVU MUZEJA I STALNOG POSTAVA UZ PRATEĆE PROGRAMSKE AKTIVNOSTI

Redovito će se pratiti mogućnosti aplikacije na uređenje glavne zgrade i provoditi programi koji će poticati interes publike za rad Muzeja i njegov novi postav te cjelovitu obnovu. Planira se dodatan razvoj novih komunikacijskih alata i marketinških aktivnosti koje bolje informiraju korisnike i posjetitelje o uslugama i proizvodima Muzeja kako bi se osvijestila potreba za investicijom. Prati se i potiče uvođenje aktivnosti i koncipiranje projekata koji počivaju na novim tehnologijama.

Vremenski rok provedbe: 2021. – 2025.

Implementacija na godišnjoj razini s kumulativnim efektom.

Osobe zadužene za provedbu:

Ravnateljica muzeja

Stručno mujejsko osoblje

Muzejske pedagoginje

Voditeljica marketinga

Osoblje zaduženo za informacijsku podršku

Obavezna stručna razrada programa od strane kustosa.

Predviđeni budžet: 7.500.000,00 kn godišnje (trošak plaća i dijela materijalnih torškova) dok u okviru planiranih godišnjih programske troškova predviđa oko 550.000,00 kn godišnje.

Stručni djelatnici Muzeja će izraditi aplikacije na natječaje za EU projekte i ostale javne pozive koji promiču navedene aktivnosti kako bi se dio programa realizirao kroz dodatna sufinanciranja. Projekti se budžetiraju zasebno prema uvjetima natječaja.

Na kraju petogodišnjeg razdoblja Muzej bi trebao postići sljedeće rezultate:

1. Positivan imidž i *Klub prijatelja Muzeja* koji aktivno pomaže u širenju pozitivne slike
2. Osmišljeni su novi programe relevantnih sadržaja koji zanimaju publiku i mogu dobiti podršku fondova EU i ostalih izvora
3. Aktivno se prate investicijske mogućnosti u okviru novog finansijskog razdoblja EU i izrađuju prijave za veliku investiciju obnove Muzeja

Posebni ciljevi

Za Glavni cilj 1. AKTIVNE I OBRAĐENE MUZEJSKE ZBIRKE Etnografski muzej definira sljedeće posebne ciljeve:

- 1.1. **Uspostavljanje i prakticiranje kontroliranih procesa postupaka zaštite i smještaja, kontrole uvjeta i redovite kontrole stanja**
- 1.2. **Provođenje cjelovite inventarizacije muzejskih zbirk i rješavanje statusa pohrana**
- 1.3. **Uspostava aktivnih muzejskih zbirk**

Za Glavni cilj 2. UREĐENJE MUZEJSKE ČUVAONICE I PRESELJENJE GRAĐE U NOVE PROSTORE Etnografski muzej definira sljedeće posebne ciljeve:

- 2.1. **Obnova zgrade čuvaonice u Kačićevu**
- 2.2. **Opremanje čuvaonica, preseljenje i stavljanje zgrade u funkciju**

Za Glavni cilj 3. APPLICIRANJE NA SREDSTVA ZA CJELOVITU OBNOVU MUZEJA I STALNOG POSTAVA UZ PRATEĆE PROGRAMSKE AKTIVNOSTI Etnografski muzej definira sljedeće posebne ciljeve:

- 3.1. **Razmjena znanja u međunarodnim profesionalnim organizacijama i s dioncima koji se bave projektnim prijedlozima za sufinanciranje iz EU fondova**
- 3.2. **Praćenje objavljenih natječaja i izrada prijava**
- 3.3. **Osmišljavanje programa koji podupiru implementaciju dijelova stalnog postava,**
- 3.4. **Aktivnije povezivanje s kulturnim industrijama, novim tehnologijama, turizmom i medijima u realizaciji raznih vrsta projekata i događanja**

Načini ostvarenja ciljeva kroz aktivnosti

Da bi se ostvarili navedeni ciljevi potrebno je provesti mjere i aktivnosti te putem indikatora pratiti realizaciju. Način ostvarivanja aktivnosti planira se kroz redovnu djelatnost i godišnje posebne programe. Većina ciljeva je u međuzavisnom odnosu što povećava rizike u realizaciji ali i stvara kumulativni učinak u slučaju uspješne realizacije.

GLAVNI CILJ 1. 1. AKTIVNE I OBRAĐENE MUJEJSKE ZBIRKE

1.1. Uspostavljanje i prakticiranje kontroliranih procesa postupaka zaštite i smještaja, kontrole uvjeta i redovite kontrole stanja.

