

**arheološki  
muzej  
u zagrebu**  
**archaeological  
museum  
in zagreb**

# **STRATEŠKI PLAN**

## **2025.-2028.**

Strateški plan Muzeja izrađen je uz sudjelovanje svih stručnih djelatnika, članova Stručnog vijeća, a konačno oblikovanje realizirali su ravnatelj Ivan Radman-Livaja, pomoćnica ravnatelja Marta Rakvin i tajnik Mladen Kršnjavi.

Zagreb, prosinac 2024.

## Sadržaj

1. UVOD.....	3
2. STRATEŠKI OKVIR.....	5
3. VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI AMZ-A .....	6
VIZIJA .....	6
MISIJA.....	6
VRIJEDNOSTI.....	6
4. ANALIZA OKRUŽENJA.....	8
SWOT ANALIZA.....	8
PEST ANALIZA .....	10
MAPA PODRUČJA DJELOVANJA .....	12
RAZVOJNI SCENARIJ AMZ-A .....	12
5. ORGANIGRAM ARHEOLOŠKOG MUZEJA U ZAGREBU .....	13
6. STRATEŠKI CILJEVI ARHEOLOŠKOG MUZEJA U ZAGREBU .....	14
OPĆI I POSEBNI CILJEVI.....	14
7. RAZRADA OPĆIH I POSEBNIH CILJEVA .....	16
Opći cilj 1. Zaštita, očuvanje i sistematizacija građe .....	16
Opći cilj 2. Znanstveno-istraživačka djelatnost.....	20
Opći cilj 3. Interpretacija, prezentacija i upravljanje baštinom.....	26
Opći cilj 4. Odnosi s javnošću, komunikacija s publikom, edukativna djelatnost i popularizacija arheologije .....	31
Opći cilj 5. Razvoj muzejske infrastrukture .....	39
Opći cilj 6. Osiguravanje financijske stabilnosti.....	49

## 1. UVOD

**Arheološki muzej u Zagrebu** jedan je od sljednika Narodnog muzeja, najstarije zagrebačke muzejske institucije, osnovane 1846. godine. Sjedište mu je u reprezentativnoj neoklasicističkoj palači Vranyczany-Hafner na Trgu Nikole Šubića Zrinskog 19, koja je i sama zaštićeni spomenik kulture.

Od oko 450.000 pohranjenih predmeta više od polovice odnosi se na numizmatičku građu, zatim, po brojnosti, slijede pretpovijesni, antički i srednjovjekovni spomenici, a naposljetku i spomenici koji pripadaju staroj egipatskoj civilizaciji.

Muzejska građa većinom potječe iz kontinentalnih područja Hrvatske, ali su brojni i spomenici iz drugih krajeva Hrvatske te nekih susjednih zemalja. Osobito je zanimljiva, u Hrvatskoj jedinstvena zbirka grčkih vaza, kao i zbirka rimskih kamenih spomenika - skulptura, reljefa, natpisa i sl., podrijetlom iz Italije. Spomenička građa koja se čuva u Arheološkom muzeju u Zagrebu sistematizirana je u odgovarajućim zbirkama – Pretpovijesnoj, Antičkoj (grčki i rimski spomenici), Srednjovjekovnoj, Egipatskoj (jedinoj takve vrste u Hrvatskoj) te Numizmatičkoj, koja je među najvećim zbirkama takve vrste u Europi.. Ukupan fundus AMZ-a podijeljen je na 105 arheoloških i 4 dokumentarne zbirke raspoređenih na šest muzejskih odjela stručno-znanstvene jedinice, kao i studijske zbirke na Pretpovijesnom, Antičkom, Srednjovjekovnom i Numizmatičkom odjelu).

Muzej posjeduje i vrlo bogatu stručnu biblioteku s više od 60.000 relevantnih publikacija. U sklopu Muzeja također djeluje i Konzervatorsko-restauratorski odjel sa specijaliziranim laboratorijima u kojima se provodi konzervatorsko-restauratorska i analitička obrada arheološke građe iz fundusa Muzeja kao i niza drugih muzejskih institucija iz šireg područja Hrvatske. Muzej ujedno skrbi i o arheološkom parku Andautonia, prezentiranom kompleksu rimske arhitekture u Ščitarjevu nadomak Zagreba te o arheološkom parku Aquae Iasae u Varaždinskim Toplicama.

Od kolovoza 2024. godine nakon potresa obnovljeni stalni izložbeni postav raspoređen je na drugom i trećem katu muzejske zgrade. Stalni postav postavljen je u istim okvirima kakav je bio prije potresa za sva izložena razdoblja osim pretpovijesti, koja je izložena u novom smanjenom opsegu te numizmatičkog dijela postava, koji više nije izložen u dosadašnjom prostoriji na polukatu muzeja, već su dijelovi numizmatičke zbirke izloženi u pretpovijesnom dijelu postava na trećem katu Muzeja. Prostor za povremene izložbe nalazi se na prvom katu, dok je na polukatu novouređena polivalentna dvorana namijenjena za predavanja, povremene izložbe te druge

programe. U dvorišnom prostoru posjetiocima je dostupan lapidarij sa spomenicima iz rimskog doba.

Muzej raspolaže i galerijskim prostorom u Ulici Pavla Hatza 6, (tzv. Galerija AMZ-a), koji koristi za održavanje povremenih izložbi, predavanja, pedagoških radionica i drugih programa.

Uz čuvaonicu koja se nalazi u podrumu zgrade Muzeja, Muzej raspolaže i vanjskim čuvaonicama za studijske zbirke u Botincu i Blatu.

Arheološki muzej u Zagrebu matični je muzej prve razine za arheološke muzeje u Republici Hrvatskoj, čija matična djelatnost obuhvaća pružanje stručno-savjetodavne pomoći 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 razvitka muzeja i koordinacije rada u Sustavu muzeja te stručni nadzor nad radom muzeja kao i druge poslove sukladno Zakonu o muzejima.

Arheološki muzej u Zagrebu, kao organizacija za istraživanje i širenje znanja, tj. istraživačka organizacija, također je muzejska ustanova u Hrvatskoj koja se nalazi u sustavu znanosti Republike Hrvatske te obavlja znanstvenu djelatnost u području humanističkih znanosti, polje arheologija.

## **2. STRATEŠKI OKVIR**

Pri izradi Strateškog plana Arheološkog muzeja u Zagrebu vodili smo se na glavnim strateškim dokumentom Grada Zagreba, osnivača muzeja Planom razvoja grada Zagreba za razdoblje 2021. – 2027. Strategija AMZ-a oslanja se i na nacionalne i europske strateške dokumente vezene 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 smjericama iskazanim u Strategiji digitalne Hrvatske do 2023. godine.

### **3. VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI AMZ-A**

#### **VIZIJA**

Arheološki muzej u Zagrebu je kompleksna, multiformna i multifunkcionalna ustanova. Očekivanja zajednice i zahtjevi publike u suvremenom društvu sve su veći, stoga strategiju djelovanja Muzeja treba usmjeriti na povećanje prepoznatljivosti AMZ-a u javnosti, povećanje interesa publike iz grada Zagreba, Hrvatske i inozemstva. Vizija Muzeja je biti vrhunski primjer upravljanja i prezentacije, istraživanja i održivog korištenja arheološke baštine te referentno mjesto za promicanje i pozicioniranje arheološke baštine kroz jačanje svih vidova muzejske djelatnosti te profesionalizaciju muzejskih djelatnika na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

#### **MISIJA**

Misija Muzeja je sustavno prikupljanje, zaštita, čuvanje, obrada, proučavanje, izlaganje arheološke građe iz fundusa AMZ-a te prijenos stečenih znanja na području arheologije kako stručnoj i znanstvenoj tako i široj javnosti, sustavno praćenje, promoviranje i izlaganje novih rezultata na području arheologije te prezentiranje arheološke građe drugih gradova i zemalja publici u Zagrebu i Hrvatskoj. 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, Muzej poštuje najviše standarde struke navedene u ICOM-ovom Etičkom kodeksu te implementira strategije usvojene na razini Grada Zagreba, Republike Hrvatske i Europske Unije, a koje se odnose na muzejsku djelatnost, zaštitu i prezentaciju kulturne (arheološke) baštine.

#### **VRIJEDNOSTI**

U Arheološkom muzeju u Zagrebu trenutno je zaposleno je 46 djelatnika koji skrbe o neprocjenjivoj spomeničkoj građi i godišnje ostvaruju kontakt s oko 80.000 posjetilaca kojih broj varira, ovisno o sadržajima, manifestacijama, izložbama i sl. realiziranim u pojedinoj godini. Očekuje se da će broj posjetitelja biti veći s obzirom na dovršen projekt realizacije stalnog izložbenog postava. Osobito je značajan kontakt s učenicima

osnovnih i srednjih škola te studentima različitih fakulteta. U posljednje vrijeme povećan je broj posjetilaca iz inozemstva.

Program AMZ-a svake je godine ambiciozan i raznovrstan. Manifestira se u obavljanju osnovnih zadataka Muzeja, čuvanju i prezentaciji spomeničke građe pohranjene u muzejskim zbirkama, brojnim povremenim tematskim izložbama, različitim projektima te radu na terenu.

### **Arheološki muzej Zagrebu definirao je sljedeće strateške vrijednosti:**

- Čuvanje i zaštita baštine: Muzej se zalaže za očuvanje bogate arheološke baštine Hrvatske i svijeta, surađujući s različitim institucijama kako bi osigurali njenu dugotrajnost i dostupnost budućim generacijama.
- Izvrsnost i relevantnost: Muzej teži izvrsnosti u svim svojim aktivnostima te nastoji biti relevantan za suvremene društvene potrebe i interese.
- Istraživanje: Muzej se bavi znanstvenim istraživanjem arheološke baštine, njezinom znanstvenoj valorizacijom u domaćim i međunarodnim okvirima te prezentacijom rezultata svog istraživačkog rada stručnoj zajednici, kao i popularizacijom arheologije kao znanstvene discipline svoj zainteresiranoj javnosti
- Doprinos nacionalnim strategijama: Muzej aktivno sudjeluje u implementaciji nacionalnih i regionalnih strategija s ciljem povećanja kulturnog kapitala zemlje i očuvanja naše bogate baštine.
- Osnaživanje zajednice: Muzej vjeruje u važnost partnerstva sa (lokalnim) zajednicama kako bi ih osnažio te u njihovu ulogu u izgradnji održivih načina upravljanja arheološkom baštinom.
- Inkluzivnost: Muzej je otvoren za sve i potiče različitost, uključujući različite kulture, generacije i perspektive.
- Kreativnost i inovativnost: Muzej potiče kreativnost i inovativnost u tumačenju prošlosti i sadašnjosti te oblikuje svoje aktivnosti na temelju tih vrijednosti.
- Digitalna transformacija: Muzej aktivno koristi digitalne tehnologije kako bi povećao svoju vidljivost i dostupnost te kako bi privukao nove generacije posjetitelja. Muzej je usmjeren na korištenje najnovijih tehnologija kako bi stvorio zanimljiva i interaktivna iskustva za posjetitelje

- Međunarodna suradnja: Muzej aktivno sudjeluje u međunarodnim projektima i poštuje međunarodne konvencije kako bi zaštitio arheološku baštinu
- Kvaliteta i odgovornost: Muzej je posvećen uspostavi visokih standarda kvalitete u svim segmentima rada te kontinuiranom unaprjeđivanju organizacije kako bi se osigurala učinkovitost i odgovornost.
- Suradnja s drugim sektorima: Muzej aktivno gradi mrežu partnerstava, kreativnim industrijama i turizmom kako bi zajednički razvijali nove proizvode i usluge temeljene na kulturnoj baštini.
- Odgovornost prema okolišu: Muzej se zalaže za održivost i smanjenje utjecaja na okoliš.

## 4. ANALIZA OKRUŽENJA

### SWOT ANALIZA

Cilj SWOT analize (Strengths (snage), Weaknesses (slabosti), O Opportunities (prilike), T Threats (prijetnje) je sagledavanje i istraživanje svih važnijih karakteristika, kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja te prilika u Muzeju sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji mogu utjecati na budućnost rada i razvoja Muzeja.

Snage (S)	Slabosti (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bogatstvo muzejskog fundusa</li> <li>• stručnost i znanje djelatnika te kontinuirano usavršavanje djelatnika u struci</li> <li>• znanstveno-istraživački rad i rezultati djelatnika muzeja</li> <li>• značajna nakladnička djelatnost muzeja</li> <li>• izložbena djelatnost muzeja (posebice tematskih arheoloških izložbi i izložbenih projekata)</li> <li>• status matičnog muzeja u Hrvatskoj</li> <li>• status ustanove u sustavu znanosti RH</li> <li>• priznati međunarodni status</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poteškoće u obavljanju pojedinih poslova zbog nedostatka kadrova određenih specijaliziranih struka (arheolozi, konzervatori-restauratori, informatičar, itd.)</li> <li>• nedostatak kadrova u tehničkoj, čuvarskoj i vodičkoj službi</li> <li>• neadekvatnost pojedinih prostora zgrade Muzeja (zgrada nije građena namjenski kao muzej)</li> <li>• nedostatak adekvatnog prostora za obavljanje obrazovnih programa za sve uzraste i skupine</li> <li>• nedostatak prostora za skladištenje, čuvaonice, laboratorij i radionice</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobra međunarodna umreženost i uključenost u EU projekte</li> <li>• atraktivna lokacija Muzeja</li> <li>• razvijena suradnja s lokalnim zajednicama</li> <li>• razvijeni edukativni programi za sve uzraste i sve skupine posjetitelja</li> <li>• obnovljena muzejska zgrada te obnovljen privremeni stalni postav muzeja</li> <li>• nova polivalentna dvorana (novi multimedijalni prostor za prihvat publike)</li> <li>• kvalitetna suradnja sa školama (škole su prepoznale vrijednost muzejskog postava te su posjete muzeju uvrstile u svoje redovne kurikulume, što rezultira svake godine kontinuiranim povećanjem broja školskih grupa) oprema za provođenje istraživanja (EMS miroskop, GNSS sustavi, totalne stanice...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suboptimalni prostori za čuvaonice, laboratorij i radionice</li> <li>• nedovoljna financijska samostalnost</li> <li>• nedostatak sponzora, nedostatna sredstva od europskih projekata i zaštitnih terenskih istraživanja</li> <li>• usporeni rad na inventarizaciji građe i reviziji zbirki zbog manjka stručnog kadra</li> <li>• nedostatak plana digitalizacije</li> <li>• nedovoljna vidljivost Muzeja u medijima</li> <li>• birokratiziranje poslovnih procesa od nadležnih tijela te nefinanciranje muzeja sukladno propisanim standardima</li> </ul>
<b>Prilike (O)</b>	<b>Prijetnje (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stvaranje novog modernog stalnog postava</li> <li>• mogućnost daljnjeg povezivanja sa školama te daljnjeg razvoja publike u Gradu Zagrebu te u lokalnim zajednicama</li> <li>• intenziviranje programa na arheološkim lokalitetima u suradnji lokalnim dionicima (osvješćivanje važnosti arheološke baštine u ruralnim područjima)</li> <li>• šira aktivacija muzejskog kapaciteta za partnersko povezivanje na nacionalnoj i internacionalnoj razini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• financijska nestabilnost okoline</li> <li>• ugrožena mogućnost provedbe (strateških) programa muzeja zbog nedovoljne financijske samostalnosti</li> <li>• nedovoljno jasni kriteriji odlučivanja i valoriziranja kvalitete programa</li> <li>• neizvjesnost kadrovskih perspektiva (struktura zaposlenih, organizacija radnih mjesta prema suvremenim potrebama muzeološke i arheološke struke)</li> <li>• starost i trošnost zgrade muzeja - nepredvidivi troškovi popravaka</li> <li>• brzo zastarijevanje digitalne opreme</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• sudjelovanje i razvoj novih europskih projekata</li> <li>• širenje sponzorskog portfelja muzeja</li> <li>• intenziviranje marketinške djelatnosti</li> <li>• povećanje vidljivosti Muzeja</li> <li>• mogućnosti korištenja novih informacijskih tehnologija</li> <li>• povećanje pristupačnosti kroz digitalizaciju građe</li> <li>• provođenje zaštitnih terenskih istraživanja kao načina stjecanja dodatnih financijskih sredstava</li> <li>• nove interpretacije i prezentacije same zgrade Muzeja (palače Vranizany-Hafner)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izazovni međuljudski odnosi unutar kolektiva</li> </ul>
--	--

## PEST ANALIZA

Vanjski faktori okruženja ne mogu se kontrolirati, ali ih se može proučiti i na taj se način najbolje moguće pripremiti na njegov utjecaj na programski proces.

