DVOR TRAKOŠĆAN

STRATEŠKI PLAN
DVOR TRAKOŠĆAN
2025. - 2028.

2025.

Naručitelj: **MUZEJ DVOR TRAKOŠĆAN**

Izrađivač: HADRIAN & PARTNERI

SADRŽAJ

1. UVOD 4

Uvodne odrednice 4
Postupak planiranja 5
Dvor Trakošćan 6
Svrha strateškog plana 8

2. OSNOVNE MUZEJSKE PORUKE 10

Misija ili poslanje 10
Vizija 10
Mandat 11
Ključne vrijednosti 12

3. ANALIZA TRENUTNOG STANJA 14

Analiza okruženja 14
Analiza resursa 18
Analiza posjećenosti Muzeja 23
SWOT analiza 24
Analiza trendova 26
Razvojne potrebe i potencijali 28

4.STRATEŠKI I POSEBNI CILJEVI 32

Strateški model 32
Razine uspjeha na koje djeluje Strateški plan 32
Strateški ciljevi 33
Strateški cilj 1. - Poboljšano održivo upravljanje baštinom i zelene inicijative 33
Strateški cilj 2. - Povećana dostupnost sadržaja muzeja za sve ciljne skupine posjetitelja i korisnika 34
Strateški cilj 3. – Inkluzivnost i društvena kohezija kroz baštinu 34
Strateški cilj 4. – Jačanje unutrašnjih kapaciteta kroz bolju organizacijsku kulturu 34
Posebni ciljevi i mjere 35

4. STRATEGIJE IMPLEMENTACIJE 38

Strateški cilj 1 - indikatori i rezultati 38
Strateški cilj 2 - indikatori i rezultati 41
Strateški cilj 3 - indikatori i rezultati 44
Strateški cilj 4 - indikatori i rezultati 48
Obrazac za monitoring 51

6. UTVRĐIVANJE INDIKATIVNOG FINANCIJSKOG OKVIRA 53

7. PRAĆENJE NAPRETKA U PROVEDBI STRATEŠKOG PLANA 54

Praćenje napretka 54
Model evaluacije plana 54
Revizija plana 55

8. ZAKLJUČAK 56

1. Uvod

Uvodne odrednice

Uloga i primjena strateškog planiranja je tijekom zadnjeg desetljeća percipirana na različite načine, od obaveznog dokumenta kojeg zahtjeva osnivač pa do dobrovoljnog pomagala koje je ostavljeno na izbor svakom muzeju. Ustanove poput Dvora Trakošćan (dalje u tekstu: Muzej) svakako trebaju strateški plan koji oblikuje poslovanje te ga čini učinkovitim i usklađenim sa svrhom postojanja muzeja. Dodatna korist od Strateškog plana vidljiva je prilikom prijava na projekte koje je moguće financirati iz fondova EU koji često traže prilaganje strateškog dokumenta. Na taj način ustanova pokazuje da muzej dugoročno planira svoje poslovanje, zna i sustavno prati u kojem se smjeru kreće.

Strateški plan pomaže muzeju racionalno koristiti uvijek ograničene resurse i odgovara na potrebu ustanove za srednjoročnim pa i dugoročnim planiranjem svega što radi. Važan je alat za menadžment na svim razinama, a preduvjet uspješne implementacije je da su s njime upoznati i primjenjuju ga svi zaposlenici. Strateški plan ustvari predstavlja svojevrsni konsenzus postignut između osnivača ustanove, menadžmenta i zaposlenika. Naime, ne postigne li se taj konsenzus prijeti opasnost da plan ostane "mrtvo slovo na papiru". S jedne strane osnivač svojim financiranjem bitno utječe na provedbu plana i tako podržava menadžment i njegove odluke, dok s druge strane zaposlenici vođeni menadžmentom postaju ključni provodioci aktivnosti kojima se doprinosi provedbi strateškog plana. Stoga su pri donošenju ovoga Plana konzultirani svi ključni dionici koji sudjeluju u upravljanju, od zaposlenika preko ravnatelja do Upravnog vijeća.

Slika 1. - Prikaz osnovnih razvojnih smjerova Nacionalne strategije

Polazišta pri izradi Plana bile su odrednice sljedećih dokumenata:

- Nacionalnog plana razvoja kulture i medija za razdoblje od 2023. do 2027. godine[1]
- Plana razvoja Varaždinske županije 2021.-2027.[2]

1https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Nacionalni%20plan%20razvoja%20kulture%20i%20medija/Nacionalni%20plan_objava.pdf
2https://www.varazdinskazupanija.hr/media/k2/attachments/Plan_razvoja_Varaždinske_županije_za_razdoblje_od_2021._do_2027._godine.pdf

- Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030.[3]
- Nacionalni plan razvoja kulture i medija (2023. do 2027.)[4]

Intersektorska suradnja ima i veliku podršku kroz Nacionalnu strategiju Republike Hrvatske što je posebno zanimljivo za Muzej koji u svom poslovanju ima mnogo poveznica s turizmom, zaštitom okoliša i primjenom digitalizacije i novih tehnologija u svojim postavima. Poseban naglasak u Strateškom planu stavljen je na inovacije i ulaganje u ljude što prati europske tendencije razvoja i oko toga se oblikuju strateški prioriteti. Digitalna i zelena tranzicija također su važne za razvoj djelatnosti te će se u aktivnostima muzeja u slijedećem petogodišnjem razdoblju snažno poticati ekološki pristup i korištenje novih tehnologija. Prihvaćanjem tih novih smjernica osnažuje se rad ustanove i gradi njezina otpornost na krize u prvom redu programskom diversifikacijom.
U Nacionalnom planu razvoja kulture i medija prati se povećanje razine obrade, prezentacije i zaštite muzejske građe, a posebna pozornost se posvećuje muzejskoj infrastrukturi uz intenciju da se omogući veća dostupnost muzejske građe publici i u stavrnom i u digitalnom okruženju. „Naročito se podupiru programske aktivnosti muzeja koje potiču prilagodbu suvremenim potrebama zajednice, interdisciplinaran pristup, međuinstitucionalno povezivanje i senzibiliziranje javnosti za vrijednost muzeja i baštine.“[5]

Postupak planiranja

Strateški plan ima zadatak osloboditi kreativni potencijal ustanove i pomoći joj izbjeći institucionalni zamor. Mora preoblikovati ključne izjave muzeja u motivirajuće poslanje uz identifikaciju ključnih vrijednosti u skladu s današnjim vremenom. Mora odgovoriti na pitanja što se promijenilo u okruženju zadnjih nekoliko godina, a posebno nakon pandemije 2020. – 2022. i kako je to utjecalo na rad muzeja. Odgovori na recentna pitanja pomažu muzeju oblikovati nove prioritete u poslovanju u skladu s novim izazovima.

Proces planiranja započeo je razgovorom u upravi Muzeja odnosno razgovorom s ravnateljicom. Zatraženi su postojeći dokumenti i popisi ključnih strateških projekata koji su u tijeku ili se planiraju započeti. Muzej transparentno ima dostupne dokumente o ustroju i poslovanju dostupne na mrežnoj stranici[6] što potvrđuje poželjnu kulturu poslovanja i uvažavanje korisnika i njihovih prava na pristup informacijama.

Važne povratne informacije dobivene su na posebnom sastanku Stručnog vijeća gdje su uz pomoć platforme Mentimetar razmotrena pitanja o snagama i slabostima Muzeja, te prilikama i prijetnjama u okruženju temeljem kojih je izrađena SWOT i PESTLE analiza. Ovim pristupom utvrđeno je koliko zaposlenici i članovi Stručnog vijeća prepoznaju trenutne izazove i kako identificiraju mogućnosti pronalaženja odgovora na njih da bi se novim Strateškim planom sugeriralo usmjerenje na ispunjenje očekivanja vezanih uz rad Muzeja.

Uprava Muzeja definira i potvrđuje najvažnije ciljeve muzeja za koje je potrebno osigurati i potporu za provedbu od strane osnivača odnosno mora se osigurati financijska podrška u slijedećem trogodišnjem financijskom planu sa zacrtanim perspektivama pa se na taj način definirao konačan sadržaj Strateškog plana za slijedeće trogodišnje razdoblje..

[3] https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html
[4] https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Nacionalni%20plan%20razvoja%20kulture%20i%20medija/Nacionalni%20plan_objava.pdf
[5] Isto.
[6] https://trakoscan.hr

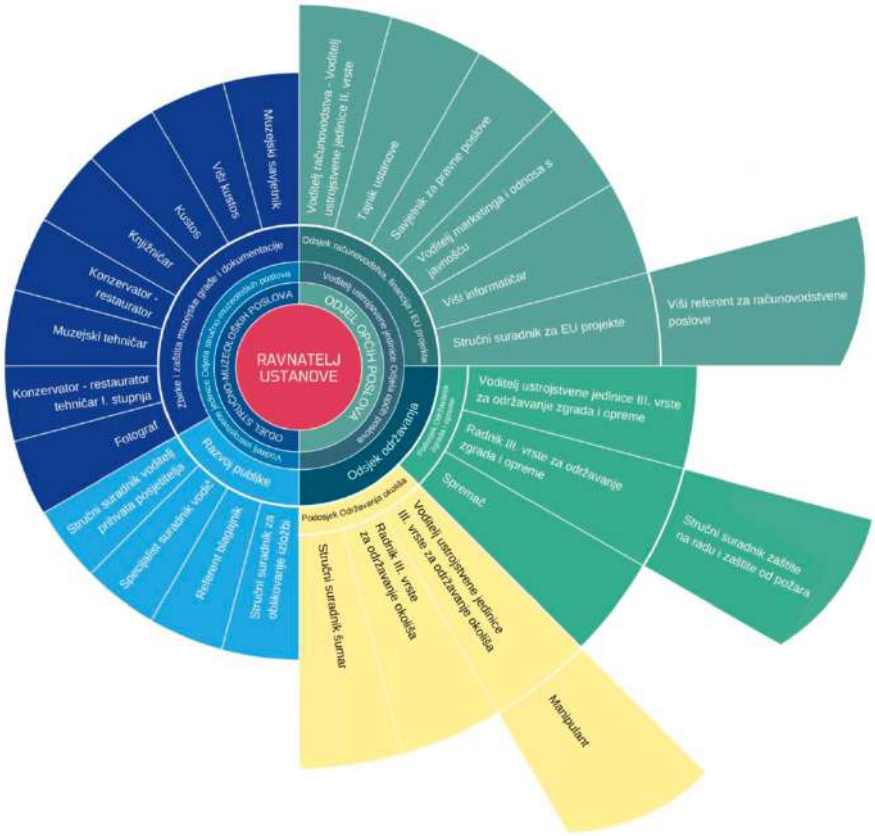
Dvor Trakošćan

Muzejska ustanova Dvor Trakošćan osnovana je 1953. godine, a svoj prvi muzejski postav otvorila je 1954. tako da je 2024. godine napunila 70 godina kontinuiranog muzejskog djelovanja. Muzej sve do danas upravlja trakošćanskim kompleksom i skrbi o spomeničkoj cjelini. Naime, Trakošćan je kao kompozicijska, povijesna i prirodna cjelina zaštićen kao kulturno dobro i sastoji se od dvorca, dviju gospodarskih građevina podno dvorca, dvorske kapele Sv. Križa, vrtlarske kuće, perivoja, jezera i park-šume, sve u površini od 87 hektara.

Uspostavom muzejske ustanove Dvor Trakošćan je postao samostalni subjekt s vlastitom stručnom upravom i osobljem. Nakon toga započinje njegova postupna obnova, nešto intenzivnija unazad zadnjih dvadesetak godina. Uz pomoć suradnika te raznih državnih institucija, prvenstveno Ministarstva kulture, usprkos svim mijenama u društvu, pa i ratnih uvjeta, od zapuštene, devastirane i dijelom potresom oštećene povijesne cjeline pretvoren je u zavidnu instituciju u području kulture.

Svi ovi dosadašnji napori na očuvanju, obnovi i prezentaciji kulturnog dobra Trakošćana, od organizacijskih, stručnih do promidžbenih, rezultirali su sve većim brojem posjetitelja. S godišnjim brojem posjetitelja većim od 50000, nalazi se među najposjećenijim muzejima u Hrvatskoj, a Trakošćan je privlačno odredište za različite kategorije posjetitelja. Muzej i muzejski postav dostupni su posjetiteljima sve dane u godini.

Ustroj ustanove - organigram



Slika 2. - Organigram Dvora Trakošćan

Djelatnosti Muzeja

Djelatnosti Muzeja su:

- poslovi sabiranja muzejske građe i vođenja muzejske dokumentacije sukladno misiji i politici skupljanja za Muzej,
- čuvanje muzejskih predmeta u odgovarajućim uvjetima i zaštitu cjelokupne građe Muzeja u svrhu obrazovanja, proučavanja i uživanja u skladu s propisima o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara,
- vođenje propisane muzejske dokumentacije o muzejskim predmetima, zbirkama i aktivnostima Muzeja,
- organiziranje stalnih i povremenih izložbi,
- organizaciju i sudjelovanje u istraživanjima, predavanjima, konferencijama i stručnim skupovima iz djelatnosti,
- organiziranje edukativnih aktivnosti i radionica za različite grupe korisnika,
- izdavanje muzejskih publikacija,
- organizacija i suorganizacija umjetničkih i kulturnih događanja u okviru svog djelokruga za potrebe kojih može po potrebi drugim organizatorima iznajmiti dio prostora,
- poslove koji uključuju rad stručnog muzejskog osoblja u osiguranju dostupnosti zbirki u obrazovne, stručne i znanstvene svrhe, prihvatljivog okruženja za javnost i dostupnost građe,
- provođenje digitalizacije muzejske građe i sudjelovanje u oblikovanju multimedijalnih sadržaja za Muzej,
- obavljanje poslova revizije muzejske građe u muzeju, procjene povijesne, znanstvene, umjetničke i tržišne vrijednosti muzejske građe za potrebe upravljanja imovinom, za osiguranje i otkup,
- izradu stručnih mišljenja, vještačenja i elaborata o muzejskom predmetu, građi, zbirci o kojoj skrbi Muzej i drugim kulturnim dobrima te dijelovima park šume i prirode,
- organiziranje izrade i prodaje suvenira i predmeta te izdavanje i prodaju publikacija tematski vezanih uz fundus program Muzeja,
- obavljanje i drugih djelatnosti u manjem opsegu ako služe registriranoj djelatnosti i pridonose iskorištavanju prostornih i kadrovskih kapaciteta, a posebno organiziranju i izvođenju programa.

Upravljačka struktura

Upravno vijeće Muzeja

- dr.sc. Vesna Pascuttini Juraga, predsjednica
- Andreja Srednoselec, zamjenica predsjednice
- Iris Biškupić Bašić, članica
- Ivan Mravlinčić, član
- Jurica Sabol, članica

Stručno vijeće Muzeja

- Goranka Horjan, predsjednica
- Ivan Mravlinčić, član
- Andreja Srednoselec, član
- Valentina Meštrić, članica
- Kristina Majcen, članica
- Vinko Kovač, član
- Kiara Elenia Bienert, članica
- Eva Pelko, članica

- Ivica Kušinec, član
- Jelena Đurman, članica

Normativni okvir Muzeja

Uz Statut kao osnovni akt poslovanje Muzeja uređeno je sljedećim općim aktima:

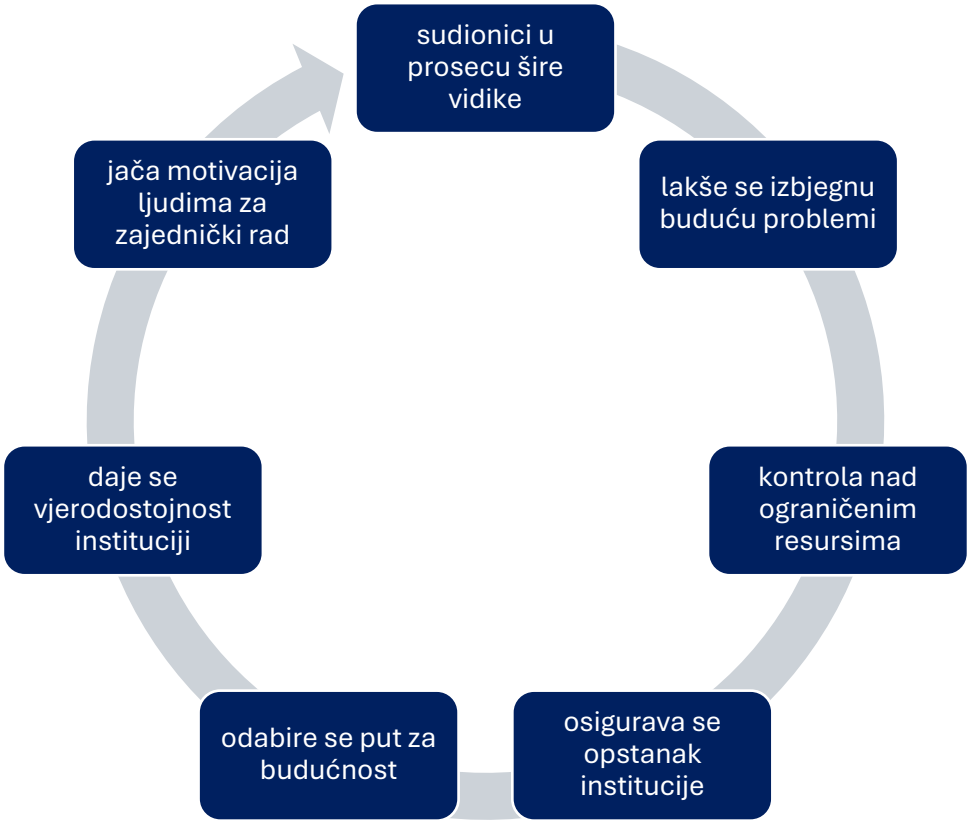
1. Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada muzeja Dvor Trakošćan
2. Pravilnik o I. i II. izmjeni Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada muzeja Dvor Trakošćan
3. Pravilnik o radu
4. Pravilnik o zaštiti od požara
5. Pravilnik o načinu i uvjetima uvida u muzejsku građu i muzejsku dokumentaciju muzeja Dvor Trakošćan
6. Poslovnik o radu Upravnog vijeća
7. Pravilnik o provedbi postupaka jednostavne nabave
8. Pravila za upravljanje javnim dokumentarnim gradivom Dvora Trakošćan i Popis dokumentarnog gradiva Dvora Trakošćan s rokovima čuvanja
9. Pravilnik o provedbi Opće uredbe o zaštiti podataka i Zakona o provedbi Opće uredbe o zaštiti podataka
10. Pravilnik o izdavanju putnih naloga za službena putovanja i korištenju službenih i privatnih vozila u službene svrhe
11. Pravilnik o radnoj i zaštitnoj odjeći i obući te zaštitnoj opremi
12. Odluka o korištenju službenih mobilnih telefona
13. Procedura blagajničkog poslovanja u muzeju Dvor Trakošćan
14. Procedura stjecanja i raspolaganja nekretninama u vlasništvu muzeja Dvor Trakošćan
15. Procedura zaprimanja i provjere računa te plaćanja po računima
16. Procedura naplata prihoda
17. Procedura stvaranja ugovornih obveza

Svrha strateškog plana

Svrha strateškog planiranja je osigurati profesionalno i etičko poslovanje muzejske ustanove. Naime, rad u muzeju zahtjeva primjenu najviših profesionalnih standarda, pa je Međunarodni savjet za muzeje (ICOM) definirao minimum profesionalnih standarda za muzeje u svom etičkom kodeksu. Etika struke pokazuje razinu poslovanja koju i publika i stručnjaci mogu očekivati da svaki muzej primjenjuje i da je to vidljivo u programima i uslugama koje pruža. Strateški plan podrazumijeva da se propisani standardi, koji su pobliže regulirani i propisani nacionalnim zakonodavstvom, uključuju u programske aktivnosti muzeja kako bi se osiguralo povjerenje javnosti u kvalitetu rada muzeja.

Strateško planiranje oblikuje dogovorenu viziju o tome kamo muzej ide i što kroz svoj rad želi postići kako bi ispunio svoju društvenu svrhu i opravdao povjerenje građana. Kao društvena infrastruktura muzej mora zadovoljiti potrebe muzejske publike i zajednice u kojoj djeluje. Strateškim planom muzej utvrđuje prioritete i pokazuje kako će pribaviti resurse za ispunjenje svoje vizije koje počiva na muzejskom poslanju a realizira se kroz ciljeve. Muzej evidentira i prati koje će korake poduzeti u implementaciji zacrtanih ciljeva a strateški plan mu pomaže da to prati. Osim sveobuhvatnog procesa planiranja, koji uključuje sve relevantne dionike (menadžment, zaposlenike, suradnike i partnere,

lokalnu zajednicu, itd.), postavljaju se glavni ciljevi i strateške smjernice pomoću kojih će se oni postići kroz posebne ciljeve koji moraju biti SMART. Svaki poseban cilj podupiru mjere i aktivnosti koje se provode. Svrha plana je osigurati da muzej stječe, razvija i raspoređuje svoje ljudske, financijske, baštinske i ostale resurse na način koji unapređuje njegovu misiju i održava njegovu financijsku održivost. Potrebno je prikupiti odgovarajuće informacije za usmjeravanje poslovnih postupaka, uključujući odgovarajuće analize, te nakon toga utvrditi mjere kojima će muzej ocjenjivati svoja postignuća.



