

1. Priprema planiranja

U strateško planiranje je uključena stručna skupina koja se sastoji od 4 osobe:

Ravnatelj muzeja, dr.sc. Ivo Fadić

Tajnica ravnatelja, Ana-Marija Maršić

Asistent dr.sc. Berislav Štefanac

Stručni suradnik Anamarija Eterović Borzić

2. Definiranje vizije, misije i vrijednosti

Uvodno o kulturnoj ustanovi

MUZEJ ANTIČKOG STAKLA U ZADRU

Atraktivnost, posebitost i pravu kulturološku vrijednost brojnih nalaza antičkoga stakla sa šireg zadarskog područja, prepoznalo je Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Hrvatska vlada, te gradsko i županijsko Poglavarstvo. Interes javnosti za ovaj segment materijalne kulture antike koju baštinimo iz prošlosti za budućnost bio je povod za realizaciju projekta izložbe i kataloga antičkoga stakla iz cijele Hrvatske. Slijedila je druga izložba „Antičko staklo Hrvatske“ (*Trasparenze imperiali – Vetri romani dalla Croazia*). Ona je bila postavljena u Rimu, zatim u Lisabonu, Veneciji, Anconi i Torinu. Većinu eksponata na ovoj izložbi činila je zbirka iz starog fundusa Arheološkog muzeja u Zadru. Dodatni povod za promišljanje o osnivanju novog specijalističkog muzeja – Muzeja antičkoga stakla – pružile su zadivljujuće količine maštovitih i raznovrsnih oblika, raznovrsne provenijencije i kronološke pripadnosti (rano 1. do 5. stoljeće po Kristu), koje su potekle s novijih zaštitnih arheoloških istraživanja (2004. do 2007. godine). Ti su nalazi obogatili postojeću respektabilnu kolekciju antičkoga stakla sa zadarskog područja (Zadar – *Iader*, Nin – *Aenona*, Podgrađe kod Benkovca – *Asseria*, Starigrad – *Argyruntum* ...).

Vizija Muzeja antičkoga stakla – željeno stanje u budućnosti

Vizija MAS-a je da postane referentni centar za izučavanje antičkoga stakla na državnoj i europskoj razini, s namjerom da čuva kulturnu baštinu i razvija kulturni i nacionalni identitet.

Misija kulturne ustanove – glavni razlog postojanja i djelovanja

Misija MAS-a je očuvanje kulturne baštine i predstavljanje naše kulture u zemlji i svijetu te stalni naglasak na međunarodnoj suradnji.

Muzej je zamišljen kao zadarsko, hrvatsko i europsko središte za izučavanje primarno antičkog staklarstva, a potom i staklarstva ostalih povijesnih epoha. Cilj je da Muzej postane mjesto okupljanja kolega koji se bave istraživačkim i znanstvenim radom na ovom segmentu materijalne kulture antike, ali i mjesto u kojem izlažu i održavaju svoje radionice eminentni suvremeni umjetnici u mediju stakla. U radionicama Muzeja kontinuirano će se održavati prezentacije puhanja stakla metodom ručnog puhanja, radionice izrade staklenog nakita na plamenicima i izrade staklenih recipijenata u fuziji.

Osim specijalističke literature, Muzej će, u okviru svojih mogućnosti i dostupnosti ostaloj građi, formirati i bazu podataka za cijelu Hrvatsku. Formirat će tim istraživača i znanstvenika. Poticat će rad i daljnji razvoj restauratorske radionice stakla i revitalizaciju u Hrvatskoj gotovo nestalog obrta – puhanja stakla. Uz izdavaštvo, muzej sustavno radi i na izradi novih kvalitetnih suvenira.

U proteklih šest godina rada u Muzeju antičkog stakla održale su se brojne manifestacije: predstavljanja knjiga i časopisa, predavanja, vlastite i gostujuće izložbe, projekcije filmova, radionice, kazališne predstave i koncerti. U njemu se obilježavaju svi značajniji dani – godišnjica Muzeja, Međunarodni dan muzeja, Dan Grada (blagdan sv. Krševana), Dani otvorenih muzejskih vrata, Noć muzeja. Muzej postaje neizbježno odredište brojnih posjetitelja i turista.