PEST (Political, Economical, Socio-Cultural, Tehnological factors) je akronim koji objedinjuje vanjske utjecaje kojih moramo biti svjesni. Analiza svakog pojedinog segmenta nužna je prije svake dugoročne programske aktivnosti.

### Političko-pravno okruženje

Utjecaj lokalnih, nacionalni i europskih zakona i propisa na poslovanje – etika u poslovanju, porezi, takse, carine i ostali državni nameti značajno će utjecati na rad ustanove, ali ih je trenutno teško predvidjeti. Dogodile su se značajne promjene s obzirom na pristupanje Europskoj uniji i primjeni njenih zakonskih odredbi. Izmjene zakona i njihova primjena u praksi uvelike mogu utjecati na mogućnosti funkcioniranja i realizacije planiranih programa. Ovisno o brzini i opsegu promjena fleksibilno ćemo mijenjati zacrtane ciljeve i način rada Muzeja.

Uz politični-pravno okruženje vezano uz zakonske okvire, trebamo uzeti u obzir i strateške ciljeve lokalne i nacionalne vlasti , koji se mogu razlikovati od strateških ciljeva

Arheološkog muzeja u Zagrebu, što u konačnici može otežati provedbu programa Muzeja.

### **Ekonomski faktori**

Financiranje Muzeja iz dosadašnjih izvora već se strukturalno mijenja, uz očekivanu stagnaciju sredstava iz Gradskog i Državnog proračuna. Uz kratkoročno i srednjoročno ne sasvim poželjne trendove ostvarivanja BDP-a, čiji rast stagnira ili se čak smanjuje, te uz povećanje troškova života (režijskih troškova Muzeja), energenata i poreza ne može se očekivati ni značajnije ostvarivanje vlastitih prihoda, iako se ustanovu na to potiče. U ekonomske faktore spada i stopa inflacije te cijena i kvaliteta radne snage na kojem području se također osjeća ekonomska kriza. U širi kontekst ekonomskih faktora može se svrstati i infrastruktura – blizina tračnica, luka, zračnih luka internacionalnog karaktera, cestovna povezanost, što će Muzeju pomoći s obzirom da je ulazak u EU otvorio nove mogućnosti povezivanja, a time i financiranja. Slabljenjem platežne moći korisnika (posjetitelja Muzeja) očekivano je i stagniranje prihoda od ulaznica i prodaje publikacija i suvenira.

### **Sociološko-kulturološki faktori**

Iako Muzej ostvaruje uspješnu suradnju i sa zemljama regije i EU, koje se kulturološki bitno ne razlikuju od Hrvatske, potrebno je na umu imati najosnovnije faktore – demografsku sliku društva, razinu obrazovanosti, religijsku pripadnost i običaje korisnika. Iako se dohodak po glavi stanovnika lako može smjestiti i u ekonomske faktore, ovdje naglasak treba staviti na raspoloživi ostatak prihoda te njegovu raspodjelu – iz čega se najlakše vide preferencije kako pojedinog segmenta društva, tako i dotičnog društva u cjelini. Muzej svojim edukativnim i stručnim angažiranjem, boljom komunikacijom, može pokušati utjecati na korisnike kako bi pokazali veći interes za posjet našoj ustanovi. Naročito je važno ostvariti što bolju suradnju s djecom, starijom populacijom i strancima, koji su sve brojniji u strukturi posjetitelja.

### **Tehnološki faktori**

Inovacije i unaprjeđenja ponude usluga direktno su vezana na napredak u poslovanju. Od velikog značaja biti će osuvremenjivanje prezentacije muzejskih sadržaja i poboljšanja u komunikaciji s korisnicima. Zbog tih razloga potrebno je angažiranje u infrastrukturu Muzeja i zapošljavanje kadrova, osmišljavanje novih programa i inventivne ideje (korištenje novih tehnologija, ponuda usluga i kvaliteta ponuđenih proizvoda – suvenira i publikacija).

## MAPA PODRUČJA DJELOVANJA

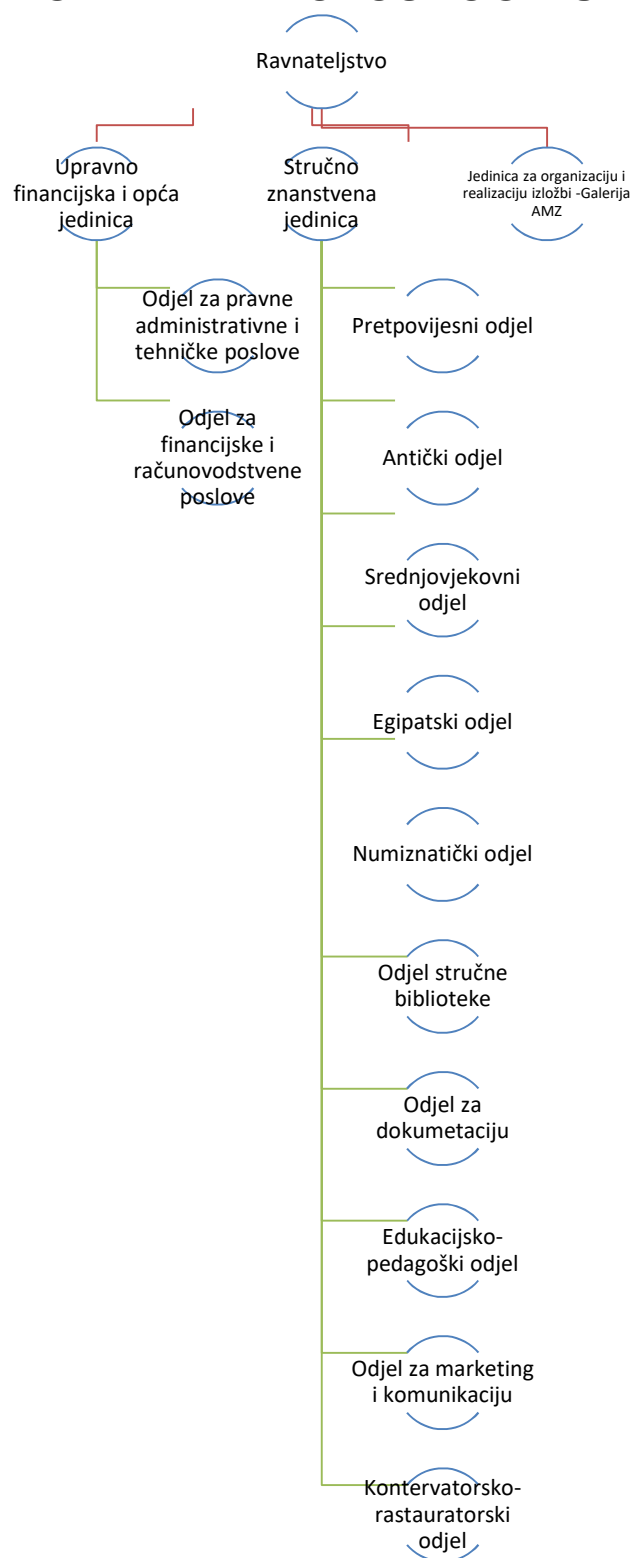
S obzirom na velike mogućnosti kojima Muzej raspolaže, zahvaljujući visokoj stručnosti zaposlenih, Muzej bi se mogao još kvalitetnije i sadržajnije pozicionirati kao nacionalni arheološki muzej Republike Hrvatske kroz pojačanu suradnju s drugim muzejima u Hrvatskoj, kao i izvan naše zemlje. Tada bi još više dolazila do izražaja njegova uloga matičnog muzeja za arheologiju u Hrvatskoj. Ova suradnja s drugim ustanovama i pojedincima već je izražena u nekim segmentima djelovanja, primjerice na području konzervacije-restauracije muzejske građe i edukacije, kao i u realizaciji brojnih izložbenih i drugih projekata u Zagrebu, kao i na područjima drugih županija, gradova i općina.

## RAZVOJNI SCENARIJ AMZ-A

Postavke strateškog plana temeljimo na ideji pozitivnog programskog razvoja, unatoč izazovima prisutnoj u svim segmentima suvremenog života. Politika kulturnog razvoja Hrvatske, a pretpostavljamo time i Grada Zagreba, nastoji pratiti pristup kakav imaju i ostale zemlje članice EU.

Naša je vizija da usporedo s tradicionalnim pristupom organizaciji ustanove i jasno definiranim zadaćama koje Muzej ima s obzirom na postojeći zakonodavni okvir, moramo biti okrenuti budućnosti i truditi se postati još modernijom ustanovom koja počiva na temeljima velikih stečenih iskustava. Predviđamo da će novi načini prezentacije muzejske građe značajno unaprijediti sve segmente poslovanja i privući publiku.

## 5. ORGANIGRAM ARHEOLOŠKOG MUZEJA U ZAGREBU



## 6. STRATEŠKI CILJEVI ARHEOLOŠKOG MUZEJA U ZAGREBU

### OPĆI I POSEBNI CILJEVI

Opći ciljevi razvoja temelje se na osnovnoj djelatnosti muzeja određenoj Statutom i unutarnjim, pravilnicima Muzeja, a u skladu sa Zakonom o muzejima. Navedena djelatnost obuhvaća sljedeće stavke:

- nabavka, sabiranje, zaštita, istraživanje, komuniciranje, izlaganje u svrhu proučavanja, edukacije i uživanja civilizacijskih, kulturnih materijalnih i nematerijalnih i prirodnih dobara, odnosno arheološke građe te njihovu stručnu i znanstvenu obradu i sistematizaciju u zbirke;
- trajno zaštićivanje muzejske građe, muzejske dokumentacije, muzejskih lokaliteta i nalazišta, njihovo neposredno i posredno predočavanje javnosti putem stalnih i povremenih izložaba;
- interpretiranje i prezentiranje muzejske građe i muzejske dokumentacije javnosti putem različitih komunikacijskih oblika u stvarnom i virtualnom okruženju, odnosno putem stručnih, znanstvenih i drugih obavijesnih sredstava; interpretacija i muzeološka prezentacija arheoloških lokaliteta;
- različite vrste arheoloških i arheometrijskih istraživanja;
- obavljanje konzervatorsko-restauratorskih radova na arheološkoj građi odnosno arheološkim spomenicima i nalazima na terenu;
- suradnja s muzejima i relevantnim institucijama i ustanovama za obrazovnu djelatnost i za zaštitu spomenika kulture u zemlji i u svijetu u svezi s arheološkom građom te radi promicanja muzejske i arheološke struke;
- izrada suvenira s motivima predmeta iz fundusa Muzeja;
- izdavanje tiskanih i elektroničkih stručnih i znanstvenih publikacija, kataloga, časopisa, knjiga, audiovizualnih i drugih izdanja vezano uz muzejsku djelatnost;
- druge djelatnosti koje služe obavljanju djelatnosti upisane u sudski registar.

Opći ciljevi strateškog razvoja Muzeja zacrtani su u nastojanju kvalitetnog zadovoljavanja njegovih osnovnih funkcija. Svaki je opći cilj dodatno detaljnije razrađen

kroz posebne ciljeve, odnosno, očekivane rezultate koji se ostvaruju provedbom niza specifičnih aktivnosti.

Unutar općih ciljeva definiran je i niz posebnih ciljeva, kojima se na detaljniji način te kroz provedbu specifičnih aktivnosti ostvaruju učinci i mjere zacrtani kroz opće ciljeve razvoja Arheološkog muzeja u Zagrebu. Posebni ciljevi predstavljaju definirane prioritete koji će se nastojati ostvariti tijekom promatranog vremenskog razdoblja obuhvaćenih ovim Strateškim planom.

Opći cilj 1. Zaštita, očuvanje i sistematizacija građe

Posebni cilj 1.1. *Nabava nove građe*

Posebni cilj 1.2. *Upravljanje zbirkama, obrada, inventarizacija i revizija građe*

Posebni cilj 1.3. *Digitalizacija muzejske građe i dokumentacije*

Posebni cilj 1.4. *Unapređenje rada Konzervatorsko-restauratorskog odjela*

Opći cilj 2. Znanstveno-istraživačka djelatnost

Posebni cilj 2.1. *Temeljna znanstvena istraživanja u području humanističkih znanosti, u polju arheologije te razna arheometrijska istraživanja*

Posebni cilj 2.2. *Organizacija stručnih i znanstvenih skupova*

Posebni cilj 2.3. *Nakladništvo*

Posebni cilj 2.4. *Edukacija zaposlenika*

Opći cilj 3. Interpretacija, prezentacija i upravljanje baštinom

Posebni cilj 3.1. *Novi stalni postav Muzeja*

Posebni cilj 3.2. *Izložbeni program Muzeja*

Posebni cilj 3.3. *Održivo upravljanje arheološkom baštinom*

Opći cilj 4. Odnosi s javnošću, komunikacija s publikom, edukativna djelatnost i popularizacija arheologije

Posebni cilj 4.1. *Odnosi s javnošću i marketing*

Posebni cilj 4.2. *Nakladništvo (edukativne i popularno-znanstvene publikacije)*

Posebni cilj 4.3. *Edukativna djelatnost i popularizacija arheologije*

Posebni cilj 4.4. *Otvaranje prema manjinskim i osjetljivim skupinama*

Opći cilj 5. Razvoj muzejske infrastrukture i ljudskih resursa

Posebni cilj 5.1. *Razvoj izložbenih, radnih i čuvaoničkih prostora Muzeja*

Posebni cilj 5.2. *Adaptacija, opremanje i održavanje muzejske zgrade*

Posebni cilj 5.3. *Izrada projektne dokumentacije za dogradnju muzejske zgrade*

Posebni cilj 5.4. *Nabava nove opreme*

Posebni cilj 5.5. *Kadrovsko planiranje i učinkovito upravljanje ljudskim resursima*

Opći cilj 6. Osiguravanje financijske stabilnosti

Posebni cilj 6.1. *Razvoj novih proizvoda i usluga*

Posebni cilj 6.2. *Diversificirane financijera*

Posebni cilj 6.3. *Stvaranje sponzorskog portfelja*

## **7. RAZRADA OPĆIH I POSEBNIH CILJEVA**

**Opći cilj 1. Zaštita, očuvanje i sistematizacija građe**

***Posebni cilj 1.1. Nabava nove građe***

Popunjavanje muzejskih zbirki je trajni zadatak Arheološkog muzeja. Muzejske zbirke popunjavat će se primarno kroz terenska istraživanja, ali i putem donacija, otkupa i ustupanja predmeta. Otkupi će ovisiti o dostupnim sredstvima, te će se svakoj ponudi pristupati racionalno i uz puno uvažavanje stručnog mišljenja nadležnih odjela.