Slika 3. Prikaz sedam dobrih razloga za izradu strateškog plana[7]

Sam proces planiranja rezultira strateškim institucionalnim planom koji je višegodišnji, usklađen s misijom muzeja i sadrži mjerljive ciljeve i metode pomoću kojih muzej može procijeniti uspjeh. Snažan strateški institucionalni plan uključuje prioritetne akcijske korake, utvrđuje vremenske rokove i dodjeljuje odgovornosti za provedbu plana. Također procjenjuje i rješava resurse potrebne da bi se plan ostvario. Na njega se oslanjanju operativni planovi koje Muzej svake godine donosi i koji definira provedbene programe koji se provode u praksi. Planovi provedbe odnose se na svakodnevne operacije usmjerene na specifično operativno područje muzeja, kao što su investicije, razvoj i zaštita zbirki, organizacija poslovanja, sigurnost i zaštita, edukacija i obrazovanje publike i slično.

[7] *Izvor: Merrit i Gavin*

2. Osnovne muzejske poruke

Strateški plan uključuje osnovne izjave koje svaki muzej mora imati a to su:

- misija ili poslanje, odnosno izjava koja navodi svrhu muzeja i njegov razlog postojanja,
- vizija, kao izjava koja navodi učinak koji muzej želi postići,
- mandat, odnosno izjavu koja iscrtava obuhvat materijalne kulture o kojoj muzej brine (uključivo akademsku disciplinu, geografski prostor i kronologiju) te doseg u smislu publike (lokalni, nacionalni, međunarodni odnosno ciljnu vrstu publike), te
- ključne vrijednosti.

U oblikovanju svojih izjava muzej treba osigurati postojanje, razumijevanje i uvažavanje poslanja i vizije i mandata koji imaju značenje, te potrebnu dubinu za sve one koji ju traže. U suvremenom okruženju održivost postaje jedna od ključnih premisa pa je potrebno u izjavama osigurati ravnotežu između poslanja, društvene uloge muzeja i financijskih zahtjeva tržišta te povezanosti s UNESCO ciljevima održivosti kojima se namjerava iskorijeniti siromaštvo, zaštititi planet i osigurati prosperitet za sve zemlje do 2030.

Misija ili poslanje

Misija definira jasan razlog zašto je muzej osnovan i komunicira jedinstveni identitet i svrhu muzeja. Ona daje poseban fokus instituciji pa se preporuča da je inspirativna i motivirajuća za zaposlenike. Ona artikulira muzejsko razumijevanje vlastite uloge i odgovornosti prema javnosti i svojim zbirkama te odražava okruženje u kojem muzej djeluje. Izravno ili neizravno, misiju ili poslanje muzeja treba podržati sama djelatnost muzeja.

Muzeji planiranjem postavljaju ciljeve i utvrđuju strategije kojima će ih ostvariti; osigurati da muzej stječe, razvija i raspoređuje svoje resurse (ljudske, financijske, baštinske i fizičke) na način koji unapređuje njegovu misiju i održava njegovu financijsku održivost. Muzej prikuplja odgovarajuće informacije za usmjeravanje svojih postupaka, uključujući unos dionika i podatke iz usporednih analiza te utvrđuje mjere kojima će muzej vrednovati svoja postignuća.

Poslanje ili misija Muzeja glasi:

Dvor Trakošćan posvećen je očuvanju, prezentaciji i interpretaciji dragocjene kulturne, povijesne i prirodne baštine koja predstavlja nasljeđe velikaške obitelji Drašković i povezuje ga sa današnjim potrebama široke publike. Jedinstven je spoj kulturnih i prirodnih vrijednosti te jedno od središnjih odredišta kulturnog turizma u Hrvatskoj, a o baštini skrbi na profesionalan i održiv način.

Vizija

Vizija predstavlja sliku idealne budućnosti muzeja kroz postignuće željenih učinaka i ostvarenje rezultata. Pri tome muzej mora identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu ostvarenja te vizije koja u stvari pokazuje putanju kojom se organizacija kreće i opisuje što muzej želi ostvariti. Vizija je dugoročna projekcija no mora imati i dosegljivost koja je motivirajuća, treba biti dovoljno ambiciozna, ali i realna, kako bi djelovala inspirativno na zaposlenike. Postavljenu viziju vodstvo muzeja treba

približiti svim zaposlenicima i osigurati da je oni u potpunosti razumiju i slijede. Ostvarenje vizije je timski rad i samo na taj način pridonosi se njezinu ostvarenju i djelotvornosti.

Vizionarski smjer kojim muzej želi krenuti u ostvarenje svoje budućnosti, odnosno projekcija gdje se ustanova vidi u slijedećem razdoblju svladava prepreke koje anticipiraju glavni i posebni ciljevi ustanove. Strateško planiranje pomaže usmjeriti muzej prema realizaciji i ostvarenju vizije na način da upućuje muzej na implementaciju aktivnosti koje pridonose realizaciji ciljeva i usmjerene su na rezultate. Osim ambicija muzeja, vizija zadovoljava potrebe muzejske publike i zajednice u kojoj ustanova djeluje. Pri tome strateški plan inspirira muzej na proaktivni pristup i traži da ustanova identificira kako će pribaviti sredstva za ispunjenje te vizije. Planiranje omogućuje muzeju donošenje dobrih odluka kao odgovor na promjene u okruženju.

Vizija je polazna točka i temelj strateškog okvira jer postavljeni opći ciljevi trebaju doprinijeti ostvarenju željene slike organizacije u budućnosti. Vizija služi i za uspostavljanje komunikacijskog okvira s dionicima muzeja a usvojena vizija Muzeja je slijedeća:

Vizija muzeja je inspirativan doživljaj baštine Trakošćana kako bi se poticala kreativnost i inovativnost, te unaprijedila digitalna tranzicija s ciljem poboljšanja kvaliteta života zajednice kroz održivi razvoj, zelene prakse i umrežavanja na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Mandat

Muzej Dvor Trakošćan ima mandat očuvanja, istraživanja, zaštite i interpretacije jedinstvene kulturno-povijesne i prirodne baštine dvorca Trakošćan i njegova perivoja. Kroz inovativne muzejske izložbe i interaktivan postav, edukativne programe i održivo upravljanje, muzej osigurava autentično predstavljanje ostavštine obitelji Drašković, promičući povijesne, umjetničke i ekološke vrijednosti ovog iznimnog spomenika graditeljstva i prirode.

Dvor Trakošćan je važno kulturno središte i nacionalni muzej koji ima važnu ulogu u očuvanju baštine za sadašnje i buduće generacije. Oblikuje zanimljive narative i interpretacije temeljene na istraživanju prošlosti dvorca i trakošćanskog vlastelinstva, povijesti vlasnika dvorca s naglaskom na obitelj Drašković, te ulozi koju ima danas kao važna kulturna ustanova. Dvor Trakošćan nastoji bogatu ostavštinu povezati s današnjom publikom kako bi se osigurao transfer znanja, edukacija i emotivna angažiranost posjetitelja. Muzej svojim brojnim programima želi doprinosit obrazovanju, poticati radoznalost i u korelaciji s korisnicima stvarati nova iskustva za različite ciljne grupe posjetitelja.

U skladu sa svojom vizijom, Dvor Trakošćan se pozicionira kao dinamičan kulturno-turistički lider regije, gdje povijesna ostavština i očuvani prirodni krajolik inspiriraju zajednicu i posjetitelje iz cijelog svijeta. Muzej nastoji kontinuirano obogaćivati iskustvo posjetitelja integrirajući suvremene muzeološke prakse, digitalne tehnologije i interaktivne sadržaje, omogućujući širokoj publici pristup znanju i doživljaju kulturne baštine.

Muzej Dvor Trakošćan je predan osiguravanju održivog razvoja kompleksa, poticanju znanstvenih istraživanja, suradnji s lokalnom zajednicom i međunarodnim partnerima te očuvanju i promicanju kulturnog identiteta regije. Njegov mandat uključuje i brigu o prirodnom okruženju – perivoju i jezeru – kao integralnom dijelu baštine, čime se osigurava harmonija između kulturne i prirodne vrijednosti.

Muzej je predan unapređenju struke i dijeljenju znanja, a njegovi stručnjaci prate suvremena dostignuća u struci, redovito se educiraju i predstavljaju svoja istraživanja i saznanja na konferencijama i stručnim skupovima u zemlji i svijetu. Muzej Dvor Trakošćan organizira i suorganizira stručne skupove u svojim

prostorima i intenzivno promiče međuinstitucionalnu i međumuzejsku suradnju te suradnju s profesionalnim muzejskim i baštinskim organizacijama.

Kroz sve svoje aktivnosti, muzej naglašava inkluzivnost, obrazovanje i sudjelovanje zajednice, čineći Trakošćan mjestom susreta prošlosti i sadašnjosti, tradicije i suvremenosti, lokalnog i globalnog, pružajući inspirativno iskustvo za buduće generacije.

Ključne vrijednosti

Vrijednosti kojima se vodi muzej motivira se djelovanje zaposlenika u ispunjenju društvene uloge ustanove i jamče postizanje zadanih ciljeva.

1. Očuvanje i zaštita baštine

- Odgovornost za kulturnu i prirodnu baštinu: Muzej ima ključnu ulogu u očuvanju kulturne i prirodne, materijalne i nematerijalne baštine za buduće generacije. Osigurava dugoročnu zaštitu zbirki primjenom odgovornog sabiranja, obrade, i zaštite muzejske građe i dokumentacija.
- Etika struke: Primjenjuju se visoki etički standardi u istraživanju, prikupljanju i zaštiti zbirki, te osiguranja dostupnosti zbirki javnosti.

2. Obrazovanje i znanje

- Obrazovanje i cjeloživotno učenje: Muzej treba biti mjesto edukacije i istraživanja, potičući neformalno učenje kroz muzejske aktivnosti (izložbe, radionice, digitalni sadržaji i dr.) Muzejski programi su dostupni svim posjetiteljima na prikladan način.
- Razmjena znanja: Muzej se povezuje s obrazovnim, akademskim institucijama, školama i lokalnim zajednicama, i šire znanje o baštini i važnim suvremenim temama za dobrobit društva.

3. Inkluzivnost i pristupačnost

- Društvena inkluzivnost: Muzej treba biti otvoren i pristupačan za sve društvene slojeve, promicati različitost i jednakost, te pružati prilike za uključivanje različitih zajednica i marginaliziranih grupa. U svoje projekte ugrađuje horizontalne principe.
- Fizička i digitalna pristupačnost: Muzej treba osigurati da svi posjetitelji, uključujući osobe s invaliditetom, imaju fizički i digitalni pristup njegovim sadržajima.

4. Kreativnost i inovacija

- Inovacija u interpretaciji: Muzej potiče nove i kreativne pristupe u prezentaciji sadržaja, uključujući korištenje najsuvremenije tehnologije, interaktivnih izložaka i digitalnih platformi.
- Poticanje umjetničkog izraza i istraživanja: Muzej je mjesto koje potiče inovativnost u umjetnosti, znanosti, društvenim i prirodoslovnim istraživanjima, promičući kreativnost posjetitelja i stručnjaka.

5. Održivost i ekološka svijest

- Održivost u upravljanju: Muzej bi trebao poboljšati principe održivosti u svim aspektima svog djelovanja, od upravljanja resursima do izložbenih praksi i edukativnih programa.
- Ekološka svijest: Edukacija o ekološkim pitanjima i uključivanje održivih praksi u svakodnevne aktivnosti muzeja, uključujući smanjenje otpada, upotrebu obnovljivih izvora energije i smanjenje ekološkog otiska.

6. Društvena odgovornost

- Angažman u zajednici: Muzej treba djelovati kao kulturni i društveni centar, aktivno surađujući s lokalnim zajednicama, potičući dijalog i društvenu koheziju te sudjelujući u rješavanju društvenih problema.
- Doprinos globalnim izazovima: Muzej bi trebao biti svjestan svoje uloge u širim društvenim kontekstima, uključujući suočavanje s globalnim pitanjima kao što su klimatske promjene, kulturna raznolikost i socijalna pravda.

7. Etičnost i transparentnost

- Etičnost u radu: Muzej treba djelovati u skladu s visokim etičkim standardima, uključujući transparentnost u istraživanju, kolegijalnost i odnos s korisnicima i javnošću.
- Transparentnost u upravljanju i financiranju: Održavanje transparentnog i odgovornog odnosa prema upravljanju financijskim sredstvima i donacijama, kako bi se osiguralo povjerenje javnosti.

8. Suradnja i partnerstvo

- Lokalna, nacionalna i međunarodna suradnja: Njegovanje partnerstva s drugim muzejima, kulturnim institucijama, obrazovnim centrima i istraživačima u zemlji i svijetu kako bi se unaprijedila razmjena znanja, resursa i iskustava.
- Povezanost sa zajednicom: Muzej jača povezanost sa svojom lokalnom zajednicom kroz projekte koji reflektiraju zajedničke vrijednosti i prioritete.
- Djelovanje i članstvo u nacionalnim i međunarodnim strukovnim organizacijama

Slika 4. - Aplikacija „Oživjeli Trakošćan“

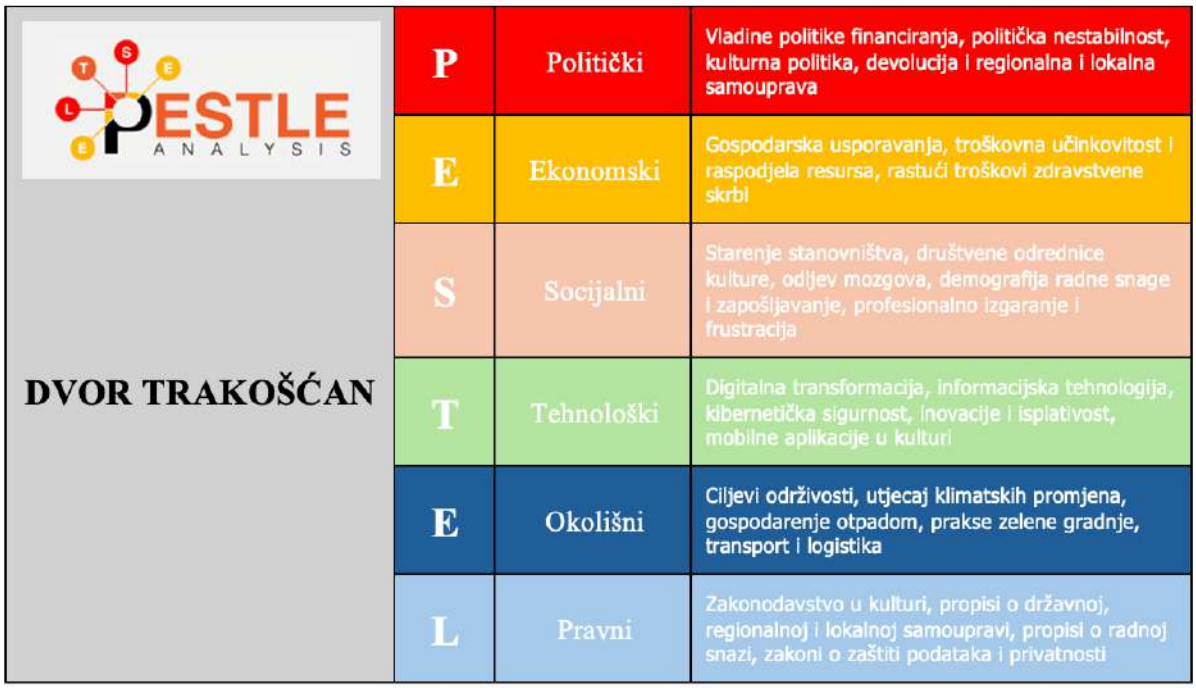
3. Analiza trenutnog stanja

Analiza okruženja

Nakon globalne pandemije i izloženosti posljedicama klimatskih promjena kao i ubrzanoj digitalnoj transformaciji u suvremenom okruženju nastupile su promjene koje zahvaćaju i muzeje. Jedan od primarnih zahtjeva za muzeje jest da ostanu relevantni te da redefiniraju svoju ulogu u stvaranju zajedničke održive budućnosti. Globalna i tehnološka povezanost uvjetuje potrebu za umrežavanjem i suradnjom pa su očekivanja sve veća da se muzeji međusobno povezuju i djeluju u strukovnim mrežama ali i u suradnji s drugim sektorima. Analiza koju je proveo Henry McGhie za NEMO (Network of European Museum Organisations) govori o sedam ključnih premisa za muzeje u razdoblju do 2030. povezanih s održivim ciljevima UNESCO-a, a to su:

1. potreba da se štiti i čuva svijet, kulturna i prirodna baština ne samo unutar muzeja već i općenito,
2. podržava i omogućuje učenje te koriste prilike za podršku ciljevima održivog razvoja,
3. omogućuje kulturno sudjelovanje za sve,
4. podržava se održivi turizam,
5. podržava se istraživanje u prilog UNESCO održivim ciljevima,
6. upravljanje je usmjereno na ispunjenje održivih ciljeva,
7. stvaraju se partnerstva za implementaciju održivih ciljeva[8]

Nove okolnosti imaju važan utjecaj na analizu okruženja odnosno PESTLE analizu koju donosi ovaj Strateški plan, a koja osigurava pogled na poslovno ponašanje iz ptičje perspektive. Pomoću nje široko razmatramo odabrana makro pitanja koja značajno utječu održivost muzejskog poslovanja, a analiza pomaže u procjeni budućeg položaja i rada muzeja.



[8] *https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/Publications/NEMO_Museums_2030_-_Sharing_recipes_for_a_better_futur_2019.pdf*

Tablica 1. - Rezultati PESTLE analize za Dvor Trakošćan

		UTJECAJ: nizak / srednji / visok
Politički	Stabilnost	srednji
	Ratni sukobi i terorizam	srednji
	Kulturna politika	srednji
	Razina birokracije	srednji
	Porezni sustav	niski
	Ulazak u državnu riznicu	srednji
Ekonomski	Inflacija / financijska kriza	visoki
	Mogućnosti potpora EU fondova	visoki
	Platežna moć korisnika	srednji
	Troškovi energenata	srednji
Socijalni	Demografija	srednji
	Porast konkurencije	srednji
	Promjene životnog stila	srednji
	Zahtjevi nove publike	srednji
	Društvena odgovornost	srednji
	Medijski interes i društvene mreže	visoki
Tehnološki	Dostupnost novih tehnologija i umjetna inteligencija	visoki
	Kibernetička sigurnost	srednji
	Spremnost i opremljenost	visoki
	Dostupnost stručnjaka	srednji
Okolišni	Utjecaj klimatskih promjena	srednji
	Zbrinjavanje otpada	srednji
	Svijest o zaštiti okoliša	srednji
	Održive prakse	srednji
	Kružna ekonomija	srednji
Pravni	Legislativa vezana uz zapošljavanje	visoki
	Sigurnost i zaštita	srednji
	Zaštita podataka	niski

Kada se analiziraju politički čimbenici, za Muzej je važna politička stabilnost jer ključni donositelji odluka zavise od političkih odabira građana. U Europi se primjećuje rast podrške krajnje desnim ili lijevim opcijama što može biti buduća prijetnja i za Hrvatsku. Također se primjećuje i porast terorizma i intenziviranje sukoba u Europi. To uvjetuje i političke odluke da se više investira u obranu a posljedično može imati utjecaj na smanjenje budžeta za kulturu uključivo muzeje. U političkom kontekstu poželjan je sustav koji shvaća važnost muzeja za društvo i shodno tome podržava muzejsku

djelatnost i neovisnost muzeja. Također je poželjno da donosi propise koji osnažuju pozitivnu društvenu ulogu muzeja i omogućuju poslovanje prema profesionalnim standardima.