Vrijednosti kulturne ustanove – osnovna načela usmjerena na usluge, kvalitetu, ljude i norme

MAS je institucija koja je pruža visoku razinu kvalitete svojih usluga u smislu razgledavanja ustanove i stručnog vodstva uz visoku razinu popratne tehnike (LCD televizori, DVD, lift, klimatizacija). Nudi bogatu kulturnu baštinu i visoko kvalitetne suvenire. U muzeju se izvode tehnike slobodno puhanog stakla, stakla u fuziji i originalnog nakita te suvenira rađenih na plameniku.

3. Analiza stanja/okruženja

SWOT analiza

Snage - MAS je jedna od vodećih kulturnih institucija u Zadarskoj županiji, opremljen je s najnaprednijom tehnologijom te pruža mogućnosti multifunkcionalne ustanove koja može podržati razne skupove i događanja.

MAS ima dobru suradnju s Turističkom zajednicom grada Zadra i Zadarske županije. Također postoji izvrsna suradnja između MAS-a i ostalih kulturnih ustanova u Zadru i Hrvatskoj te s kulturnim ustanovama u inozemstvu. Surađuje s mnogobrojnim galerijama i umjetnicima. Medijski je izvrsno eksponiran u lokalnim medijima i Hrvatskoj s tendencijom širenja kontakata na međunarodnoj razini.

Slabosti - sustav je velik i skup jer troškovi električne energije iziskuju znatna sredstva te na taj način umanjuju mogućnosti planiranja i realizacije kvalitetnih projekata. Zbog nedovoljnih financijskih sredstava funkcionira se bez nekoliko bitnih kadrova koji su nužno potrebni za poslovanje i djelatnost Muzeja. To su: muzejski pedagog, računovođa, marketinški stručnjak, informatičar, knjižničar, domar te djelatnici u radionici puhanja stakla.

Mogućnosti - mogućnosti su mnogobrojne, uz veća financijska sredstva mogla bi se proširiti suradnja s ostalim kulturnim institucijama, domaćim i stranim. Bilo bi potrebno intenzivirati suradnju s gospodarskim sektorom na temelju sponzorstava ali i na drugim osnovama (dobar primjer suradnja s vinarima ili prodaja maslinovog ulja i lavande u staklenim bocama). Za realizaciju ovakvih projekata nedostaju nam kadrovi.

Prostor za širenje suradnje postoji i kod turističkih i hotelskih kuća. Kao dobri primjeri takve suradnje su hoteli Bastion i Kolovare, Turisthotel (kamp i hostel), Falkensteiner (kamp i hotelski lanac) gdje se njihovim gostima odobravaju posebni popusti na ulaznice i suvenire a zauzvrat se MAS promovira na tim mjestima.

Ideja je da se napravi kartica *Prijatelji MAS-a* koja će osigurati beneficije za korisnike koji će često posjećivati MAS i sudjelovati u raznim aktivnostima.

Prijetnje – recesija se osjeća u Hrvatskoj ali i šire, smanjena je potrošačka moć građana što utječe na smanjenje posjeta kulturnim institucijama i kupnje suvenira. Smanjena je i zainteresiranost za sponzorstvima od strane gospodarskog sektora.

Također je smanjena mogućnost za realizacijom izložbi zbog sve većih troškova električne energije što dugoročno može loše utjecati na imidž institucije.

PEST analiza

Političko okruženje – politička situacija trenutno je stabilna u cijeloj Europi.

Ekonomsko okruženje - situacija u zemlji nije dobra s obzirom na veliku nezaposlenost i smanjenje plaća. Kupovna moć građana je sve lošija. Strana tržišta s kojih dolaze naše ciljane skupine su: Njemačka, Francuska, Italija, Slovenija, Poljska, Češka, Slovačka, Španjolska... Posjećenost MAS-a od strane inozemnih gostiju je vrlo dobra.

Sociološko/demografsko okruženje – društveni stav o MAS-u je pozitivan što se može vidjeti iz medija. Stupanj obrazovanja je zadovoljavajući za kadrove unutar institucije a i klijenti i suradnici su na razini obrazovanja. Potrebno je doškolovanje za radnike u puhaonici stakla i za izradu nakita (Murano).

Tehnološko okruženje – odnosi se na računalnu opremljenost, TV, DVD, zatim i na e-poslovanje te web tehnologiju kojom dolazimo do velikog broja korisnika na relativno jeftin način. Tehnološke promjene utječu na strategiju organizacije zato stalno moramo biti u koraku s njima i prihvaćati novitete. Oglašavamo se i na web portalima putem banner-a. Prisutni smo s profilom na facebook-u i twitteru.