***Posebni cilj 1.2. Upravljanje zbirkama, obrada, inventarizacija građe i revizija građe***

Iako je značajan postotak od preko 450.000 predmeta u zbirkama inventiran, stručno obrađen te unesen u postojeće muzejske baze podataka, riječ je o dugotrajnom i kontinuiranom procesu koji se treba nastaviti do kompletne digitalizacije fundusa, u skladu s tekućim muzeološkim standardima. Namjera je taj proces u suradnji s kustosima temeljito i dugoročno isplanirati, počevši s analizom zatečenog stanja, odnosno s utvrđivanjem razine digitalne obrađenosti predmeta po odjelima i zbirkama.



Nakon stjecanja točnijeg uvida, pristupit će se razradi etapnog plana obrade materijala do adekvatne razine. Dva manja odjela (Egipatski i Srednjovjekovni) su inventirali, registrirali i obradili gotovo cjelokupni svoj fundus, no situacija na odjelima s neusporedivo većim brojem predmeta jest ipak složenija (Pretpovijesni, Antički i Numizmatički). Posebno naglašavam problem obrade materijala na Numizmatičkom odjelu čiji je fundus dvostruko veći od Pretpovijesnog i Antičkog odjela zajedno. Stoga će se morati posvetiti pažnja svrsishodnom raspoređivanju ljudskih resursa, posebice kroz angažiranje vanjskih suradnika, korištenjem svih raspoloživih mogućnosti, od studentske prakse, stažiranja, do zapošljavanja na određeno vrijeme preko odgovarajućih stručnih i znanstvenih projekata. Ujedno će se u narednom razdoblju morati obratiti pažnju na očuvanje, razvoj i nadogradnju muzejskih digitalnih baza podataka, što iziskuje srednjoročno i dugoročno planiranje korištenja muzejskih informatičkih resursa.

Zakonom su propisane i cikličke revizije, odnosno postupak službenog utvrđivanja stvarnog stanja fundusa. Uz muzejsku građu, revizijom su obuhvaćene i knjižnična i arhivska građa. Cilj je dosegnuti i održati što je moguće viši stupanj inventarizacije i katalogizacije fonda muzejske knjižnice. Rast knjižničnoga fonda ostvarivat će se kroz donacije, razmjenu, kupovinu te pretplatu, uz težnju povećanja razmjene muzejskih publikacija.

U narednom razdoblju će biti izvršene sve potrebne revizije građe u skladu s propisanim rokovima. Revizije su ujedno idealna prigoda da voditelji pojedinih zbirki i/ili odjela odrede materijal za studijske zbirke, sastavljene od statistički relevantne građe s arheoloških istraživanja koja nije podložna inventarizaciji.

Jednako tako, prioritizirat će se rad na sustavnoj znanstveno-stručnoj obradi postojećih i novih studijskih zbirki te njihovoj objavi.

### ***Posebni cilj 1.3. Digitalizacija muzejske građe i dokumentacije***

Arheološki muzej u Zagrebu provodi sustavnu digitalizaciju muzejskih predmeta i dokumentacije prema zakonskom okviru te pravilima struke te unapređuje tehnološku i

organizacijsku infrastrukturu potrebnu za provođenje pojedinačnih projekata digitalizacije. Digitalizacija muzejskih predmeta već se niz godina provodi kroz sustav Modulor++. Istodobno, muzej u svom fundusu čuva i bogatu dokumentarnu građu nastalu u razdoblju od prve polovine 19. stoljeća do kraja 2. svjetskog rata koja prate povijest i razvoj Muzeja i arheološke struke te brojne podatke prikupljene tijekom terenskih istraživanja njegovih djelatnika. Iz tog je razloga uspostavio brojne projekte digitalizacije koji omogućuju sustavnu digitalizaciju raznovrsne dokumentarne građe pohranjene u muzejskim zbirkama.

Kako bi digitalni sadržaj bio javno dostupan, Muzej je uspostavio online repozitorije muzejske građe (online katalog AMZ) i muzejskih publikacija (AMZdepo, u sustavu DABAR).

Arheološki muzej u Zagrebu jedan je od partnera na projektu “ AUTOMated enriched digitisation of Archaeological liThics and cerAmics” (AUTOMATA) pokrenutog u okviru EU programa Horizon Europe za razdoblje 2024.-2029. Cilj projekta je unaprijediti procese digitalizacije razvijanjem tehnologije koja može osigurati pristupačnu i vremenski učinkovitu digitalizaciju arheoloških predmeta. Postupka se provodi kroz mrežu izvrsnosti koja je sastavljena od 12 akademskih i neakademskih organizacija iz 7 zemalja (<https://automata-eccch.eu/>).

S ciljem povećanja vidljivosti te broja korisnika Muzeja, velik broj spomenika A kategorije Arheološkog muzeja u Zagrebu je 3D skeniran te dostupan javnosti. Završni rezultati trodimenzionalnog snimanja velikog broja točaka su raznoliki: vektorski crteži, CAD modeli, 3D modeli s umjetnom teksturom i video animacije.

Dugoročni cilj je digitalizirati svu muzejsku građu i dokumentaciju. U tu svrhu izrađen je plan digitalizacije s ciljem izgradnje dugoročne digitalne infrastrukture Muzeja. Prema planu digitalizacije u narednom će se razdoblju sustavno izvršavati aktivnosti digitalizacije građe i dokumentacije s fokusom na sljedeće ciljeve:

- osigurati dostupnost građe, stvaranje bogatih, široko dostupnih digitalnih sadržaja i usluga utemeljenih na suvremenim informacijskim tehnologijama,
- osigurati zaštitu građe, zaštitu arhivske, knjižnične, muzejske građe i uopće građe arheološke baštine, pristup toj građi na internetu i prezentaciju kulturnog identiteta,

- predstaviti i promicati građu, umrežiti i povećati prisutnost građe AMZ-a u europskim i regionalnim mrežama kulturnih sadržaja
- doprinijeti razvoju publike te razvoju digitaliziranih kulturnih sadržaja u edukaciji, obrazovanju i kulturnom turizmu

#### ***Posebni cilj 1.4. Unapređenje rada Konzervatorsko-restauratorskog odjela***

Konzervatorsko-restauratorski odjel ima ključnu ulogu u preventivnoj zaštiti, konzervaciji i restauraciji arheološke građe, što muzejske konzervatore-restauratore čini nezamjenjivima u većini muzejskih stručnih aktivnosti. S obzirom na izraziti interdisciplinarni karakter konzervatorsko-restauratorske struke odjel već godinama surađuje s institucijama koje u okvirima svojih djelatnosti doprinose kvalitetnijoj i preciznijoj interpretaciji arheološke građe poput Zavoda za zavarivanje i toplinsku tehnologiju, Geološkog odsjeka PMF-a, Šumarskog fakulteta, Instituta Ruđer Bošković, Geološkog odjela Sveučilišta u Padovi, Curt-Engelhorn-Zentrum für Archäologie i drugih. Djelatnost odjela temeljena je na iskustvima i načelima jedne od vodećih institucija u svijetu na području konzerviranja-restauriranja arheoloških predmeta u Leibniz Zentrum für Archäologie (prije Römisch-Germanisches Zentralmuseum u Mainz) s kojim Arheološki muzej u Zagrebu ima dugogodišnju suradnju.

Arheološki muzej nema dovoljno konzervatora-restauratora s obzirom na iznimno velik opseg poslova te na zakonske okvire vezane uz status matičnosti, posebice kad je riječ o radu na kamenim i metalnim spomenicima i predmetima, pa se na kadrovsko pojačavanje Konzervatorsko-restauratorskog odjela mora gledati kao prioritet. Ukoliko u narednom razdoblju za sve zadatke odjela to neće biti moguće, za neke projekte će se morati angažirati vanjski suradnici. Kako proizvodnja suvenira predstavlja dodatan radni zadatak za stručne djelatnike tog odjela, morat će se razmotriti i izdvajanje proizvodnje suvenira iz redovnih zaduženja Konzervatorsko-restauratorskog odjela. Ovisno o potrebama i financijskim mogućnostima, laboratoriji se moraju osuvremenjivati nabavom nove opreme. Konzervatorsko-restauratorski odjel se već duže vremena, uz svoju temeljnu aktivnost zaštite fundusa, bavi i arheometrijskim istraživanjima, čije rezultate predstavlja u stručnoj literaturi i na znanstvenim skupovima. Ta je djelatnost je dio znanstveno-istraživačkog rada odjela te se treba i dalje poticati, kako stručnim

usavršavanjem konzervatora-restauratora, tako i nabavom potrebnih analitičkih instrumenata.

## **Opći cilj 2. Znanstveno-istraživačka djelatnost**

U postojećoj *Strategiji znanstvene djelatnosti AMZ-a* navedeno je nekoliko temeljnih segmenata koji predstavljaju okosnicu znanstvene djelatnosti Arheološkog muzeja u Zagrebu. Riječ je o sljedećim aktivnostima, koje se ovdje navode u nešto izmijenjenom i prilagođenom obliku u odnosu na *Strategiju*:

- temeljna znanstvena istraživanja u području humanističkih znanosti, u polju arheologije, koja obuhvaćaju arheološka iskopavanja i srodne aktivnosti te kabinetski rad na arheološkom materijalu, odnosno njegovoj obradi i znanstvenoj evaluaciji. Uz interpretaciju i evaluaciju dosad neobjavljenog materijala, temeljna znanstvena istraživanja obuhvaćaju i sve druge aktivnosti koje će rezultirati objavom znanstvenih radova, tj. znanstvenih rasprava na temelju prethodno objavljenih interpretacija određene problematike
- razna arheotehnološka i arheometrijska istraživanja arheološke građe s ciljem determinacije izvornih materijala i proizvodnih procesa
- sustavno objavljivanje rezultata temeljnih znanstvenih istraživanja, u smislu navedenom u prethodnim točkama, u vlastitom nakladništvu te u relevantnim publikacijama vanjskih izdavača, kao najvažniji oblik diseminacije rezultata znanstvenih istraživanja znanstvenoj zajednici.
- organizacija međunarodnih i tuzemnih znanstvenih konferencija, okruglih stolova i radionica u polju arheologije
- aktivno sudjelovanje na konferencijama u zemlji i u svijetu
- suradnja sa sveučilištima u izvođenju studijskih programa na preddiplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj razini u skladu s potpisanim ugovorima
- vlastita nakladnička djelatnost (katalozi izložbi, periodika i serijske monografije)
- popularizacija rezultata znanstvenih arheoloških istraživanja i diseminacija znanja široj javnosti putem odgovarajućih medija
- stjecanje znanstvenih stupnjeva

- različiti oblici suradnje sa srodnim znanstveno-istraživačkim ustanovama u Hrvatskoj i inozemstvu.

Konačni cilj - ostvariv kroz uspješno ostvarivanje prethodno navedenih aktivnosti - uspostava je AMZ-a kao referentne točke za različite aspekte arheološke istraživačke djelatnosti u ovom dijelu Europe, odnosno nacionalnog arheološkog muzejskog centra izvrsnosti. Kako bi se u cijelosti ostvarile sve gore navedene aktivnosti, nužno je kadrovski ojačati i jasnije ustrojstveno definirati znanstvenu djelatnost AMZ-a. U ovom trenutku u AMZ-u postoji Znanstveno vijeće, koje čine svi zaposlenici Muzeja izabrani u znanstveno ili znanstveno-nastavno zvanje (u ovom trenutku osam zaposlenika), ali ono je kadrovski potkapacitirano te nije u mogućnosti premostiti na zadovoljavajući način sve izazove koji se pred njega postavljaju, tj. one koji su navedeni u gore navedenim točkama. Ovdje postoji puno mjesta za napredak, jer Muzej posjeduje potentan znanstveni kadar.

Veliki izazov koji se pojavio pred Muzejom su određene odredbe novog Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22). Naime, tim Zakonom (cl. 120. st. 1.) ukinut je Upisnik znanstvenih organizacija. Prema prethodnim zakonskim rješenjima, Muzej je posjedovao status znanstvene ustanove, što je regulirano upravo upisom u Upisnik, u koji je AMZ bio upisan pod matičnim brojem 0293. No, iako je navedeni Upisnik ukinut, AMZ je pri Ministarstvu znanosti i obrazovanja i dalje na popisu ustanova iz sustava znanosti ([http://mzos.hr/dbApp/pregled.aspx?appName=ustanove\\_Z](http://mzos.hr/dbApp/pregled.aspx?appName=ustanove_Z)).

Činjenica je da je novi Zakon nedorečen i AMZ se, zajedno s brojnim drugim znanstvenim ustanovama izvan sustava znanosti i visokog obrazovanja, našao u nejasnoj situaciji. Kao prvi korak u premošćivanju navedene prepreke, planira se pokretanje postupka statutarnog reguliranja činjenice da je jedna od uloga Muzeja i njegova znanstvena djelatnost. Ta se djelatnost planira statutarno regulirati uvažavanjem definicije istraživačke organizacije, koja bi odražavala definiciju organizacije za istraživanje i širenje znanja sukladno Okviru Zajednice za državne potpore za istraživanje i razvoj i inovacije (2022/C 414/01, poglavlje 1.3., točka 16. ff). Dakle, AMZ kao organizacija za istraživanje i širenje znanja, odnosno istraživačka institucija predstavlja subjekt čiji je prvenstveni cilj nezavisno provoditi temeljno

istraživanje, odnosno s rezultatima te djelatnosti upoznati stručnu i širu javnost, putem predavanja, objavljivanja i prijenosa znanja.