U nacionalnoj strategiji prepoznatljivost Hrvatske gradi se kroz jačanje i promicanje hrvatske kulture, umjetničkog stvaralaštva i participacije u kulturi te zaštitu i očuvanje kulturne baštine, a velika pozornost se posvećuje promicanju međunarodne suradnje i prepoznatljivosti na čemu muzejska ustanova Dvor Trakošćan intenzivno radi. Složeni sustavi poput muzeja Dvor Trakošćan veliki dio svojih usluga obavljaju na tržištu pa je uključenost dijela poslovanja u sustav PDV-a veliki izazov. Kao neprofitna ustanova sama djelatnost muzeja nije u sustavu PDV-a, no plaća ga na sve radove i usluge. Još uvijek nije sređeno pitanje prodaje suvenira i publikacija za što postoji potreba na nacionalnoj razini. Općenito sve veća birokratizacija i administriranje predstavlja veliku prepreku za učinkovito poslovanje jer je u pravilu administrativna podrška slaba i opterećuje malen broj zaposlenika koje je sve teže naći na tržištu rada. Potencijalni ulazak nacionalnih muzeja u državnu riznicu dodatno bi ograničio fleksibilnost poslovanja i motivaciju za ostvarivanje vlastitih prihoda. U legislativi se očekuje podrška različitim mogućnostima nagrađivanja zaposlenika i razumijevanja da velika posjećenost počiva na angažmanu svih zaposlenih u ustrojenim muzejima pa tako treba podesiti sustav.

Ekonomski čimbenici su vrlo važni za ustanove poput Trakošćana koji su smješteni izvan većih gradova te dolazak posjetitelja uključuje troškove transporta i ostalih usluga tijekom cjelodnevnih izleta. Iako je inflacija nominalno niska, porast cijena usluga u turizmu direktno utječe na percepciju troškova povezanih s odlaskom u Muzej. Recentni tisak izvještava o skupoći izleta za organizirane školske ekskurzije što može imati učinak na posjećenost. Inflatorni osjećaj ima učinak na platežnu moć građana i njihovu spremnost na posjet muzejima ali i potrošnju na destinaciji. Istovremeno troškovi na samoj lokaciji, od potrošnje energenata za muzejske objekte koji se nalaze u pravilu u zaštićenim povijesnim zgradama, rastu i očekuju se povećanja na toj stavci od 2025. godine. EU fondovi sve više usmjeravaju financijsku podršku na aktivnosti koje nisu dobro usklađene s potrebama muzeja. Kao zaštićeni spomenici kulture muzeji u pripremi programa s uključenim zelenim komponentama moraju ishoditi potrebne dozvole, procesi su dugotrajni, a očekivani učinci nisu dovoljno bodovani.

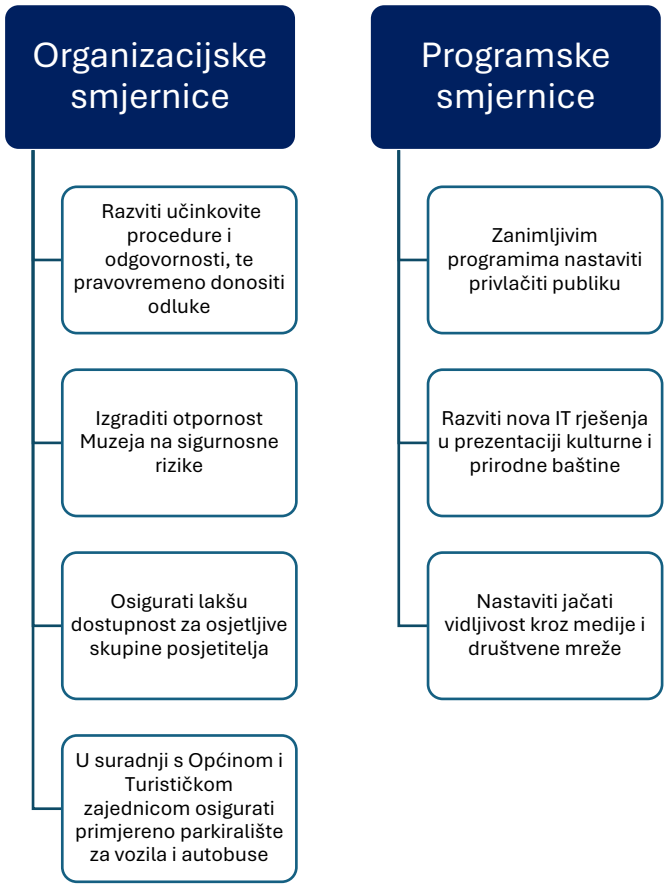
Socijalni čimbenici imaju sve veću ulogu u poslovanju Muzeja. Demografska kretanja dugotrajno utječu na rad muzeja jer osim raspoložive radne snage određuju i promjene u brojnosti pojedinih skupina koje posjećuju muzeje. Dvor Trakošćan smješten izvan urbane sredine s prevladavajućim starijim stanovništvom sve teže dolazi do posjetitelja iz lokalnog okružja. Dodatno problem mobilnosti, nerazvijenog javnog prijevoza i sl., čini zapošljavanje u dislociranim jedinicama neprivlačnim, dok organizirani dolazak posjetitelja ovisi o turističkim agencijama. Navike i očekivanja publike se mijenjaju i mnogi muzeji u svijetu provode istraživanja o tome što zanima mlađe populacije i kako im prilagoditi programe. Tako je primjerice Victoria & Albert Museum u Londonu naručio studiju o ponašanju i očekivanjima generacije Alpha[9] kako bi temeljem toga mogao oblikovati buduće programe. Prisutnost u medijima također zavisi od uređivačkih politika koja nisu nužno u korelaciji s javnim interesom već zavise od stavova utjecajnih pojedinaca. Veliki broj medija uveo je plaćanja najava muzejskih programa što je za složene dislocirane sustave dodatno opterećenje. Društvene mreže postaju novi putovi do publike no njih trebaju voditi educirane i motivirane osobe koje poznaju logiku medija. Dvor Trakošćan čini pomake u tom smjeru zajedno s ciljem da osuvremeni svoju komunikaciju online. Tehnološki sektor zahtijeva veće promjene u poslovanju ali je i jedan od teško savladivih izazova. Nedostatak zaposlenika s potrebnim IT kompetencijama je opće primjetan. Već je i u urbanim sredinama teško naći zaposlenike tog profila koji bi radili u muzejima. Također većina tih poslova nije dobro sistematizirana prema suvremenim potrebama pa se kao najčešće kao zaposlenik javlja muzejski

9 https://www.vam.ac.uk/blog/digital/designing-digital-engagement-with-generation-alpha?srsltid=AfmBOooepfKY6uni1f74flntVRtASHcfTpGhfWR0R1evE4awH1amSLnp

informatičar od kojega se očekuje da pokrije sve potrebe muzeja – hardverske i softverske. Usporedbe sa sistematizacijama zapadnoeuropskih nacionalnih muzeja pokazuju da veliki broj nacionalnih muzeja imaju IT odjele koji pokrivaju čitavu lepezu potreba muzeja vezeno uz nove tehnologije. Muzej se oslanja na ugovaranje usluga s vanjskim partnerima no bez potrebnih internih kompetencija teže se dolazi do optimalnih rješenja. Potpuna ovisnost o vanjskim suradnicima teška je ukoliko unutar muzeja ne postoji zadužena i educirana osoba koje s njima surađuje. Tehnologija se iznimno brzo razvija i nedovoljno se prate nova dostignuća i provode usklađivanja. Kibernetička sigurnost je važno pitanje za muzej jer se recentno bilježe napadi na javne ustanove, a izgradnja otpornosti na tu vrstu prijetnji je veoma niska. Bez internih kompetencija muzej teško prepoznaje stvarne prijetnje i disrupcije u sustavu.

Okolišni čimbenici sve više dobivaju na važnosti obzirom na mnogo vidljivije utjecaje posljedica klimatskih promjena. Na globalnoj razini sve više se preispituje stalno korištenje klimatizacijskih sustava u muzejima zbog osiguranja poželjnih mikroklimatskih uvjeta. Muzeji čak postaju meta klimatskih aktivista koji ih prepoznaju kao aktere koji se ne obaziru na zahtjeve za promjenom ponašanja. U svojoj publikaciji KI Culture navodi kako samo jedan muzej godišnje može proizvesti otpada kao 365 kućanstava dok američki muzeji godišnje proizvedu 12 metričkih tona ugljičnog dioksida što je istovjetno koliko i svi automobili u Londonu zajedno.[10] Muzej će morati napraviti dokumentaciju za prilagodbu na učinke klimatskih promjena što će vjerojatno biti obavezan prilog na natječajima za fondove EU.

Podloge za oblikovanje ciljeva prema PESTLE analizi



[10] https://www.kiculture.org/ki-books/

Analiza resursa

Ljudski potencijali

Prema najnovijoj sistematizaciji radnih mjesta zaposlenici Muzeja raspoređeni su u ustrojstvene jedinice.

Tablica 2. - Sistematizirana i popunjena radna mjesta u Muzeju u prosincu 2024. godine

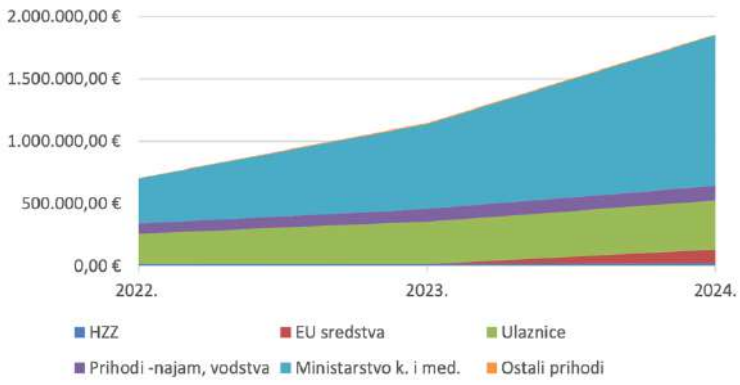
	NAZIV RADNOG MJESTA	DJELATNICI	
		SISTEMATIZIRANO	ZAPOSLENO
1.	Ravnatelj ustanove	1	1
	ODJEL STRUČNO-MUZEOLOŠKIH POSLOVA		
2.	Voditelj ustrojstvene jedinice Odjela stručno-muzeoloških poslova	1	1
	Zbirke i zaštita muzejske građe i dokumentacije		
3.	Muzejski savjetnik	1	0
4.	Viši kustos	1	0
5.	Kustos	3	2
6.	Knjižničar	1	0
7.	Konzervator - restaurator	1	1
8.	Muzejski tehničar	1	1
9.	Konzervator - restaurator tehničar I. stupnja	1	0
10.	Fotograf	1	0
	Razvoj publike		
11.	Stručni suradnik voditelj prihvata posjetitelja	1	1
12.	Specijalist suradnik vodič	3	2
13.	Referent blagajnik	4	0
14.	Stručni suradnik za oblikovanje izložbi	1	0
	ODJEL OPĆIH POSLOVA		
15.	Voditelj ustrojstvene jedinice Odjela općih poslova	1	1
	Odsjek računovodstva, financija i EU projekta		
16.	Voditelj računovodstva - Voditelj ustrojstvene jedinice II .vrste	1	1
17.	Tajnik ustanove	1	1
18.	Savjetnik za pravne poslove	1	1
19.	Voditelj marketinga i odnosa s javnošću	2	1
20.	Viši informatičar	1	1
21.	Stručni suradnik za EU projekte	1	0
22.	Viši referent za računovodstvene poslove	1	1
	Odsjek održavanja		
	Pododsjek Održavanja okoliša		
23.	Voditelj ustrojstvene jedinice III. vrste za održavanje okoliša	1	1
24.	Radnik III. vrste za održavanje okoliša	1	1
25.	Manipulant	3	2
26.	Stručni suradnik šumar	1	0
	Pododsjek Održavanja zgrada i opreme		
27.	Voditelj ustrojstvene jedinice III. vrste za održavanje zgrada i opreme	1	1
28.	Radnik III. vrste za održavanje zgrada i opreme	1	0
29.	Spremač	3	3
30.	Stručni suradnik zaštite na radu i zaštite od požara	1	0
	UKUPNO	**42**	**24**

Financijski resursi

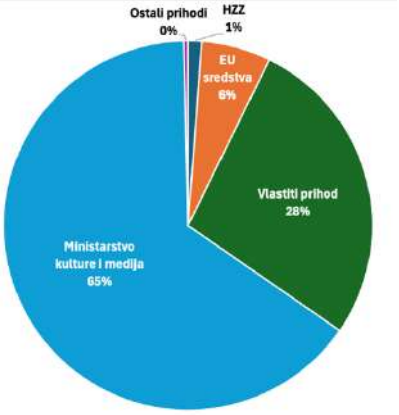
Analizom ostvarenog ukupnog prihoda od 2020. do 2024. godine jasno se vidi trend rasta, samo u odnosu na 2023. ukupni prihod u 2024. veći je za 161%. Za ovakav rast prihoda zaslužan je menadžment Muzeja koji je bitno povećao vlastiti prihod i ostvario povećanu potporu od strane osnivača. Ukoliko pogledamo izvore financiranja tada još lakše možemo uočiti utjecaj vlastitih prihoda i potpore osnivača na rast ukupnih prihoda.

Tablica 3. - Kretanje prihoda u razdoblju od 2022. do 2024. godine

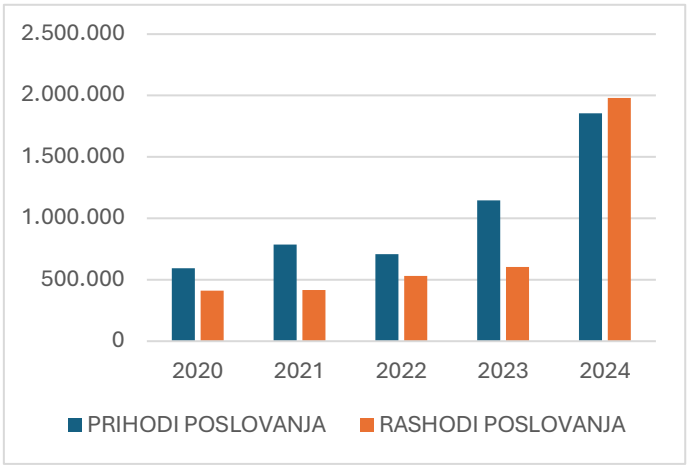
PRIHODI	2022.	2023.	2024.
HZZ	16.240,68	15.808,56	21.989,64
EU sredstva	0,00	0,00	112.968,16
Ulaznice	244.092,16	339.057,84	390.278,00
Prihodi - najam, vodstva	81.055,00	103.830,52	118.023,07
Ministarstvo kulture i medija	361.564,92	676.577,60	1.207.466,11
Ostali prihodi	4.167,16	11.751,43	6.550,45
UKUPNO	**707.119,92**	**1.147.025,95**	**1.857.275,43**



Slika 5. - prikaz rasta prihoda u razdoblju od 2022. do 2024.



Slika 6. - Izvori prihoda u 2024.



Slika 7. - Odnos prihoda i rashoda od 2020. do 2024.

Ukoliko uz prihodovnu analiziramo rashodovnu stranu ostvarenih proračuna jasno se vidi kako je 2023. započeo investicijski ciklus jer je te godine udio investicija u proračunu bio 34%, a 2024. već se popeo na 41,48% ukupnog godišnjeg proračuna. Kada se tome doda povećanje broja zaposlenih od 17 krajem prosinca 2023. do 25 zaposlenih krajem 2024. jasno se vidi linija razvoja koju prate ulaganja, odnosno povećani troškovi. Pri tome valja uzeti u obzir kako je tek u drugoj polovici 2024. Muzej ostvario zamjetno povećani posjet jer je do tada jezero bilo izvan

funkcije zbog uređenja što je bitno utjecalo na posjećenost i vlastite prihode. Snažna ulaganja u investicijsko održavanje jasno su vidljiva ukoliko analiziramo rashode u 2024. godini.

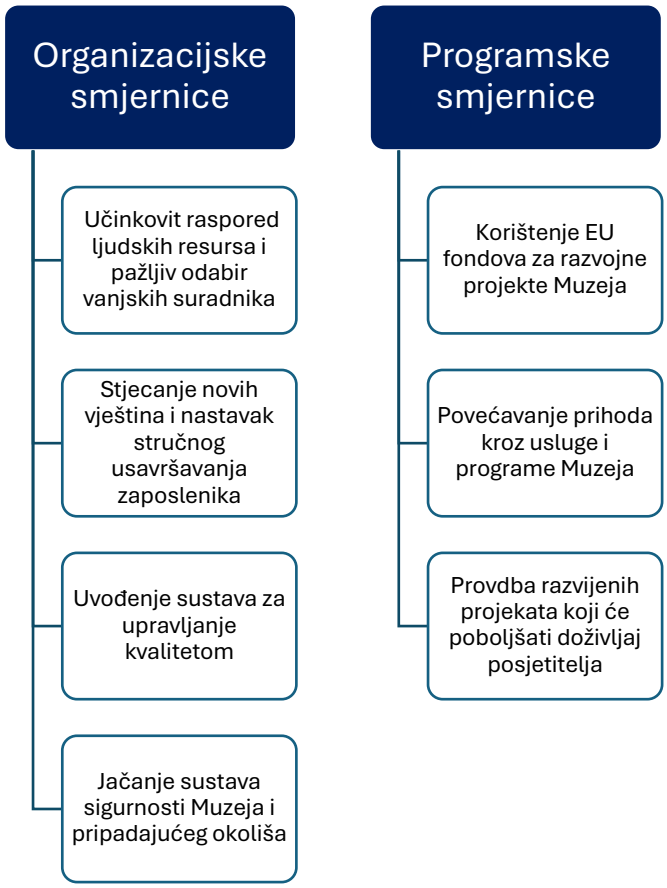
Tablica 4. - Struktura rashoda u 2024. godini

Rashodi	Iznos
Za zaposlene	531.346,96
Za investicijsko održavanje	821.508,61
Za posebne programe	210.252,94
Za redovno poslovanje	417.350,75
UKUPNO	**1.980.459,26**

Slika 8. - Struktura rashoda 2024.

Analiza financijskih resursa Muzeja potvrđuje kako menadžment provodi ulaganja u razvoj koja će se sigurno pozitivno odraziti i potaknuti rast vlastitih prihoda u narednom planskom razdoblju. Dakako da će i osnivač morati do kraja podržati taj proces što kroz započete projekte u 2024. godini što kroz nove projekte i programe kao i uz poticanje ostvarenja vlastitog prihoda.

Identifikacija ključnih izazova za ciljeve s osnove resursa



Baštinski potencijali

Dvor Trakošćan je kulturno dobro, zaštićena povijesna cjelina koja se sastoji od dvorca, građevina uz dvorac, perivoja i park šume s jezerom, upisan je u Registar kulturnih dobara Republike Hrvatske pod brojem Z-886 i Listu kulturnih dobara od nacionalnog značenja pod
brojem N-18.

Tablica 5. - Objekti u sastavu Muzeja i njihova površina

	Objekti u sastavu Muzeja	Površina m^2
1.	Dvorac	2.178
2.	Kapelica sv. Križa	110
3.	Upravna zgrada – katni objekt	1.178
4.	Gospodarska zgrada – prizemni objekt	800
5.	Vrtlarska kuća	180
6.	Recepcija Dvora Trakošćan	138
7.	Servisna građevina	78
8.	Ribarska kućica – info točka	70
Ukupno		**4.732**

Ukupna površina kompleksa Dvor Trakošćan bez jezera: 685.450 m^2. Dvor Trakošćan je imovina ustanove.

Trakošćansko jezero
Trakošćansko jezero sastavni je dio kompleksa Dvor Trakošćan koji ima status kulturnog dobra. Jezero se nalazi unutar Park šume Trakošćan. Površina jezera je 17 ha. Jezero je vlasništvo Republike Hrvatske, a pravo upravljanja imaju Hrvatske vode.

Juri ribnjak
Ribnjak s površinom do 2.947 m^2 u vlasništvu je Republike Hrvatske, a pravo upravljanja ima Dvor Trakošćan dok poribljavanje trakošćanskog jezera i pristup ribolovu ima lokalno sportsko-ribolovno društvo.

Baštinski potencijal za razvoj publike

Dvor Trakošćan i njegove zbirke imaju ogroman potencijal za osnaživanje ljudi što posebno dobiva na važnosti u današnje vrijeme kada stres i nesigurnost imaju sve veću ulogu u ljudskim životima. Tome pridonose i globalni sukobi kao što su rat u Europi, eskalacije sukoba na Bliskom istoku, te sve veći izazovi za europski prostor u kome se akteri okreću većim izdvajanjima za vojne svrhe što će sigurno imati utjecaj i na budžete za kulturu. Migracije i dolazak radne snage iz drugih krajeva svijeta sve jasnije oblikuje izazove na tržištu rada. Rastući terorizam posljedica je većih društvenih i političkih podjela na globalnoj razini Osjećaj nesigurnost i izloženost građana manipulacijama putem lažnih vijesti, kanaliziranju vijesti i medijskoj agresiji muzeji mogu uzeti kao poticaj da svoju ulogu snažnije usmjere na pomoć pri prepoznavanju činjenica i relevantnih izvora informacija. Svojom edukativnom ulogom daju potporu mentalnom zdravlju i dobrobiti građana, potiču obrazovanje i učenje te razvoj vještina.