Mjere i aktivnosti

- 1.1.1. Izrada plana preventivne zaštite i restauracije za fundus s jasnim indikatorima i vremenicima
- 1.1.2. Nabava mjernih instrumenata i ulaganje dodatnih napora na uspostavi redovite kontrole stanja građe i stanja prostora
- 1.1.3. Plan zaštite za građu koja ostaje u zgradici na Mažuranićevom trgu 14.

1.2. Provodenje cjelovite inventarizacije mujejskih zbirki i rješavanje statusa pohrana

Mjere i aktivnosti

- 1.2.1. Postupkom inventarizacije obraditi zbirke na razini najkompletnijih zapisa temeljem kojih se može objaviti katalog zbirke
- 1.2.2. Digitalizirati što veći dio fundusa
- 1.2.3. Izraditi politiku sabiranja temeljem provedene analize za svaku zbirku (utvrditi njezin povijesni kontekst, definirati idealnu zbirku, a zatim usporedbom identificirati što nedostaje i to opisati za plan sabiranja mujejske građe (koji objedinjuje potrebe svih

zbirki)

- 1.2.4. Redovito provoditi upise primarne i sekundarne dokumentacije
- 1.2.5. Istražiti arhivsko gradivo koje je iz Muzja otišlo u državni arhiv
- 1.2.6. Identificirati pohrane koje mogu ući u fundus a koje je potrebno riješiti na drugi način i sukladno tome zadužiti kustose
- 1.2.7. uspostaviti dobru brigu o svim predmetima i pomagalima u muzeju a koji nisu dio fundusa (nakon što se utvrdi njihov stvaran broj i broj predmeta u njima koje je također potrebno dokumentirati na adekvatan način).

1.3. Uspostava aktivnih muzejskih zbirki

Mjere i aktivnosti

- 1.3.1. Pregled postotka zastupljenosti predmeta iz svake zbirke na izložbama, u publikacijama i ostalim aktivnostima muzeja
- 1.3.2. Identificiranje neaktivnih predmeta i zbirki te izrada podloga za rješavanje tog problema
- 1.3.3. Istraživanje korisnika vezano uz relevantnost tema koje muzej istražuje te provjera istog s kvalitativnim i kvantitavnim pokazateljima
- 1.3.4. Mapiranje područja koja će stručnjaci istraživati u petogodišnjem razdoblju kako bi odradili sadržaje za publiku i korisnike i imali podloge za izložbene aktivnosti
- 1.3.5. Organizacija izložbi i drugih programa za publiku s ciljem aktiviranja mujejskog fundusa

GLAVNI CILJ 2. UREĐENJE MUZEJSKE ČUVAONICE I PRESELJENJE GRAĐE U NOVE PROSTORE

2.1. Obnova zgrade čuvaonice u Kačićevoj

Mjere i aktivnosti:

- 2.1.1. Raspis natječaja i izvođenje radova na rekonstrukciji
- 2.1.2. Upravljanje projektom financiranim iz fondova EU (ITU mehanizam)
- 2.1.3. Osiguranje sredstava za sufinanciranje građevinskih radova
- 2.1.4. Plan provedbe mekih i horizontalnih aktivnosti zacrtanih projektom

2.2. Opremanje čuvaonica, preseljenje i stavljanje zgrade u funkciju

Mjere i aktivnosti

- 2.2.1. Prijava za natječaje za sufinanciranje opremanja
- 2.2.2. Pakiranje i barkodiranje građe za preseljenje
- 2.2.3. Provedba postupka opremanja
- 2.2.4. Preseljenje dijela muzejske građe i zaposlenika
- 2.2.5. Stavljanje zgrade u punu funkciju

GLAVNI CILJ 3. APLICIRANJE NA SREDSTVA ZA CJELOVITU OBNOVU MUZEJA I STALNOG POSTAVA UZ PRATEĆE PROGRAMSKE AKTIVNOSTI

3.1. Razmjena znanja u međunarodnim profesionalnim organizacijama i s dioncima koji se bave projektnim prijedlozima za sufinanciranje iz EU fondova

Mjere i aktivnosti

- 3.1.1. Sudjelovanje u radu Svjetske muzejske organizacije ICOM, baštinskih organizacija ICOMOS, ICCROM i Interpret Europe te Europe Nostre
- 3.1.2. Organiziranje konferencija i radionica
- 3.1.3. Prijave zajedničkih projekata, razmjene izložbi i sl. u sklopu međumuzejske i međunarodne suradnje