U postojećem Statutu ova definicija nije navedena, a njezinim uvrštenjem u temeljni podzakonski akt Muzeja naglasila bi se važnost znanstveno-istraživačkog rada u kontekstu ostalih muzejskih aktivnosti koje Muzej provodi. Nadalje, ovaj postupak bi omogućio prijave na javne natječaje za financiranje projekata, publikacija, skupova i sl. iz sustava znanosti i visokog obrazovanja, što znatno doprinosi povećanju budžeta Muzeja na godišnjoj razini. Za promjenu Statuta nužno je dobiti suglasnost osnivača (Grad Zagreb, Gradski ured za kulturu i civilno društvo), o čemu će naposljetku ovisiti mogućnost provedbe ovog cilja.

Za razdoblje od 2025. do 2028. godine konkretne znanstvene aktivnosti Muzeja iz gore navedenih točaka moguće je podijeliti na nekoliko prioritarnih posebnih ciljeva:

### ***Posebni cilj 2.1. Temeljna znanstvena istraživanja u području humanističkih znanosti, u polju arheologije te razna arheometrijska istraživanja***

Kako je Muzej organizacijski podijeljen po odjelima koji pokrivaju pojedina arheološka

razdoblja, razumljivo je da se neki istraživački projekti isključivo ili primarno dotiču djelatnosti određenih odjela čiji ih djelatnici vode, odnosno surađuju na njima.

Stoga je potrebno istraživačku djelatnost Muzeja promatrati raščlanjenu i po odjelima i po stručnim zaposlenicima.

Prvi segment temeljne znanstveno-istraživačke djelatnosti u sebi zapravo sublimira sve gore navedene točke, s naglaskom na prvu i drugu. Riječ je o provedbi znanstveno-istraživačkih projekata financiranih iz državnih i međunarodnih fondova. U planu je priprema znanstveno-istraživačkih projekata financiranih iz državnih i međunarodnih fondova u skladu s kadrovskim mogućnostima Muzeja. Ovaj segment ponajviše ovisi o ekipiranju, odnosno kadrovskom pojačavanju znanstveno-istraživačkih jedinica Muzeja.

Nadalje, vezano uz segment temeljnih znanstvenih istraživanja u području humanističkih znanosti, u polju arheologije iz prve točke-terenska istraživačka djelatnost, Arheološki muzej u Zagrebu kroz navedeno razdoblje ima u planu arheološka istraživanja te sustavne preglede terena na nekoliko lokacija na

prostoru Hrvatske. Cilj takvog rada je detaljno istraživanje zemljopisnog i kulturnog krajolika na mikro regionalnoj razini. Naglasak je na multidisciplinarnosti i suvremenim metodama istraživanja, koje uključuju prikupljanje svih nalaza te njihovu obradu u GIS-u, uporabu LIDAR-a kao i geosondiranja odabranih lokacija kako bi se utvrdila geološka podloga i debljina kulturnog sloja.

Moderna, multidisciplinarna istraživanja, usmjerena na prikupljanje nalaza, analize prostornog krajolika i sl. planiraju se provoditi na lokalitetima koji se većinom nalaze u neposrednoj blizini ili u samom gradu te u županijama: Zagrebačkoj, Karlovačkoj, Varaždinskoj, Sisačko moslavačkoj, Krapinsko-zagorskoj, Bjelovarsko-bilogorskoj, kao i na području Požeško-slavonske, Vukovarsko-srijemske, Osječko-baranjske, Splitko-dalmatinske te Ličko-senjske županije, ali i drugim lokalitetima i regijama diljem Republike Hrvatske. U sve te projekte Muzej ulazi u suradnji sa srodnim ustanovama: lokalnim muzejima te hrvatskim i stranim znanstvenim arheološkim ustanovama i institutima.

Svakako, dio istraživanja potiče se ne primarno radi prikupljanja grade (jer će grada biti pohranjena u lokalnim muzejima), već s naglaskom na valorizaciji arheoloških lokaliteta pojedinih krajeva Hrvatske, kao i na prikupljanju relevantnih znanstvenih podataka te popunjavanju kulturne slike pojedinih razdoblja ili regija tijekom pretpovijesti i povijesnih razdoblja.

Budući da se u sklopu Konzervatorsko-restauratorskog odjela nalazi i analitičko-istraživački SEM-EDS laboratorij u kojem se provode osnovna konzervatorsko-restauratorska i arheotehnoška istraživanja, u razdoblju od 2025. do 2028. godine planirana su razna istraživanja s ciljem precizne determinacije izvornih materijala i proizvodnih procesa na predmetima iz pretpovijesnog, antičkog i srednjevjekovnog perioda od kojih je potrebno istaknuti dovršetak projekta arheometrijske obrade ostave srebrnog posuđa iz Vinkovaca, arheotehnoška istraživanja na metalnim i staklenim predmetima pronađenima na lokalitetu Bojna-Brekinjova Kosa (u suradnji s Hrvatskim restauratorskim zavodom) te analitičku obradu metalnih predmeta u sklopu projekta Hrvatske zaklade za znanost pod nazivom „Radionička proizvodnja i uvoz u 8. i 9. stoljeću na području sjeverne Dalmacije“ voditeljice prof. dr. sc. Mirje Jarak.

## **Posebni cilj 2.2. Organizacija stručnih i znanstvenih skupova**

Sljedeći segment znanstveno-istraživačke djelatnosti, organizacija stručnih i znanstvenih skupova, vezuje se uz treću točku. U narednom razdoblju Arheološki muzej u Zagrebu planira organizirati konferencije lokalnog i međunarodnog tipa, ovisno o kadrovskim i financijskim mogućnostima.

## **Posebni cilj 2.3. Nakladništvo (stručno znanstvene publikacije)**

Planira se niz nakladničkih projekata, uzevši u obzir da je izdavačka djelatnost Muzeja aktivnost kojom se stručne i znanstvene spoznaje trajno objavljuju. Istovremeno, sustav unutrašnjeg i vanjskog praćenja i evaluacije znanstvenog rada osigurava se upravo kroz vlastitu nakladničku djelatnost s uspostavljenim sustavom vanjskog istorazinskog vrednovanja. Tako sva monografska izdanja AMZ-a u pokrenutim trima serijskim publikacijama (*Katalozi i monografije Arheološkog muzeja u Zagrebu* / *Catalogues and monographs of the Archaeological museum in Zagreb*; *Collectanea archaeologica Musei archaeologici Zagrabiensis* / *Sabrani radovi -Arheološki muzej u Zagrebu*; *Opera varia*) prolaze kroz postupak dvostruko slijepog istorazinskog vanjskog vrednovanja, dok se selekcija članaka u *Vjesniku Arheološkog muzeja u Zagrebu* vrši međunarodnim istorazinskim vanjskim vrednovanjem (također dvostruko slijepa recenzija).

U nakladničkom djelovanju glavni konkretni cilj je kontinuirano objavljivanje novih svezaka u 3. seriji muzejskoga godišnjaka, *Vjesnika AMZ-a*. Uz objave relevantnih članaka, cilj je zadržavanje *Vjesnika AMZ-a* u najvišoj kategoriji znanstvenih časopisa po kategorizaciji Ministarstva znanosti i obrazovanja RH (A1) te zadržavanje statusa u najvažnijim međunarodnim bazama citiranosti relevantnima za humanističke znanosti, kao što je to Scopus i Web of Science Core Collection - Emerging Sources Citation Index, te uvrštavanje u baze u koje u ovom trenutku nije uključen, napose Web of Science Core Collection - Arts and Humanities Citation Index. Drugi glavni cilj je objavljivanje na godišnjoj razini po jednog sveska u seriji kataloga-monografija *Musei Archaeologici Zagrabiensis Catalogi et Monographiae* (*Katalozi i monografije Arheološkog muzeja u*



Zagrebu). Publikacija je namijenjena objavljivanju arheološke grade iz muzejskog fundusa, odnosno monografskim obradama pojedinih značajnih arheoloških tema. Naposljetku, planira se i objava - prema mogućnostima - monografskih publikacija u preostalim dvama serijskim publikacijama, *Collectanea archaeologica* i *Opera varia*.

#### **Posebni cilj 2.4. Edukacija zaposlenika**

Muzej ima u planu poticati timski i multidisciplinarni rad, omogućiti djelatnicima Muzeja sudjelovanje na seminarima, stručnim i znanstvenim skupovima, članstvu u stručnim udruženjima, kako bi se, prateći suvremene arheološke trendove, dodatno educirali. Glavni konkretni cilj Muzeja u sljedećem razdoblju je definiranje i ojačavanje statusa znanstvene organizacije, što se može ostvariti povećanjem broja doktora znanosti unutar ustanove i njihovim izborom u različita (naslovna) znanstvena zvanja. Muzej u ovom trenutku ima osmero djelatnika s doktoratom znanosti te četiri znanstvenika izabranih u znanstvena zvanja, odnosno naslovna znanstveno nastavna zvanja. U narednom razdoblju planira se obrana barem četiri doktorske disertacije. Time bi se omogućilo i pojačalo adekvatno obavljanje znanstvene djelatnosti Muzeja i njezino unaprjeđivanje. Kako je definiranje statusa znanstvene organizacije strateški interes Muzeja, Muzej će svojim djelatnicima koji su stekli status doktora znanosti u cijelosti financirati troškove izbora u (naslovna) znanstvena zvanja, kao što je to i dosad bio slučaj. Muzej će svojim djelatnicima na poslijediplomskom doktorskom studiju nadoknaditi troškove povezane s izradom, tiskom i opremom doktorske disertacije do određenog iznosa utvrđenog odlukom ravnatelja (do 500 eura neoporezivo). Namjera je Muzeja da, u skladu s mogućnostima, u budućnosti teži sudjelovanju u subvencioniranju poslijediplomskog dokorskog studija svojih djelatnika.

### **Opći cilj 3. Interpretacija, prezentacija i upravljanje baštinom**

Ovaj cilj obuhvaća različite aktivnosti vezane uz stvaranje novog stalnog postava Muzeja, interpretaciju i prezentaciju reprezentativne građe iz muzejskog fundusa u stalnom izložbenom postavu te kroz izložbe i druge oblike prezentacije u različitim prostorima kojima Muzej upravlja. Također, rezultati stručnih i znanstvenih istraživanja prezentiraju se muzejskim publikama putem različitih komunikacijskih oblika, odnosno putem stručnih, znanstvenih i drugih obavijesnih sredstava.

#### ***Posebni cilj 3.1. Novi stalni postav Muzeja***

Nakon saniranja štete prouzročene potresima 2020. godine, Muzej je u srpnju 2024. godine otvorio obnovljeni stalni postav AMZ-a. Postav Antičke, Srednjovjekovne i Egipatske zbirke - koji nije pretrpio nepopravljivu štetu tijekom potresa i čija se scenografija i vitrine mogle vratiti u prethodno stanje bez većih investicija, odnosno radom muzejskih stručnih odjela i tehničke službe. Kako postav Pretpovijesne i Numizmatičke zbirke nikako nije moguće vratiti u prethodno stanje zbog opsega štete, za te segmente stalnog postava nametnula se nužnost stvaranja novog idejnog i izvedbenog rješenja postava. Polazište u stvaranju novog koncepta svakako su nove interpretacijske tehnike izložbenih primjeraka te metoda tzv. prethodne (front-end) evaluacije posjetitelja u početnoj fazi izrade koncepta stalnog postava. Potonje bi omogućilo razumijevanje potreba potencijalnih posjetitelja i pronalazak interpretativnih strategija koje će osjetilno i intelektualno zadovoljiti publiku. Sakupljanje takvih informacija može se provoditi putem anketa, stručnih radionica, konzultacija s lokalnom i muzejskom zajednicom, i sl. Cilj ovakvog istraživanja jest saznati koja informacijska i komunikacijska rješenja u izložbenome prostoru preferiraju posjetitelji te na koji način oni usvajaju znanja. Također, iz istraživanja se može saznati i očekuju li posjetitelji uz stimulaciju vizualnog osjeta drugačije doživljaje, poput dodirivanja predmeta, mirisanja, slušanja, i sl. Koncept novog stalnog postava sadržavati će interpretacijska sredstva poput različitih vizualizacija pojedinih nalazišta na zaslonima na dodir, doživljaja virtualne stvarnosti, interaktivnih vremenskih lenti i ostalih multimedijских pomagala koji mogu poboljšati muzejsko iskustvo posjetitelja. Dosadašnje rekonstrukcije i kontekstualizacije pojedinih izložbenih primjeraka te multimedijška pomagala svakako pomažu posjetiteljima pri stvaranju jedinstvenog muzejskog iskustva u Arheološkome

muzeju u Zagrebu, pa ih također planiramo proširiti i nadopuniti, prema suvremenim stremljenjima te potrebama publike.

S ciljem stvaranja novog stalnog postava Muzeja, ali i s ciljem energetske obnove zgrade, tijekom 2024. godine izrađeni su idejni muzeološki, arhitektonski, elektrotehnički i strojarski projekti (više o djelomičnoj strukturnoj obnovi Muzeja u posebnom cilju 5.2.). Za koncepciju stalnog postava Muzeja dobivene su i dvije recenzije te će u dogledno vrijeme projekt biti prezentiran Hrvatskom muzejskom vijeću. Arheološki muzej Zagreb, nakon provedenog postupka jednostavne nabave, ugovorio je s tvrtkom Invictus consulting d.o.o. izradu Idejnog projekta stalnog postava i opremanja interijera Arheološkog muzeja u Zagrebu. Ovim projektom Arheološki muzej u Zagrebu ima namjeru u prostoru zgrade muzeja, uz sustavnu rekonstrukciju interijera objekta, urediti novi stalni postav koji će svojim kapacitetima i opremljenošću dostići nivo suvremene muzejske jedinice od nacionalnog značaja, što Muzej u naravi i jest. S obzirom da je riječ o strateški važnim projektima, izrada idejnih projekata financirana je vlastitim sredstvima, dok se za izvedbene projekte, kao i samo izvođenje radova sredstva planiraju namaknuti iz europskih fondova (putem sustava eKohezija). Nakon implementacije elemenata iz ovog projekta objekt će biti opremljen najsuvremenijim elementima interijera, od vitrina koje će na adekvatan način odgovoriti potrebama građe koja se izlaže, preko interaktivnih produkt – dizajnerskih rješenja i multimedijalnih eksponata, praćenih inovativnim sustavima visoke tehnologije i IT-a, pa do sadržaja koji će se integrirati u interijer i omogućiti odvijanje niza drugih, pratećih programa u objektu. Prije svega tu se misli na adekvatno opremljen galerijski prostor za povremene izložbe, adekvatno lociran i opremljen prostor za održavanje radioničkih programa ali i na polivalentni multimedijalni prostor koji će otvoriti mogućnost odvijanja predavanja, kongresa, edukacija za veći broj polaznika. Uz izradu izvedbenog projekta planiraju se razne metode tzv. prethodne (front-end) evaluacije posjetitelja: radionice, ankete, okrugli stolovi i sl., izradu vizuala i crteža kao i restauraciju, fotografiranje i crtanje izabrane građe.