Dvor Trakošćan ima iznimno bogatu materijalnu baštinu o kojoj skrbi. Najvećim dijelom izložena je u stalnom postavu dok je ostatak pohranjen u muzejskoj čuvaonici. Nematerijalna baština povezana je s

predajama, legendama, pričama vezanim uz dvorac, a posebno se ističe specifičan bednjanski govor upisan na nacionalnu listu kulturnih dobara. Ta vrsta baštine ima izniman značaj za kvalitetu života ljudi i njihov osjećaj povezanosti s lokalnom zajednicom. Nizom događanja Muzej osnažuje fenomene nematerijalne baštine na svom području. U tom segmentu postoji dodatna motivacija za istraživanje, prikupljanje i tumačenje putem izložbi ili pak kroz multimedijalne prikaze.

Muzej raznolikošću svojih zbirki može značajno promicati razumijevanje i odgovorno građanstvo, formiranje stavova i mišljenja temeljem činjenica te boljim razumijevanjem svijeta koji se ubrzano mijenja.

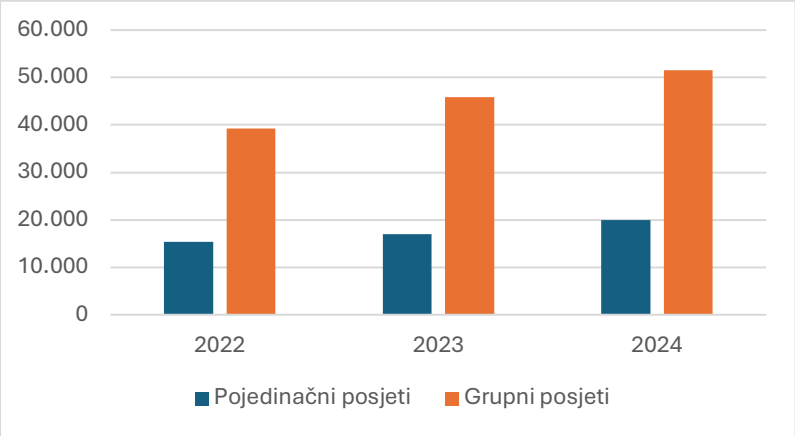
Slika 9. - Broj predmeta po zbirkama na 31.12.2024.

Slika 10. - Dvor Trakošćan dobitnik je godišnje nagrade ICOM Hrvatska 2024. za međunarodnu suradnju, koja mu je dodijeljena za projekt „Žene nose svijet“ (lijevo) a u rujnu 2024. dobitnik Nagrade za doprinos ugledu i promociji Varaždinske županije (desno).

Analiza posjećenosti Muzeja

Analiza posjećenosti u razdoblju od 2021. – 2023. godine pokazuje da ukupni broj posjetitelja ima rast, iako je tijekom istog razdoblja došlo do promjena u strukturi po tipovima posjetitelja. Neke promjene, kao što je značajan rast grupnih posjeta uz istovremeni pad pojedinačnih posjeta možemo razumjeti zbog zabrana koje su važile tijekom pandemije COVIDA-19. Prema podacima MDC u 2019. godišnja posjećenost muzeja Dvora Trakošćan bila je 89.760 posjetitelja. Upravo taj pokazatelj potvrđuje sposobnost menadžmenta da ponovno izgradi svoju publiku nakon pandemijskog pada posjećenosti. Posebno je pri tome važno uočiti rast stranih turista tijekom 2023. i 2024. godine, odnosno rast pojedinačnih posjeta.

	TIP POSJETITELJA	2022	2023	2024
1	ODRASLI (pojedinačni posjet)	25.301	17.729	16.262
2	ULAZNICA S POPUSTOM POJEDINAČNI POSJET (djeca, mladi, umirovljenici,…)	6.346	4.056	6.372
3	GRUPE - odrasli (broj osoba)	2.069	3.206	6.551
4	GRUPE - predškolski uzrast (broj osoba)	12	63	584
5	GRUPE - osnovna škola (broj osoba)	12.853	13.049	12.240
6	GRUPE - srednja škola(broj osoba)	421	523	476
7	GRUPE - studenti (broj osoba)	0	107	133
8	STRANI TURISTI (pojedinačno i grupno)	7.502	19.199	21.967
9	OSOBE S INVALIDITETOM	0	0	303
10	BESPLATAN ULAZ	96	4.818	6.641
	UKUPNO:	**54.600**	**62.750**	**71.529**



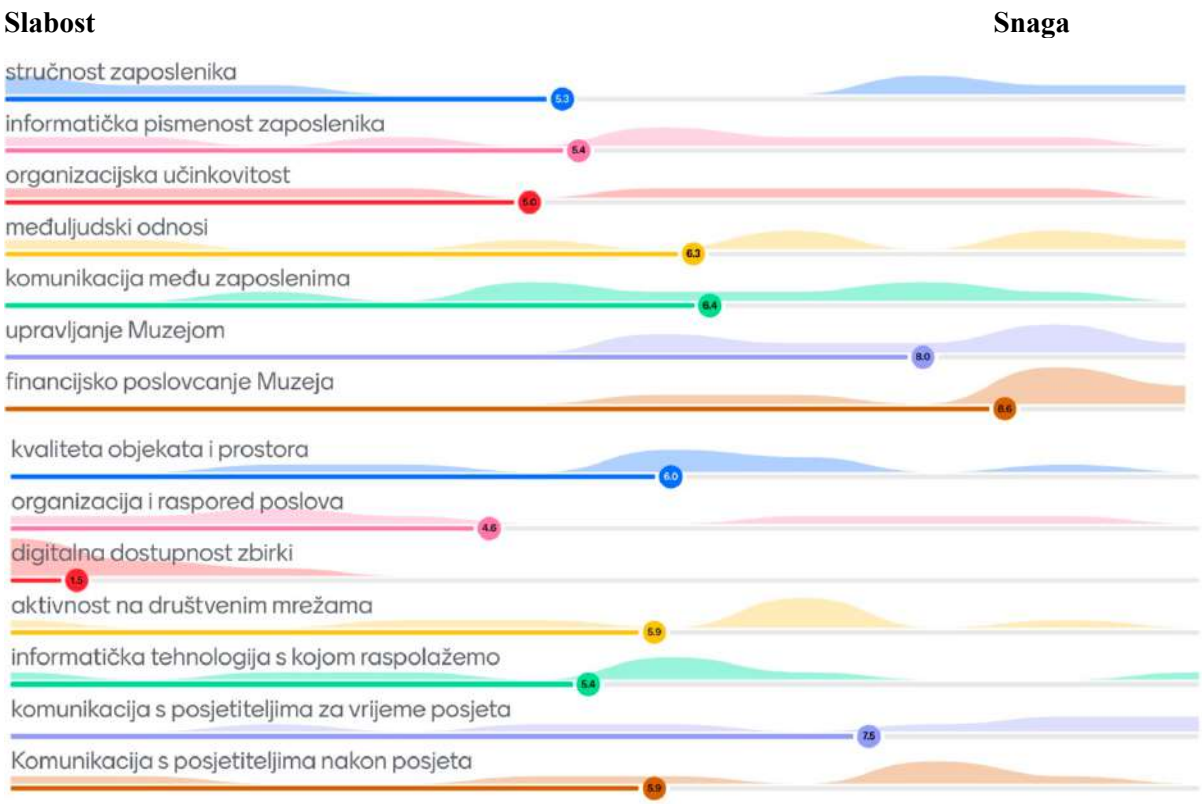
Jednako je tako prisutan rast pojedinačnih i grupnih posjeta. Pri tome valja uzeti u obzir da je tek u drugoj polovici 2024. u funkciju vraćeno jezero koje bitno utječe na motivaciju posjetitelja. Dakle unatoč tim nepovoljnim okolnostima ostvaren je rast posjeta.

SWOT analiza

.

SWOT analiza je široko prepoznata i najčešće se primjenjuje prilikom strateškog planiranja jer kada se ispravno koristi može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije. Ona sagledava unutrašnje i vanjske, pozitivne i štetne utjecaje pa je ključno njihovo ispravno prepoznavanje kako bi se provelo usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje. Ima i svoja ograničenja jer je često ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije, posebno od strane internih dionika što je vidljivo i iz odgovora prikupljenih u anketi kod Muzej. Naime, u praksi se pokazuje da je SWOT analiza obično usmjerena na aktivnosti koje se ne provode dobro, pa nedovoljna profesionalna i emotivna distanciranosti može imati veliku ulogu na objektivnost odgovora. Također se ostaje otvoreno pitanje što učiniti s generiranim podatcima posebno kada je vidljivo da se oni ponavljaju više od desetljeća. Muzej se u svakom slučaju mora suočiti s tim izazovima.

Kada se analiziraju unutrašnje snage pokušavaju se odrediti jake točke muzeja, odnosno identificirati razlikovne prednosti u odnosu na druge aktere u području. Kroz snage muzej treba odgovoriti zašto ga dionici prepoznaju, posjećuju i odabiru njegove programe i aktivnosti. Potrebno je uhvatiti ono što je jedinstveno u proizvodima i uslugama koje muzej nudi. U prikupljenim odgovorima uglavnom se pozornost usmjerila na opće standarde koje Muzej u pravilu dijeli s drugim muzejima (značaj fundusa, stručnost osoblja i dobra organizacija). Izostaju jedinstvene prednosti Muzej. Sami zaposlenici ovako su ocijenili snage, a time i slabosti institucije.



Slabosti u SWOT analizi određuju slabe točke i nedostatke od strane onih koji vode instituciju i rade u muzeju. Zaposlenici ističu kao slabost nedostatak interne digitalne platforme za bržu i cjelovitiju komunikaciju, te problem učinkovitije organizacije pri organiziranju većih događanja.

Kod vanjskih čimbenika izbor se može jako proširiti no važno je odabrati one koje su relevantni za muzej. Vanjski čimbenici koji se navode u SWOT analizi su za razliku od unutrašnjih van naše kontrole. U odgovorima zaposlenika vidljivo je da treba poraditi na organizaciji što je logično obzirom na veliko povećanje broja zaposlenih. To zahtjeva nove procedure i prilagodbe što treba biti strateški u fokusu u slijedećem razdoblju. Na to se nadovezuje i raspoređivanja poslova što je najlakše sagledati kroz osobnu perspektivu zaposlenika i nešto je što ih u svakodnevnom poslu najviše pogađa.

Prilike bi trebale otkriti što stimulativno djeluje na rad muzeja u vanjskom okruženju i da li se javljaju neki novi trendovi koji muzeju odgovaraju. Oni pokazuju što se predviđa da će biti važno za budućnost. Za Muzej je sigurno nakon pandemije važna prilika bila težnja građana za odlaskom u prirodu i boravak na otvorenom što Trakošćan nudi u velikoj mjeri. Može biti destinacija za cjelodnevni boravak u prirodi u kombinaciji sa uživanjem u kulturnoj baštini. Stoga bi se i razvoj buduće ponude mogao usmjeriti na sadržaje izvan samoga muzeja. Među prilikama koje prepoznaju zaposlenici možemo izdvojiti: veće uključivanje vanjskih suradnika u rad muzeja, eventualnu mogućnost proglašenja parka prirode za okruženje u kojem se nalazi Dvor Trakošćan i postavljanje muzeja u mentorski status prema lokalnim udrugama koje su usmjerene na očuvanje baštine. Sedam klasičnih, možemo reći postojećih prilika zaposlenici su rangirali na sljedeći način.

Prijetnje su negativna strana budućnosti i nastoji se detektirati s kojim izazovima i turbulentnim situacijama će se muzej nositi. Posebno je važno usmjeriti pozornost na ispunjenje svrhe i uloge muzeja i pratiti postoje li promjene u zajednici koje pokazuju da će muzejske usluge i aktivnosti biti manje traženi i koje to promjene štete muzejskom poslovanju. Primjer prometne povezanosti koji je naveden u odgovorima pokazuje se kao važno pitanje. Dobra prometna povezanost odnosi se na cestovnu infrastrukturu i blizinu glavnih autocesta ali je za dolazak posjetitelja na destinaciju potreban osoban automobil ili organiziran prijevoz. Kao posebne prijetnje prepoznat je:

- potres koji bi mogao bitno oštetiti dvorac i time ugroziti poslovanje muzeja,

- klimatske promjene koje mogu ograničiti mogućnosti dolazaka posjetitelja,
- kibernetički napadi na informacijsku infrastrukturu muzeja,
- moguće napade pojedinaca i grupa na imovinu i kulturne vrijednosti muzeja,
- nedostatak javnog prijevoza za dolazak do muzeja,
- nedostatak mladih koji žive i rade u ruralnom području, kao izvora radne snage i posjetitelja.

Predlaže se dublje ispitati pojedine elemente iz SWOT analize koji nisu potkrijepljeni nikakvim mjerljivim podatcima već se baziraju na unutrašnjoj percepciji institucije. Preporuča se provedba vanjske ankete koja bi omogućila bolji uvid Muzeja kakva partnerstva je primjerice poželjno razvijati kako bi ustanova bolje provodila svoju misiju. SWOT analiza je jednostavan i učinkovit alat ukoliko se ispravno koristi i u procjenama se maksimalno uvaže činjenice, sagledaju relevantni pokazatelji a projekcije se mogu temeljiti na procjenama trendova u struci.

Analiza trendova

Recentna analiza trendova, posebno u zapadnoeuropskim i američkim muzejima, pokazuje zanimljiva kretanja nakon panedemije. Muzeji su se pokazali kao iznimno otporne institucije pa tako Blackbaud donosi podatke o većem broju muzeja koji bilježe organizacijski rast umjesto opadanja.[11] Dolazi do promjena kod donositelja odluka ali i internih percepcija u samim muzejima. Može se zaključiti da je nakon zatvaranja mnogih muzeja za vrijeme COVID-a, kada je i mnogo zaposlenika napustilo sektor, postalo jasno kako bez odgovarajućih ljudskih resursa nije moguće razvijati poslovanje. Tijekom pandemije postala je vidljiva i dobra strana korištenja novih tehnologija i multimedijalnih sadržaja koji su omogućili muzejima da ostanu povezani s publikom unatoč fizičkoj nedostupnosti. Daljnji razvoj primjene tehnologija *online* i *onsite* zahtjeva ulaganja u ljudske i tehnološke resurse te je važno strateški razmotriti kako operacionalizirat ta ulaganja i polučiti željeni učinak.

Promjene konteksta u kome muzeji djeluju nose sa sobom i odgovornosti koje muzej mora uključiti u svoje poslovanje. Preferira se aktivnija participacija zaposlenika u odnosu prema publici i prema kreiranju sadržaja ali i međusobnih suodnosa, shvaćanja odgovornosti i njegovanju poželjne kulture rada. Novi organigram Muzej još uvijek ne pokazuje dovoljnu diversifikaciju radnih mjesta i očita je razrada prema administrativnom predlošku, a ne novim potrebama vidljivim usporedbom s drugim sličnim muzejima u svijetu. To ima veliki utjecaj kako se poslovanje provodi u praksi. Dodatno, manjkom specijaliziranih zaposlenika, implementacija pojedinih ciljeva iz područja digitalne tranzicije sigurno predstavljaju izazov za Muzej.

Ključno je da je organizacijska kultura usmjerena na ispunjenje uloge muzeja i stvaranje[12] povjerenja od strane publike. Interes za edukativnim programima je velik što je vidljivo iz tablice posjećenosti Muzeja, no za provedbu programa za različite dobne skupine i osjetljive skupine potrebno je dodatno opremiti prostore i educirati zaposlenike. Muzej je počeo sustavno primjenjivati edukaciju Museum Next seminarima što je vidljivo iz recentnog izvještaja o radu u 2024. godini. Upoznavanje stručnjaka muzeja s dobrim praksama i rješenjima drugih muzeja pruža im mogućnost da otvore vidike i povećaju vlastitu kreativnost i inovativnost.

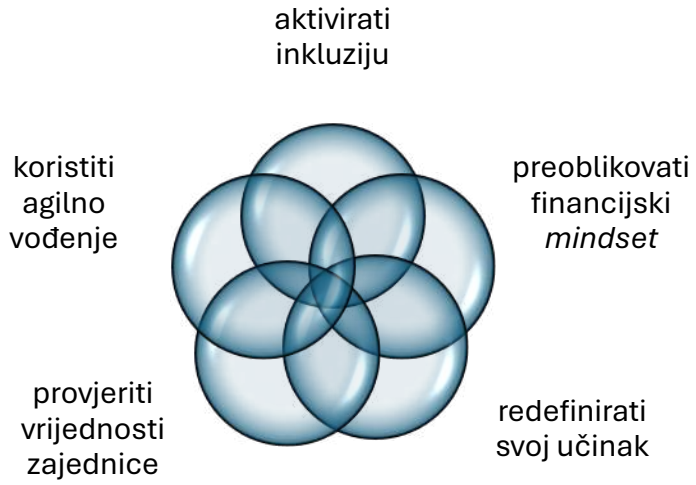
[11] *https://www.blackbaud.com/who-we-serve/arts-and-cultural-organizations*
[12] *Izvor: Peter Drucker*

Slika 11. Tri ključne premise za poboljšanu organizacijsku kulturu

Iz poslovnog svijeta poruke Petera Druckera, koje koncizno donose savjete vezane uz upravljanje i poslovne navike, mogu biti vrlo korisne za muzeje. Naime, mogu se sažeti u jednostavnu poruku „djeluj hrabro i inovativno i ne gubi vrijeme na nebitno“. U muzejskoj djelatnosti rokovi provedbe i ritam donošenja odluka ne odgovaraju suvremenim potrebama i potrebno je te tokove ubrzati. Muzej mora pratiti trendove i odgovarati na potrebe korisnika. Na taj način se može izbjeći sudbina „nerelevantnog muzeja“.

Jedan od trendova koji se ističu je izgradnja otpornosti kao odgovora na disrupcije. Ne radi se tu samo o boljem suočavanju s različitim opasnostima za instituciju već o sposobnosti muzeja da anticipira te opasnosti i za njih se dobro pripremi. *The Resiliance Playbook Team*[13] napravio je model kako sagledati lokalne i globalne trendove na način da se predvide disrupcije i koje su to komponente koje muzej mora uključiti u izgradnji otpornosti. U tom modelu ističe se kako muzej mora s jedne strane biti reflektivan, skroman i responsivan, a s druge dostojan povjerenja, integriran i transparentan.[14]

Veća financijska fleksibilnost omogućila bi muzejima bolja održiva rješenja. To je i razlog što su se nacionalni muzeji u Hrvatskoj u upitniku o prelasku na riznicu izjasnili protiv. Veliki potencijal vidljiv je u prodaji suvenira za koju je također potrebno uspostaviti povoljniji legalni okvir.



Slika 12. Koraci za oblikovanje otpornog muzeja

[13] *Reinventing the museum, ed. G. Anderson*
[14] *Isto.*

Potrebno je novo razumijevanje uloge muzeja i njegove institucionalne povijesti jer su se i okolnosti u zajednicama promijenile. Primjerice prije desetak godina strani radnici su u Hrvatskoj bili rijetkost dok ih danas susrećemo ne samo u gradovima već i malim mjestima. Tisuće njih rijetko su uključeni kao publika muzeja pa bi osjećaj empatije, jednakosti i inkluzivnosti svakako trebao voditi institucije u pokušaju da se obrate različitim potencijalnim posjetiteljima. Osim senzibiliteta i uključivosti otvaraju se i novi obrasci relevantnosti sadržaja koje donosimo pred zajednicu, a nju čine i publika i nepublika muzeja u najširem smislu. Sve su to izazovi za vodstvo Muzeja koje mora posložiti svoju internu strukturu na fleksibilan način i omogućiti sagledavanje održivog poslovanja kroz prizmu svih promjena koje se zamjećuju u okruženju, a imat će ne samo pozitivne već i negativne učinke.

Kredibilitet i vrijednost muzeja oslanja se na ono što institucija sada radi kako bi si otvorila put u budućnost, usprkos snažnim nestabilnostima koje zahvaćaju svijet i imaju sve globalniji učinak – od klimatskih promjena preko sve većeg raslojavanja bogatih i siromašnih obilježenih i kroz dostupnost resursa, pa preko migracija sve do recentnih oružanih sukoba. Stoga je ključno za muzeje otvoriti se novim praksama i promijeniti postojeći organizacijski *mindset*. Inovativni strateški pristup u tome je iznimno važan jer ne dozvoljava uljuljkati se u postojeći *status quo*. Muzej se ne smije naći u situaciji da ponavlja strateške ciljeve od prije 10 ili 15 godina. Osim što bi se trebalo zapitati kako je moguće da oni nisu realizirani, potrebno je preispitati institucionalnu živost i spremnost na promjenu u organizacijskoj kulturi. Osobito je važno da strateški ciljevi budu inspirativni kako bi u prvom redu motivirali cijelu organizaciju na promjene.