Revizija kapaciteta organizacije

Muzej je suvremeno opremljen sa studijskim depoom, dvije čuvaonice, suvenirnicom, info-pultom, garderobom, dvije dvorane za povremene izložbe i druga događanja, dvoranama za stalni postav (jedna u prizemlju i sedam na prvom katu), radionicom za restauraciju i konzervaciju građe, knjižnicom, uredima za kustose, dokumentaristu i upravu, te demo-radionicom za izradu staklenih replika. U stalnom postavu je u osam tema izloženo oko 2000 cjelovitih antičkih staklenih izrađevina, a u čuvaonicama Muzeja pohranjeno je preko 3000 staklenih predmeta. Dio njih kontinuirano se konzervira i restaurira.

Analiza dionika

Dionici su:

Krajnji korisnici-posjetitelji domaći i strani gosti

Ostali dionici: Ministarstvo kulture, Grad Zadar, Zadarska županija, Turistička zajednica Zadarske županije, Turistička zajednica grada Zadra, kulturne ustanove na području RH, turistički sektor (hoteli, apartmani, restorani, turističke agencije, suvenirnice)

Analiza budućih trendova mogućnosti razvoja

Trendovi u budućnosti

- Povećanje zastupljenosti na društvenim mrežama (facebook, twitter) i web portalima
- Povezivanje s poduzetničkim sektorom na sponzorskoj i drugoj osnovi
- Širenje prodajnih mjesta - suvenira i nakita
- Dodatne promocije MAS-a u domaćim i stranim medijima
- Ekskluzivnost mjesta - isticanje posebnosti muzeja (jedini specijalizirani arheološki muzej antičkog stakla na svijetu)

Opći ciljevi

MAS - opći cilj:

Razvoj kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje staklenih replika antičkih predmeta uz tendenciju postajanja referentnog centra za izučavanje antičkog stakla na državnoj i europskoj razini.

- razvoj muzejsko galerijske djelatnosti
- razvoj arhivske službe
- očuvanje kulturne raznolikosti
- promicanje kulture kao razvojne snage društva hrvatskog nacionalnog identiteta u zemlji i svijetu
- promicanje kulturnog turizma putem bilatelarnih odnosa
- obogaćivanje turističke ponude dodatnim sadržajima te gostujućim i vlastitim izložbama uz stalni postav

4.

Smjer kretanja i djelovanja za ostvarenje vizije i misije na načelima:

Opći cilj MAS-a je uzdizanje na razinu referentnog centra za izučavanje stakla na europskoj razini

Relevantnosti – ciljevi odgovaraju misiji/viziji institucije

Relevantnost se može vidjeti u usklađenosti strategije MAS-a sa strategijom Ministarstva kulture RH u periodu 2014.-2016.

MAS od svog osnivanja unaprjeđuje kulturu, kulturno i umjetničko stvaralaštvo, kulturni život i kulturne djelatnosti. To se može vidjeti kroz izložbe koje se događaju i koje su u planu, zatim ponudom staklene suvenirne građe, restauracijom pronađenih predmeta....

Realizirana je suradnja s aviokompanijom Lufthansa, s hotelskim kućama Bastion Kolovare, Falkensteiner i Turisthotel, te s TZ Zadar i TZ Benkovac gdje se nastoji povezati priobalje sa zaleđem u kulturološkom smislu što kao produkt može dati izvanredan hrvatski turistički proizvod koji se može nadograđivati s ostalim kulturnim institucijama kao što je npr. Narodni muzej, gdje se mogu vući poveznice s običajima i ostalim elementima iz povijesti i bogate kulturne baštine koja nije dovoljno promovirana u Hrvatskoj.

**- Osnivanje ustanova i drugih pravnih osoba u kulturi
- osiguravanje financijskih, materijalnih i drugih uvjeta za obavljanje i
razvitak djelatnosti kulture, a osobito muzejske, galerijske, knjižničarske,
arhivske, kazališne, nakladničke, likovne i filmske.**

MAS također ima u planu osnivanje nacionalne udruge za izučavanje stakla kroz povijest po uzoru na Italiju i Francusku. U tom pravcu intenzivno se radi na obogaćivanju specijalističke knjižnice i stručnih kadrova.