### ***Posebni cilj 3.2. Izložbeni program***

Arheološki muzej u Zagrebu dugi niz desetljeća ima raznovrstan izložbeni program na lokalnoj, regionalnoj, državnoj i međunarodnoj razini. Od te se tradicije ne namjerava

odustati. Za potrebe izložbenog programa, AMZ raspolaže s oko 300 m<sup>2</sup> na prvom katu svoje zgrade na Zrinjevcu, te oko 100 m<sup>2</sup> u Galeriji AMZ u Hatzovoj ulici. Muzejsko stručno osoblje će, sukladno svojim znanstvenim i stručnim afinitetima, i dalje redovito osmišljavati izložbene programe, bilo samostalno, odnosno na razini kolektiva, bilo u suradnji s vanjskim suradnicima i drugim relevantnim institucijama. Načelno se svaka muzejska izložba u začetku mora koncipirati kao gostujuća, kako bi se mogla izložiti i u partnerskim muzejima u Hrvatskoj, ali i u inozemstvu. Ujedno u sklopu svakog izložbenog programa treba težiti organizaciji pratećih popratnih aktivnosti, posebice onih edukativnog karaktera.

Muzej već godinama dio svog izložbenog programa temelji na suradnji u međunarodnim projektima, čime se stekao značajan dodatan izvor financiranja za izložbenu djelatnost. S tom se praksom namjerava nastaviti.

Na godišnjoj razini bi se unutar kolektiva poticala realizacija 4 do 6 muzejskih izložbenih programa, a računalo bi se i na otprilike isti broj gostujućih izložbi. Ti se programi načelno mogu podijeliti u slijedeće kategorije:

- Izložbe velikog profila

Za svaku godinu bi se osmislio jedan izložbeni projekt koji bi predstavljao udarni izložbeni sadržaj. Kao najvažnija izložba u godini, morala bi biti tematski atraktivno koncipirana, zauzela bi cjelokupni muzejski izložbeni prostor na prvom katu, zahtijevala bi angažman veće radne ekipe te bi raspolagala s najvećim proračunskim sredstvima. Vrijeme izlaganja ne bi smjelo biti kraće od 3 mjeseca, poželjno i duže, a obavezno bi bila popraćena opsežnim dvojezičnim katalogom, značajnijom medijskom oglašivačkom kampanjom, kao i popratnim događanjima poput predavanja za široku publiku, radionica za sve uzraste, okruglih stolova ili stručnih konferencija, projekcija, itd.

Izložba velikog profila trebala bi biti ponuđena za gostovanja u većim hrvatskim muzejima, ali i na međunarodnoj sceni, posebice u našem okruženju, odnosno u zemljama gdje je AMZ već uspješno gostovao sa svojim izložbenim programima u prošlosti (Slovenija, Austrija, Mađarska, Italija, BiH, Srbija, Sjeverna Makedonija). Ovisno o ponudi i raspoloživim financijskim mogućnostima, bilo bi poželjno izlagati i gostujuće izložbe velikog profila.

Tijekom 2025. godine bit će postavljene dvije velike izložbe „Arheologija i popularna

kultura“ te „Histerija zaborava -prve žene zagrebačkih muzeja“, dok su tematske ideje za iduće godine u razdradi (primjerice, „Rim u ratu“, „Mitovi i činjenice o hrvatskim vladarima“, „Arheologija arhitekture“, „Rimski veterani u Iliriku“, „Pomorske bitke na Jadranu u Antici“, „Vinkovačko srebro: znanost, arheologija, restauracija“ itd.). Tijekom 2026. godine planira se gostovanje izložbe o hrvatskoj podmorskoj baštini (prva polovina godine), gostovanje izložbe o Etruščanima, izložba o augustejskoj skulpturi (ljetu 2026.) te izložba posvećena obljetnici Muzeja. Tijekom 2027. godine planira se postavljanje izložbe o pretpovijesnom zlatu i srebru, dok se za 2028. godinu planira izložba u suradnji s Hrvatskim arheološkim društvom.

#### Izložbe srednjeg profila

Na godišnjoj razini bi se poticala priprema barem dvije izložbe srednjeg profila koje opsegom i troškovnikom ne konkuriraju izložbi velikog profila, no i dalje su atraktivnog karaktera, s pratećim katalogom, razrađenom scenografijom i nezanemarivom količinom materijala, te dovoljnog potencijala da budu uključene u muzejsku izložbenu razmjenu.

Ujedno bi se računalo na dvije do tri gostujuće izložbe istog profila.

- Izložbe manjeg profila

Riječ je o manjim izložbama kojima težište nije na izlaganju veće količine materijala i koje ne zauzimaju više od 100 m<sup>2</sup> izložbenog prostora. Načelno su koncipirane kao lako prijenosne i mogu se također nuditi u sklopu gostujućih izložbenih projekata, posebice za manje partnerske muzeje. Osim 2-3 takve muzejske izložbe, težilo bi se gostovanju istog, pa i većeg broja takvih izložbi partnerskih muzeja i institucija.

- Putujuće izložbe edukativno-informativnog karaktera

AMZ je u dosadašnjem razdoblju redovito organizirao ovakve izložbene projekte po modelu „pop-up“ izložbi, s ciljem predstavljanja arheološke baštine u manjim sredinama, posebno onima bez muzejskih institucija.

### ***Posebni cilj 3.3. Održivo upravljanje arheološkom baštinom***

Arheološki muzej upravlja arheološkom baštinom samim time sto čuva, proučava i prezentira svoj fundus. Ta temeljna uloga može se proširiti i na aktivniju ulogu u sustavu očuvanja, javnog predstavljanja i valorizacije nepokretne arheološke baštine. Muzej, koji upravlja jednim arheološkim parkom (Andautonia- Ščitarjevo), , te vodi radove (istraživanja, konzervaciju, muzeološku prezentaciju) na prezentiranom lokalitetu in situ (Aquae lasae - Varaždinske Toplice), pa tako ima iskustva u kreiranju modela upravljanja arheološkom baštinom te je glavni partner u istraživanju drugog takvog lokaliteta prezentiranog in situ (Aquae lasae - Varaždinske Toplice) ima iskustva u kreiranju modela upravljanja arheološkom baštinom, te sa svojim kadrovskim resursima ima potencijala za preuzimanje upravljačke uloge nad arheološkom baštinom na širem području grada Zagreba, ali i na nacionalnoj razini s obzirom na svoju matičnu ulogu u muzejskom sustavu Republike Hrvatske.

Kao jedan od osnivača i član kulturne rute Vijeća Europe Staza željeznog doba Podunavlja, Muzej, u okviru rada unutar Rute, bavi se i osmišljava nove načine interpretacije, prezentacije te promocije arheoloških lokaliteta, primarno na prostoru Požeške kotline s ciljem podizanja svijesti lokalnog stanovništva o njihovoj baštini, održivog upravljanja baštinim te stvaranja novih kulturno-turističkih proizvoda. Na prostoru Požeško-slavonske županije, u okviru rada na Ruti te samostalnog stručnog rada djelatnika Muzeja na navedenom području, ostvareni su značajni rezultati u prezentaciji i popularizaciji arheološke baštine te stvaranju novih kulturnih proizvoda u suradnji s Parkom prirode Papuk, Općinom Kaptol, TZ Zlatni Papuk, osnovnom školom Vilima Korajca u Kaptolu te Gimnazijom Požega:

- Stvaranje arheološkog postava u geoinfo centru u Voćinu
- Stvaranje kulturne staze „Putevima ratnika: željezno doba u Zlatnoj dolini“ te postavljanje informativnih tabli
- Suorganizacija manifestacije Halštatskih dana koji se održavaju svakog trećeg vikenda u lipnju
- Suorganizacija edukativnih programa za osnovne i srednje škole: Arheološki susreti i ArheoGim
- Suradnja na izradi idejnog projekta interpretacijskog centra u Kaptolu

U idućem razdoblju Arheološki muzej će nastaviti s aktivnostima u sklopu Rute željeznog doba Podunavlja te će nastaviti raditi na razvoju novih te jačoj diseminaciji postojećih programa, kao i implementaciji istih na druga područja u okviru Rute.

Osnovni model velikog muzeja koji vodi istraživanja i tako obogaćuje svoj fundus nije sporan, no svojevrsna decentralizacija sustava, odnosno osnivanje manjih izmještenih jedinica na arheološkim lokalitetima *in situ*, omogućila bi stvaranje atraktivnih turističkih ruta, gdje bi takvi centri, posvećeni partikularnim pričama, s matičnim muzejom u konačnici činili jednu bogatiju cjelinu. Osim izložbenog karaktera, te izmještene jedinice bi imale i funkciju arheoloških ispostava za prikupljanje, primarnu obradu i skladištenje novopronađenog materijala, odteretivši time središnjicu zarobljenu u centru glavnog grada, ograničeno prostorom i s nedostatnim brojem zaposlenika. Razumljivo, Muzej bi tek pod odredbenim uvjetima mogao upravljati i nepokretnom arheološkom baštinom izvan područja Grada Zagreba, odnosno samo u slučaju kad bi za takvu djelatnost postojao izvor financiranja neovisan od gradskog proračuna. U slučaju nepokretne arheološke baštine na prostoru Grada Zagreba, Muzej svakako kao stručno tijelo može biti partner u upravljanju ili barem imati ulogu savjetodavnog tijela. Savjetodavnu ulogu može imati i na nacionalnoj razini te pružati ekspertno mišljenje za pitanja zaštite i očuvanja dobra, interpretacije, prezentacije, te valorizacije.

#### **Opći cilj 4. Odnosi s javnošću, komunikacija s publikom, edukativna djelatnost i popularizacija arheologije**

##### ***Posebni cilj 4.1. Odnosi s javnošću, komunikacija s publikom i marketing***

U sljedećem razdoblju održat će se kontinuitet postojećih promotivnih i marketinških aktivnosti Muzeja, pri čemu će se intenzivno raditi na stvaranju uvjeta za dodatno širenje i intenziviranje opsega i kvalitete ovih djelatnosti.

Kao projicirane sinergijske učinke međudjelovanja svih sastavnica Muzeja kod kojih odnosi s javnošću kao i marketing igraju jednu od primarnih uloga težit će se ostvarenju sljedećih izravnih učinaka:

- Povećanje prepoznatljivosti Muzeja u javnosti

- Povećano zanimanje javnosti za Muzej
- Povećanje broja posjetitelja
- Povećanje broja korisnika i sudionika u muzejskim programima
- Povećanje prihoda od komercijalnih sadržaja, usluga i proizvoda
- Povećanje interesa sponzora i donatora
- Jače uključivanje Muzeja u društveni život grada, regije i države
- O snaživanje položaja Muzeja unutar zajednice
- Kvalitetnije pozicioniranje Muzeja na međunarodnoj razini
- Rast povjerenja u integritet i društvenu ulogu Muzeja

Kako je u prethodnom razdoblju Muzej proveo natječaj i implementirao novi vizualni identitet, stvoren je temelj i za dizajn sredstava komunikacije, odnosno sada osim osnovnih elemenata vizualnog identiteta i knjige grafičkih standarda postoji i oblikovanje primarnih sredstava komunikacije s posjetiteljima. Implementacija tih novo oblikovanih sadržaja započela je krajem 2018. godine, no potres je privremeno zaustavio taj proces, pa će se s punom implementacijom novog vizualnog identiteta Arheološkog muzeja u Zagrebu nastaviti tijekom sljedećeg razdoblja.

U narednom razdoblju treba stvoriti uvjete da se promotivne i marketinške aktivnosti Muzeja intenziviraju, kako opsegom, tako i kvalitetom. Po potrebi bi se za promociju određenih programa, kao i za traženje sponzorstava, angažirali i vanjski suradnici s relevantnim stručnim i poslovnim iskustvom.

Muzej, odnosno historicistička palaca Vranyczany-Hafner na Zrinjercu, kao jedan od najekskluzivnijih prostora donjogradske jezgre, svakako može nastaviti doprinositi promociji kulturne baštine i arheološke struke i putem aktivnosti koje nisu usko vezane uz izložbenu ili izdavačku djelatnost. Takvi visokoprofitni sadržaji uvelike promoviraju kulturni i znanstveni život grada Zagreba i Hrvatske, a AMZ kao mjesto događanja čitavog niza takvih susreta, posjeduje poprilično iskustvo u organizaciji takvih manifestacija:

- Znanstveni i stručni skupovi  
Muzej je samostalno ili u suradnji s hrvatskim i stranim partnerima organizirao niz znanstvenih i stručnih konferencija, što namjerava raditi i u budućnosti.



- Okrugli stolovi  
Muzej je u prošlosti organizirao i takve znanstvene skupove manjeg opsega, no i dalje vrlo zanimljive stručnoj publici.
- Javna predavanja  
Muzejski stručnjaci, ali i gostujući relevantni predavači, nastaviti će s praksom održavanja predavanja stručnog i znanstveno-popularnog karaktera za zagrebačku publiku
- Edukativne radionice  
Muzej ima veliko iskustvo u organizaciji edukativnih radionica i općenito edukativnih programa. S tom će se praksom svakako nastaviti i u budućnosti.
- Škole i tečajevi  
Kao razrađeniji oblik edukativne djelatnosti, posebice za odrasle, AMZ, odnosno egiptolog Igor Uranić organizirao je Zagrebačku egiptološku školu. Na tragu tog uspješnog programa, poticat će se osmišljavanje drugih sličnih edukativnih sadržaja.
- Klub prijatelja Muzeja  
Klub prijatelja Muzeja osnovan je s ciljem prezentacije muzejske građe AMZ-a te arheologije i arheološke baštine, kao i popularizacije kulture. Klub povezuje entuzijaste i ljubitelje arheološke kulturne baštine koji žele poduprijeti rad i razvoj Muzeja
- Međunarodne prigodne manifestacije  
AMZ će nastaviti obilježavati Međunarodni dan muzeja, Noć muzeja, Međunarodni dan arheologije, Europske dane arheologije, kao i druge datume i obljetnice bitne za arheološku i muzejsku struku.
- Predstavljanja stručnih i popularnih publikacija  
Nastavit će se s praksom predstavljanja muzejskih izdanja poput Vjesnika AMZ i novih svezaka Kataloga i monografija AMZ-a, ali i arheoloških izdanja partnerskih institucija.
- Projekcije dokumentarnih i igranih filmova  
Primarno bi bilo riječ o filmovima arheološke i povijesne tematike koji se mogu prikazivati u lapidariju u ljetnim mjesecima, te na prvom katu u hladnijim razdobljima godine.

- Sudjelovanje u festivalima i kulturnim manifestacijama  
AMZ će se po potrebi i sukladno mogućnostima uključivati u događanja i manifestacije vezane uz valorizaciju i promociju baštine, u suradnji s partnerima poput kulturnih institucija, lokalnih samouprava, turističkih zajednica i udruga građana.
- Koncerti, priredbe, predstave i performansi  
Do potresa, nekoliko godina je održavan program „Glazbeni salon Arheološkog muzeja u Zagrebu“, u sklopu kojega se ostvarivalo desetak koncerata eminentnih hrvatskih i stranih klasičnih glazbenika. Ovisno o tehničkim mogućnostima i raspoloživim financijskim sredstvima, u budućnosti bi se mogao pokrenuti program na tragu Glazbenog salona, ali i omogućiti scenski nastupi u lapidariju i muzejskoj zgradi.
- Knjižnica Muzeja
- Stručna vodička služba
- Muzejski dućan i web trgovina amz-shop.hr  
Proširenje ponuda publikacija u nakladništvu muzeja, replika predmeta koje čuva Muzej i suvenira inspiriranih predmetima koje čuva muzej i proširenje ponude u web trgovini Muzeja.