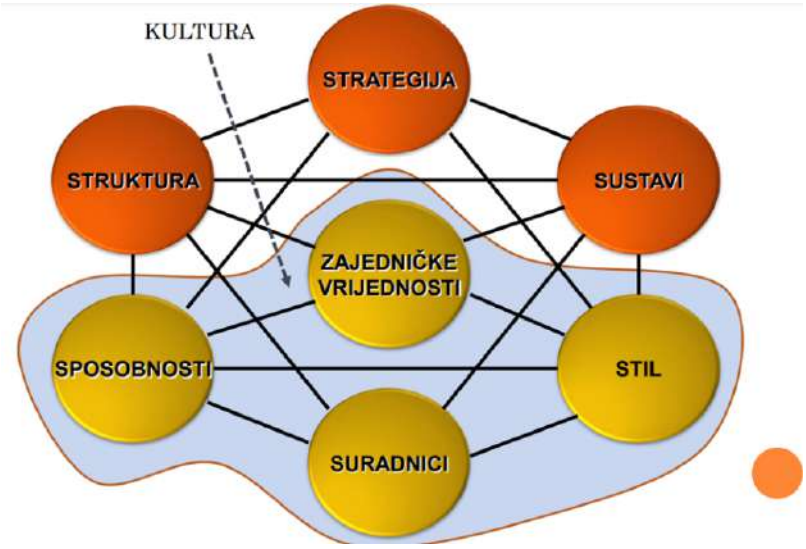
Predlaže se koristiti edukacija zaposlenika usmjerena prema promišljanju otpornog muzeja. Koristi se usporedba starog i novog pristupa kroz različite tehnike razmišljanja. Kroz institucionalni *mindset* misija i vizija viđene samo kao dokumenti dio su prošlosti. Zaposlenici muzeja se moraju intenzivno usmjeriti prema viziji i misiji kao putokazu koji vodi k većem dobru za zajednicu. Institucija se okreće inspiriranom ulaganju, participativnom vođenju. Za muzeje je također važno kako biti lokalno relevantan i globalno povezan. Osnaživanje međunarodnih veza pokazalo se iznimno važnim za Muzej pa se predlaže nastaviti ekspanzivna perspektiva i kultura istraživanja kao poticaj za uspostavu holističkih integriranih principa na kojima se temelji radi muzeja. Muzej se oslanja na svoju zarađenu vrijednost i transparentnost uz agilnu financijsku fleksibilnost. Nove mogućnosti koje donose EU fondovi zahtijevaju i zaposlenike koji imaju znanja i motivaciju uključiti se u prijave i provedbe. Potrebno je udaljiti se od već iscrpljenih internih pogleda i pretpostavki, te djelovati proaktivno uz informirano preuzimanje rizika. Za to je potrebno ostvariti transformacijsko preusmjeravanje uz naglašenu održivost poslovanja.

Razvojne potrebe i potencijali

Svrha svih analiza je sagledati vlastito poslovanje i okruženje u kojem Muzej djeluje te predvidjeti koji čimbenici će imati presudni utjecaj u budućnosti kako bi se prema njima oblikovala postupanja. Kakva je pozicija muzejske djelatnosti i i po kojim odrednicama to pratiti te kako držati korak s inovacijama i prijetnjama klimatskih promjena neka su od ključnih pitanja za nacionalne muzeje poput Dvora Trakošćan.

Osim što treba postići da se unutar muzeja dijele zajedničke vrijednosti, važno je uspostaviti i dobre procedure te monitoring procesa. Na organizacijsku kulturu djeluje čitav niz čimbenika. Jedan je i osjećaj vlasništva i pripadnosti jer se primjerice ljudi drukčije odnose prema nečemu što je državno ili privatno vlasništvo. Muzej za umjetnost i obrt u Zagrebu jedan je od prvih koji je uspješno koristio taj alat zajedništva u brendiranju i oblikovanju svog identiteta. Prepoznavanje zajedništva kao motivacijskog djelovanja vrlo je važno izgraditi posebno u osjetljivom trenutku kada kolektiv povećava

broj zaposlenika. Posebno treba izbjeći potencijalne antagonizme između dugotrajno zaposlenih i novopridošlih radnika kao i podjele po tom principu. Treba razvijati obrasce ponašanja koji povezuju zaposlenike i uključuju ih u realizaciju projekata s osjećajem zajedništva.

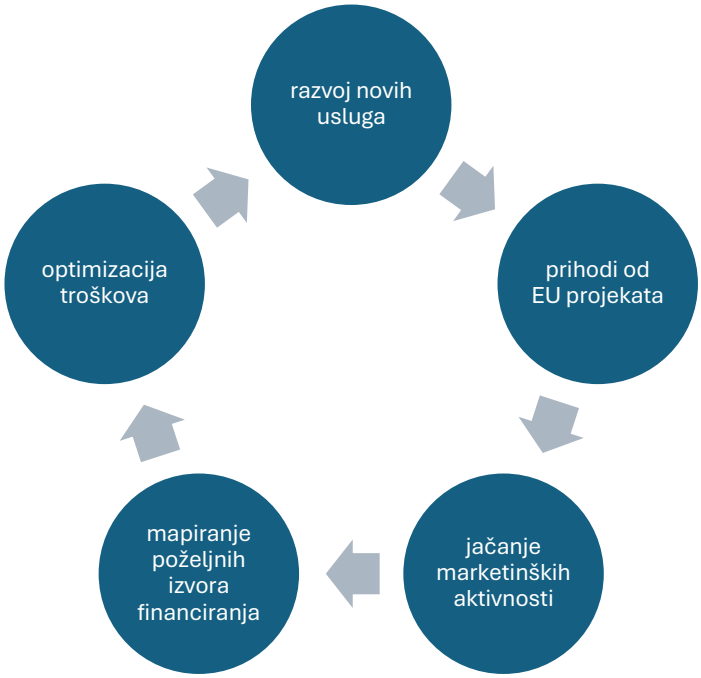


Slika 13. McKinseyev model inovativne strukture[15]

Za muzej to je i životni ciklus ustanove i njezina veličina, kakva se tehnologija primjenjuje, kakvi su ciljevi ustanove i okolina te ljudi koji u muzeju rade jer primjerice dob i obrazovna struktura mogu uvelike utjecati na organizacijsku kulturu.

Predložene smjernice za buduće unapređenje poslovanja i diversifikaciju financiranja

Analiza je pokazala veliko oslanjanje muzeja na proračunska sredstva. Recentna istraživanja pokazuju da financiranje muzeja iz javnih sredstava opada[16] što će mnoge od njih prisiliti da se okrenu drugim izvorima prihoda. U izgradnji otpornosti muzeja predlaže se razmotriti slijedeće smjernice.



[15] *Izvor: Kilindžič*
[16] *Recentna istraživanja IMREC-a.*

1. Povećanje prihoda od novih usluga:
    - Digitalne usluge i virtualne izložbe: Tijekom pandemije mnoge su institucije prešle na digitalne platforme. Muzej može razviti virtualne ture, online radionice, pa čak i digitalne prodajne platforme za suvenire i umjetnine, čime bi se osigurali prihodi bez fizičke prisutnosti posjetitelja. Time raste otpornost u slučaju novih pandemija ili pak smanjene mobilnosti građana.
    - Tematski događaji i specijalizirane izložbe: Organizacija specijalnih programa s ograničenim brojem sudionika (npr. VIP obilasci, večernje ture) može pomoći u privlačenju posjetitelja koji su spremni platiti više za ekskluzivna iskustva. Muzej mora racionalno odvagnuti u kakva događanja može investirati obzirom na resurse i zaposlenike.
    - Naplata sadržaja u okolišu muzeja

2. Prihodi od EU projekata
    - Uključivanje u više projekata sufinanciranih iz fondova EU. Posebno se potiču ulaganja u programe koji prate recentne trendove

    - Ulaganje u stjecanje znanja i dodatnih kompetencija zaposlenika. Muzej mora paziti na kvalifikacije osoblja koje zapošljava.

3. Optimizacija troškova:
    - Energetska učinkovitost: Investicija u energetski učinkovite sustave (npr. solarne panele ili LED rasvjetu) može pomoći u smanjenju visokih troškova energenata koji su, s obzirom na očekivani porast cijena, ključni za financijsko zdravlje.
    - Postizanje dogovora s konzervatorima vezano uz zelena ulaganja i povećanja pristupačnosti koja nisu na visokoj razini u spomenicima kulture kao što su dvorci.
    - Revizija troškova održavanja: Troškovi za održavanje muzeja trebaju se analizirati kako bi se identificirale mogućnosti za smanjenje troškova, bilo kroz optimizaciju ugovora s dobavljačima ili kroz prijavu na programe financiranja obnovljivih resursa i energetske efikasnosti.

4. Povećanje posjećenosti i ulaganje u marketing:
    - Nastavak marketinških kampanja te pojačane marketinške aktivnosti kroz digitalne platforme i suradnju s turističkim agencijama mogu pomoći u povećanju broja posjetitelja.
    - Muzej se treba snažnije povezati s lokalnim zajednicama i školama. Očito je da postoji interes za edukativne programe i postoji prostor za povećanje dolaska no to zahtjeva dodatan angažman muzejskih edukatora.
    - Novi edukativno-zabavni programi za strane posjetitelje mogli bi dodatno animirati dolazak i povećati posjećenost, posebno ukoliko bi se najavljivali putem društvenih mreža ili kroz kontakte sa specijaliziranim agencijama.

5. Mapiranje poželjnih izvora financiranja:
    - Redovito praćenje natječaja: Nastaviti aktivno apliciranje za nacionalne i europske fondove za kulturne institucije koje može pomoći u pokrivanju troškova ulaganja u infrastrukturu i posebne projekte.
    - Donacije i pokroviteljstva: Privlačenje sponzorstava iz privatnog sektora ili putem donacija može pomoći u realizaciji dodatnih aktivnosti no potrebno je pažljivo razraditi pristup s kojim sadržajima ići na određene dionike.
    - Povećati prihode na lokaciji naplatom novih usluga

- Razmisliti o *crowdsourcing* ili *crowdfunding* za određene sadržaje Muzeja koji mogu jasno ponuditi nešto zauzvrat publici. Stvoriti mrežu podrške kroz Klub prijatelja muzeja.

Investicije u tijeku i planirane investicije

Investicije u tijeku

Tijekom 2024. godine započete su sljedeće investicije:

1. Energetska obnova pomoćne zgrade Dvora Trakošćan - vrijednost investicije je: 462.338,30 eura bez PDV-a, sa rokom završetka radova: 15.08.2025. Projekt se financira sredstvima EU u okviru plana oporavka i otpornosti (NPOO 2021-2026., NPOO.C6.1.R1-I3.01.0022)

2. Sanacija i građevinski zahvati na stazama, klizištima i odvodnji - vrijednost investicije: 94.227,00 bez PDV-a, sa rokom završetka radova: 20.12.2024.

3. Izvođenje radova uređenja pješačke staze do kapelice Sv. Križa u perivoju dvorca Trakošćan - vrijednost investicije: 63.352,50 eura bez PDV-a, sa rokom završetka radova: 15.01.2025.

Planirane investicije

Podaci o planiranim investicijama sukladno Programu programskih aktivnosti ustanova u nadležnosti Ministarstva kulture i medija za 2025. godinu:

- Izrada cjelovite konzervatorske studije i snimke postojećeg stanja za dvorac jer se radi o nepokretnom kulturnom dobru kako bi se olakšalo radove na održavanju i očuvanju. Provodi se u suradnji s Hrvatskim restauratorskim zavodom.
- Razvoj pristupačnosti stalnog postava muzeja Dvor Trakošćan – Muzej ne udovoljava zahtjevima koje propisuje Pravilnik o osiguranja pristupačnosti građevinama osobama s invaliditetom i smanjene pokretljivosti te se provode aktivnosti na usklađivanju. U okviru ovog projekta potrebno je implementirati projekt izgradnje kosog dizala do dvorca i ugradnje dizala i podizne platforme u dvorcu. Također se potiče nabava internih vozila za posjetitelje slabije pokretljivosti umjesto vožnje kočijom zbog sigurnosnih aspekata.
- Preventivna konzervacija i restauratorsko-konzervatorski zahvati moraju biti većeg obujma– očuvanje muzejskih zbirki i predmeta u stalnom postavu Dvora Trakošćan.
- Sanacija kapilarne vlage i tekuće investicijsko održavanje koje na pojedinim dijelovima kompleksa zahtijevaju i hitne intervencije kako bi se prevenirala daljnja šteta na objektima i okolišu.
- Razvoj dokumentacijskog servisa muzejske ustanove Dvor Trakošćan
- Rekonstrukcija kotlovnice i sistema centralnog grijanja.
- Uređenje dotrajale opreme sanitarnih čvorova zbog dotrajalosti instalacija i naplata korištenja sanitarnog čvora.
- Nabava opreme za održavanje park šume.
- Realizacija mosta preko Trakošćanskog jezera – zbog izmijenjenih okolnosti već izrađeni projekt za koji je ishođena i lokacijska dozvola upitan je možda će ga biti potrebno preprojektirati po zahtjevu osnivača, Ministarstva kulture i medija.

Muzej prati realizaciju investicija na godišnjoj razini. Potrebno je identificirati prepreke ostvarenju pojedinih investicija koje se naziru u neusklađenosti pojedinih projekata s osnivačem pa izostaje financijska potpora ili projekti nisu dobili potrebne suglasnosti. Predlaže se napraviti reviziju projekata i usmjeriti se na one koji imaju šanse dobiti potpore.

4.Strateški i posebni ciljevi

Strateški model

Budući da Dvor Trakošćan ima veliko poslovno iskustvo i tijekom desetljeća realizirao je brojne zahtjevne projekte, za izradu strateških planova predlaže se korištenje modela planiranja u realnom vremenu. Taj model je dovoljno fluidan pa može pomoći ustanovama koje se suočavaju s brzim promjenama u svom radnom okruženju. Za Muzej to je planiranje obnove baštinskih objekata, digitalna transformacija, primjena održivih modela rada i i snažnije usmjerenje prema međunarodnoj suradnji. Predlaže se strateškim modelom djelovati na tri razine uspjeha u stvarnom vremenu:

Slika 14. Tri razine strateškog modela

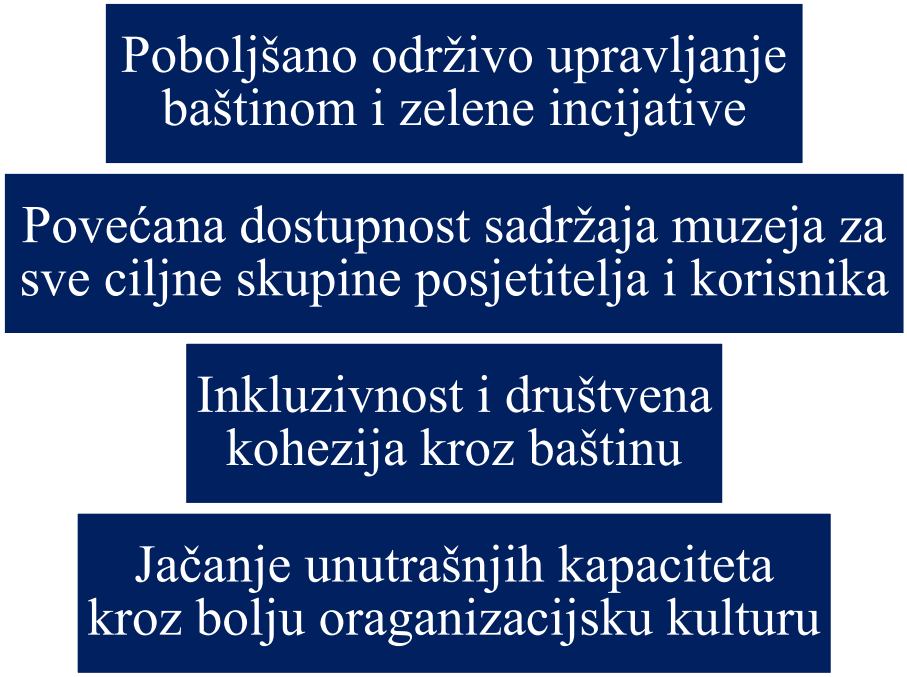
Razine uspjeha na koje djeluje Strateški plan

Na organizacijskoj razini strategije se oblikuju kao odgovor na unutrašnje snage, prilike ili trendove. Programska razina potiče kako odgovoriti na nove zahtjeve publike, različita očekivanja ili promjene u okruženju dok operativna razina uključuje interne sustave, vanjske suradnike i politike kako bi se operacionalizirali procesi donošenja odluka u interesu muzeja i osiguravanje sredstava za projekte i programe. Muzej mora dobro shvatiti svoje komparativne prednosti jer je to ključno za osiguranje uspjeha. Muzej oblikuje svoje ključne izjave i oslanjati će se na njih u implementaciji svega što radi.
Strateški plan mu daje okvir kako na operativnoj razini usmjeriti ustanovu prema dosegljivim ciljevima.

Strateški ciljevi

Glavni strateški ciljevi prate viziju i misiju muzeja i iako se protežu kroz duže razdoblje moraju imati mjerljivu dimenziju kroz koju ustanova prati vlastite rezultate i postignuća.

Glavni strateški ciljevi su:



Strateški cilj 1. - Poboljšano održivo upravljanje baštinom i zelene inicijative

Cilj: Osigurati ekološki održivo upravljanje muzejskim kompleksom kroz zelene prakse, smanjenje ugljičnog otiska i prilagodbu klimatskim promjenama. Cilj je postavljen u skladu s Europskim zelenim planom.

Ključne mjere:

- Implementacija ekoloških rješenja za očuvanje dvorca i perivoja (npr. energetska učinkovitost, održiva mobilnost posjetitelja).
- Razvoj „zelenih“ muzeoloških programa i radionica za podizanje ekološke svijesti posjetitelja.
- Korištenje kružnog gospodarstva u upravljanju resursima muzeja (održivo upravljanje otpadom, reciklaža materijala, korištenje eko materijala).
- Partnerstvo s lokalnim i međunarodnim ekološkim inicijativama u cilju povećanja otpornosti kulturne baštine na klimatske izazove.
- Sudjelovanje u projektima koji financiraju održive prakse
- Stavljanje u funkciju sadržaja na čitavom području kojim upravlja muzej

Strateški cilj 2. - Povećana dostupnost sadržaja muzeja za sve ciljne skupine posjetitelja i korisnika

Cilj: Kroz inovativni pristup i implementaciju projekata te uz korištenje digitalnih alata omogućiti pristup zbirkama i sadržajima muzeja različitim osjetljivim skupinama kao i širokoj publici. Želi se povećati vidljivost i angažman posjetitelja i pri tome koristiti nove tehnologije. Cilj je postavljen u skladu s Digitalnom agendom za Europu.

Ključne mjere:

- Digitalizacija muzejske građe i razvoj interaktivnih virtualnih tura i proširene stvarnosti (AR/VR).
- Razvoj prilagođenih digitalnih platformi za edukaciju i participaciju (npr. e-learning moduli o kulturnoj baštini).
- Poboljšanje pristupačnosti za osobe s invaliditetom putem digitalnih rješenja i online sadržaja.
- Aktivno sudjelovanje u europskim projektima koji podupiru dostupnosti i prilagodljivost sadržaja za različite ciljne skupine

Strateški cilj 3. – Inkluzivnost i društvena kohezija kroz baštinu

Cilj: Povećati pristupačnost muzeja i aktivno uključiti različite društvene skupine u muzejske aktivnosti, promičući kulturnu raznolikost, suradnju i zajedničko stvaranje vrijednosti temeljenih na baštini.

Ključne mjere:

- Poticanje međumuzejske i međuinstitucionalne suradnje u tuzemstvu i inozemstvu
- Uključivanje lokalne zajednice u kreiranje i sukreiranje muzejskih sadržaja kroz participativne projekte.
- Osmišljavanje projekata i programa koji promoviraju kulturnu raznolikost i multikulturalnost.
- Uključivanje ranjivih skupina
- Članstvo i suradnja u profesionalnim strukovnim udrugama
- Razvijanje strateških partnerstva i s turističkim sektorom i promocija muzeja u sklopu kulturnog turizma.

Strateški cilj 4. – Jačanje unutrašnjih kapaciteta kroz bolju organizacijsku kulturu

Cilj: Cilj je osnažiti muzej kroz učinkovito upravljanje, profesionalizaciju rada i financijsku održivost. To uključuje unaprjeđenje internih procedura, praćenje učinka zaposlenika, jačanje međunarodne suradnje te razvoj inovativnih poslovnih modela u partnerstvu s turističkim i kreativnim sektorom. Raznolikim izvorima financiranja osigurava se dugoročna stabilnost i razvoj ustanove.