Diseminacija projekata MAS-a očituje se u tome da bi specijalistička knjižnica bila dostupna stručnjacima u Hrvatskoj i svim zainteresiranima, te bi tako pomogla razvoju istraživanja usko vezanih za antičku staklenu građu.

Sve izložbe i radovi snimaju se i arhiviraju na profesionalan način kako to ministarstvo zahtijeva – prema načelima muzejske dokumentacije. (postoji pretraživačka baza-CROLIST – sve je ubačeno u bazu i dostupno je na internetu)

Diseminacija tj. širenje se vrši na više načina: putem web stranice, putem medija domaćih i stranih, putem suradnje s ostalim kulturnim institucijama u zemlji i inozemstvu, putem vlastitih publikacija i kataloga koji se kontinuirano izdaju za svaku izložbu te retrospektive za godišnjicu: izložbeni katalogi, stručne publikacije (Asseria, Restauracija), Prigodni katalogi (Vodič po muzeju, retrospektive rada)

-promicanje kulturnih veza s drugim zemljama i međunarodnim institucijama

Dobar primjer ovakve kulturne veze je suradnja MAS-a s muzejom stakla u Bärnbachu te gostovanje umjetnice iz Slovenije Zvonke Požun koja radi u staroj tehnici Stakloslikarstvo (oslikavanje staklenih predmeta). Umjetnik Rudolph Weninger , djelatnik muzeja u Barnbachu, je sa svojim radovima (Gospe od stakla) koji su bili izloženi u našem Muzeju oduševio sve posjetitelje Muzeja. Uspješna kulturna suradnja

između zemalja Ruske Federacije i Republike Hrvatske manifestirala se izložbom učeničkih likovnih radova *Svijet djetinjstva* otvorenoj 16. kolovoza 2012.

- Suradnja s Pokrajinskim muzejima u Celju i Ptuj
- Suradnja sa Zemaljskim muzejem u Bosni i Hercegovini

U 2015. god. realizirana je izložba nordijskog stakla u suradnji sa veleposlanstvima Švedske, Norveške, Danske i Finske. U Muzeju nastojimo privući međunarodne institucije i umjetnike koji se bave radom u staklu te kontinuirano radimo na osmišljavanju različitih programa i izložbi kojima nastojimo promovirati i Muzej i umjetnost rada u staklu.

Realističnog pristupa – realistični ciljevi u odnosu na vanjske i unutarnje faktore

Ciljevi MAS-a su realni te će se ostvariti kroz određeni period.

Motivacije/Obveze – ciljevi stimuliraju aktivnosti u instituciji i unaprijed određuju obveze

Postavljeni ciljevi motiviraju zaposlene u obavljanju svakodnevnih aktivnosti kako bi se realizirali bitni projekti – ciljevi. Cilj je MAS-a postati poznat u svijetu po svojim unikatnim suvenirima. Kadrovi se kontinuirano doškolovavaju i obrazuju (Murano, puhanje stakla)

Transparentnost/razumljivosti – ciljevi su jednostavni i razumljivi

Ciljevi su jasni i razumljivi svim kadrovima.

Usklađenosti – ciljevi u različitim strateškim dokumentima nisu kontradiktorni

Ciljevi su usklađeni u svim dokumentima.

5. Posebni ciljevi

Očekivani rezultati koji se ostvaruju provedbom niza specifičnih aktivnosti:

Određuju prioritete

Detalniji su od općeg cilja čijem ostvarenju doprinose

Kraći im je vremenski okvir provedbe

Posebni ciljevi

1. Obogaćivanje specijalističke knjižnice i relevantne baze podataka u MAS-u
2. Dodatno zapošljavanje kadrova (muzejski pedagog, računovođa, marketinški stručnjak, informatičar, knjižničar, domar te djelatnici u radionici puhanja stakla)
3. Osnivanje nacionalne udruge za izučavanje stakla koja bi djelovala pri MAS-u

4. Daljnji razvoj obrade stakla u različitim tehnikama raznih suvenira (radionice puhanog stakla i radionice fuzije)
5. Vlastite i gostujuće izložbe
6. Stalni postav – stalno obogaćivanje i ažuriranje novim eksponatima (otkup staklene građe)
7. Tiskana izdanja MAS-a koja prate sve aktivnosti (katalozi izložbi, obljetnice, časopis Asseria)
8. DVD izdanja
9. Bilateralna i multilateralna suradnja s kulturnim institucijama, muzejima i umjetnicima, s naglaskom na tehnike vezane uz staklo