Postizanjem zadanih ciljeva u konačnici očekuje se povećanje prihoda od komercijalnih sadržaja, usluga i proizvoda i povećanje interes Postizanjem zadanih ciljeva u konačnici očekuje se povećanje prihoda od komercijalnih sadržaja, usluga i proizvoda i povećanje interesa sponzora i donatora.

U skladu s misijom muzeja, a prema navedenim ciljevima određen je prioritet provođenja komunikacijskih aktivnosti prema postojećoj i potencijalnoj publici, odnosno povećanje posjetitelja i korisnika programskih sadržaja Muzeja te intenziviranje komunikacije s medijima.

### *Odnosi s publikom*

Provest će se istraživanje postojeće publike Muzeja kako bi se identificirale potrebe, želje i očekivanja koja od Muzeja imaju posjetitelji koji više puta godišnje posjećuju muzej i oni koji ga posjećuju rijetko, npr. samo jednom godišnje za Noć Muzeja. Rezultati istraživanja poslužit će kao temelj za osmišljavanja novih usluga i programa,

nadogradnju i oplemenjivanje postojećih programa i aktivnosti, te ponovo pokretanje programa i aktivnosti koje je Muzej već imao, npr. klub vjernosti, a s ciljem povećanja broja posjetitelja i korisnika i sudionika u programima Muzeja i uključivanjem zajednice u kreiranje muzejskih programa.

Javne komunikacije AMZ-a prema publici nastavit će se odvijati na više platformi: mrežne stranice Muzeja [www.amz.hr](http://www.amz.hr), društvene mreže (Facebook, Instagram, platforma X, YouTube), platforme za distribuciju digitalnih 3D sadržaja (Sketchfab, Matterport). Publika je također pravovremeno informirana o programu i svim aktivnostima putem newslettera.

S ciljem povećanja vidljivosti, povezivanja s publikom i promocije publikacija Muzej će sudjelovati na Međunarodnom sajmu knjiga Interliber.

Provest će se postojeći vizualni identitet u segmentu signalizacije muzeja.

#### *Odnosi s medijima*

Pravovremenim objavama za medije s dostavom kompletnih materijala i direktnom komunikacijom s medijima nastojat će se povećati broj objava za medije i gostovanja stručnih djelatnika u radijskim i televizijskim emisijama. Ponovo će se razmotriti angažman tvrtke za praćenje medija (press clipping), kako bi se pratila i analizirala medijska zastupljenost i vidljivost Muzeja. Za značajne muzejske programe organizirat će se konferencije za medije i osigurati medijsko pokroviteljstvo.

#### *Odnosi sa srodnim institucijama, visokoobrazovnim ustanovama i strukovnim udruženjima*

S obzirom na to da je AMZ nositelj provedbe matične djelatnosti prve razine za arheološke muzeje u kontinuiranoj je komunikaciji s arheološkim muzejima i ostalim muzejima koji imaju arheološku zbirku. Muzej također surađuje s muzejima u vidu gostovanja izložbi i osmišljavanju i postavljanju izložbi, te također vezano za obavljanje konzervatorsko-restauratorskih zahvatima na predmetima.

AMZ aktivno godinama surađuje sa strukovnim udrugama, primjerice s Hrvatskim arheološkim društvom, Hrvatskim muzejskim društvom, Europskom asocijacijom

arheologa, ICOM-om te Hrvatskim nacionalnim odborom ICOM-a, ICOMOS-om kao i Hrvatskim nacionalnim odborom ICOMOS-a.

#### *Odnosi s lokalnom samoupravom i državnim tijelima vlasti*

Muzej ostvaruje komunikaciju s osnivačem gradom Zagrebom i Ministarstvom kulture i medija RH glavnim financijerima djelovanja Muzeja. Također komunikacija se odvija i s drugim lokalnim i područnim samoupravama gdje AMZ djeluje putem izvođenja svojih programa kao za npr. program Halštatski dani u općini Kaptol u Požeško-slavonskoj županiji, ali i arheoloških istraživanja.

AMZ kontinuirano radi na razvoju publike kroz svoj program izložbi i raznih događanja (znanstveno-popularna predavanja, edukativni sadržaji i promocije, radionice) i digitalnih sadržaja koji su namijenjeni kako širokoj publici, ali i stručnoj i znanstvenoj javnosti. Također Arheološki muzej u Zagrebu nakladnik je znanstvenih, stručnih, znanstveno-popularnih i dječjih izdanja.

U skladu s misijom muzeja, a prema navedenim ciljevima određen je prioritet provođenja komunikacijskih aktivnosti prema postojećoj i potencijalnoj publici, odnosno povećanje posjetitelja i korisnika programskih sadržaja Muzeja te intenziviranje komunikacije s medijima.

#### ***Posebni cilj 4.2. Nakladništvo (edukativne i popularno-znanstvene publikacije)***

O nakladničkoj djelatnosti vezanoj uz znanstvene publikacije i stručnu periodiku je već bilo riječi, no osim znanstvenih monografija i izložbenih kataloga, AMZ izdaje i brojne publikacije kulturno-popularnog karaktera. Ta izdavačka politika treba zadržati kontinuitet, a naglasak treba postaviti na publikacije znanstveno-popularnog karaktera, odnosno izdanja namijenjena publici zainteresiranoj za arheološku baštinu, a posebice fundus AMZ-a. Dugoročno gledano, treba planirati katalog stalnog postava, točnije kataloge stalnog postava po zbirkama, za čitatelje koji žele više informacija od onih osnovnih dostupnih u našim vodičima po zbirkama. Vodiče svakako treba nastaviti ažurirati, u skladu s razvojem stalnog postava. Nedavno je pokrenuta i serija „Izdvojeno / Singled out“, s prvim sveskom , „Lumbardska psefizma“. Ta serija teži publici na popularan ali dovoljno stručan način predstaviti najvrijednije spomenike u fundusu

Muzeja, poput Vučedolske golubice, Lanene knjige, Branimirovog natpisa, Solinjanke, itd. Muzejski su stručnjaci u prošlosti u muzejskoj ediciji objavljivali i djela koja nisu usko vezana uz arheologiju kao znanstvenu disciplinu, ali jesu baštinskog ili povijesnog karaktera, pa nema razloga da se s takvom izdavačkom praksom ne nastavi. Ovisno o interesu čitateljstva i raspoloživim financijskim izvorima, može se razmotriti i tisak prijevoda kapitalnih djela iz arheološke struke.

#### ***Posebni cilj 4.3. Edukativna djelatnost i popularizacija arheologije***

Arheološki muzej desetljećima provodi edukativne programe namijenjene različitim uzrastima i društvenim skupinama, i to ne samo na muzejskoj razini, već i na lokalnoj i nacionalnoj, bilo samostalno, bilo u suradnji s partnerskim institucijama. Program poput „Iz muzeja u škole“ zaslužuje istaknuto mjesto u prezentaciji aktivnosti muzeja. Taj je program, proveden tijekom vremena kada smo je Muzej bio zatvoren za posjetitelje tijekom pandemije, omogućio održavanje snažne povezanosti sa školama kroz raznovrsne radionice u učionicama škola, čime je muzejska edukacija nastavila inspirirati i educirati mlade izravno u njihovim zajednicama. Nadalje, program „Arheološki susreti“, fokusiran je na održavanje predavanja i *pop-up* izložbi u osnovnim i srednjim školama koje čine partnersku mrežu zajedno s lokalnim i regionalnim kulturnim institucijama. „Arheološki susreti“ je naziv programa popularizacije arheologije u okviru izvannastavnih školskih aktivnosti, koji Arheološki muzej u Zagrebu provodi u suradnji s nizom obrazovnih i baštinskih ustanova u Hrvatskoj. Posebni je cilj programa učiniti iskorak u dostupnosti aktivnosti i izvan velikih centara poput Zagreba. Iako je riječ o izuzetno atraktivnoj znanstvenoj disciplini koja pruža obilje mogućnosti za aktivne forme izvedbe u sklopu nastave, u hrvatskom sustavu primarnog i sekundarnog obrazovanja arheologija je zastupljena gotovo isključivo u obliku priopćavanja rezultata istraživanja, odnosno, pasivne recepcije. Program „Arheoloških susreta“ usmjeren je na poticanje aktivnih oblika učenja putem istraživačke aktivnosti, čime se potiče kritički pristup i razvijanje znanstvenog pogleda na svijet. Osnovni sadržaj programa predstavlja organizacija arheoloških susreta na pojedinim lokacijama, koji uključuju arheološku prezentaciju, arheološku radionicu, arheološku izložbu, praktičnu nastavu i osnivanje školske arheološke sekcije. Značaj programa proizlazi iz činjenice da predstavlja dodatnu i neophodnu komponentu u integriranom projektu edukativno-prezentacijskih aktivnosti Arheološkog muzeja u Zagrebu, čiji je cilj stvaranje

dugoročnog i održivog obrazovnog programa iz područja arheologije, kao dopunskog sadržaja u osnovnoškolskoj i srednjoškolskoj nastavi.

Edukativna djelatnost ne treba biti usmjerena samo na školski uzrast, već se dužna pažnja treba poklanjati i andragogiji. Za andragoške programe bi se trebalo uspostaviti dublja suradnja s obrazovnim institucijama, poput sveučilišta i veleučilišta te ustanova za obrazovanje odraslih.

Društvena edukacija je jedna od temeljnih zadaća svakog muzeja, te moramo težiti javnoj prisutnosti AMZ-a kao komunikatora i promotora arheološke baštine, uz održavanje kvalitete komunikacije i dosad postignutog opsega aktivnosti. Ujedno bi bilo poželjno srednjoročno i dugoročno proširiti te aktivnosti, no za njihovo intenziviranje treba stvoriti i potrebne uvjete. Stoga bi se radi održivosti tih programa, osim redovnih izvora financiranja poput grada Zagreba i Ministarstva kulture i medija, tražila logistička i financijska potpora lokalne samouprave, kao i razvoj programa koji mogu računati na financijsku potporu Europske Unije. Nužno bi bilo i kadrovski ojačati Edukacijsko-pedagoški odjel koji pokriva pedagoške i andragoške aktivnosti i programe Muzeja.

Posebna pozornost posvetit će se obrazovnom radu s naglaskom na djecu i osobe s invaliditetom (naročito putem radionica i stručnih vodstva), kao i programa usmjerenih na jačanje uloge Muzeja u zajednici (Muzej u zajednici). Planira se nastaviti s dosadašnjom praksom edukativnih programa te izraditi specijalizirane muzejske programe prilagođene različitim skupinama posjetitelja:

- Odjelne izložbe AMZ-a  
Sudjelovanje Pedagoškog odjela pri svakoj izložbi Arheološkog muzeja kroz tiskani materijal, digitalni materijal, suvenire i radionice. Izložbe bi se na taj način približile djeci i mladima kroz razne tiskovine didaktičke materijale, poput deplijana, radnih listova, edukativnih publikacija, suvenira, te kroz praktične interaktivne radionice
- Izložbe namijenjene djeci i mladima
- Izložba dječjih radova  
Krajem svake kalendarske godine izložili bi se dječji radovi s raznih radionica.

- Radionice Edukacijsko-pedagoškog odjela  
Najmanje jednom mjesečno odvijala bi se tematska radionica, vezana uz privremenu izložbu postavljenu u tom trenutku.

#### ***Posebni cilj 4.4. Otvaranje prema manjinskim i osjetljivim skupinama***

Muzej će aktivno stvarati i provoditi programe i projekte kojima se potiču i ostvaruju ljudska prava i slobode i prava nacionalnih manjina, prava osoba s posebnim potrebama (primjerice invalidi, posebice slijepih i gluhih osoba), zatim programe i projekte kojima se potiče multikulturalnost i edukacija o toleranciji i njegovanju različitosti među ljudima (rodna, nacionalna i dr.), programe koji pridonose poticanju stvaralaštva i edukacije osoba s posebnim potrebama, a osobito djece i mladih. Neki od primjera kojima će se navedeno ostvarivati uključuju sljedeće projekte:

- **Muzej u zajednici**

Program predstavlja kvalitetan i inovativan pristup uključivanju lokalne zajednice u procese arheološkog rada i muzejske prakse. Kroz interaktivne i edukativne aktivnosti, sudionici će imati priliku dublje razumjeti arheološki i muzejski rad, od obrade materijala do njihove prezentacije u muzeju, a s ciljem edukacije zajednice i njihovo buduće uključivanje. Program bi se sastojao od teorijskog i praktičnog dijela. Poticanje suradnje lokalne zajednice s muzejom u budućim projektima stvara most između muzeja i zajednice, čime se razvija dugotrajan odnos i potiče zajednički doprinos kulturnom nasljeđu. Program je osmišljen kao dugoročna investicija u oblikovanju odnosa između muzeja i lokalne zajednice. Cilj je stvoriti inkluzivno okruženje koje privlači raznovrsnu publiku. Muzej postaje integralni dio zajednice, a programi se razvijaju uzimajući u obzir specifičnosti i potrebe lokalne zajednice.

### **Opći cilj 5. Razvoj muzejske infrastrukture**

#### ***Posebni cilj 5.1. Razvoj izložbenih, radnih i čuvaoničkih prostora Muzeja***

Ni u vremenu prije potresa Muzej nije imao na raspolaganju optimalne uvjete za čuvanje i izlaganje fundusa. Sad kad je sanacija štete privedena kraju, vraćamo se

otprilike na stanje prije 2020., odnosno u situaciju opterećenu brojnim problemima kad je riječ o muzejskim čuvaonicama izložbenim prostorima. Stalni postav Muzeja zauzima drugi i treći kat glavne muzejske zgrade na Zrinjevcu. Prvi kat je stoga u cijelosti namijenjen povremenim, odnosno gostujućim izložbama. Čuvaonice (prostorije za pohranu) većine zbirke nalaze se u podrumskim prostorijama, s izuzetkom numizmatičke čuvaonice koja dijeli prostor s uredima numizmatičara u prizemlju, kao i dva vanjska i sasvim neadekvatna objekta u dvorištu (koji ujedno služe i kao alatnice i pomoćna skladišta), gdje je u vrlo skućenim i slabo dostupnim uvjetima pohranjen veći dio zbirke antičkih kamenih spomenika. Prostor za čuvaonicu i obradu materijala kojeg je AMZ dobio na korištenje od Grada Zagreba u Botincu i potom namjenski preuređio, je nedvojbeno olakšao situaciju, no i taj je prostor sad već popunjen.

Tijekom narednog razdoblja aktivno će se raditi na poboljšanju uvjeta u muzejskim čuvaonicama.