Ključne mjere:

- Uspostava boljih radnih procedura i unutrašnjih kontrola
- Praćenje učinka zaposlenika i uspostava sustava izvještavanja
- Razmjena znanja i mobilnost muzejskih stručnjaka kroz partnerstva s europskim institucijama.

- Razvoj novih poslovnih modela kroz suradnju s turističkim i kreativnim industrijama.
- Osiguravanje financijske održivosti muzeja kroz diversifikaciju izvora financiranja (EU fondovi, sponzorstva, crowdfunding).

Posebni ciljevi i mjere

Specifičniji ciljevi ili posebni ciljevi pomažu ostvarenju strateških ciljeva i u pravilu se očekuje njihova realizacija u razdoblju trajanja Strateškog plana, dakle u razdoblju 2025. - 2028.

Strateški cilj 1. – Poboljšano održivo upravljanje baštinom i zelene inicijative

Posebni cilj	Mjere / aktivnosti
Uvođenje ekološki održivih praksi u muzejsko poslovanje	Implementacija energetski učinkovitih rješenja (LED rasvjeta, obnovljivi izvori energije) i ekološki prihvatljivih materijala u obnovi i održavanju dvorca i perivoja.
	Povećanje dostupnosti za osjetljive skupine
	Uspostava sustava upravljanja otpadom s fokusom na reciklažu i smanjenje otpada.
	Edukacija zaposlenika o otpornosti muzeja, održivom poslovanju i zelenim praksama s posebnim naglaskom na suradnji s međunarodnim strukovnim organizacijama
Prilagodba klimatskim promjenama kroz održivo upravljanje perivojem i jezerom	Izrada strategije prilagodbe klimatskim promjenama.
	Očuvanje biološke raznolikosti kroz sadnju autohtonih biljnih vrsta u perivoju.
	Povećanje kapaciteta za sadržaje uz jezero kroz ekološki prihvatljive metode.
	Uvođenje ekoloških programa za promicanje održivih baštinskih i turističkih aktivnosti.
Unapređenje održivog turizma kroz zelene inicijative	Suradnja s lokalnim ekološkim organizacijama na razvoju "eko-turističkih" programa.
	Razvoj tematskih staza za posjetitelje s fokusom na očuvanje prirode.
	Promocija održive mobilnosti (biciklističke rute za posjetitelje).
	Osiguravanje edukativnih sadržaja o održivom turizmu kroz digitalne platforme.
	Dogovor s partnerima o smještaju sjedišta budućeg parka prirode u Dvor Trakošćan

Strateški cilj 2. – Povećana dostupnost sadržaja muzeja za sve ciljne skupine posjetitelja i korisnika

Posebni cilj	Mjere / aktivnosti
Digitalizacija zbirki i modernizacija muzejske infrastrukture	Digitalizacija muzejskih predmeta i njihovo postavljanje na online platforme.
	Razvoj virtualne ture dvorca koristeći proširenu stvarnost (AR) i virtualnu stvarnost (VR)
	Nabava i implementacija sustava za digitalnu arhivsku obradu.
Jačanje sigurnosti digitalne infrastrukture muzeja	Uvođenje kibernetičke sigurnosne strategije za zaštitu digitalne imovine.
	Osiguravanje redovitih sigurnosnih provjera i ažuriranja sustava.
	Edukacija zaposlenika o prepoznavanju i sprječavanju kibernetičkih prijetnji.
	Razvoj kriznih planova za slučaj kibernetičkih napada.
Razvoj digitalnih strategija za privlačenje novih ciljnih skupina	Suradnja s tehnološkim tvrtkama za razvoj inovativnih digitalnih rješenja.
	Korištenje big data analitike za praćenje i analizu posjetitelja.
	Pokretanje virtualnih izložbi dostupnih globalnoj publici.
	Uvođenje online prodaje suvenira i knjiga povezanih s muzejom.

Strateški cilj 3. – Inkluzivnost i društvena kohezija kroz baštinu

Posebni cilj	Mjere / aktivnosti
Razvoj inkluzivnih programa za različite društvene skupine	Organizacija besplatnih ili subvencioniranih posjeta za ranjive skupine.
	Programi edukacije za osobe s posebnim potrebama i stariju populaciju.
	Uključivanje lokalnih umjetnika i zanatlija u muzejske programe.
	Razvoj prilagođenih muzejskih sadržaja za djecu i mlade.
Osiguravanje pristupačnosti muzeja za sve posjetitelje	Unapređenje infrastrukture za osobe s invaliditetom (rampe, taktilne staze).
	Razvoj vodiča na znakovnom jeziku i prilagođenih taktilnih eksponata.
	Promocija muzeja kao mjesta društvene inkluzije kroz javne kampanje.
	Organizacija događanja koja uključuju različite kulturne zajednice.
Jačanje sigurnosti muzeja i okruženja	Postavljanje video nadzora i sustava kontrole pristupa unutar cijelog kompleksa.
	Pojačana fizička sigurnost tijekom organizacije velikih događanja.
	Suradnja s lokalnim sigurnosnim službama na izradi plana sigurnosti.
	Razvoj edukacijskih programa za zaposlenike o postupanjima u kriznim situacijama.
	Implementacija sustava zaštite kulturnih dobara od vandalizma i krađe.

Strateški cilj 4. – Jačanje unutrašnjih kapaciteta kroz bolju organizacijsku kulturu

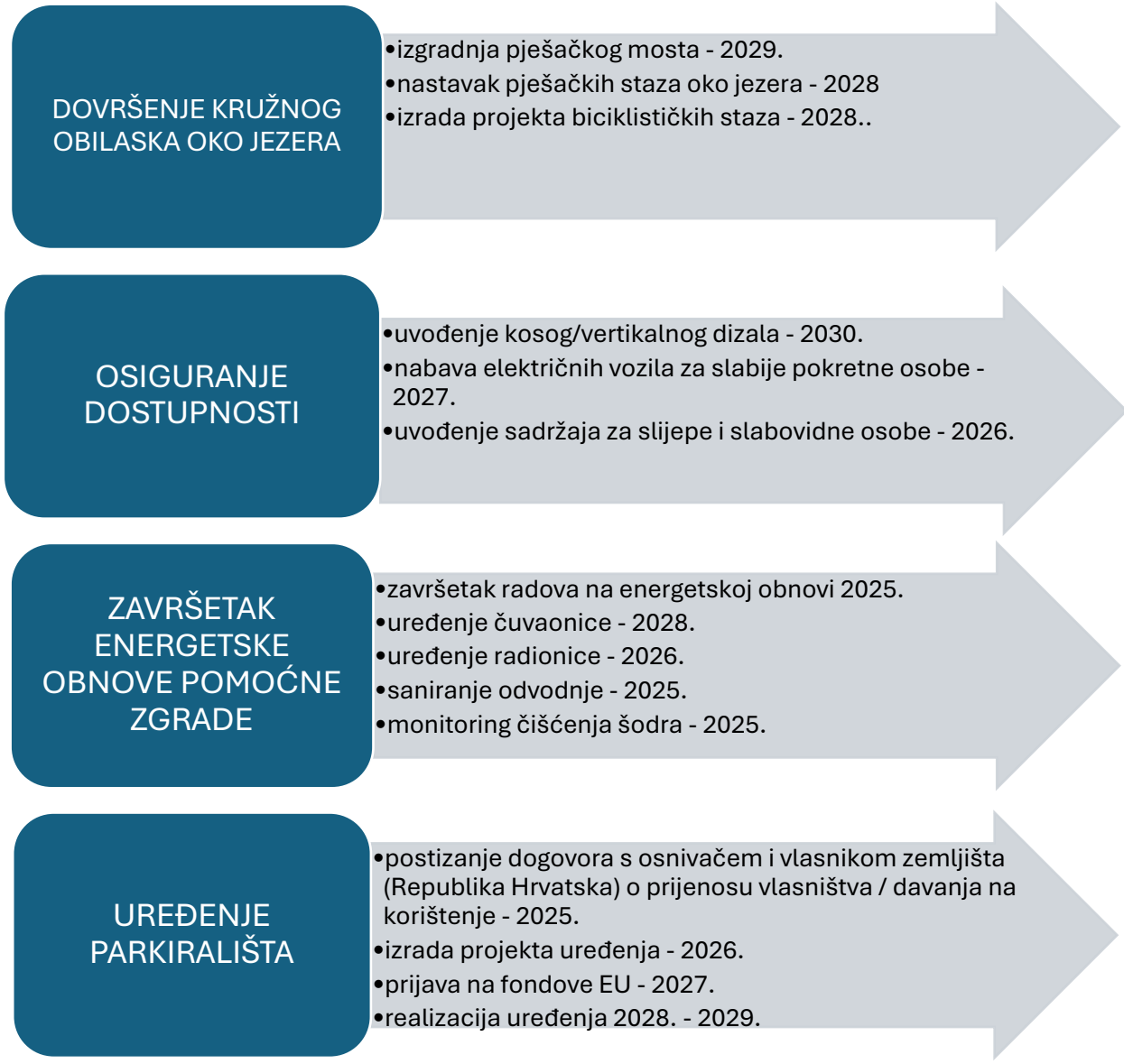
Posebni cilj	Mjere / aktivnosti
Unapređenje stručnih kapaciteta zaposlenika muzeja	Provedba stručnih edukacija i radionica za osoblje muzeja u području sigurnosti i kriznog menadžmenta.
	Osiguravanje programa razmjene s europskim muzejima radi prijenosa znanja.
	Jačanje upravljačkih kapaciteta za vođenje projekata.
Razvoj međunarodnih partnerstava i projekata	Uspostava međunarodne suradnje s muzejskim institucijama i organizacijama radi razmjene iskustava.
	Kreiranje zajedničkih izložbi i kulturnih događanja s inozemnim partnerima.
	Organizacija međunarodnih skupova u Dvoru Trakošćan i sudjelovanje na stručnim skupovima u zemlji i inozemstvu
	Priprema projekata za prijavu na međunarodne fondove i nacionalne natječaje.
	Razvoj strategije sponzorstava i partnerstava s privatnim sektorom.
	Uvođenje novih komercijalnih programa (radionice, posebni događaji, noćne ture).
	Optimizacija troškova kroz racionalizaciju resursa i energetske uštede.
Financijska održivost	
Jačanje organizacijske kulture	Praćenje radnog učinka zaposlenika s ciljem postizanja ravnoteže obveza i odgovornosti
	Razvijanje kulture timskog rada

4. Strategije implementacije

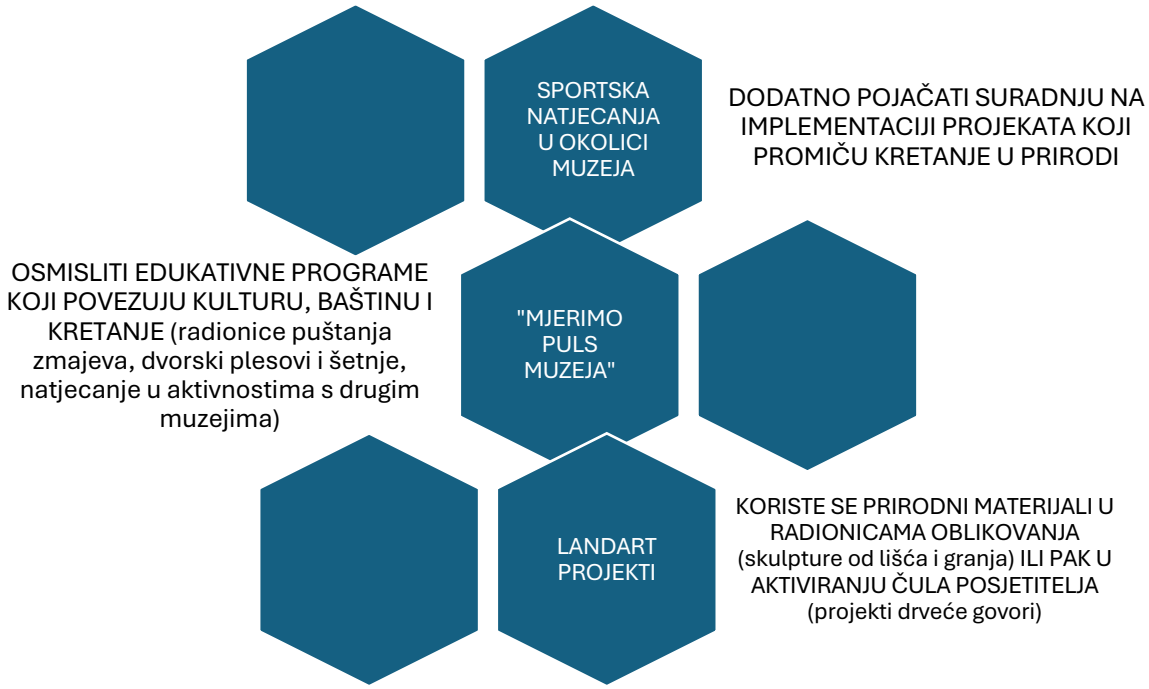
Strateški cilj 1 - indikatori i rezultati

Implementacija se prati kroz mjere s aktivnostima kojima je dodijeljena odgovorna osoba, zadan je rok provedbe i jasni su rezultati koje treba ostvariti. Monitoring se odvija u kraćim ili dužim vremenskim intervalima.

Implementacija ekoloških rješenja za očuvanje dvorca i perivoja

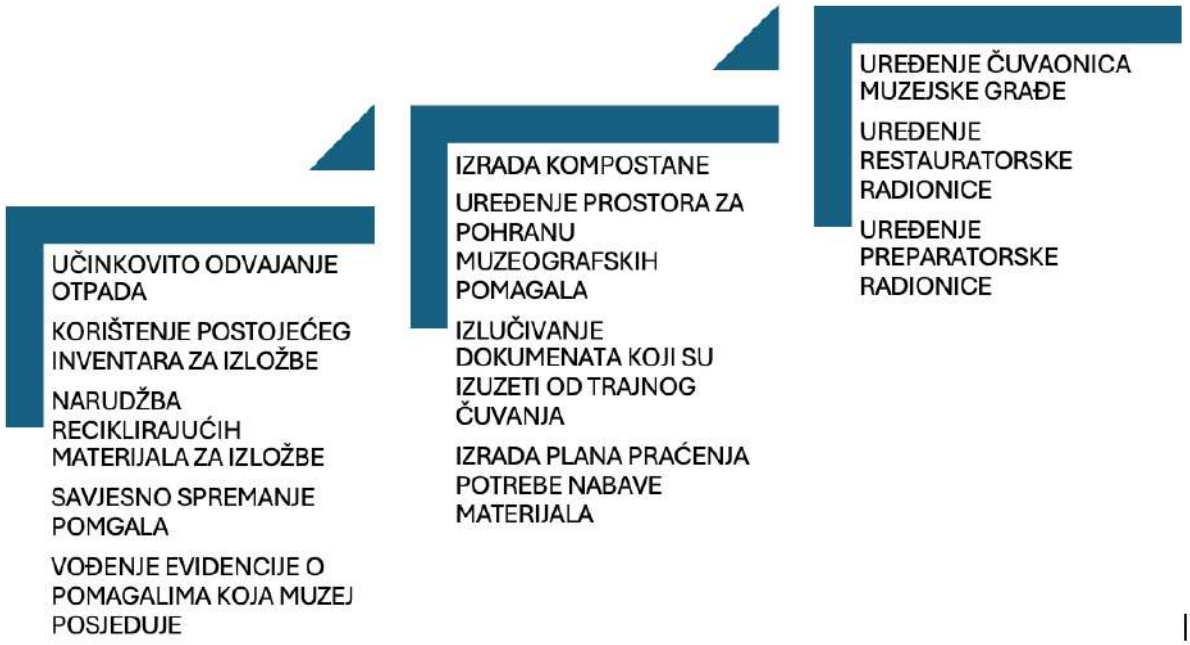


Razvoj „zelenih“ muzeoloških programa i radionica za podizanje ekološke svijesti posjetitelja.

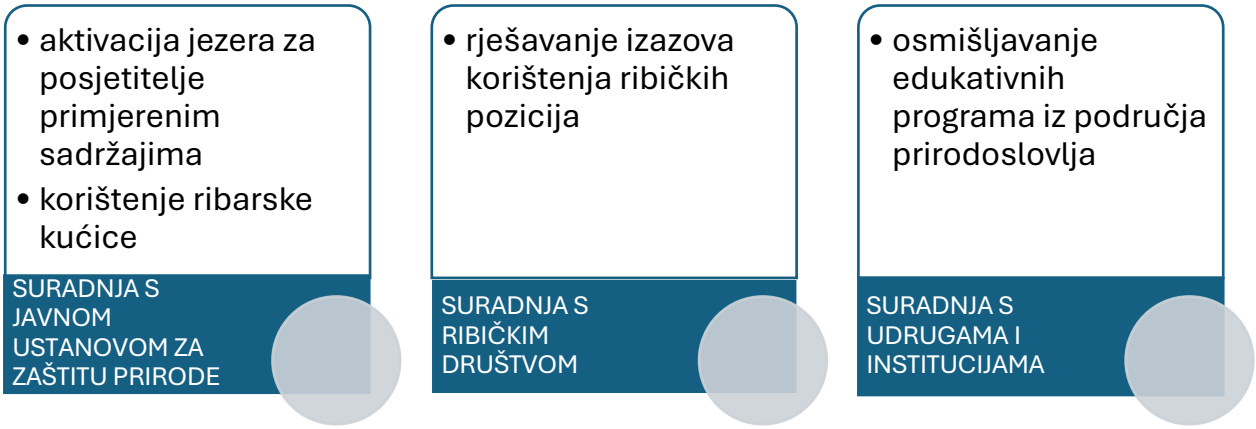


Na godišnjoj razini prati se implementacija svakog od tri navedena segmenta. Edukacijski tim izrađuje tablicu u kojoj prati sve aktivnosti po temi.

Korištenje kružnog gospodarstva u upravljanju resursima muzeja (održivo upravljanje otpadom, reciklaža materijala, korištenje eko materijala).



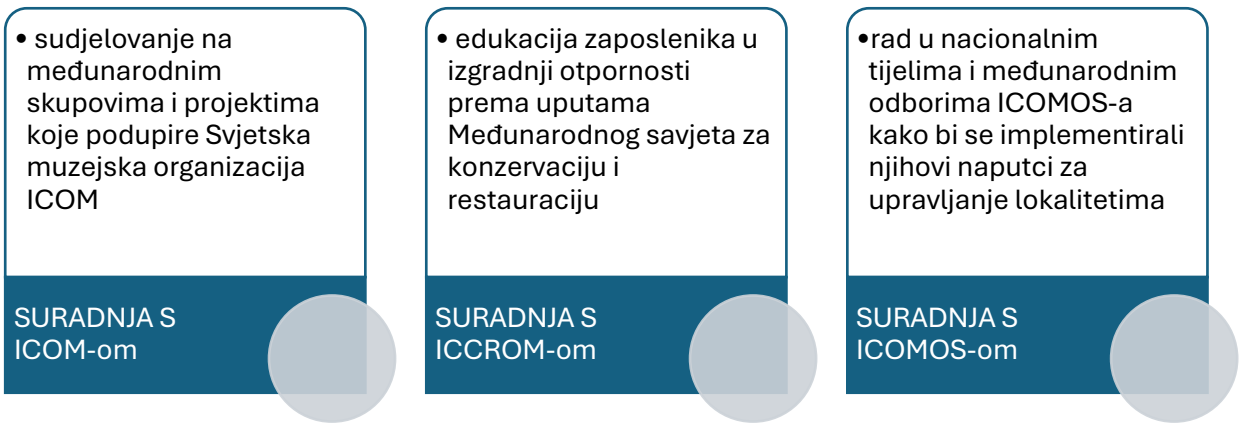
Partnerstvo s lokalnim i međunarodnim ekološkim inicijativama u cilju povećanja otpornosti kulturne baštine na klimatske izazove



Slika 15. - Tablica suradnje s lokalnim dionicima.

.

U cilju izgradnje otpornosti muzeja Dvor Trakošćan će redovito pratiti preporuke međunarodnih organizacija koje promiču izgradnju otpornosti muzeja.



Slika 16. - Tablica suradnje s međunarodnim dionicima

Sudjelovanje u projektima koji financiraju održive prakse

KONTINUIRANO PRAĆENJE POZIVA I NATJEČAJA U KOJIMA JE MUZEJ PRIHVATLJIV PRIJAVITELJ (2025. - 2028.)	Natječaji EU
	Nacionalni natječaji
	Posebni grantovi međunarodnih organizacija

Stavljanje u funkciju sadržaja na čitavom području kojim upravlja muzej

Muzej ima nekoliko objekata koji nisu u funkciji. Vrtlarska kućica je objekt kojeg treba urediti no potrebno je s osnivačem dogovoriti namjenu. Ukoliko u Dvoru Trakošćan bude sjedište budućeg parka prirode razmatra se Vrtlarska kućica kao objekt u kome bi bila smještena uprava parka. Ukoliko do toga ne dođe muzej bi u Vrtlarskoj kućici postavio stalnu izložbu o uređenju parka i povijesti zasađenih biljnih vrsta na lokalitetu.