6. Načini ostvarenja/aktivnosti

Skupine aktivnosti koje vode ostvarenju istog posebnog cilja:

Ukazuju kako će se posebni ciljevi ostvariti

Posebni ciljevi

1. Obogaćivanje specijalističke knjižnice i relevantne baze podataka u MAS-u
Akt. Prikupljanje fundusa knjižnice, razmjennom, donacijama i kupnjom
2. Dodatno zapošljavanje kadrova (arhivist, domar, marketinški stručnjak)
Akt. Osiguravanje sredstava za financiranje dodatne radne snage, obuka i školovanje, zatim raspisivanje natječaja kako bi se našao relevantni stručnjak
3. Osnivanje nacionalne udruge za izučavanje stakla koja bi djelovala pri MAS-u
Akt. Za osnivanje udruge – formalno osnivanje udruge, osnivanje statuta udruge, odabir, članova udruge
4. Daljnji razvoj obrade stakla u različitim tehnikama raznih suvenira (radionice puhanog stakla i radionice fuzije).
Akt. Školovanje postojećih i novih kadrova
5. Izložbe
Akt. Dogovaranje s raznim umjetnicima i kulturnim ustanovama da izlože svoje radove u MAS-u
6. Stalni postav – stalno obogaćivanje i ažuriranje novim eksponatima
Akt. otkup staklene građe i dodatna arheološka istraživanja
7. Tiskana izdanja MAS-a koja prate sve aktivnosti (katalozi izložbi, obljetnice, magazin Asseria)
Akt. Pisanje recenzija i prikupljanje fotografija pojedinih izložbi, grafičke pripreme i prijelomi te tisak
8. DVD izdanja

Akt. Snimanje svih izložbi i arhiviranje DVD-a

9. Bilateralna i multilateralna suradnja s kulturnim institucijama, muzejima i umjetnicima, s naglaskom na tehnikama vezanim uz staklo.

Akt. Stalno kontaktiranje starih suradnika i stvaranje novih kontakata s kojima još nije ostvarena suradna a zanimljivi su za realizaciju izložbe.

7. Pokazatelji uspješnosti

Odrednice pokazatelja uspješnosti:

Specifičnost Muzeja antičkog stakla je njegova jedinstvenost u svijetu; jedini smo specijalistički arheološki muzej sa jedinstvenom zbirkom antičkog stakla. Također se u muzejskog demo radionici može vidjeti skoro zaboravljena vještina izrade staklenih suvenira metodom ručnog puhanja i izrada staklenog nakita metodom rada na plameniku. Kontinuirano se održavaju različite izložbe, predavanja i događanja; u prosjeku svaki drugi dan u medijima se spominju događanja u Muzeju antičkog stakla. Od otvorenja Muzeja 2009. godine imali smo oko 100.000 posjetitelja. Posjećenost Muzeja je iznimno dobra te se broj posjetitelja povećava iz godine u godinu. Cijene ulaznica su prilagođene i podijeljene u tri osnovne skupine; odrasli, grupe i đaci i studenti te na taj način svima prihvatljive. Namjera nam je da u naredne tri godine povećamo broj posjetitelja i da dobrim programima održimo vrlo visoku razinu kvalitete. Također nam je cilj da povećamo suvenirsku ponudu novim replikama staklenih antičkih predmeta te da Muzej bude referentno središte za izučavanje primarno antičkog stakla a i stakla kroz ostala povijesna razdoblja.

8. Praćenje i evaluacija

Metode i tehnike za prikupljanje podataka i procesa evaluacije

-Kvantitativni pristup i metode

Pomoću kvantitativnih metoda prikupljanja podataka i procesa evaluacije kao što su anketa, upitnik, online anketa, anketa putem pošte ili e-mail-a nastojati ćemo unaprijediti naše poslovanje, ispraviti pogreške i nedostatke te uvesti novine u rad kako bismo krajnje korisnike naših usluga učinili zadovoljnima.

-Kvalitativni pristup i metode

Pomoću kvalitativnih metoda za prikupljanje podataka i procesa evaluacije kao što su intervjuiranje posjetitelja i kvalitativno opažanje njihovih reakcija na muzejsku ponudu nastojati ćemo poboljšati naš rad u budućnosti i prilagoditi se potrebama krajnjih korisnika naših usluga.