3.2. Praćenje objavljenih natječaja i izrada prijava

Mjere i aktivnosti

- 3.2.1. Redovito praćenje objavljenih natječaja
- 3.2.2. Kontinuirano zalaganje kod ključnih dionika za osiguranje potpore Muzeju (Grad Zagreb, Ministarstvo kulture, HGK i dr.)
- 3.2.3. U slučaju osiguranja sredstava za investiciju na glavnoj zgradi Muzeja početak provedbe aktivnosti prema ugovorenom vremeniku

3.3. Osmišljavanje programe koji podupiru implementaciju dijelova stalnog postava

Mjere i aktivnosti

- 3.3.1. Nadopuna novim sadržajima
- 3.3.2. Propitivanje interesa za već definirane sadržaje
- 3.3.3. Primjena novog vizualnog identiteta

3.4. Aktivnije povezivanje s kulturnim industrijama, novim tehnologijama, turizmom i medijima u realizaciji raznih vrsta projekata i događanja

Mjere i aktivnosti

- 3.4.1. Nastavak poslova na implementaciji inovativnih multimedijalnih rješenja

- 3.4.2. Daljnji razvoj modela angažiranog muzeja koji odgovara na potrebe građana
- 3.4.3. Kontinuirano repozicioniranje Muzeja kao inovatora u interakciji s građanima

Pokazatelji uspješnosti i evaluacija

Pokazatelji uspješnosti prate se kroz utvrđene indikatore.

Za glavni cilj 1. osnovni pokazatelj je inventarizirana i zaštićena muzejska građa prema Zakonu i pravilnicima. Viši indikator realizacije je digitalizirana i građanima dostupna građa.

Za glavni cilj 2. osnovni indikator je uređena i opremljena zgrada nove čuvaonice u Kačićevu u koju je preseljen dio muzejske građe. Viši indikator je implementacija planiranih aktivnosti kojima se dinamizira korištenje muzejskih zbirkki.

Za glavni cilj 3. osnovni pokazatelj su prijave Muzeja na relevantne natječaje. Viši indikator učinka je osiguranje sredstava uspješnim prijavama.

Načela koja se primjenjuju uključuju:

1. Prihvatljivost programa za autoritete i donositelje odluka
2. Prihvatljivost za publiku i broj posjetitelja
3. Učinak na korisnike i njihovo zadovoljstvo
4. Relevantnost sadržaja potvrđena nezavisnim istraživanjima
5. Sukladnost programa s vizijom, misijom i ključnim vrijednostima
6. Koordinacija i integracija s drugim strategijama, programima i aktivnostima
7. Tehnička izvodljivost
8. Učinak na proračun, troškove i financiranje
9. Dostupnost sredstava
10. Udio povrata investicija
11. Dugoročni učinci
12. Kratkoročni učinci
13. Svladavanje izazova i rizika
14. Fleksibilnost i prilagodljivost u promjenjivim okolnostima
15. Vremenski okvir
16. Korištenje resursa

U provedbi plana se primjenjuje monitoring na godišnjoj razini koji prati realizaciju plana i u slučaju potrebe predlaže odgovarajuće promjene.

Preduvjet za ostvarenje bilo kojeg plana je osiguranje potrebnih sredstava i ljudskih resursa te je ovaj plan rađen temeljem postojeće finansijske podrške od strane osnivača u proteklom razdoblju, očekivanim kapitalnim investicijama, izračunu vlastitog prihoda te novim mogućnostima aplikacija na fondove Europske unije.

Za ostvarenje plana potrebna je podrška vanjskih i unutrašnjih dionika i računamo na njihov pozitivan pristup i podršku planu.

Studije izvodljivosti i analiza troškova i koristi pokazati će finansijske povrate i ekonomski učinke investicije. Muzeji dodatnim praćenjem i anketama moraju dokumentirati društveni učinak kao odgovorni muzej 21. stoljeća.

Pomoću jednostavnog monitoringa omogućiti će kontinuirano praćenje aktivnosti u skladu s ciljevima iz strateškog plana. Analize vanjskih stručnjaka također će se uključiti kada će ih Muzej moći koristiti.

Istovremeno i sam Muzej će provoditi analize korisnika pomoću različitih modela kako bi dobili povratnu informaciju o aktivnostima, projektima i programima i njihovom javnom učinku.

U implementaciji aktivnosti sudjeluju svi zaposlenici Muzeja čiji doprinos i predani rad je ključan za ostvarenje zadanih ciljeva. Zaduženja su delegirana prema sistematizaciji radnih mjeseta.

Vremenski okvir provedbe je razdoblje 2020. – 2025.

U Zagrebu, 24.09. 2020. godine

RAVNATELJICA
Dr.sc Goranka
Horjan

M.P.