Ribarska kućica nakon prolaska roka korištenja od strane Javne ustanove za obrazovne programe ostaje Dvoru Trakošćan na raspolaganju. Postoje upiti za komercijalno korištenje kao i mogućnost korištenja za edukativne programe iz područja ribolova.

Amfiteatar kod jezera potrebno je aktivirati kao mjesto događanja, koncerata i predstava no za to je potrebno urediti prihodovnu stranu i sistem naplata koje vi financirale programsku djelatnost.

Kapela sv. Križa povremeno služi kao mjesto za vjenčanja i rijetko se koristi za edukativne obilaske. Muzej planira izraditi Plan korištenja vanjskih sadržaja i testirati njihovu zanimljivost za korisnike i posjetitelje.

U funkciju se stavlja i Galerija u pomoćnoj zgradi pogodna za veće tematske izložbe kao i za kongrese i događanja. Razmatra se u 2026. organizacija Kongresa povjesničara umjetnosti u suradnji s DPUH.

Strateški cilj 2 - indikatori i rezultati

Naslanjajući se na prioritete vezane uz digitalnu tranziciju muzej će u slijedećem strateškom razdoblju učiniti značajne korake u digitalizaciji građe i njezinom približavanju korisnicima. Također će kroz izložbenu djelatnost izrađivati analogne i digitalne interaktivne komponente kojima će pospješiti stjecanje znanja ali i obogati doživljaj postava.

Digitalizacija muzejske građe i razvoj interaktivnih tura uz primjenu novih tehnologija

Slika 17. - Plan digitalizacije muzejske građe

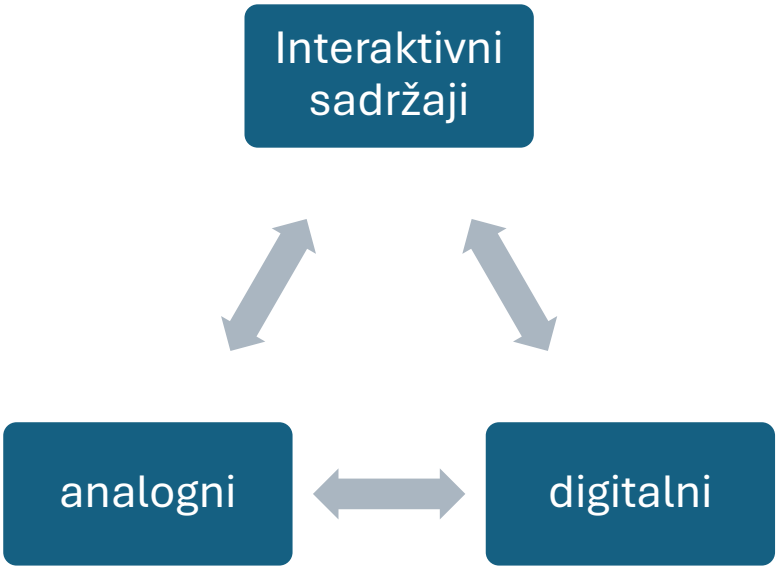
Digitalizaciju građe provode kustosi zaduženi za zbirke. Tijekom pripreme tematskih izložbi dodatno se obrađuju podatci o pojedinim muzejskim predmetima kao i o nematerijalnim izričajima što je podloga za izradu interaktivnih tura i programa.

Interaktivne ture oblikuju se za izložbe kao i za posebna tematska događanja. U razdoblju 2025. – 2028. planiraju se i digitalni ali i analogni sadržaji budući da treba i izgraditi tehničku podršku unutar zahtjevnog baštinskog kompleksa.

Postojeći multimedijalni sadržaji poput virtualne ture i proširene stvarnosti Oživjeli Trakošćan trebali bi osim na samoj lokaciji biti dostupni i na mrežnoj stranici. Stoga je u sklopu nove stranice i predviđen multimedijalni kutak kojega je moguće nadograđivati. Izložben projekt o Jurju II Draškoviću donosi novi film i tablet sa sadržajima koji obogaćuju znanja korisnika tijekom posjeta i mogu se zadržati i u stalnoj ekspoziciji. Tako je planirano i sa interaktivnom igrom „Pronađi tragove životinja“ za izložbu 100 godina hrvatskog lovstva. Ambiciozniji programi izrade multimedijalnih sadržaja planiraju se provesti kroz programe sufinancirane iz fondova EU. U tijeku su dvije prijave na INTERREG programe sa Slovenijom pa ukoliko se dobiju sredstva pristupit će se realizaciji i multimedijalnih sadržaja. U jednom od programa je i predviđena suradnja i s Fakultetom informatike i organizacije u Varaždinu koji bi zajedno s partnerima razvio strateški dokument kako implementirati nove tehnologije u muzeju obzirom na održivost.

Od zanimljivih analognih sadržaja u 2025. godini muzej planira otvoriti prvi Escape room u muzeju u Hrvatskoj namijenjen obiteljima ili manjim skupinama mlađih korisnika. Posebno će se na taj način animirati dolazak korisnika mlađe generacije koji nedovoljno posjećuju muzej van organiziranih

ekskurzija. Tijekom izložbi i događanja muzej razvija programe potrage koji su vrlo popularni kod obiteljskog posjeta ali i za mlađe uzraste učenika.



Razvoj prilagođenih digitalnih elemenata za edukaciju i participaciju

U postavu se planiraju postaviti interaktivnih elementi koji posjetiteljima nude provjeru znanja poput kvizova, interaktivnih slagalica i drugih zadataka koji na zabavan način pospješuju učenje.

Planira se u suvenirnici ponuditi program edukativnih igara koji se odnose na muzejski sadržaj poput puzzli ili pak igara memorije kako bi se dohvatili i najmlađi posjetitelji.

Poboljšanje pristupačnosti za osobe s invaliditetom putem digitalnih rješenja i online sadržaja

Tijekom 2025. muzej sa stručnjacima planira izraditi smjernice za implementaciju taktilnih sadržaja odnosno sadržaja za slijepe i slabovidne osobe. Praksa je pokazala da se mnoga rješenja teško mogu nazvati dobrom prilagodbom pa je Dvor Trakošćan odlučio primijeniti ispravan pristup i prvo napraviti dobre smjernice i zatim prema njima implementirati sadržaje dostupnosti. Prvo će se koristiti u izložbenim programima a kasnije i ju stalnom postavu.

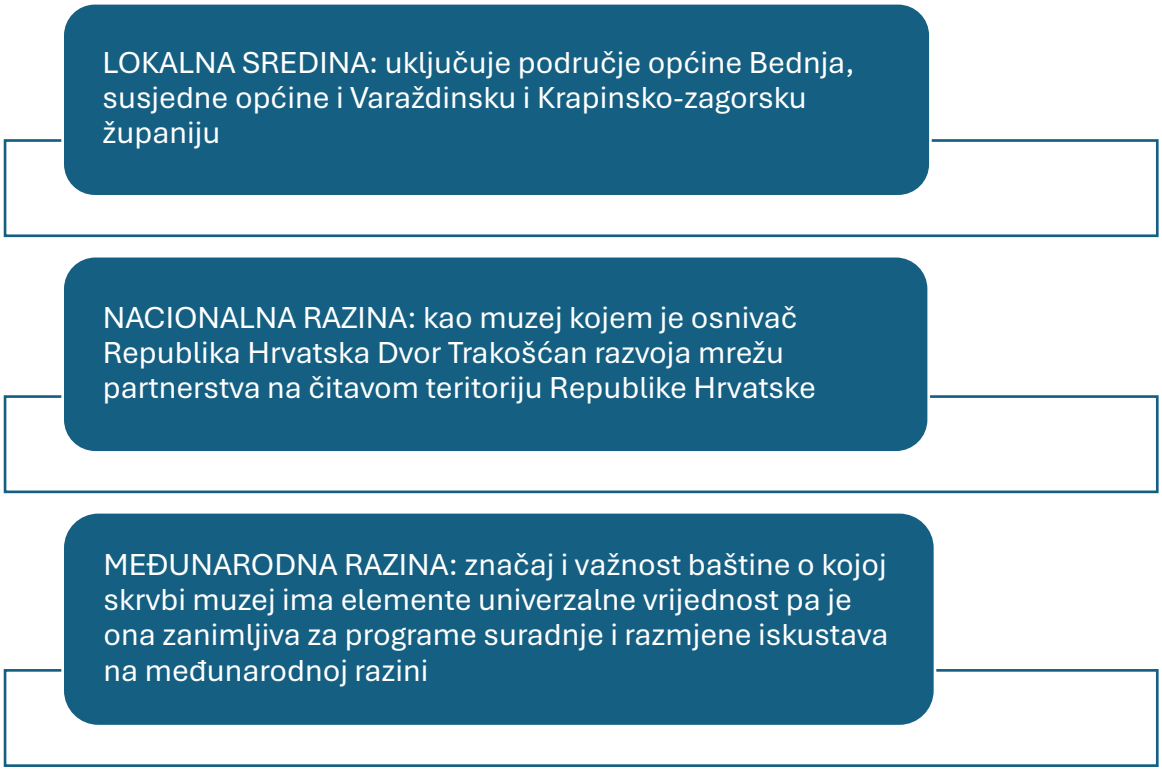
Preduvjet ne naravno omogućiti dolazak osjetljivim skupinama u sam dvorac. Potrebno je ojačati i kibernetičku zaštitu pa stručnjaci muzeja uz podršku vanjskih firmi razvijaju model zaštite i uspostavu unutrašnjih kontrola sigurnosti sustava. Tijekom 2025. planira se provjera svih sustava i uvođenje hitnih mjera. Nakon prikupljanja ponuda i analize potreba izradit će se programi poboljšanja za slijedeća razdoblja.

Aktivno sudjelovanje u europskim projektima koji podupiru dostupnosti i prilagodljivost sadržaja za različite ciljne skupine

U svoje projekte kojima se javlja na natječaje za EU muzej će nastojati uključiti elemente dostupnosti.

Strateški cilj 3 - indikatori i rezultati

Muzej vodi računa da se svim definiranim ciljnim skupinama obraća uključujući i geografsku komponentu pa tako vodi računa o tri osnovne razine suradnje:



U svojim godišnjim programima rada muzej uključuje sve tri razine suradnje.

Poticanje međumuzejske i međuinstitucionalne suradnje u tuzemstvu i inozemstvu

Muzej svoje programske aktivnosti ostvaruje kroz višestruka partnerstva u koja su osim muzeja uključene i druge ustanove u kulturi, umjetnici, istraživači, glazbenici i suradnici iz područja kulturnog amaterizma, strukovne organizacije, obrazovne ustanove svih razina kao i suradnici iz turističkog sektora, medija i slično.

U sklopu međumuzejske suradnje planiraju se gostovanja, razmjene izložbi, predavanja i sudjelovanje na stručnim skupovima.

Izložbe

- međunarodna gostovanja: gostovanje izložbe u Portugalu 2025; Sjevernoj Makedoniji 2026; Indiji 2026; Češkoj 2027;
- nacionalna gostovanja: Desinić i Velika Gorica 2025.; Pula 2026.; Zadar 2027;

Stručni skupovi u muzeju

- INTERPRET EUROPE 2025, KONGRES DPUH 2026.; ICOM 2027.
- SUORGANIZACIJA MEĐUNARODNIH SKUPOVA - REPUTACIJA MUZEJA 2025.; OUTSOURCING U MUZEJIMA 2025.

Sudjelovanje s predavanjima

- tuzemno: Međunarodni dan muzeja, Obnova muzeja, Dani europske kulturne baštine
- inozemno. konferencije ICOM-a, ICOMOS-a, ICCROM-a, Europe Nostre, NEMO, Museum Next

U slijedećem razdoblju fokus je na slijedećim partnerstvima izvan međumuzejske suradnje:

Posebni programi suradnje s fakultetima i akademijama -suradnja s Akademijom dramske umjetnosti, Konfucijevim institutom Sveučilišta u Zagrebu, Fakultetom informatike i organizacije, Akademijom likovnih umjetnosti

Posebni programi suradnje s turističkim sektorom uključuje suradnju s UHPA, Hrvatskom turidtičkom zajednicom i cijelim sustavom županijskih i općinskih zajednica

Posebni programi suradnje s izvedbenim umjetnostima uključuju organizaciju koncerata (nastavak suradnje s Varaždinksim baroknim večerima) ali kazališnim gostovanjima i glazbenim nastupima

Uključivanje lokalne zajednice u kreiranje i sukreiranje muzejskih sadržaja kroz participativne projekte

Muzej se uključuje u projekte s lokalnim zajednicama kako bi se one osnažile u prezentacije svoje vrijedne baštine. Svake godine u dogovoru s lokalnim akterima oblikuju se programi i prijavljuju na sufinanciranje. Zacrtane su tri razine djelovanja:

događanja

- programi suradnje unutar općine (događanja na lokaciji Trakošćan uz nastupe lokalnih KUD-ova)

izložbe i radionice

- izložbeni projekti i radionice: Lepoglavska čipka - povijest i radionice
- gostovanje u Bugarskoj u Muzeju Etar

marketing i podrška općenito

- zajednička turistička promidžba - podrška lokalnoj zajednici kroz angažman zaposlenika
- podrška lokalnim medijima

Osmišljavanje projekata i programa koji promoviraju kulturnu raznolikost i multikulturalnost

Muzej se u području tuzemne i međunarodne suradnje rukovodi načelima uključivosti i empatije prema ranjivim skupinama. Potiče se dolazak osjetljivih skupina i osigurava podrška kroz popuste i dodatne pogodnosti vezane uz poticanje dolaska.

Posebno se kod pojedinih tema propituju etičke komponente , ravnopravnost spolova, pitanja društvene ravnoteže i demokratskih načela, vladavine prava i sl. Usporedbom praksi kroz stoljeća omogućuje se kompleksniji uvid u društvenu stvarnost i pomaže shvatiti važnost pravednog poretka i uvažavanja potreba pojedinaca.

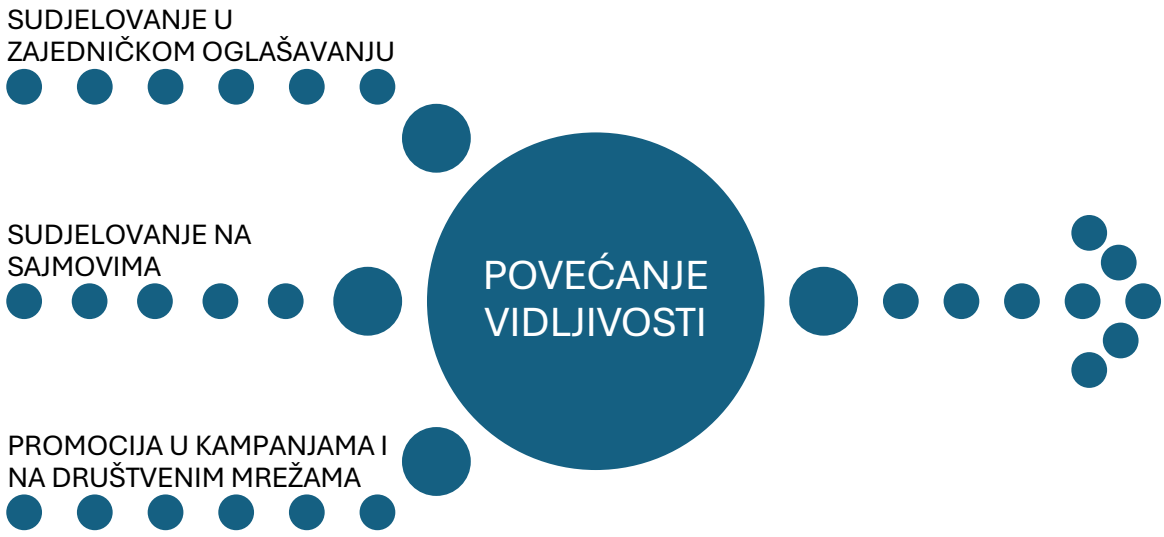
Planira se razviti suradnja i s muzejskim ustanovama van Europe kako bi se dobila i globalna relevantnost pa se u slijedećem razdoblju planira suradnja s Indijom, Tanzanijom, Egiptom i Pakistanom.

Članstvo i suradnja u profesionalnim strukovnim udrugama

Muzej je institucionalni član glavnih muzejskih strukovnih organizacija poput ICOM- i NEMO, te baštinskih ustanova kao što je INTERPRET Europe i Europa Nostra a stručnjaci muzeja djelatni su u organizacijama ICOMOS i strukovnih organizacija kao što je Hrvatsko muzejsko društvo, Društvo povjesničara umjetnosti i sl.
Ravnateljica muzeja imenovani je panelist Europske komisije za European Heritage Label pa će u slijedećem razdoblju raditi na evaluaciji prijava i projekata.

Razvijanje strateških partnerstva i s turističkim sektorom i promocija muzeja u sklopu kulturnog turizma

Muzej planira intenzivnu suradnju na povećanju vidljivosti p aće pri tome korsititi svu raspoloživu podršku turističkog sektora. Strateški će se usmjeriti na slijedeće:



Svi posjetitelji se na lokaciji trebaju osjećati sigurno i dobrodošlo. Sustav informiranja se planira poboljšati uvođenjem novih legendi u koje je uklopljen i novi vizualni identitet. Planira se ograditi ulazni prostor na lokalitet kako bi se vodila evidencija o posjećenosti i kontrolirala naplata te povćala sigurnost i spriječilo ilegalno kampiranje, paljenje vatre i slično.
Planira se poboljšanje video-nadzora i ugradnja novih kamera.

U dvorcu se uz povećanje dostupnosti ali i sigurnosti kretanja ugradnjom rukohvata, planira urediti veća suvenirnica i olakšati naplata te nadzor i pregled tijeka posjeta kako bi se bolje štitila izložena muzejska građa. Postav primjerenih ograda povećala bi sigurnost i samih posjetitelja te jasno označio zabranu sjedanja na eksponate.

Strateški cilj 4 - indikatori i rezultati

Nema usuglašenih pokazatelja prema kojima se procjenjuje ostvaruje li neki muzej dobar, loš ili prosječan rezultat. Broj posjetitelja se često uzima kao indikator no on često zavisi od atrakcije lokacije na kojoj je muzej ili od samog spomenika kulture u kome je smješten a ne nužno od angažmana zaposlenih. U muzejima se često vrlo subjektivno percipira uspjeh jer se on najčešće oslanja na društvene vrijednosti a ne mjeri se poslovnim kriterijima iz realnog sektora. U muzejima postoji „formalna organizacijska struktura“ i njemu suprotstavljena „neformalna kultura rada“.[17]
Još jedna karakteristika rada u muzejima jest da on opslužuje vrlo veliki broj korisnika čiji dolazak nije uvijek predvidiv iako postoje mjeseci kada se očekuje veći odnosno manji posjet. Ipak u muzejima umjesto klasičnog upravljanja procesima često imamo situacije da se preklapa više urgentnih postupanja što izaziva čitav niz problema i osjećaj neorganiziranosti. Stoga muzej u slijedećem strateškom razdoblju želi ojačati procesno upravljanje i primjenu metodologije predviđanja i anticipiranja izazova kako bi se na njih moglo pravovremeno odgovoriti. Također se mora osnažiti organizacijska kultura kako bi se kroz zajedničko i usklađeno djelovanje lakše implementirali ciljevi.

Jačanje organizacijske kulture se kroz posebne ciljeve i mjere usmjerava na četiri ključna čimbenika:

edukacija zaposlenih

jačanje kapaciteta kroz projekte

finacijsko osnaživanje

monitorig postignuća

Edukacija zaposlenih i stručno usavršavanje

Svi zaposlenici redovito prolaze obavezne edukaciji primjerene svom opsegu posla i zaduženjima. Dodatno se omogućuje edukacija putem webinara i konferencija.
Muzej će uspostaviti evidenciju znanja i osposobljavanja za svakog zaposlenika kao dio osobnog dosjea.
Administrativno osoblje se redovito usavršava prateći nove propise iz svog djelokruga

[17] O tome govori K. Moore u svojim djelima posvećenim upravljanju u kulturi.

Stručno muzejsko osoblje piše stručne i znanstvene radove, sudjeluje na konferencijama sa izlaganjima i evidentira stručna postignuća kako bi se ostvarila napredovanja u struci.
Muzej najmanje jednom godišnje organizira jednodnevnu ili višednevnu stručnu ekskurziju za sve zaposlenike.
Tijekom 2024. jedna je zaposlenica završila FMC edukaciju no potrebno je proširiti uključenost i poznavanje postupka stvaranja procedura. Tijekom 2025. planira se prebaciti kontrolu na administrativno osoblje koje je upućenije u procedure.

Izradit će se tablice zaduženja za projekte kako bi se pratila ravnomjerna opterećenost.

Također će se pratiti redovna zaduženja vezana uz održavanje, praćenje obveznih servisa, zamjene dijelova i kontrola zaštite i sigurnosti te povezanosti s odgovarajućim službama (primjerice vatrogasci)

Uspostavlja se obveza prijave godišnjih odmora voditeljima odjela kako bi se bolje kontrolirala satnica tijekom odsustva pojedinih djelatnika

Upravljanje projektima

U slijedećem strateškom razdoblju posebna pozornost će se posvetiti izgradnji projektnog iskustva posebno kroz praksu provedbe projekata. Zaposlenici su zaduženi za projekte i tijekom realizacije grade svoja znanja i kompetencije.
Upravljanje projektima zahtjeva snalaženje u ugovornim obvezama i praćenje rezultata te izvještavanje. Također podrazumijeva vođenje suradnika u slučajevima kada je muzej vodeći partner.

Posebno se koriste radionice vezane uz EU projekte na kojima polaznici stječu dodatna znanja o projektnom upravljanju koje mogu primijeniti i na ostale projekte.

Projekti se dijele na nacionalne i međunarodne projekte. Iskusniji zaposlenici koordiniraju veće projekte.
Velike investicije ne mogu se pokrenuti bez privole osnivača i osiguranja potrebnih sredstava.

Diversifikacija izvora financiranja

Tijekom razdoblja muzej radi na mapiranju novih izvora financiranja i izgradnji partnerstva s dionicima iz poslovnog svijeta kako bi se omogućila realizacija aktivnosti koje nisu financirane iz proračuna. Marketinške i promidžbene kampanje zahtijevaju angažman svih zaposlenika jer sponzorstva i donacije mogu dobiti samo dobro koncipirani projekti koji imaju snažan društveni učinak.

Razvoj novih poslovnih modela kroz suradnju s turističkim i kreativnim industrijama a posebnom izvedbenim jedna je od komponenti u razdoblju 2025. – 2026.

Osiguravanje financijske održivosti muzeja kroz diversifikaciju izvora financiranja (EU fondovi, sponzorstva, *crowdfunding*) trebalo bi ojačati interne kapacitete muzeja.

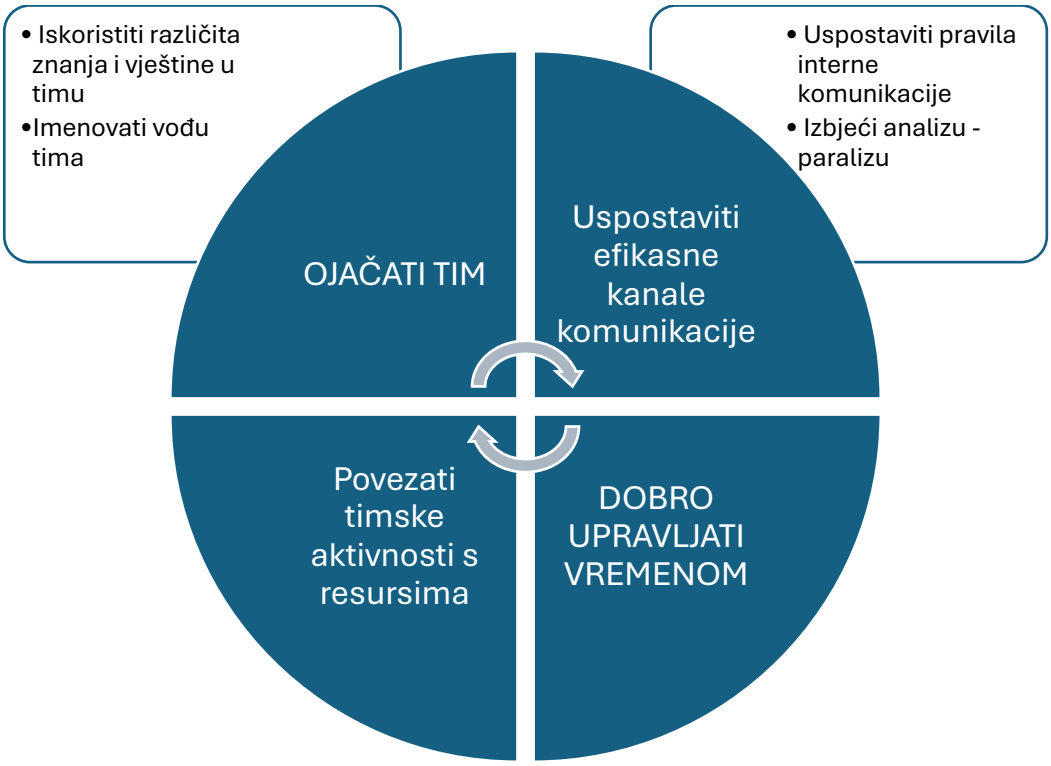
Pratit će se i medijski doseg muzeja jer je vidljivost važan element u kampanjama i spremnosti vanjskih dionika da osiguraju potpore muzeju.

U 2025. godini planira se aktivirati nova web stranica muzeja koja će bolje informirati korisnike i posjetitelje o uslugama muzeja.

Planira se izraditi komunikacijska strategija koja će biti podrška marketingu u komuniciranju s unutrašnjim i vanjskim dionicima.

Jačanje organizacijske kulture

Potrebno je uspostaviti dobro praćenje što se u muzeju radi te kako uspjesima pridonosi svaki zaposlenik. Dodatno valja osnažiti timski rad.



Kako bi se odgovorilo na detektirani deficit u organizaciji potrebno je uvesti bolji monitoring postignuća i opterećenosti pojedinih zaposlenika. Tijekom 2025. godine planira se izraditi obrasce za praćenje obavljenih poslova koje će voditi zaposlenici i evidentirati na pregledan način svoja postignuća. Pregled će se iznijeti dva puta godišnje kako bi se raspravila eventualna poboljšanja.

Praćenje učinka zaposlenika i uspostava sustava izvještavanja može se fleksibilno podesiti kako bi bilo motivirajuće pa će zato evidenciju obavljenih poslova zaposlenici voditi sami i zatim će se svoja postignuća usporediti s učinkovitošću provedbe programa.

Posebna evidencija vodit će se za suradnike izvan muzeja koji povremenim i / ili trajnim ugovorom vezani uz muzejsku kuću i obavljaju poslove koje muzej mora obaviti a za to nema unutarnje zaposlenike. U tom segmentu su primijećeni izazovi pa se tijekom slijedećeg strateškog razdoblja žele unijeti poboljšanja i dobro praćenje izvršenja i potreba. *Outsourcing* ima veliki financijski utjecaj na muzej pa se aktivnosti u tom segmentu mogu sagledati i kao optimizacija troškova.

Obrazac za monitoring

Važno je dobro pratiti postignuća pa je za svaki cilj potrebno napraviti „osobnu iskaznicu“ koja podsjeća zaposlenike što se očekuje postići.

Strateški cilj	SC 1	
Posebni cilj	PC 1	
Mjera/aktivnost	**M 1.1.1.**	
Nositelj		
Vrijeme provedbe Definiranje pokazatelja napretka		
Početno stanje		
Praćenje provedbe		
Očekivani rezultat		

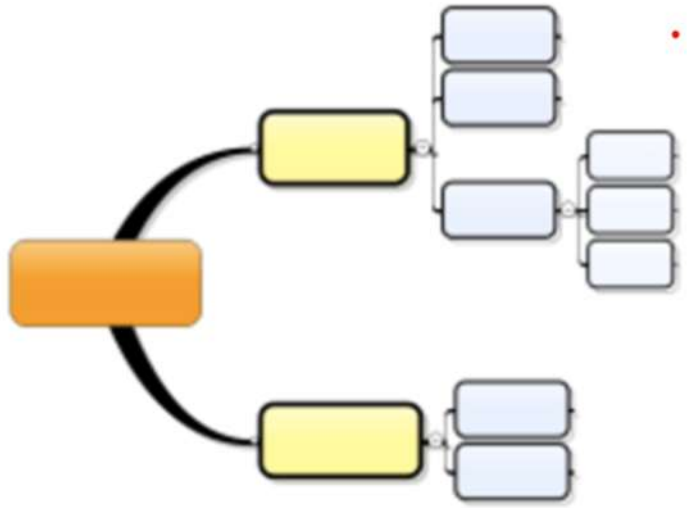
Specifični ili posebni ciljevi su oni koji se prate kroz monitoring aktivnosti koje kumulativno doprinose ostvarenju, a zatim to utječe na ostvarenje glavnog strateškog cilja.

Prvi korak u ostvarenju je dobro planiranje provedbe aktivnosti koje se uključuju u akcijski plan odnosno godišnji plan rada. Tu se aktivnosti uključuju u projekte i programe, definiraju se potrebni resursi i prijavljuju za potpore. Određuju se osobe koje će voditi projekte i osiguravaju se timovi potrebni za izvedbu.

Najveći izvor financijskih sredstava dolazi od strane osnivača muzeja, a očekuje se podrška i kroz prijave na fondove EU. Važna je prilagodba projekata uvjetima poziva koje propisuje svaki fond kao i procjena za koje pozive izraditi prijave jer je to zahtjevan proces. Pri tome je edukacija muzejskog osoblja važan segment koji će osnažiti pojedince da mogu kompetentno sudjelovati u pripremi prijava. U tom procesu Muzej će se osloniti i na pomoć i podršku stručnjaka koji su zaposlenici regionalne razvojne agencije Varaždinske županije.

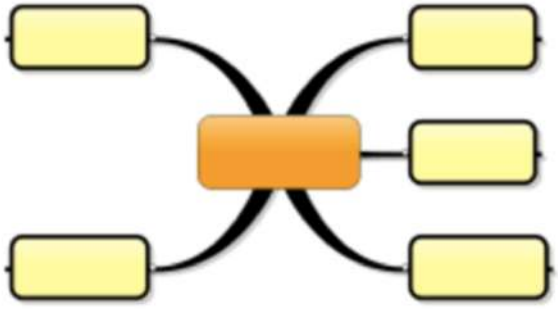
Važno je dobro definirati ključne faktore za uspjeh pojedinih aktivnosti i programa i na taj način pravovremeno uočiti poteškoće i napraviti modifikacije za prevladavanje prepreka. Potrebno je definirati pokazatelje za mjerenje napretka i dinamiku njihovog izvršenja. Prema tome potrebno je prilagoditi vrijeme provedbe ako se ukaže potreba.

Procesi u kojima se odvijaju sve aktivnosti su linearni i sukcesivni pa je potrebno stvoriti jasnu sliku onoga što želimo postići i prikazati kako će jedne stvari podupirati druge. Dobar model su mentalne mape koje mogu kod implementacije pomoći sagledati što je nužno za provedbu.



Slika 18. - Primjer mentalne mape

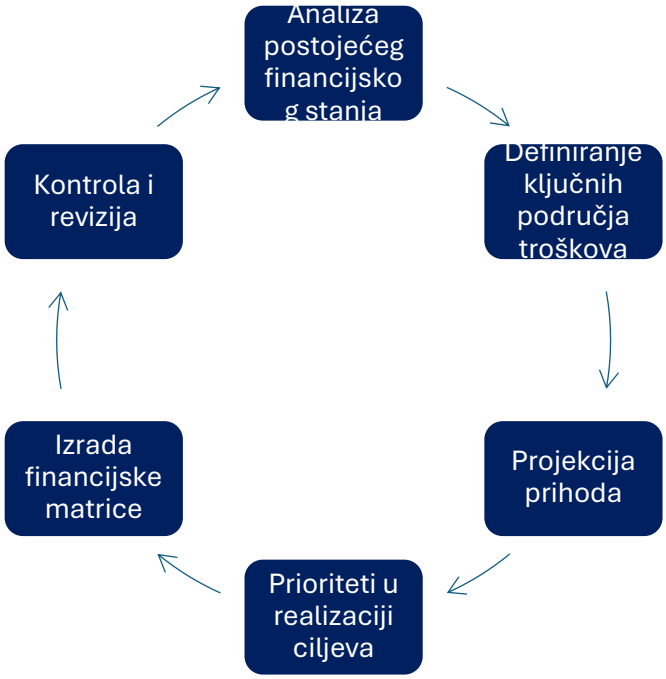
Preporuča se jednostavnost da bi svi mogli pratiti što se želi postići i ostvaruju li se ciljevi. Poželjno je oko cilja kojeg muzej želi izgraditi grane mjera koje će omogućiti jasan uvid a zatim na trećoj razini još dodati konkretnije aktivnosti koje će se provesti. Poželjno je da svi dionici iz prikazanog modela mogu iščitati što se očekuje.



Slika 19. - Podupiranje glavnog / posebnog cilja

6. Utvrđivanje indikativnog financijskog okvira

Polazeći od proračuna utvrđenog za 2025. godinu kao i projekcije proračuna za naredne godine za realizaciju ciljeva iz Strateškog plana potrebno je utvrditi za svaku sljedeću proračunsku godinu indikativni financijski okvir na sljedeći način.



Važno je istaknuti kako financijska matrica mora prikazati godišnje troškove i prihode prema strateškim komponentama iz Strateškog plana muzeja.

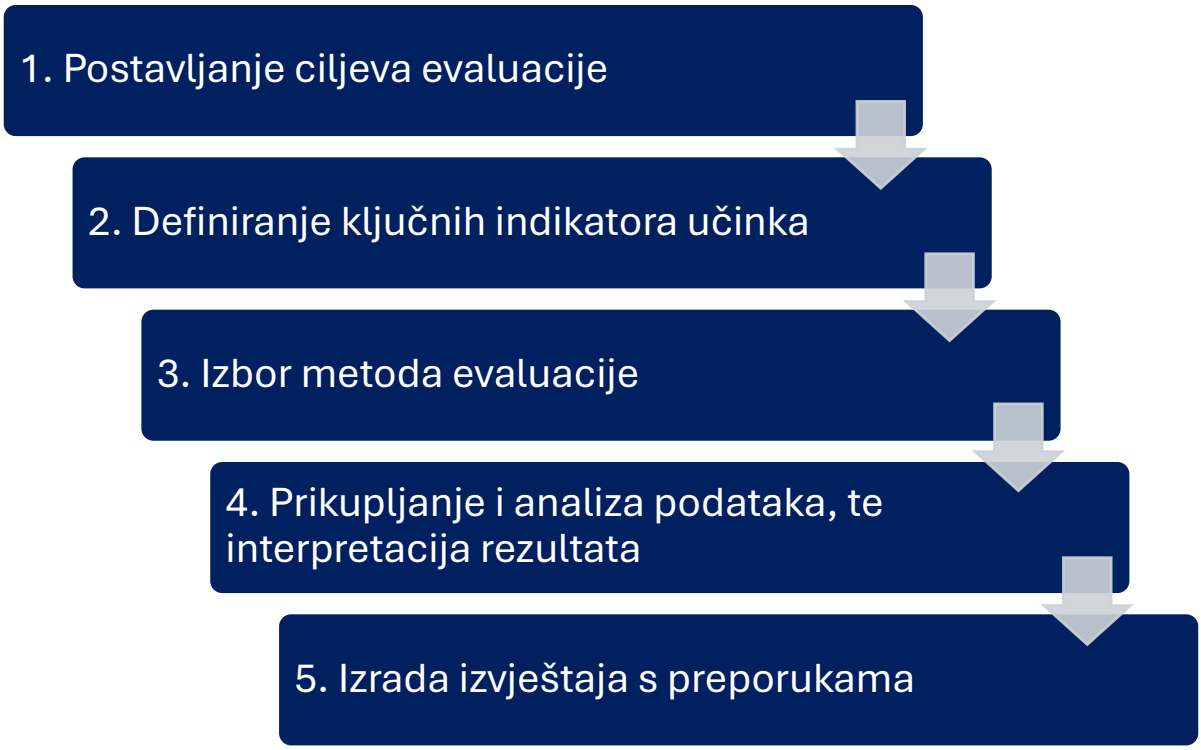
7. Praćenje napretka u provedbi Strateškog plana

Praćenje napretka

Mehanizmi za praćenje napretka u realizaciji strateških i posebnih ciljeva, kao i praćenje provedbe pojedinih mjera – aktivnosti u pravilu su izvještaji o napretku, kao i redovni izvještaji o poslovanju Muzeja. U pravilu izvještaji o napretku za mjere i aktivnosti podnose se ravnatelju Muzeja u rokovima predviđenim ovim Planom ili kao izvanredni izvještaji po zahtjevu ravnatelja. Izvještaji o poslovanju podnose se u rokovima propisanim zakonom i Statutom ustanove.

Model evaluacije plana

Evaluacija strateškog plana muzejske ustanove je ključna za praćenje napretka, identifikaciju izazova i unapređenje djelovanja ustanove. Prijedlog modela evaluacije uključuje sljedeće ključne korake i komponente:



1. Postavljanje ciljeva evaluacije
   - Provjeriti usklađenost sa misijom i vizijom muzeja.
   - Procjena ostvarenja postavljenih ciljeva.
   - Identifikacija slabosti i prijedloga za unapređenje.

2. Definiranje ključnih indikatora učinka (KPI)
Indikatori trebaju biti mjerljivi, dostižni, relevantni i vremenski određeni (SMART).
   - Posjetitelji i zajednica: Broj posjetitelja, broj vodstava i događanja analiza povratnih informacija od posjetitelja, angažiranost lokalne zajednice.
   - Zbirke i resursi: Broj novih akvizicija, digitalizacija zbirki, stanje očuvanosti, kvaliteta muzejskih programa i gostovanje muzejskih izložbi
   - Financije: Stabilnost prihoda, izvori financiranja, postotak proračunske realizacije.
   - Edukacija i programi: Broj i kvaliteta provedenih edukacijskih programa, broj održanih radionica i programa.
   - Organizacioni razvoj: Zadovoljstvo zaposlenih, kvaliteta timskog rada, nove stečene kompetencije, efikasnost procesa.

3. Izbor metode evaluacije
   - Kvantitativne metode: statistička analiza broja posjetitelja, ostvarenog prihoda, digitalnih interakcija i/ili usporedni podaci iz prethodnih godina.
   - Kvalitativne metode: intervjui sa zaposlenima i korisnicima, fokus grupe sa ključnim dionicima, analiza sadržaja povratnih informacija dobivenih od posjetitelja.

4. Prikupljanje i analiza podataka, te interpretacija rezultata
   - Periodičnost: godišnji ili polugodišnji pregledi.
   - Alati: Ankete, CRM sistemi za praćenje interakcije sa posjetiteljima, internetske analitike.
   - Usporedba ostvarenih rezultata sa planiranim ciljevima.
   - Identifikacija ključnih uspjeha i neuspjeha.
   - Razumijevanje uzroka odstupanja.

5. Izrada izvještaja sa preporukama
   - Elementi izvještaja: pregled strateških i posebnih ciljeva, ostvareni rezultati prema ključnim indikatorima učinka i preporuke za poboljšanja I preporuke za prilagođavanje Strateškog plana.

Revizija plana

Revizija ovog Strateškog plana provest će se po odluci ravnatelja ili Upravnog vijeća u cilju prilagođavanja plana po osnovi postignutih rezultata i/ili promjena u okruženju.

Prije donošenja odluke o reviziji plana potrebno je provesti evaluaciju koja ima za cilj utvrditi postignuća u provedbi Strateškog plana.

8. Zaključak

Svako ispunjenje strateškog plana ovisi o nizu vanjskih i unutrašnjih čimbenika koji mogu ali i ne moraju biti kontrolirani od strane muzeja. U izgradnji otpornosti muzeja važno je dobro upravljanje rizicima. Rizik ugrožava i dovodi u pitanje ciljeve i postignuća, stoga mu se mora pridodati veliki značaj. U stvarnom okruženju upravljanje rizikom nije posebna aktivnost već je dio uobičajene odgovornosti svih zaposlenih a posebno menadžmenta.

Rizici su svakodnevna problematika strateškog menadžmenta, razvoja, proučavanja i organiziranja. Proizlaze iz raznih razloga, najčešće iz razloga brzih i čestih promjena, zbog kojih opet dolazi do pojave nesigurnosti pri odlučivanju. Stoga se preporuča u provedbi fleksibilan i adaptivan pristup koji pravovremeno reagira na izazove u okružju.

Koristi od strateškog planiranja očekuju se osvješćivanju potrebe za rangiranjem prioriteta koji pomažu efikasnom planiranju resursa. Posebno se očekuju slijedeće koristi:

- jačanje fokusa za potrebom procjene i planiranja
- prepoznavanje dužnosti i odgovornosti,
- pomoć u programskom i poslovnom planiranju,
- identificiranje novih prilika,
- efikasno upravljanje značajnim rizicima.
- bolje odlučivanje,
- povećanje uspješnosti,
- bolje predviđanje i optimizacija raspoloživih sredstava,
- jačanje povjerenja u upravljački sustav,
- razvoj pozitivne organizacijske kulture