Poboljšanjem uvjeta u čuvaonicama Arheološkog muzeja u Zagrebu, osigurava se sigurnost građe koja je skladištena na otvorenim regalima koji su se pokazali nedovoljno sigurnima. Građa Muzeja koja se čuva u čuvaonici predstavlja jednu od najznačajnijih i najraznovrsnijih kolekcija arheološkog materijala ne samo s područja Republike Hrvatske. Predmeti prolaze stalnu stručnu i znanstvenu obradu kako kustosa AMZ-a tako i brojnih kolega, te se objavljuju u brojnim domaćim i inozemnim publikacijama. Predmeti se redovito izlažu na povremenim izložbama Arheološkog muzeja u Zagrebu, ali se također zbog svoje atraktivnosti redovito posuđuju za izlaganja drugim muzejima kako u Hrvatskoj tako i u inozemstvu.

Stoga je strateški prioritet Muzeja potpuna zaštita građe prema suvremenim muzejskim standardima. Nakon zagrebačkog i petrinjskih potresa uočeni su segmenti u kojima su potrebna poboljšanja radi sigurnosti predmeta, kao i samih prostora čuvaonica.

Kao poseban segment zaštite planira se označavanje predmeta na policama i u kutijama putem QR kodova čime se smanjuje potreba za njihovim pomicanjem i nepotrebnom manipulacijom što sprječava moguća oštećenja.

Vanjska čuvaonica Arheološkog muzeja u Zagrebu, smješten u Botincu, namijenjen je kao prostor za skladištenje i obradu terenske građe, odnosno arheološkog materijala s tekućih istraživanja (studijske zbirke), kao i za skladištenje muzejskih publikacija.

Botinec, zbog nepostojanja 24-satne čuvarske službe (iako je prostor pod nadzorom



kamera i uz postojanje alarma) nije lokacija gdje se mogu pohraniti predmeti A i B kategorije, te je odlučeno da se u muzejskim čuvaonicama u našoj glavnoj zgradi na Zrinjevcu primarno oslobodi prostor za taj najvrjedniji dio fundusa, a da se u Botincu čuvaju studijske zbirke osnovane sukladno Zakonu o muzejima i muzejskom Pravilniku o unutarnjem ustrojstvu. Građa u studijskim zbirkama je u vlasništvu AMZ-a, ali sukladno propisima nije inventirana nego signirana i obrađena sukladno Pravilniku o arheološkim istraživanjima. Mahom je riječ o keramičkom materijalu, točnije velikoj količini keramičkih fragmenata koje nije moguće restaurirati i rekonstruirati. Riječ je o nalazima s tekućih i/ili recentnih arheoloških istraživanja (Lasinja, Viškovci, Sisak-Pogorelec, Beli Manastir - Šumarina, Beli Manastir – Jauhov salaš, Osijek - Hermanov vinograd, Ščitarjevo, Lovas, Sela I, Novigrad, Gravinjak, Novska - Subocki grad, Lastovo - špilja Rača, Burdelj, Buzin, Pleso itd.). Prostor je primjereno opremljen policama i arhivskim ormarima, ali za redovito održavanje i rad te pohranu keramičke građe potrebno je sustavno ulagati u opremu za preventivnu zaštitu (beskiselinske kutije, beskiselinski papir, mjerači vlage, isušivači i sl.). Jednako tako, po uzoru na prostor u Botincu, u suradnji s Gradom Zagrebom treba naći novu mogućnost za dodatne vanjske čuvaonice gdje bi se arheološka građa mogla čuvati u primjerenim uvjetima. Poseban je prioritet naći adekvatan prostor za čuvaonicu kamenih spomenika.

Galerija AMZ u ulici Pavla Hatza 6 načelno zadovoljava uvjete za izložbeni prostor namijenjen izložbama manjeg i ograničenog srednjeg formata. Taj je prostor tijekom proteklih 6 godina stalno bio u funkciji, no iako je Muzeju nedvojbeno koristan kao dopunski izložbeni prostor, postoje značajne manjkavosti po pitanju neadekvatnog radnog prostora, koji je također pretrpio štete u potresu, iz čega pak proizlaze loši radni uvjeti za muzejske zaposlenike koji moraju boraviti u tom prostoru. Arheološki park u Ščitarjevu također ima ozbiljan problem s neadekvatnim radnim i izložbenim prostorom, koji su trenutno smješteni u bivšem vatrogasnom domu i kontejnerima, dok čuvaonica za materijal s istraživanja tamo u stvari i ne postoji. Ukratko, nedostatak radnih i izložbenih prostora je kroničan problem Arheološkog muzeja u Zagrebu. Taj problem nije lako rješiv, no dugoročno se mogu naći adekvatna rješenja.

Galerija AMZ sa svojih 350 m<sup>2</sup> (prizemlje 200 m<sup>2</sup>, podrum 150 m<sup>2</sup>) svakako doprinosi muzejskim izložbenim aktivnostima, no realno je u punoj funkciji svega 100 m<sup>2</sup> izložbenog prostora. Ostatak prostora u prizemlju se koristi kao improvizirano skladište i uredski prostor, no zbog prokišnjavanja i štete nanesene potresom, ni taj ostatak nije

iskorišten na optimalan način. Ipak, uz određene zahvate se cijelo prizemlje može potpuno staviti u funkciju u relativno bliskoj budućnosti.

Nažalost, podrumski dio je u potpunosti ostao u derutnom stanju u kojem je preuzet od Grada Zagreba. Nužna je temeljita sanacija, a potom funkcionalna adaptacija.

Ukoliko se to ostvari, dio prostora mogao bi poslužiti kao skladište, a centralni prostor s ulazne strane bi mogao biti adaptiran u multimedijalnu dvoranu s oko 50 sjedećih mjesta za predavanja, projekcije, prezentacije ili sastanke. I u ovom slučaju je potrebno napraviti idejno rješenje uređenja podruma Galerije.

Središnja zgrada na Zrinjevcu se može proširiti, odnosno mogu se dograditi krila u dvorišnom prostoru sa sjeverne i južne strane. Ovisno o arhitektonskim planovima i raspoloživim financijskim sredstvima, takva bi dogradnja mogla uključiti dva nova krila s nizom utilitarnih prostorija, podzemnu etažu za skladišta i čuvaonice, veliku multimedijalnu dvoranu s ostakljenim pročeljem prema lapidariju, itd. Prvi korak bi bila razrada idejnog rješenja, zatim financiranje idejnog projekta, odnosno glavnog izvedbenog projekta. Razumljivo, tako zahtjevan poduhvat bi nalagao traženje europskih sredstava, primjerice preko Europskog fonda za regionalni razvoj. Lapidarij također zahtjeva ozbiljnu adaptaciju, posebice po pitanju zaštite spomenika jer izvorni projekt više ne odgovara današnjim standardima muzeološke prakse. Stoga bi i obnova lapidarija bila uključena u idejni projekt dogradnje muzejske zgrade.

U suradnji s gradom Velike Gorice te Zagrebačkom županijom, izrađeni su idejni i izvedbeni projekti za Interpretacijski centar Andautonija u Ščitarjevu. Muzej je sudjelovao u svim fazama izrade projekta, od projektnog zadatka, glavnog projekta zgrade, a za stalni postav Muzej je izradio muzeološku koncepciju te aktivno sudjelovao u izradi navedenog idejnog i izvedbenog rješenja. Izrađena je i konzervatorska studija te elaborat s prikazom daljnjeg razvoja Arheološkog parka nakon izgradnje Interpretacijskog centra kao i program aktivnosti na kojem se temelji i Studija isplativosti ulaganja. Muzej će sudjelovati i u provedbi projekta odnosno izgradnji i opremanju Interpretacijskog centra, kao i u realizaciji stalnog postava. Izgradnja Interpretacijskog centra omogućit će suvremenu prezentaciju lokaliteta i interpretaciju nalaza.

Korištenjem multimedije, u kombinaciji s klasičnim oblicima interpretacije, raznim aktivnostima i događanjima, predstaviti će se arheološki lokalitet, način života i pojedini nalazi iz rimskog vremena kao i druge kulturne i povijesne vrijednosti tog prostora.

Ujedno bi novi objekt trebao omogućiti adekvatno čuvanje i obradu arheološkog materijala s tog lokaliteta. Arheološki muzej u Zagrebu bi trebao imati glavnu ulogu u stručnom upravljanju tog centra, te u provedbi programa temeljenih na dosadašnjem radu Arheološkog parka. Planirano financiranje realizacije projekta previđeno je iz europskih fondova.

Uz arheološka istraživanja koja Arheološki muzej u Zagrebu provodi od 1953. godine na lokalitetu u gradskom parku u Varaždinskim Toplicama, sustavno se provode i konzervatorsko-restauratorski radovi na građevinskim strukturama i nalazima. U narednom razdoblju planira se intenzivan rad na sanaciji prostora svetišta te na muzeološkoj prezentaciji cijelog lokaliteta. Planira se izgradnja multimedijalne prezentacije i izgradnja izložbeno-interpretacijskog prostora prema postojećoj projektnoj dokumentaciji. Sredstva će se osigurati prijavama na prikladne natječaje tijekom strateškog razdoblja.

### ***Posebni cilj 5.2. Adaptacija, opremanje i održavanje muzejske zgrade***

Održavanje muzejskih prostora podrazumijeva kontinuiranu brigu o investicijskom održavanju objekta i već postojeće opreme. Kontinuirano praćenje stanja stolarije na muzejskoj zgradi podrazumijeva stalne popravke ili zamjene dotrajalih vrata i prozora. Završetkom radova na obnovi Muzeja i opremanjem izložbenih i radnih prostora klima-uređajima potrebno je osigurati i sredstva za njihovo godišnje servisiranje i održavanje. Prema izrađenom elaboratu o sanaciji elektro-instalacija, koje nisu bile dovoljnih kapaciteta, već je saniran dio električne mreže, a u budućnosti još preostaje sanacija mreže u podrumskim prostorijama i čuvaonicama. Postojeće osobno dizalo unutar muzeja potrebno je redovito servisirati, a eventualno i zamjena pogonskog stroja. Treba također redovno održavati prostore muzejske zgrade namijenjenog povremenim izložbama (popravci i bojanja zidova nakon završetaka pojedinih izložaba što se organiziraju u tom prostoru), jer se svakom izložbom zidovi i boja oštećuju te ih je potrebno obnavljati i ličiti.

Ovome treba dodati i opasnosti koje proizlaze iz dotrajalosti same zgrade Muzeja ili susjednih zgrada. Naime, na nekoliko mjesta pojavljuju se problemi s pucanjem zidova ili prodorom vlage, poput napuknuća dvorišnog zida susjedne zgrade sjeverno od zgrade Muzeja (Zgrada Gradske ljekarne), ili prodora vlage iz iste susjedne zgrade na

prvom katu Muzeja. Ograničavajuća okolnost u sanaciji ovih problema je to što je riječ o objektima kojima ne upravlja Muzej, što znači da ne može poduzeti izravne mjere za otklanjanje izvornog problema, već tek utjecati na upravitelja i vlasnika (Grad Zagreb) da osigura sredstva za sanaciju navedenih problema.

U sklopu stvaranja novog stalnog postava Muzeja, ali i s ciljem energetske obnove zgrade, tijekom 2024. godine izrađeni su idejni muzeološki, arhitektonski, elektrotehnički i strojarski projekti. S obzirom da je riječ o strateški važnim projektima, izrada idejnih projekata financirana je vlastitim sredstvima, dok se za izvedbene projekte, kao i samo izvođenje radova sredstva planiraju namaknuti iz europskih fondova (putem sustava eKohezija).

Unutar građevine Arheološkog muzeja u Zagrebu planira se uklanjanje postojeće strojarske instalacije i zamjena novom u vidu dizalica topline (zrak-zrak i zrak-voda) te se predviđa postava fotonaponske elektrane za vlastitu potrošnju na površinama ravnog krova iznad dijela prizemlja, između postojećih staklenih kupola. Time bi se direktno smanjila potrošnja električne energije, a samim time i rasteretila mreža. Eventualni višak proizvedene električne energije bit će predan u mrežu po ugovorenoj otkupnoj cijeni. Fotonaponski moduli su raspoređeni u nizu. Ukupna planirana instalirana snaga modula iznosi 9,72 kWp. Projektirani je pretvarač izlazne snage iznosi 9 kW. Pretvarač služi za pretvaranje istosmjerne struje proizvedene u fotonaponskim modulima u izmjeničnu struju napona 400V/230V i frekvencije 50 Hz. Pored toga imaju ugrađene zaštitne funkcije na ulazu i izlazu i funkciju za automatsku sinkronizaciju na mrežni napon.

Nadalje, izradit će se glavni i izvedbeni projekt s troškovnicima za rekonstrukciju grijanja, hlađenja, ventilacije i pripreme sanitarne potrošne tople vode. Projekt treba izraditi na osnovi dogovora s investitorom i glavnim projektantom, a u skladu s arhitektonskim zahtjevima i važećim zakonskim propisima i pravilima struke, vodeći računa o primjeni najnovijih suvremenih tehnologija i ekonomičnih rješenja za eksploataciju i održavanje.

Projektom također se planira uređenje vanjskih površina na građevnoj čestici zgrade (lapidarij Arheološkog muzeja) s oplemenjivanjem postojećih zelenih površina te izvedba parkirališta za bicikle na čestici zgrade s punionicom za električne bicikle. Cilj rekonstrukcije je povećanje energetske učinkovitosti ugradnjom opreme za korištenje

OIE za vlastite potrebe te osiguravanje zdravih unutarnjih klimatskih uvjeta: sustav ventilacije s regulacijom količine zraka prema stvarnim potrebama.

### ***Posebni cilj 5.3. Izrada projektne dokumentacije za dogradnju muzejske zgrade***

U prethodnom Strateškom planu AMZ tentativno je navedena ideja eventualnog natkrivanja prostora između dvije prigradnje u muzejskom dvorištu, o čemu postoje projekti načinjeni prije niz godina. Takvim zahvatom natkriveni prostor mogao bi poslužiti različitim namjenama, primjerice otvorenjima izložbi i sl., a prostorom za tu namjenu Muzej u ovom trenutku ne raspolaže. U sklopu navedenih aktivnosti razmatrana je i mogućnost instaliranja teretnog lifta, koji bi ujedno mogao služiti i za potrebe kretanja invalidnih osoba po različitim katovima muzejske zgrade. Takav bi lift ujedno olakšao transport spomenika i drugog teškog inventara što se u ovom trenutku obavlja ručno, po stepenicama kojima se istodobno kreću i posjetitelji.

U ovom strateškom planu navedenom pitanju se pristupa još sveobuhvatnije. Naime, dvorišni prostor Muzeja između dvije dogradnje, do početka lapidarija, promatra se kao prostor mogućeg obuhvata cjelovite dogradnje koja bi uključila dva nova krila, s utilitarnim prostorom između njih, koji bi uključivao prizemni prolazni dio s garažnim i skladišnim prostorom te volumen velike multimedijalne dvorane na razini od prvog do trećeg kata, s otvorenim staklenim pročeljem orijentiranim prema muzejskom lapidariju.

U razdoblju 2025-2028. godine planira se sastavljanje projektnog zadatka, izrada idejnog rješenja te eventualno idejnog projekta, dok bi glavni i izvedbeni projekt preostali kao zadatak za sljedeća strateška razdoblja.

### ***Posebni cilj 5.4. Nabava nove opreme***

Sukladno zakonskim obvezama predviđen je nastavak intenzivnog unošenja podataka o spomeničkoj građi te prema usvojenom planu digitalizacije Arheološkog muzeja u Zagrebu neophodno je i održavanje te redovita nabava adekvatne informatičke opreme, koja ima mogućnost pratiti zahtjeve novih programskih sustava i potreba djelatnika Muzeja, što ponekad, nažalost, nije slučaj. Kako bismo osigurali adekvatne uvjete rada

planirana je nabava kompjuterske opreme te zamjena dotrajale opreme kao i nabava (licenci) računalnih programa potrebnih za rad.

Za potrebe muzejskih restauratorskih radionica, ovisno o raspoloživosti prostora planiran je centralni sustav za uklanjanje prašine i štetnih plinova proveden kroz sve radionice – budući da trenutno rješenje s industrijskim usisivačima nije dovoljno efikasno zbog nedostatnog filtriranja čestica prašine i granulata tijekom mikro-pjeskarenja. Također je, ovisno o potrebama i mogućnostima, predviđena i zamjena dotrajale te nabava nove opreme.

Uz navedeno, planira se nabava i niza manjih sredstava i alata neophodnih pri obavljanju različitih djelatnosti unutar Muzeja.

### ***Posebni cilj 5.5. Kadrovsko planiranje i učinkovito upravljanje ljudskim resursima***

Temeljni muzejski posao obavlja stručno osoblje, uz pomoć tehničkog i administrativnog osoblja, čiji je doprinos neophodan za realizaciju svih programa. Učinkovitost institucije počiva na stručnosti i radnim navikama svih zaposlenika kojima treba omogućiti najbolje moguće uvjete za rad, te ih poticati na usavršavanje i napredovanje u svojoj struci.

Treba težiti konstruktivnom poticanju smišljanja i provođenja projekata kao i poticanju razvoja novih metoda i radnih tehnika s ciljem kvalitetnijeg pristupa obradi, prezentaciji i zaštiti muzejskog fundusa. Poticajnim mjerama se može dodatno motivirati zaposlenike koji prednjače u osmišljavanju kvalitetnih programa i učinkovitom provođenju stručnih, izložbenih i znanstvenih projekata. Namjera je unaprijediti standarde struke, ali i uspostaviti jasan sustav praćenja provedbe muzejskih programa i aktivnosti s učestalijim ciljanim sastancima i koordinacijama. Radi veće učinkovitosti timskog rada ta suradnja među muzejskim odjelima i službama mora biti vertikalna i horizontalna.

Koliko god težili optimalnim radnim uvjetima, postoje realna ograničenja koja se moraju pokušati nadići. Na svim je poljima vidljiv nedostatak kadra u odnosu na opseg posla. Muzej je godinama uključen u niz projekata, nacionalnih i međunarodnih, istraživačkih i izložbenih, koji muzeju s jedne strane jačaju prepoznatljivost na stručnoj sceni, te pružaju dodatna financijska sredstva, no s druge strane bitno povećavaju količinu radnih zadataka. S obzirom da muzejski stručni djelatnici nemaju namjeru posustati sa sudjelovanjem u projektima, posebice međunarodnim, nedostatak kadra se djelomično

može kompenzirati s privremenim zapošljavanjem stručnjaka na projektnim zadacima, sukladno financijskim mogućnostima i zadanim budžetima. Manje zahtjevne zadatke bi pokušali pokriti putem studentske prakse, u suradnji sa sveučilištima u zemlji i inozemstvu (što radimo već preko deset godina putem Erasmus+ razmjene), kao i putem stručnog osposobljavanja za rad bez zasnivanja radnog odnosa (ukoliko ta zakonska mogućnost bude postojala). Potonje ovisi o vanjskom financiranju i tekućim mjerama na državnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, pa se na to ne možemo pouzdano osloniti. Ipak, ta rješenja, koliko god bila korisna, ostaju privremenog karaktera, jer ne mogu u potpunosti nadomjestiti nedostatan broj stručnog osoblja u Muzeju. S obzirom na postojeći opseg poslova, vidljiv je akutan nedostatak kadrova u nekoliko segmenata poslovanja, a taj nedostatak postaje sve ozbiljniji kako se Muzej uključuje u nove projekte i povećava broj programa.

S obzirom da su muzejski poslovi u velikoj mjeri isprepleteni i kako za većinu poslova kolege ovise jedni o drugima, nedostatak kadra se ne odražava samo na pojedine odjele i službe, već utječe i na opće poslovanje. Stoga je teško odrediti prioritete u zapošljavanju i izdvojiti najdeficitarnije poslove. Tehnička služba o kojoj ovisi realizacija izložbenih programa je definitivno kadrovski podkapacitirana te ispod minimalnog broja zaposlenika za muzej matične razine, sa svega dva muzejska tehničara - od kojih se jedan primarno bavi grafičkim poslovima, odnosno prijelomima i pripremom za tisak publikacija, postera, plakata, scenografskih elemenata i legendi. Prilikom postavljanja izložbi možemo računati na pomoć muzejskog stolara, a ponekad i na par receptanata. Usto za fizičke poslove u postavljanju izložbi redovito uskaču konzervatori-restauratori i kustosi. Već godinama nam se u svakom koraku postavljanja izložbi pristup temelji na improvizaciji, no sad smo došli do trenutka kad je i to malo ljudi ušlo u šestu deceniju života i fizički se sve teže nosi s takvom vrstom posla.

Konzervatori-restauratori, kao što je spomenuto, osim rada na konzervaciji-restauraciji golemih muzejskih zbirki i materijala koji konstantno pristiže s terena, rade i na obradi arheološke baštine iz drugih hrvatskih muzeja, što je Arheološki muzej u Zagrebu dužan činiti kao matična ustanova. Ujedno proizvode i suvenire te su redovito uključeni u postavljanje izložbi. Kadrovski deficit je na tom odjelu izrazito vidljiv i ne može se kompenzirati isključivo stručnošću i entuzijazmom naših konzervatora-restauratora. I dok se konzervacija i restauracija metalnih, staklenih i keramičkih predmeta nekako

odrađuje s postojećim kadrom, unatoč svim poteškoćama, muzej desetak godina nema radno mjesto konzervatora-restauratora za kamene spomenike, pa se sad mora oslanjati na (skupe) komercijalne usluge.

Muzej više od desetljeća surađuje na brojnim europskim projektima, no sav posao oko pripreme i vođenja projekata vodi svega nekoliko kustosa. Muzejska administracija nema dovoljno ljudi da se uz sve svoje redovne poslove bavi i europskim projektima, pa taj posao pada na kustose koji silom prilika postaju priučeni administratori. S obzirom na ogromnu količinu predmeta u muzejskim zbirkama, osjeća se nedostatak kustosa za redovne poslove obrađivanja i inventiranja zbirke, tim više što neki kustosi dobar dio svog radnog vremena moraju posvetiti vođenju poslova vezanih uz matičnost, te administrativnih i računovodstvenih zadaća EU projekata. To im ujedno oduzima vrijeme za bavljenje stručnim poslovima u sklopu tih projekata, što bi im trebala biti primarna zadaća kao projektnim suradnicima. Ukoliko Muzej nastavi biti aktivan u ovoj ili čak većoj mjeri u EU projektima - što je svakako poželjno - postojanje minimalno jedne stručne osobe koja bi se isključivo ili barem primarno bavila pripremanjem i upravljanjem EU projekata je također nužnost.

Galerija AMZ u ulici Pavla Hatza 6 bitan je segment naše izložbene djelatnosti, no sve poslove oko koordinacije izložbenih programa i postavljanja izložbi u tom prostoru vodi kustosica s Antičkog odjela jer nemamo zaposlenog kustosa zaduženog za rad u Galeriji. Od iste osobe se očekuje obavljanje redovnih zadaća na matičnom odjelu, kao i učinkovito upravljanje Galerijom, što u praksi znači da kolegica radi paralelno dva posla.

Edukacijsko-pedagoški odjel suočava se s velikim opsegom poslova, a trenutno u njemu radi samo jedna zaposlenica. Kako bismo osigurali kvalitetnu provedbu edukativnih programa, redovito smo prisiljeni angažirati studente i honorarce, što nije dugoročno održivo rješenje. Zapošljavanje dodatnog osoblja ključno je za jačanje kapaciteta odjela, omogućavanje kontinuiranog razvoja programa te održavanje visoke razine kvalitete edukativnih aktivnosti koje muzej pruža svojim posjetiteljima.

Ukratko, Muzeju nedostaje stručnog, tehničkog i administrativnog kadra, a taj se nedostatak ne može isključivo pokriti privremenim zapošljavanjem, te će se u narednom razdoblju morati tražiti mogućnosti za pokrivanje barem nekih kadrovskih nedostataka.



## **Opći cilj 6. Osiguravanje financijske stabilnosti**

Kao što je već navedeno u PEST analizi, financiranje Muzeja iz dosadašnjih izvora posljednjih se godina stubokom promijenilo, što posebno do izražaja dolazi kada je riječ o financiranju muzejskih programa te osiguravanju sredstava za investicije i investicijsko održavanje, koja se kontinuirano smanjuju. S obzirom na kronično pomanjkanje sredstava u kulturnom sektoru i izrazito zahtjevnu gospodarsku situaciju u uvjetima usporenog rasta i visoke inflacije, Muzej se nužno mora posvetiti osiguravanju novčanih sredstava traženju novih izvora financiranja, kako za obavljanje redovnih muzejskih poslova, tako i za realizaciju raznih programa.

Shodno tome, Muzej se nalazi pred izazovom kako povećati prihode, a istovremeno smanjiti rashode. Za ostvarenje toga predviđene su sljedeće mjere:

### ***Posebni cilj 6.1. Razvoj novih proizvoda i usluga***

Najstabilniji i najizravniji oblik muzejskih prihoda predstavlja prodaja ulaznica. Samim time, kao prioritetni zadatak nameće se potreba povećanja broja posjetitelja, što je moguće ostvariti pojačanom prisutnošću Muzeja u medijima, društvenim mrežama i slično, kroz povećanje broja i kvalitete programa usmjerenih prema javnosti, kao i kroz kvalitetnije brendiranje Muzeja među postojećom i potencijalnom muzejskom publikom. Osim navedenog, planira se i razvoj novih proizvoda i usluga, kojima bi se povećao broj prodanih ulaznica i drugih oblika nadoknade za posjet Muzeju i muzejskim programima i događanjima.

Širenjem prodaje muzejskih proizvoda (suvenira i tiskovina), kao i pružanjem komercijalnih usluga, od izvođenja zaštitnih arheoloških istraživanja, preko pružanja ekspertiza do iznajmljivanja prostora, Muzej može ostvarivati dodatne prihode koji postaju neophodni za uspješnu realizaciju programa. Ipak, pri definiranju cijena ulaznica u obzir treba uzeti pad životnog standarda građana, te time pokazati i socijalnu osjetljivost. Socijalnu osjetljivost Muzej pokazuje i određivanjem termina besplatnog vodstva subotom.

### ***Posebni cilj 6.2. Diversifikacija financijera***

Razumljivo je da Muzej pritom najviše računa na svog osnivača, Grad Zagreb, koji financira najveći dio muzejskih potreba. Bez gradskih sredstava za plaće zaposlenika, održavanje, režije i tzv. hladni pogon, Muzej ne bi ni mogao poslovati, no razumljivo je da u konačnici Grad nema mogućnosti u potrebnoj mjeri financirati i zahtjevne muzejske programe. Zato Muzej u značajnoj mjeri ovisi i o sredstvima Ministarstva kulture i medija, a za neke izdavačke programe je mogao do nedavno računati i na Ministarstvo znanosti.

Posljednjih se godina stoga Muzej sve više orijentira i na dopunske izvore financiranja, posebice kad je riječ o znanstvenim projektima, odnosno znanstveno-istraživačkom radu muzeja ali sve više je to slučaj i za baštinske i izložbene projekte. Muzej će u budućnosti, osim primarnog oslanjanja na Grad Zagreb, te u manjoj mjeri na Ministarstvo kulture i medija, nastaviti sustavno pratiti natječaje financirane iz fondova EU te aplicirati za sredstva iz slijedećih izvora:

- programa EU za financiranje projekata u kulturi i znanosti
- strukturnih fondova EU
- fondova i programa Europske unije za unapređenje ljudskih potencijala, stručno usavršavanje i zapošljavanje
- programa Hrvatske zaklade za znanost, za znanstvene projekte na nacionalnoj razini
- tijela lokalne i regionalne samouprave

U sljedećem razdoblju neophodno je usmjeriti nastojanja prema privlačenju financijskih sredstava i iz drugih izvora povrh ovih ranije navedenih, što je moguće provesti nakon prethodne identifikacije potencijalno zainteresiranih dionika koji bi svoj doprinos u ostvarivanju programa i projekata za koje su zainteresirani mogli iskazati kroz unos financijskih resursa. Popis takvih dionika je potencijalno neiscrpan, a tipično uključuje privatni sektor, lokalnu i regionalnu samoupravu, turistički sektor, lokalne zajednice, zaklade i slično.

### ***Posebni cilj 6.3. Stvaranje sponzorskog portfolija***

U stvaranju partnerstava sa sponzorima pred Arheološkim muzejom u Zagrebu stoji zadatak artikuliranja kvalitetnog i atraktivnog sponzorskog portfolija, kojim bi se

potencijalnim sponzorima jasno predočile mogućnosti i prednosti ostvarivanja partnerstva s Muzejom. Takav portfolio uključivao bi pregled svih potencijalnih pogodnosti koje bi bile na raspolaganju pojedinom sponzoru ovisno o vrsti i opsegu sponzorstva za koje je zainteresiran.

Sadržaj sponzorskog portfolija razradio bi se u tiskanoj i digitalnoj formi, kao alat pri kontaktu s potencijalnim sponzorima.

#### ***Posebni cilj 6.4. Racionalizacija rashoda***

Kako bi se racionalizirali rashodi, potrebno je provesti analizu pojedinih segmenata djelatnosti unutar Muzeja. Pritom, riječ je kako o pojedinim nabavkama, o operacijama i o projektima, investicijama i drugim oblicima financijskih rashoda koje Muzej ima. Pri planiranju i provedbi muzejskih programa i aktivnosti uvijek treba obratiti posebnu pažnju na financijske aspekte, s racionalnom potrošnjom kao temeljnom premisom. Muzej kao proračunski korisnik nužno mora nastaviti sa stabilnim poslovanjem te pažljivo planirati sve rashode i investicije.

Strateški plan Arheološkog muzeja u Zagrebu prihvatilo je Muzejsko vijeće Muzeja na sjednici održanoj 20.01.2025. godine.

Ravnatelj

Predsjednik Upravnog vijeća AMZ-a

Ivan Radman-Livaja

Dino Milinović

U Zagrebu, 28.01.2025.

Ur.br.:





