

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ TRAJNOSTNE POSLOVNE STRATEGIJE JAVNEGA  
ZAVODA MUZEJ VELENJE V OBDOBJU 2023–2027**

Ljubljana, april 2023

KATARINA ŠKOBERNE

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katarina Škoberne, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj trajnostne poslovne strategije javnega zavoda Muzej Velenje v obdobju 2023–2027, pripravljena v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Adriano Rejc Buhovac

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 12. 4. 2023

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 STRATEŠKI MANAGEMENT V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Opredelitev strategije in strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Izzivi razvijanja in uresničevanja strategij v nepridobitnih organizacijah ...</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Strateški management v muzejih .....</b>	<b>9</b>
1.3.1 Empirične študije o poslovanju muzejev.....	10
1.3.2 Izbrane najboljše prakse poslovanja muzejev .....	12
<b>2 OPIS JAVNEGA ZAVODA MUZEJ VELENJE .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Kratak opis zgodovine, dejavnosti in organiziranosti javnega zavoda Muzej Velenje.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Obstoječe strateške usmeritve javnega zavoda Muzej Velenje .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Razvojni izzivi javnega zavoda Muzej Velenje .....</b>	<b>19</b>
<b>3 STRATEŠKE ANALIZE.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Analiza zunanjega okolja javnega zavoda Muzeja Velenje .....</b>	<b>21</b>
3.1.1 Analiza širšega okolja.....	21
3.1.2 Analiza panoge .....	24
<b>3.2 Analiza javnega zavoda Muzej Velenje .....</b>	<b>32</b>
3.2.1 Preteklo poslovanje javnega zavoda.....	32
3.2.2 Ocena obstoječe strategije javnega zavoda .....	33
<b>4 IDENTIFIKACIJA POTENCIALNIH DEJAVNIKOV TRAJNOSTNE USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Opredelitev trajnostne uspešnosti poslovanja.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2 Matrika bistvenosti javnega zavoda Muzej Velenje .....</b>	<b>36</b>
4.2.1 Metodologija izdelave matrike bistvenosti.....	36
4.2.2 Predstavitev rezultatov ankete o pričakovanjih ključnih deležnikov .....	37
<b>4.3 Izris in interpretacija matrike bistvenosti .....</b>	<b>39</b>
<b>5 RAZVOJ TRAJNOSTNE POSLOVNE STRATEGIJE JAVNEGA ZAVODA MUZEJ VELENJE V OBDOBJU 2023–2027 .....</b>	<b>40</b>
<b>5.1 Poslanstvo in vizija strateškega uspeha javnega zavoda Muzej Velenje 2027 .....</b>	<b>40</b>

5.1.1	Poslanstvo Muzeja Velenje .....	41
5.1.2	Vizija Muzeja Velenje.....	41
<b>5.2</b>	<b>Strategija javnega zavoda Muzej Velenje 2023–2027 .....</b>	<b>43</b>
5.2.1	Vizija strateškega uspeha Javnega zavoda Muzej Velenje .....	44
5.2.2	Strateški diagram javnega zavoda Muzej Velenje v obdobju 2023–2027 ....	46
<b>5.3</b>	<b>Strateška kontrola in merjenje trajnostnih učinkov .....</b>	<b>48</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>49</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>51</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>55</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Opredelitev pojma strategija.....	5
Tabela 2:	Strateške usmeritve izbranih največjih muzejev na svetu .....	15
Tabela 3:	Pregled kritičnih dogodkov iz širšega okolja.....	22
Tabela 4:	Obiskanost postavljenih razstav slovenskih muzejev in galerij v obdobju 2018–2020 .....	26
Tabela 5:	Strateške usmeritve izbranih slovenski muzejev .....	27
Tabela 6:	Rezultati ankete glede pričakovanj ključnih deležnikov .....	38
Tabela 7:	Vizija strateškega uspeha javnega zavoda Muzej Velenje 31. 12. 2027 .....	44
Tabela 8:	Prikaz ciljnih vrednosti ključnih kazalcev uspeha glede na pričakovani strateški rezultat .....	49

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Model strateškega managementa po Hunger & Wheelenu.....	7
Slika 2:	Obiskovalci razstav v muzejih in galerijah v obdobju 2016–2020, Slovenija.....	25
Slika 3:	Obiskanost slovenskih kinematografov v letu 2020 .....	31
Slika 4:	Model trajnostno naravnane poslovanja podjetja.....	35
Slika 5:	Časovnica izdelave matrike bistvenosti zavoda Muzej Velenje .....	37
Slika 6:	Matrika bistvenosti Javnega zavoda Muzej Velenje.....	40
Slika 7:	Strateški diagram javnega zavoda Muzej Velenje 2023–2027 .....	47

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju z direktorico Muzeja Velenje.....	1
Priloga 2: Predstavitev rezultatov ankete o pričakovanih ključnih deležnikov.....	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik in rezultati ankete pričakovanih ključnih deležnikov.....	8
Priloga 4: Skladnost strateških aktivnosti in vizije strateškega uspeha.....	12
Priloga 5: Opisi strateških aktivnosti.....	13

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**IKT** – informacijsko-komunikacijske tehnologije

**MOV** – Mestna občina Velenje

**MUS** – Muzej usnjarstva na Slovenskem

**PESTEL** – (angl. political, economic, social, technological, environmental and legal factors); politični, ekonomski, socialni, tehnološki, okoljski in pravni dejavniki

**SA** – strateška aktivnost

**SMD** – Slovensko muzejsko društvo

**SMS** – Skupnost muzejev Slovenije

**SR** – strateški rezultat

**SURS** – Statistični urad Republike Slovenije

**SWOT** – (angl. strengths, weaknesses, opportunities, and threats); prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

**ŠMZD** – Šaleško muzejsko in zgodovinsko društvo

**ZVKD** – Zakon o varstvu kulturne dediščine



## UVOD

Muzeji delujejo kot javni zavodi in tako spadajo med nepridobitne organizacije, ki so ustanovljene z namenom delovati v javnem interesu. Njihovo delovanje ureja Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo. Leta 1989 je Mednarodni muzejski svet (angl. International Council of Museums) opredelil muzej kot nepridobitno, stalno ustanovo v službi družbe in njenega razvoja, odprto za javnost, ki za namene izobraževanja pridobiva, ohranja, raziskuje, komunicira in razstavlja materialno in nematerialno dediščino človeštva in okolja (Murphy, 2004).

Skozi leta so se trendi spremenili. V hitro spreminjajoči se družbi so se oblikovali novi pogoji in posledično nove obveznosti in možnosti za muzeje. S tem se je pojavila tudi želja po oblikovanju nove definicije, ki je luč končno ugledala v letu 2022, ko je bila v Pragi nova muzejska definicija sprejeta v treh jezikih. Še ne uradno potrjen slovenski prevod muzejske definicije se torej glasi: »Muzej je nepridobitna stalna ustanova v službi družbe, ki raziskuje, zbira, konservira, interpretira in razstavlja snovno ter nesnovno dediščino. Muzeji so odprti za javnost, dostopni in vključujoči, spodbujajo raznolikost in trajnost. Delujejo in komunicirajo etično, profesionalno in s sodelovanjem s skupnostmi ter ponujajo raznolike izkušnje za izobraževanje, uživanje, refleksijo in deljenje znanja.« Vsekakor je področje delovanje muzejev veliko širše, kot je bilo v preteklosti. Muzeji se danes spopadajo z izzivi sedanjosti in obravnavajo novodobne konflikte, hkrati pa varujejo in predajajo spomine prihodnjim generacijam z obzirom, da vsem ljudem zagotavljajo enake pravice in enak dostop do dediščine (Kordiš, 2019). Muzeji niso ustanovljeni za ustvarjanje dobička, vsekakor pa je ob vse večjih pričakovanih družbe slednji potreben za večji razpon delovanja muzeja. V prvi vrsti muzeji sodelujejo v aktivnem partnerstvu z različnimi skupnostmi za zbiranje, ohranjanje, raziskovanje, razlaganje, predvsem pa za boljše razumevanje sveta, z namenom prispevati k človeškemu dostojanstvu in socialni pravičnosti, globalni enakosti in blaginji planetov. Muzeji niso več le ustanove, temveč so ljudje, kot navaja Kordiš (2019). Zbirke predmetov, ki jih hranijo, bi bile brez (re)interpretacijskih procesov muzealcev in tehnološke obdelave ter sodelovanj različnih interesnih skupnosti in posameznikov mrtva materija. Danes je vedno bolj izražena nuja muzejev, da se različni ljudje in skupnost aktivno vključujejo v družbeni dialog.

Tudi javni zavodi potrebujejo strategijo, da bi lažje sledili poslanstvu in prioritetam nacionalnega in lokalnega razvoja, v kontekstu katerih so bili ustanovljeni. V današnjem kompleksnejšem in nestabilnem okolju je nujno delovati s poudarkom na uporabniku in splošni učinkovitosti. Tako mora tudi javni zavod v svoje delovanje vpeljati elemente managementa, značilne za zasebni sektor, in podjetniški način razmišljanja (Kovač, 2000).

Javni zavodi so specifični in jih pri strateškem managementu ne gre v celoti primerjati s podjetji. Spadajo med posredne uporabnike proračuna, kar pomeni, da se financirajo preko ministrstev ali občin na podlagi pogodb. Kljub pridobivanju sredstev iz proračuna svoje prihodke vsaj v manjšem delu pridobivajo na trgu, zato jih lahko v tem pogledu enačimo

tudi s podjetji. Tako v podjetjih kot tudi v zavodih si prizadevajo najti najboljšo pot do pridobitve in zadovoljitve ciljnih strank. Dobra strategija temelji na domišljeni kombinaciji in izvirnem izvajanju več aktivnosti, tako da omogoča diferenciacijo in unikatnost. Strategijo tako predstavlja vrsta povezanih strateških ukrepov, ki jih usklajujejo vodilni za povečanje uspešnosti poslovanja (Hill & Jones, 2011, str. 11). Vsebovati mora odločitve o smeri in dinamiki napredka ter odločitve o specifičnih korakih uresničevanja strategije (Muzyka, 1999, str. 12).

Javni zavodi kot nepridobitne organizacije so po navadi organizirani v več dejavnosti, ki delujejo pod različnimi vplivi. Cilji in strategija programa imajo smisel le, če so usklajeni s cilji in strategijo nepridobitne organizacije v celoti (Tavčar & Trunk Širca, 1998, str. 110–111). Za nepridobitno organizacijo je izrednega pomena, da upošteva interakcijo med seboj in številnimi zunanjimi silami (deležniki), v končni fazi je s skupnim sodelovanjem zapečateni večina dejavnosti nepridobitne organizacije (Bryce, 1992, str. 157). Menedžer nepridobitne organizacije bo sicer hitro argumentiral potrebo po planiranju z dejstvom, da ustrezni predpis zahteva nekakšen letni plan kot osnovo za pridobitev financiranja dejavnosti organizacije iz državnega ali občinskega proračuna. Vendar so poleg zakonskih razlogov za opravljanje strateškega planiranja v organizaciji globlji vsebinski razlogi, ki se jih velja zavedati (Bohinc & Pučko, 2005, str. 13).

Izziv dolgoročne in temeljito načrtovane rasti in razvoja sem zaznala tudi v javnem zavodu Muzej Velenje. Muzeji se v današnjem času soočajo s številnimi izzivi, hkrati pa stremijo k potrebi po spremembi in napredku. Muzejsko predstavljanje se je s pomočjo sodobnih tehnologij, avdiovizualnih elementov, interneta in zvoka povzpelo na višjo raven. Po svetu vidimo prehod na digitalizacijo zbirk, animacije in aktualizacijo zgodovinskih dogodkov. V Sloveniji kljub svoji majhnosti muzeji po inovativnosti ne zaostajajo veliko. Muzej Velenje ima sedež na Velenjskem gradu, ki je znan kot eden najlepše ohranjenih slovenskih gradov. Velenjski grad se v zgodovinskih virih prvič omenja leta 1270, današnjo podobo pa je dobil v 16. stoletju. Danes Muzej Velenje s svojim delovanjem pokriva območje treh občin Šaleške doline (Velenja, Šoštanja in Šmartnega ob Paki), obiskovalcem pa na Velenjskem gradu ponuja na ogled trinajst stalnih muzejskih in galerijskih razstav ter vedno tudi kakšno zanimivo občasno razstavo. Poleg zbirk, ki obiskovalca popeljejo skozi lokalno zgodovino, vsekakor velja izpostaviti še Afriško zbirko Františka Foita, eno od treh najpomembnejših afriških zbirk na slovenskih tleh, ter zbirki ostankov mastodonta in sodobne slovenske umetnosti. Muzej Velenje je v letih svojega delovanja pod svoje okrilje pridobil še osem dislociranih enot: Muzej usnjarstva na Slovenskem (v nadaljevanju MUS) v Šoštanju, biser slovenske kmečke arhitekture Kavčnikovo domačijo v Zavodnjah nad Šoštanjem, viničarsko Grilovo domačijo, Hišo mineralov v Starem Velenju, Spominski center 1991, F-Bunker, del muzeja pa sta tudi spominski sobi v Topolšici in na Graški Gori (Muzej Velenje, 2022).

V Muzeju Velenje se strateški načrt pripravlja vsakih pet let, toda zaposleni potrebujejo še jasnejše usmeritve za delo, jasne pristojnosti in odgovornosti. Razvojna strategija muzeja je



izrednega pomena tako zaradi hitrih sprememb, ki jih narekuje nova tehnologija, kot tudi želja po večjem obisku, predvsem pa po večji prepoznavnosti in lokalni sinergiji.

**Namen** magistrskega dela je pomagati vodstvu in zaposlenim javnega zavoda Muzej Velenje pri sistematičnem doseganju trajnostnih rezultatov in merjenju trajnostnih učinkov v družbi, okolju in ekonomiji. Hkrati želim s pomočjo magistrskega dela zaposlenim v Muzeju Velenje približati proces oblikovanja in uresničevanja strategije. Pomembno je, da se vsi zaposleni, ki gradimo družino Muzeja Velenje, zavemo svoje pomembnosti in potrebnega vložka, da razumemo, kdo so ključni nosilci uresničevanja strategije in kako bi jo morali uresničevati. Javni zavod mora s svojo strategijo dihati. Zaposleni morajo na vsakem koraku misliti tudi na generacije, ki še prihajajo, na odgovornosti, ki jih nosijo, predvsem pa na previdnost in odgovornost pri predajanju kulturne dediščine in kreptvi kulturne ozaveščenosti. S pomočjo magistrskega dela želim javnemu zavodu prikazati vse priložnosti in omejitve okolja, ki lahko s pomočjo pravilne strategije postanejo nova uspešna zgodba. Predvsem se mi zdi, da bo javnemu zavodu Muzej Velenje magistrsko delo vklopilo alarm pomembnosti uvedbe razvojne strategije in da jim bo ta odgovorila na številna razvojna vprašanja. Prav tako želim z delom opozoriti na znanje in ideje mladih, ki so velikokrat zapostavljeni zgolj zaradi svoje neizkušenosti. Bolj kot je naša družba ozaveščena, bolj pridobiva na pomembnosti tudi pojem trajnostnega razvoja. Tega se morajo zavedati tudi v javnih zavodih. Z razvojem poslovne strategije si tako želim, da bi javni zavod pridobil pomembno prepoznavnost, ki bi mu odprla nove poti. Muzejem dajemo premalo pomena, čeprav so ključni pri ohranjanju in ozaveščanju o pomenu kulture.

Temeljni **cilj** magistrskega dela je postavitve trajnostne poslovne strategije, ki bo javnemu zavodu pomagala napredovati in izboljšati vse ugotovljene slabosti, prav tako pa izkoristiti prednosti in priložnosti. **Raziskovalno vprašanje** je torej: Kateri so ključni dejavniki trajnostne poslovne uspešnosti javnega zavoda Muzej Velenje?

Pri raziskovanju sem se osredotočala na ključne dejavnike trajnostne poslovne uspešnosti javnega zavoda Muzej Velenje in s pomočjo teh zastavila strategijo, ki bo zavodu v pomoč pri dolgoročnem razvoju. V svojem delu sem uporabila več **metod**. V teoretičnem delu je uporabljen deskriptivni pristop, pri čemer sem si pomagala z znanstveno literaturo domačih in tujih avtorjev na področju strateškega managementa ter poslovanja nepridobitnih organizacij. Najboljše prakse poslovanja muzejev sem preučila na osnovi empiričnih študij in pregleda spletnih strani muzejev. V delu, kjer razvijam strategijo za javni zavod Muzej Velenje, so analizirana interna poročila Muzeja Velenje, spletne strani muzeja ter članki, objavljeni v zvezi s poslovanjem muzeja v zadnjih letih. Pri analizah zunanjega okolja sem pregledala tudi javno dostopne podatke o trendih v širšem okolju in poslovanju konkurenčnih zavodov. Za izdelavo matrike bistvenosti sem izvedla anketo med zaposlenimi, predstavniki lokalnih skupnosti, obiskovalci in drugimi ključnimi deležniki muzeja. Strategijo sem razvila v sodelovanju z direktorico muzeja in zaposlenimi (fokusne skupine in delavnice) po metodi Balanced Scorecard 3. generacije. V zaključnem delu sem samostojno podala predloge za uspešno uresničevanje strategije.

**Struktura poglavij** je naslednja: v prvem poglavju je predstavljen strateški management v nepridobitnih organizacijah, kjer je opredeljen pojem strategije in managementa, ter se soočam s strateškim managementom v muzejih, poslovanjem muzejev in pregledam najboljše prakse. Drugo poglavje je posvečeno Muzeju Velenje in njegovi predstavitvi. V poglavju so podane tudi obstoječe strateške usmeritve in največji razvojni izzivi. Tretje poglavje zajema strateške analize, kjer sem najprej analizirala okolje, v nadaljevanju pa izvedla celotno analizo javnega zavoda Muzej Velenje. V četrtem poglavju sem identificirala potencialne dejavnike trajnostne uspešnosti poslovanja in izdelana matriko bistvenosti, na podlagi katere v petem poglavju razvijam trajnostno strategijo javnega zavoda Muzej Velenje. V petem poglavju so predstavljeni tudi predlogi za uspešno uresničevanje strategije. Magistrsko delo zaključujem s sklepom, v katerem povzeman bistvene ugotovitve in predloge.

# **1 STRATEŠKI MANAGEMENT V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH**

Javni zavodi so kot nepridobitne organizacije običajno organizirani v več dejavnosti, ki delujejo pod različnimi vplivi. Pred leti so bile nepridobitne organizacije manj kompleksne kot danes in zato potrebe po strateškem managementu niso bile tako izrazite. Danes, ko se vsaka nepridobitna organizacija bori za svoj del torte, za pozornost individualnih potrošnikov in družbenih skupin na prezasičenem trgu, za svetovno prepoznavnost, ki nam jo omogoča tehnološki napredek, je dobra strategija nujna in edina pot do dolgoročnega uspeha nepridobitne organizacije.

Prav nepridobitne organizacije potrebujejo dober strateški management, še bolj kot podjetja, saj jim v večini primanjkuje jasnih usmeritev s strani lastnikov. Seveda je glavno vodilo nepridobitnih organizacij splošno dobro, vendar to ne nadomesti potrebe po gospodarni organizaciji in vodenju ter po odgovornem in uspešnem ravnanju. Za vse to potrebujemo strategijo (Andreasen & Kotler, 2007, str. 7).

## **1.1 Opredelitev strategije in strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah**

V svetu obstaja skoraj toliko opredelitev pojma »strategija«, kot je teoretikov na področju strateškega managementa. Pomembno je, da se pred določanjem strategije seznanimo vsaj z nekaj najpomembnejšimi. Tabela 1 prikazuje opredelitve pojma strategija različnih avtorjev skozi leta.

*Tabela 1: Opredelitev pojma strategija*

Avtor	Leto	Opredelitev pojma strategija
A. Chandler	1962	Strategija pomeni določitev osnovnih dolgoročnih ciljev in pričakovanj organizacije. Pomeni izbiro pravih metod in orodij ter pravilno razporeditev sredstev za uresničevanje teh ciljev.
P. F. Drucker	1964	Strategija je neprekinjen proces sistematičnega sprejemanja tveganih odločitev s čim boljšim poznavanjem prihodnosti, organiziranje nalog, potrebnih za izvedbo teh odločitev in merjenje pričakovanih rezultatov. Najboljša strategija je cenovna konkurenčnost.
M. E. Porter	1980	Strategija je splošna formula za to, kako bo podjetje tekmovalo, kakšni naj bi bili cilji podjetja in katere politike so potrebne za uresničitev zastavljenih ciljev.
H. Mintzberg	1994	Strategija ima več pomenov in vsi so pomembni. Strategija je načrt, vzorec, pozicija, perspektiva, na drugi strani pa je lahko tudi zvižaja oziroma manever, s katerim prelistimo konkurenco.
J. Bryson	1995	Strategija je vzorec namenov, politik, programov, dejanj, odločitev in dodeljevanja sredstev, ki opredeljuje, kaj je organizacija, kaj počne in zakaj to počne.
R. Kay	2000	Strategija je predmet uporabe in ne disciplina. Poslovna strategija predstavlja ujemanje notranjih zmožnosti in zunanjega okolja podjetja oziroma organizacije.
J. D. Hunger in T. S. L. Wheelen	2001	Strategija se osredotoča na izboljšanje konkurenčnega položaja bodisi izdelkov ali storitev podjetja znotraj specifične panoge. Strategija je lahko konkurenčna, kooperativna ali oboje. Strategija odgovarja na vprašanje, kako naj podjetje oziroma njegove enote tekmujejo ali sodelujejo v določeni panogi.
D. Pučko	2006	Strategija pomeni vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. Oblikovanje novih strategij je še vedno v dobršni meri »umetnost«.

*Prirjeno po Bryson (1995); Hunger & Wheelen (2001); Nickols (2016); Porter (1980); Pučko (2006) in Swain (2010).*

Še danes številni preiskujejo naravo poslovnih strategij. Za naše namene pa bo zadovoljevala opredelitev strategije v praksi, ki je preprosta in se skriva v odgovoru na vprašanje: Kako bomo prišli do želenega cilja?

Za vsako kulturno institucijo je v prvi vrsti pomembno, da poskuša odgovoriti na temeljna vprašanja: kdo smo, kaj hočemo, kakšni so naši cilji in kako jih bomo poskusili uresničiti. Kulturna institucija je namreč kot papir, tankočuten, živ organizem, ki mora reflektirati izzive sodobne in družbene spremembe (Bohinc & Pučko, 2005, str. 63).

Strateško upravljanje je proces, s pomočjo katerega organizacije razvijajo in določajo svojo dolgoročno vizijo, smer, programe in uspešnost. Strateško načrtovanje sestavljajo različne tehnike in orodja, ki zagotavljajo skrbno oblikovanje, učinkovito izvajanje in vrednotenje

učinkov. Strateško upravljanje združuje organizacijske funkcije in enote v bolj kohezivno strategijo. V večini primerov vključuje sposobnost vodenja organizacije kot celote s strateškimi spremembami v pogojih kompleksnosti in negotovosti (Helmut, 2005, str. 259).

Ključnega pomena je seveda tudi povezava med značilnostjo organizacije. Ko govorimo o nepridobitnih organizacijah, moramo dobro poznati vse tipične značilnosti. Osredotočiti se moramo na dejstvo, da nepridobitne organizacije delujejo z namenom zagotavljanja javnih dobrin in storitev, da običajno niso državna in ne zasebna last, da se njihovo delovanje v večini financira iz javnih sredstev in da temeljne cilje njihovega delovanja določi pristojno ministrstvo (Freeman & Shoulder, 1993, str. 1).

Je torej med podjetji in javnimi zavodi sploh razlika? Tako zavod kot podjetje morata sprejeti strategijo, ki bo managementu pomagala povečati uspešnost, pa vendar pri oblikovanju te razlika obstaja. Glavni namen podjetja je ustvarjanje dobička, ki je v dobro lastnikom. Glavni namen nepridobitne organizacije pa ni niti ustvarjanje dobička niti dejstvo, da bi se kdo s pomočjo dobička okoristil, temveč pospeševanje blaginje družbe. Če obrnemo drugače, je glavno poslanstvo nepridobitnih organizacij soustvarjanje družbene blaginje na nekomercialen način (Bryce, 1992, str. 157–160).

Pri načrtovanju strategije v nepridobitni organizaciji se moramo, tako kot v podjetjih, osredotočiti na štiri temeljne dejavnosti managementa – načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje. Te veljajo seveda za vsako izmed sestavin politike programa. Seveda pa imajo sestavine strategije, torej dejavnost, urejenost in sredstva, smisel le, če so med seboj usklajene (Tavčar, 2002, str. 110).

Pomembno je tudi, da razumemo razliko med navadnim in strateškim managementom. Potreba po strateškem managementu izhaja iz družbenih sprememb: večina organizacij deluje v okoljih, ki se spreminjajo različno hitro, iz včasih neznanih razlogov in z negotovimi posledicami. To ustvarja potrebo po razumevanju sprememb in njihovih posledic v korist organizacij, operacij in dosežkov. V nepridobitnih organizacijah se strateški management uporablja za preoblikovanje poslanstva in ciljev ter za njihovo učinkovitejše in uspešnejše doseganje (Helmut, 2005, str. 260).

Obstajajo torej mnoge opredelitve strategije in strateškega managementa, skozi desetletja pa so se oblikovale tudi smernice, ki organizacijo popeljejo na dobro pot. Noben pristop ne more zagotoviti, da bodo strategije vedno uspešne, saj bodo po definiciji na nekaj, kar je danes določeno, v prihodnosti vplivali dogodki, ki jih danes ne moremo predvideti. Mnogi teoretiki so tukaj soglasni, ko pravijo, da je za vzpostavitev uspešne trajnostne strategije treba upoštevati pet ključnih vidikov. Analiza, ustvarjalno strateško razmišljanje, proces strateškega odločanja, implementacija in sposobnost odločanja. Pri oblikovanju strategije se torej vseh pet elementov pojavlja glede na potrebo organizacije. Strategija ne more biti uspešna, dokler se ne izvede v celoti, dokler celoten proces ni preplavljen z mehкими in

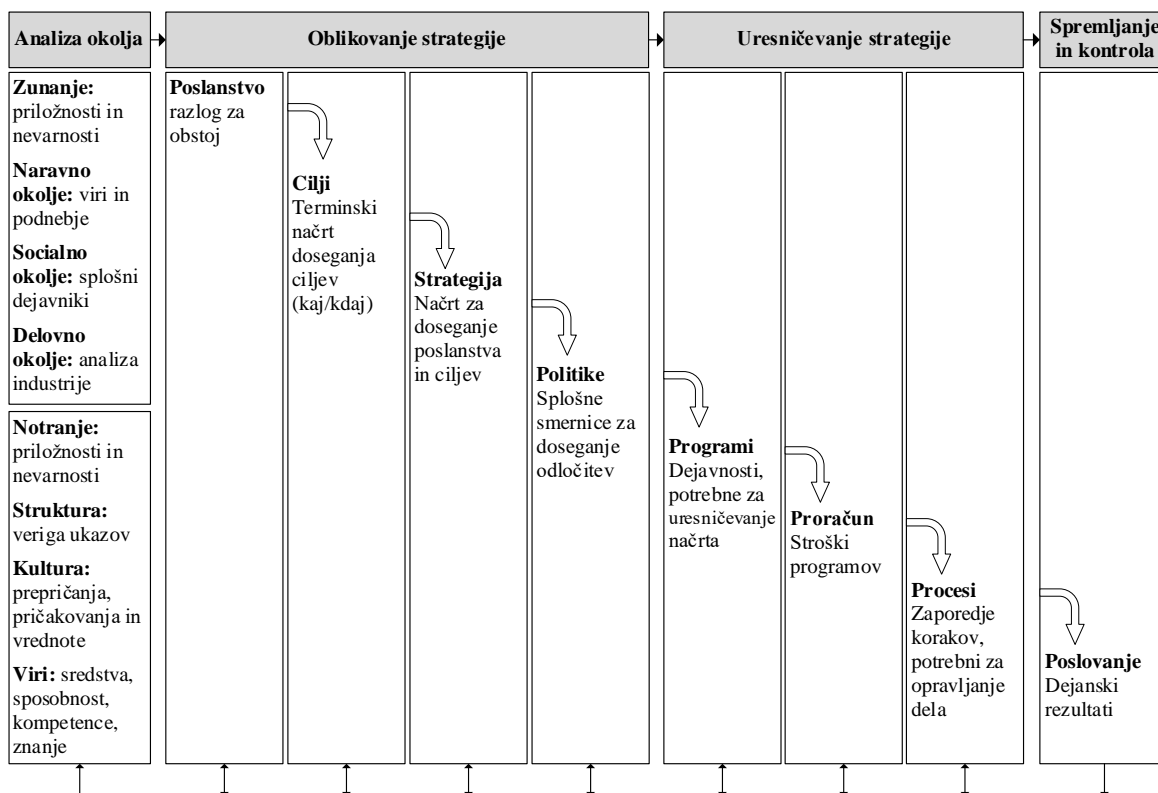
trdimi pristopi upravljanja, dokler organizacija ne diha enotno – ko je to sožitje vzpostavljeno, smo na pravi poti (Hussey, 1999, str. 11).

Razumevanje, da ustvarjanje večje poslovne učinkovitost ni bistvo strategije, je ključno. Strategijo je pomembno razumeti kot oblikovanje drugačnosti, ki mora biti trajnejša. Strategija je torej ustvarjanje posebne kombinacije poslovnih aktivnosti, ki bo drugačna od kombinacije, ki so jo razvili konkurenti, in ki je konkurenti ne bodo mogli zlahka in na hitro posnemati (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 22).

Za lažje razumevanje strateškega managementa bom predstavila model, ki je primeren za vse vrste organizacij, tudi za nepridobitne. Mnogi avtorji se strinjajo, da je strateški management sestavljen iz štirih osnovnih elementov, ki jih prikazuje slika 1 (Hunger & Wheelen 2006, str. 63):

- analize okolja (zbiranje informacij);
- oblikovanja strategije;
- uresničevanje strategije ter
- spremljanje in kontrola strategije.

*Slika 1: Model strateškega managementa po Hunger & Wheelenu*



*Prirjeno po Hunger & Wheelen (2006).*

Na sliki 1 je prikazana interakcija osnovnih elementov strateškega managementa. Gre za enostaven model, kjer se preko analize zunanjega in notranjega okolja (prepoznavanje

prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, angl. strengths, weaknesses, opportunities, and threats, v nadaljevanju SWOT) oblikuje strategija, ki zajema razvoj dolgoročnih načrtov za učinkovito obvladovanje priložnosti in nevarnosti okolja. Po fazi uresničevanja strategije je izrednega pomena tudi spremljanje poslovanja in kontrola dosežkov. Model vključuje tudi proces učenja in povratne informacije, ki so na sliki 1 prikazane kot puščice med vsemi fazami (Hunger & Wheelen 2006, str. 68–71).

## 1.2 Izzivi razvijanja in uresničevanja strategij v nepridobitnih organizacijah

Zanimivo je, da je v svetu pridobitnih organizacijah kapaciteta organizacije za dobiček gonilna sila v tekmi za konkurenčni uspeh. Njihovih dosežkov na koncu ne določajo izdelki in storitve, ki jih prodajajo, temveč njihova sposobnost nenehnega inoviranja, pametnega trženja in nenehnega izboljševanja svoje ponudbe. Z drugimi besedami, zavezani so vlaganju v zmogljivosti. Zdi se, da nepridobitne organizacije na to naložbeno izbiro gledajo kot na igro z ničelno vsoto, pri kateri se vse, kar je vloženo v zmogljivost, šteje za izgubljeno zaradi neposrednih storitev. Ironično je, da lahko takšno razmišljanje povzroči zmanjšano zagotavljanje storitev in na koncu zmanjšano financiranje. Bradach, svetovalec za nepridobitne organizacije, to povzame z besedami »Na splošno so nepridobitne organizacije močno podkapitalizirane, kadrovske podhranjene, predvsem pa slabo vodene« (Niven, 2008, str. 31).

Strateškega načrtovanja ne moremo uporabiti na slepo, saj obstajajo med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami velike razlike (Bryce, 1992, str. 157). Formalizirano strateško načrtovanje se lahko namreč zelo hitro zaplete v nepregledno sestavljenost in spremenljivost, kjer Steiner našteva različne pasti (Tavčar, 2002, str. 111):

- poslovodstvo ne uspe postaviti vrhnjih ciljev organizacije, ki bi bili uporabna osnova za strateško načrtovanje;
- nezadostna vključenost linijskega poslovodstva v strateško načrtovanje;
- pretirana formaliziranost prežene iz sistema načrtovanje prožnosti, sproščenost in enostavnost ter ovira ustvarjalnost;
- vrhnje poslovodstvo kar počez negira strateško načrtovanje z vedno novimi intuitivnimi odločitvami, ki so navzkriž z zapisanimi načrti.

Na začetku postavljanja strategije je bistvena identifikacija potreb oziroma snovanje pravega poslanstva, kar mnogokrat predstavlja največji izziv. Ključnega pomena je, da se postopek strateškega načrtovanja začne z ugotavljanjem potrebe, ki mora biti skladna s poslanstvom nepridobitne organizacije. To je izrednega pomena. Pridobitne organizacije namreč ne potrebujejo poslanstva, saj jih slednje ne zavezuje, medtem ko mora imeti nepridobitna organizacija svoje potrebe in poslanstvo jasno začrtano že v izhodišču, saj tako pridobiva tudi javna sredstva, ki ji omogočajo obstoj (Bryce, 1992, str. 160).

### 1.3 Strateški management v muzejih

Vodenje in upravljanje katerega koli sistema v prvi vrsti pomeni dobro poznavanje vseh notranjih in zunanjih procesov, kar od menedžerja zahteva visoko stopnjo strokovnega znanja. V preteklosti vodstvene večšine niso bile na prednostnih seznamih vodij. Danes je to drugače. Čas je prinesel mnoge spremembe, drugačne odnose, nove naloge in obveznosti, s tem pa nove odgovornosti, ki jih morajo vodje vzeti pod svoje okrilje in za njih odgovarjati. Po eni strani se te novosti odražajo v potrebah organizacije, vse širšega nabora programskih dejavnosti, na drugi strani pa se kažejo v povečanju obveznosti in odgovornosti vodij v procesu »osamosvajanja« muzejev. Izpolnjevanje novih nalog zahteva sodoben menedžerski pristop, ki je zelo specifičen.

Sodobna kulturna politika posveča več pozornosti problemu kulturne dediščine tako z vidika njenega varovanja in ohranjanja kot tudi z vidika predstavitve in široke dostopnosti. Tako danes država daje vedno večjo vlogo muzejem, ki skrbijo za dodano vrednost kulturne dediščine. Zaradi rasti pomembnosti vloge muzejev so se ti morali prilagoditi. Muzeji so začeli aktivno razmišljati o problematiki povpraševanja, o prostorskih stiskah in o komunikaciji z obiskovalci. Muzeji so se začeli zavedati možnosti, da lahko s pomočjo tehnološkega napredka vzpostavijo novo, intenzivnejšo komunikacijo s skupnostjo. Muzeji s strateškim vključevanjem prispevajo k njegovemu razvoju še z drugih vidikov. Poleg stalnih in občasnih razstav so tu različni pedagoški programi, vodenje, ki iz tradicionalnih interpretativnih predavanj preraste v animacijo obiskovalcev, organizacija dogodkov, ki oživljajo dediščino – s pomočjo vseh teh orodij muzeji postanejo tudi turistična "atrakcija", postanejo prepoznavni (Krivošejev, 2012, str. 117–119).

Uporaba strateškega managementa muzejem pomaga razumeti, »kakšna institucija želijo postati« in »kako želijo biti prikazani v očeh obiskovalcev«. Samo z razumevanjem teh konceptov lahko muzej postane tisto, za kar je ustvarjen – v pravem pomenu besede. Strategija mora biti ustvarjena z namenom uskladitve potreb stroke in potreb končnih uporabnikov, torej obiskovalcev.

Strateški management v muzejih obsega (Šola, 2001, str. 225–226):

- jasno vizijo muzejskega poslanstva, ciljev muzeja in filozofijo muzeja ob ustanovitvi;
- analizo aktualnega stanja (angl. situation analysis), analizo okolja (angl. environment analysis), ki vključuje analizo družbenokulturnih in ekonomskih značilnosti prebivalstva, za katerega muzej obstaja in deluje;
- razvoj trženjskega načrta, seznama zahtev in pričakovanj, kjer na osnovi segmentacije trga postavijo potrebno strategijo z začrtanimi cilji;
- ustvarjanje trženjskega spleta, na podlagi katerega se oblikujejo in ustvarjajo nove storitve, izdelki in novi pogoji za uspeh na trgu.

Mnogi teoretiki navajajo, da je strateško komuniciranje bistveno za dolgoročni uspeh. Muzeji morajo razviti širšo zavezanost družbi in pravi način komunikacije o tej zavezanosti

lahko odločilno prispeva pri uresničevanju tega poslanstva. Navadno komunikacija v muzejih nima strateških razsežnosti, saj je zasnovana kot kratkoročno taktično orodje in se ne obravnava kot ključni vir za dialog med muzejem in širšo javnostjo (Capriotti, 2013, str. 98–116). A strateški pristop je ključen tudi v muzejih.

### 1.3.1 Empirične študije o poslovanju muzejev

Pomen muzejev se je v zgodovini spreminjal, kar odražajo različne opredelitve muzejskih ustanov in načel muzejskega delovanja. Danes je najpomembnejši vidik sodobnega muzeja zajet v njegovih interpretativnih in komunikativnih nalogah. Do sodobne znanosti je kritičen in prevzema odgovorno družbeno vlogo. Cilj muzejskega delovanja je postalo vključevanje kulturne dediščine in njenih vrednot v vse segmente človekovega življenja. Prizadeva si za implementacijo dediščinskih vsebin v kolektivni spomin, kar je edina zares uspešna oblika varovanja kulturnega okolja in edini učinkovit način varovanja dediščine pred dokončnim uničenjem (Perko, 2014, str. 24).

Zadnja leta smo bili priča še posebej velikim spremembam. Muzeji niso več zgrajeni kot monumentalni templji, ki izpričujejo veličastno sliko nacionalne kulture. Danes so muzeji lahko na posestvih, na ladjah, v rudnikih, zaporih, gradovih ali v navadnih kmečkih hišah. Obisk takega muzeja daje popolnoma drugačno izkušnjo kakor obisk starega muzeja, polnega steklenih vitrin ter strogega videza in vtisa. Spremembe so bile hitre in nepričakovane in veliko ljudi, ki imajo radi muzeje, se je z njimi le težko sprijaznilo. To so bili namreč prav najbolj zvesti obiskovalci, ki so mislili, da vedo, kaj so muzeji, in da so seznanjeni z njihovim poslanstvom (Mikuž, 2003).

V študijah o poslovanju muzejev se raziskovalci osredotočajo predvsem na splošno in finančno poslovanje muzejev, vpliv razvoja tehnologij in razcveta družbenih omrežij, proučevanje obnašanja obiskovalcev ipd.

V Sloveniji je bila obsežna evalvacija slovenskih muzejev, v kateri so proučevali splošno poslovanje muzejev, narejena leta 2010. Raziskava je že takrat razkrila, da se slovenski muzeji soočajo predvsem s preskromnimi sredstvi, ki jim ne omogočajo, da bi izboljšali standarde, hkrati pa jim ne omogočajo ustreznega oskrbovanja svojih zbirk in stavb (Mikuž & Stanič, 2010).

V današnjem svetu, ko virtualnost tekmuje z realnostjo, je zanimivo tudi vprašanje, kako lahko muzeji s pomočjo svetovnega spleta in z uporabo družbenih omrežij ustvarijo dodano vrednost in večjo prepoznavnost. Študija je bila izvedena v sodelovanju z največjimi muzeji v svetu in že leta 2013 potrdila, da je svetovni splet velika priložnost in še večji izziv. Integracija informacijske tehnologije, še zlasti interneta, v promocijo in ponudbo »kulturnih produktov« je opredeljena kot eden najpomembnejših trendov v kulturnem sektorju. Poudarjata, da živimo v času, ko postajajo informacijski viri tehnično vedno kompleksnejši, na drugi strani pa uporabniki teh virov vedno bolj informacijsko pismeni. Posledično



postajajo potrebe in pričakovanja obiskovalcev muzejev vedno bolj izpopolnjeni, pri izpolnjevanju teh pričakovanj pa je prav uporaba interneta prevzela ključno vlogo. Študija torej kaže, kako zelo pomembna je natančna strategija pri uporabi interneta in storitev socialnih omrežij. Vsekakor ni dovolj le vzpostavitev vseh kanalov in vsekakor ni prav, ko rečemo, da je to le modna muha. Svetovni splet je velika priložnost, ki pa lahko ima brez ustrezne strategije predvsem negativne posledice. Avtorja poudarjata, da morajo biti soustvarjalci, kustosi, sodelavci, ki muzej predstavljajo na spletu organizirani, konsistentni in kar je najpomembnejše – muzejski strokovnjaki morajo o informacijah, ki jih objavljajo na spletu, razmišljati kritično (Padilla-Melendez & del Águila-Obra, 2013).

Ne glede na potencialne možnosti za razvoj in razcvet muzeja pa so današnji muzeji še daleč od tega. Prenova in razvoj, ki so ga doživeli nekateri muzeji, sta pripeljala do »veleblagovnic s kulturno dediščino«. Proučevanje obnašanja obiskovalcev je v muzejih ključnega pomena. Desvallées (2001) v svoji raziskavi ugotavlja, da je muzejem sicer uspelo obdržati svoje zveste obiskovalce in da v muzeje prihaja vedno večje število ljudi, vendar pa trend žal kaže, da jim še ni uspelo pridobiti vidnega števila novih obiskovalcev, tudi ne tistih, ki živijo v bližini muzejev – kar je povečini tudi eden izmed glavnih ciljev muzejev. Povečalo se je predvsem število turistov, na kar je seveda vplival vsesplošni razvoj turizma, muzeji pa so namesto popularizacije in razcveta doživeli le množičnost na račun turizma.

Uporabniki muzeja oziroma obiskovalci so torej najboljši kazalnik uspešnosti, saj nam lahko podajo takojšnjo povratno informacijo. Prav zato je izrednega pomena, da njihovo obnašanje dobro preučimo in razumemo. S teoretičnega vidika opazovanje obnašanja obiskovalcev znotraj muzejskega prostora omogoča reševanje nekaterih pomembnih vprašanj in pojavov, ki se obiskovalcem muzejskih vsebin porajajo. To vključuje čas, ki ga obiskovalci potrebujejo za ogled, izbiro načina prikaza premične dediščine, razpon informiranja, pozornost obiskovalca in organiziranja celotne izkušnje, ki jo obiskovalec v muzeju doživi.

Vidimo, da je vprašanje, »zakaj ljudje obiskujejo muzeje«, veliko bolj zapleteno in zahtevno, kot se zdi. Ljudje so o muzejih različno ozaveščeni, posledično je različno tudi zanimanje zanje. Vplive lahko iščemo v kulturnem in družbenem okolju, socializaciji in osebnih dejavnikih (Falk & Dierking, 1992, str. 11–13; Kotler & Kotler, 1998, str. 115).

O obnašanju obiskovalcev v muzeju sta leta 2005 tudi Bollo in Pozzolo (2005) izvedla empirično študijo, s pomočjo katere sta prišla do nekaj izredno zanimivih dognanj. Avtorja ugotavljata, da sta izredno pomembna parametra, ki ju mora vsak muzej upoštevati, obiskovalčev čas in razpon pozornosti obiskovalca. Študije so pokazale tudi, da v vsakem muzeju obstaja nekaj ključnih točk, ki delujejo kot vozlišče pri obisku in imajo moč privlačnosti, ki je precej neodvisna od vsebine in predmetov, ki so na ogled. Pomembno je, da muzej tak prostor prepozna in njegove prednosti izkoristiti. V študiji prav tako ugotavljata pomembnost gibanja obiskovalcev – pomembno je namreč, da je ustvarjen »vodotok«, ki mu obiskovalec podzavestno sledi brez dodatnih navodil. Določenim obiskovalcem namreč

dodatne oznake in smerokazi izzovejo neprijetna čustva, izkušnja obiska pa se s tem lahko precej poslabša.

Vloga muzejev danes obsega veliko več kot le evidentiranje, zbiranje, dokumentiranje, varovanje, hrambo in predstavljanje premične kulturne dediščine. Muzeji se danes spreminjajo v »družbene prostore«. Njihova pomembnost narašča tudi zato, ker s svojo interpretacijo spodbujajo razpravo v družbi, opozarjajo in hkrati izobražujejo. Primarna funkcija se tako vse bolj usmerja v izobraževanje, pomembno pa je tudi njihovo družbeno delovanje in vpetost v družbo (Bole, 2019). Lahko bi rekli, da se družbeno muzeji izražajo na dva načina: kot prostori za sprostitev in preživljanje prostega časa in kot prostori za družbene spremembe, pri čemer je pomembno prepletanje obeh načinov in s tem omogočanje muzejem izkoriščati potencial, ki ga skrivajo. Vendar pa se tudi tukaj lahko skriva past. Razumljivo je, ne pa tudi opravičljivo, da o mnogih ustanovah govorimo kot o muzejskih zabavah. Zabave sodijo v drugačne ustanove. Pomembno je zavedanje, da je vloga muzejev v prvi vrsti opravljanje identitetnih, izobraževalnih, kulturnih, družbeno socialnih in drugih nalog. Seveda brez dvoma lahko rečemo, da je preživljanje obiska v muzeju razvedrilno in zabavno. Bistveno je zavedanje vsebinske razlike, ko muzej označujemo kot prostor zabave, kar je lahko v napačnem kontekstu v nasprotju z zgodovinskim in družbenim konceptom muzeja kot institucije. Pomembno pa je, da se zavedamo, da niti družbeno dejaven za muzeje ne pomeni biti všečen za vsako ceno in biti ekonomsko uspešen za muzeje ne pomeni v prvi vrsti finančne uspešnosti, temveč pomeni družbeno, socialno, vzgojno izobraževalni in brez dvoma tudi etično moralni profit, ki naj se meri z boljšim življenjem skupnosti (Perko, 2014, str. 7–15).

Vloga muzeja je veliko bolj kompleksna, kot se zdi na prvi pogled, mnogi teoretiki pa se strinjajo, ko pravijo, da se je treba osredotočiti na razumevanje temeljev muzeja kot stalne institucije na udaru stalnih sprememb. Razumevanje, da so postali muzeji, rojeni v sodobni Evropi in razširjeni po vsem svetu, kulturni hibridi, ki ponujajo prav toliko možnosti, kot se pojavi priložnosti (Brown & Mairesse, 2018).

### 1.3.2 Izbrane najboljše prakse poslovanja muzejev

V Sloveniji se muzeji večinoma spopadajo z enakimi problemi, med katerimi zagotovo izstopata prostorska stiska in eksistencialni problem. Ja, muzeji pri nas so v veliki meri nastanjeni v starih stavbah, ki za vzdrževanje potrebujejo veliko več, kot si lahko privoščijo. Večji del vseh muzejev finančno oskrbuje država, občine ustanoviteljice, ki kljub visoko postavljenim zahtevam in standardom muzejem ne morejo omogočati finančnega priliva v meri, kot bi ga potrebovali. Se pa stanje tudi v tem pogledu izboljšuje, vloga države se krepi, s tem pa se krepi tudi financiranje občinskih muzejev.

Slovenska vlada si zelo prizadeva uveljaviti kulturno dediščino kot pomemben instrument sodobne kulturne politike. V kulturni dediščini ne vidi samo ključa do nacionalne identitete,

ampak tudi priložnost za družbene spremembe in gospodarsko rast, ki jo je treba raziskovati in naprej razvijati (Mikuž & Stanič, 2010).

V nadaljevanju navajam nove slovenske muzejske standarde, ki so rezultat trdega dela in naša pot naprej. Strokovnjaki na svojem področju so v sklopu obsežne raziskave poiskali tiste standarde, ki bodo pomagali izostriti zavest vseh vpletenih pri oblikovanju nove strateške vizije, ki bo muzejem omogočila, da številnim različnim ciljnim skupinam in akterjem nudijo zelo kakovostne storitve. Izboljšanje v nadaljevanju navedenih standardov torej dolgoročno vodi na pravo pot, na pot uspeha. Ti standardi so (Mikuž & Stanič, 2010):

- identificiranje področij, ki so potrebna izboljšanja;
- pomoč muzejem pri nadaljnjem razvoju in krepitvi storitev za obiskovalce in lokalne skupnosti;
- promocija odličnosti in najboljše prakse;
- racionalizacija organizacije muzejev, da bo njihovo vodenje in poslovanje učinkovito;
- omogočanje muzejem tesno sodelovanje, izmenjavo izkušenj in najboljše prakse (da v slovenskem muzejskem sektorju ustvarjajo vzajemno podporno okolje);
- zagotoviti podporo muzejem in muzejskim mrežam z ustreznim vlaganjem v razvoj kadrov in v usposabljanje;
- trajnostno poslovanje, ki bo upravičilo njihov družbeni vpliv in kakovost.

Kot primere dobrih praks v slovenskih muzejih bi lahko izpostavila nekatere muzeje, ki so s pravilno zastavljeno strategijo uspeli. S pomočjo analize strategij različnih muzejev sem kot najboljše prakse prepoznala naslednje:

- uveljaviti znamko muzeja (primer: Poletna muzejska noč; Narodni muzej Slovenije);
- uspešno pridobiti sponzorstva (primer: razstava Tapio Wirkkalla – legenda finskega oblikovanja; Muzej za arhitekturo in oblikovanje);
- pridobiti celostno grafično podobo (primer: Muzej novejšje zgodovine Celje);
- zagotoviti uspešno spletno komuniciranje (primer: Narodni muzej Slovenije, Tehniški muzej Slovenije);
- natančno segmentirati ciljne skupine (primer: Mestni muzej Ljubljana);
- muzejsko komuniciranje (primer: Slovenski etnografski muzej) itd.

Muzeji svetovnega kova so seveda skozi čas oblikovali najrazličnejše »know-how-e«, s pomočjo katerih so prišli do zavidljivih rezultatov. Ker je prav, da znanje črpamo od najboljših, sem v tabeli 2 pod drobnogled vzela nekaj največjih imen v muzejskem svetu in nekaj ključnih dejavnikov in kazalnikov njihovega uspeha. V tabeli 2 sem primerjala šest najbolj obiskanih muzejev v letu 2020. V letu 2020 se je obisk muzejev kot tudi drugih ustanov drastično zmanjšal zaradi prisotnosti koronavirusa, ki je zaznamoval vsa področja življenja. Obisk muzejev se je v povprečju zmanjšal kar za 78 %. Med tem ko so manjši muzeji z izredno omejenimi sredstvi komaj preživeli, pa je koronavirus večjim muzejem, z

več razpoložljivimi sredstvi odprl nove poti, pokazal nove priložnosti, ki jih ponuja svetovni splet in jim tako pomagal k razcvetu kljub globalnemu zaprtju zaradi virusa.

V tabeli 2 lahko vidimo, da so najbolj obiskani muzeji tudi največji muzeji na svetu z dolgoletnim stažem in zavidljivimi izkušnjami. Vsi muzeji imajo jasno zastavljene cilje, poslanstva in premišljeno začrtane strategije, ki jim omogočajo kontinuiran uspeh kljub morebitnim oviram, ki se pojavijo na poti. Čeprav muzeji niso primerljivi niti po razpoložljivih sredstvih niti po velikosti in obisku, so kljub temu dober zgled. Marsikatera strateške prakse je namreč mogoče aplicirati tudi na manjše muzeje, saj niso vezani na ostale dejavnike.

V tabeli so navedene tudi nekatere zanimive strateške prakse, ki so jih v svetovnih muzejih uporabili predvsem za povečanje obiska in doseganja večje prepoznavnosti. V tabeli 2 so muzeji razvrščeni glede na število obiskovalcev, torej od najbolj obiskanega z 2,7 milijona obiskovalcev na leto, do najmanj obiskanega z 1,10 milijona obiskovalcev v letu 2020.

Če primerjamo zapisana poslanstva največjih muzejev lahko vidimo da prav vsi muzeji v prvi vrsti stremijo k zadovoljevanju osnovne naloge muzejev, torej evidentiranja, zbiranja, dokumentiranja, varovanja, hrambe in predstavljanja kulturne dediščine. Se pa muzeji razlikujejo pri ustvarjanju dodane vrednosti za obiskovalce.

Nekateri muzeji se tako poslužujejo nove informacijske tehnologije, ki s pomočjo digitalnih platform in spletnih omrežij ponuja celo paleto novih priložnosti in izzivov. Spet drugi se oklepajo starih načinov prezentacije, ki jih poskušajo nadgraditi z modernimi vsebinami.

Kljub različnim pristopom in strateškim usmeritvam pa je vsem muzejem skupno načelo trajnosti. Zavedanje pomembnosti, predvsem ozaveščanje o pomembnosti ohranjanja narave, je namreč ključnega pomena za našo prihodnost. Pravzaprav gresta trajnost in kultura z roko v roki, saj je prepoznavanje pomena kulture kot pomembnega gradnika socialne kohezivnosti in skupne identitete prostora v katerem živimo, eden izmed ključnih elementov kakovosti bivanja.

Povedano drugače. Ko v muzejski zbirki danes opazujemo življenje družine iz Šaleške doline, ki je vsakič znova ponovno uporabljala, za različne namene, iste rekvizite in materiale, v tem prepoznamo sodobne principe krožnega gospodarstva, ponovne uporabe virov in zmanjševanja ogljičnega odtisa. Muzej, tudi če deluje statično, je vedno predvsem premislek o času, ki ga živimo danes.

Tabela 2: Strateške usmeritve izbranih največjih muzejev na svetu

Muzej	Mesto, država	Leto ustanovitve	Letni obisk 2020	Poslanstvo in vizija	Strategija	Primeri zanimivih strateških praks
Louvre	Pariz, Francija	1793	2,70 mio	Vizija: Želimo si ustvariti lepoto, ki presega človeško razumevanje in je dostopna vsakomur.	Da	Leta 2018 je v muzeju videospot snemala znana pevka Beyonce, kar je privabilo dodatne obiskovalce.
National Museum of China	Peking, Kitajska	2003	1,60 mio	Poslanstvo: Zbiramo, preučujemo, razstavljamo in interpretiramo materialne dokaze, ki najbolje prikazujejo prefinjenost kitajske kulture. Negujemo nacionalne spomine, prenašamo nacionalno kulturno identiteto in spodbujamo prenašanje in izmenjavo znanj. Razvijamo diskurz, specifičen za kitajsko kulturno dediščino, ki je v skladu z glavnimi vrednotami in ideologijo države ter dvigujemo kulturne zavesti in zaupanja javnosti.	Da	Ob otvoritvi so organizirali mednarodno tekmovanje arhitektov in nastala je tako imenovana »plavajoča umetnost«, hibrid med dvignjenim javnim trgom in plavajočo mega stavbo zgoraj, mesto, ki lebdi nad obiskovalci kot oblak možnosti. Poleg tega, da je odprtje muzeja privabilo številne obiskovalce, je atrakcija dodatno pritegnila še navdušence moderne arhitekture. Plavajoča umetnost.
Tate Modern	London, Anglija	2000	1,43 mio	Vizija: Stremimo k splošnemu povečanju užitka in razumevanja umetnosti.	Da	Sklepanje partnerstev z različnimi blagovnimi znamkami (Hyundai Motors), avtorji vsebin in različnimi platformami je prineslo nove tokove prihodkov in razširilo doseg novega kroga obiskovalcev.
National History Museum	London, Anglija	1881	1,20 mio	Vizija: Naša vizija je prihodnost, v kateri ljudje in planet živijo v sožitju. Da bi to dosegli, bomo izkoristili moč naših prednosti.	Da	V okviru strateškega načrta do leta 2031 bodo izvajali pet prioritetenih strategij in ozaveščali o pomembnosti ohranjanja narave in reševanje našega planeta.

se nadaljuje

Tabela 2: Strateške usmeritve izbranih največjih muzejev na svetu (nad.)

Muzej	Mesto, država	Leto ustanovitve	Letni obisk 2020	Poslanstvo in vizija	Strategija	Primeri zanimivih strateških praks
				Naše ključne prednosti so naše zbirke, naše znanstvene raziskave in naš doseg do svetovnega občinstva s ciljem doseganja našega poslanstva: postati varuh in zagovornik planeta		Prioritetno bodo: 1. zavarovali prihodnost svojih zbirk, 2. razvili svoje vrtove in ustvarili dodatne prostore (galerije), 3. v svoje delovanje pritegnili in vključili čim širšo publiko, 4. ustvarili odporno in trajnostno organizacijo in 5. preoblikovali študij naravoslovja.
The Metropolitan Museum of Art	New York, Amerika	1870	1,13 mio	Poslanstvo: Zbiranje, ohranjanje, preučevanje, razstavljanje in spodbujanje spoštovanja in izpopolnjevanja znanja umetnosti, ki predstavlja najširši spekter človeških dosežkov na najvišji ravni, vse v skladu izvajanja javne službe in z najvišjimi strokovnimi stališči.	Da	V času zaprtja so močno povečali aktivnosti na spletu, s tem pa pridobili ogromno število sledilcev na družbenih omrežjih, kot so Instagram, Twitter, Facebook in Youtube. Z željo, da bi svoje bogastvo in znanje kot sredstvo navdiha in povezovanja delili s celim svetom, so poleg omogočanja virtualnega obiska in drugih akcij zagnali tudi projekt »MetAnywhere, ki uporabnike spodbuja h kreativnemu ustvarjanju.
Zhejiang Provincial Museum	Zhejiang, Kitajska	1929	1,10 mio	Ni javno navedenega poslanstva ali vizije.	/	V letu 2017 so v muzeju začeli uvajanje priljubljenih praks iz gospodarstva na področje muzejev. Tako je "Crowdsourcing, Crowdfunding in Crowdfunding" postala nova muzejska praksa, ki je požela ogromno uspeha.

Prirjeno po Louvre Museum (brez datuma); National museum of China (brez datuma); Tate Modern (brez datuma); National History Museum (2019); Metropolitan Museum of Art (2011) in Zhejiang Provincial Museum (brez datuma).

## **2 OPIS JAVNEGA ZAVODA MUZEJ VELENJE**

Javni zavodi so osebe javnega prava, katerih status je urejen z Zakonom o zavodih in področnimi zakoni (kulture). Javne zavode ustanovijo republika, občina ali mesto in druge javnopravne osebe na podlagi zakonskega pooblastila z namenom, da zadovoljujejo javne interese na posameznih področjih negospodarskih dejavnosti. Pomanjkljiva ureditev statusa, financiranja in drugih segmentov poslovanja vpliva na pravilnost in smotrnost poslovanja javnih zavodov (Korpič Horvat, 2004).

Oprelitev muzejev se je do danes nabralo že precej, za naše namene pa bom izpostavila naslednjo, ki upošteva sodobne muzejske trende (Boylan, 2002): muzej je nepridobitna ustanova, ki zbira, proučuje, ohranja in predstavlja objekte – predmete kulturne in naravne dediščine – z namenom, da bi povečala količino in kakovost znanja. Muzeji bi morali razvedriti svoje obiskovalce in jim pomagati, da bi z uporabo znanstvenih argumentov in govornice sodobnosti razumeli izkušnjo preteklosti. V medsebojnih odnosih med muzeji in njihovimi uporabniki bi morali ti v preteklih izkušnjah najti modrost, ki je potrebna za današnji trenutek in za prihodnost.

Kulturno dediščino predstavljajo dobrine, podedovane iz preteklosti, ki jih skupnost opredeli kot odsev in izraz svojih vrednot, identitet, verskih in drugih prepričanj, znanj ter tradicij. Muzej Velenje skrbi za identifikacijo, prepoznavanje vrednot in vrednosti ter proučevanje, promocijo, dokumentiranje in interpretiranje kulturne dediščine.

### **2.1 Kratek opis zgodovine, dejavnosti in organiziranosti javnega zavoda Muzej Velenje**

Muzej Velenje je kot samostojni zavod začel v začetku leta 2004, ko je Mestna občina Velenje (v nadaljevanju MOV) preoblikovala in razdelila Kulturni center Ivana Napotnika na dva nova samostojna zavoda: Muzej Velenje in Knjižnico Velenje. Javni interes varstva materialne in nematerialne kulturne dediščine v MOV, ki obsega zagotavljanje njenega celostnega ohranjanja, predstavitev, raziskovanje, promocijo in še bi lahko naštevali, je tako padlo pod okrilje Muzeja Velenje.

Kot je že predstavljeno, danes Muzej Velenje pokriva veliko več kot le muzej na Velenjskem gradu. Pod svojim okriljem namreč upravlja še poslovanje v osmih dislociranih enotah, hkrati pa v sodelovanju z lokalno skupnostjo pripravlja mnoge razstave na prostem in sodeluje pri različnih kulturnih dogodkih, kolikor je v moči muzeja oziroma moči njihovih zaposlenih.

Muzej Velenje pa ni znan le po gradovih, graščinah, raznolikih zbirkah in nešteti muzealijah. Poleg omenjenega v njem izvajajo pedagoške in andragoške programe, širok spekter programov za vrtce ter za osnovne in srednje šole, preko katerih mladim predajajo

svoja vedenja. Ponudbo bogatijo tudi interaktivni dogodki, s katerimi spodbujajo pomembnost druženja in kulturne razgledanosti. Njihov program bogatijo literarni večeri, glasbeni dogodki, večkrat pa nam dneve krajša tudi grajska gospoda in drugi, ki zgodovino predajajo kar s pomočjo plesa.

Večino zaposlenih Muzeja Velenje predstavljajo kustosi, ki muzej strokovno podpirajo in bogatijo. Skozi leta tako pripravljajo nove razstave, brskajo po zgodovini in iščejo načine, kako bi bogato kulturno dediščino, predvsem pa ozaveščanje o pomembnosti slednjega, predali čim širši množici ljudi. Poleg strokovnega kadra so tu seveda še zaposleni, ki nudijo pomoč v muzejih, galerijah in arhivih, in oskrbniki, brez katerih tudi osnovno vzdrževanje objektov ne bi bilo mogoče. Vsako leto si prizadevajo tudi za odobritev javnih delavcev, ki jih vedno sprejmejo odprtih rok. Muzej Velenje obsega veliko enot, posledično je dela preveč, ljudi pa premalo. Pri izvajanju nekaterih programov in storitev si tako pomagajo z zunanji sodelavci, v prihodnosti pa je tu seveda velika želja po povečanju kadra.

Delovanje Muzeja Velenje je v večji meri financirano s strani države (resornega ministrstva), občine ustanoviteljice (MOV) in Občine Šoštanj, seveda pa si tudi sami prizadevajo za pridobivanje dodatnih sredstev iz javnih in nejavnih virov (Muzej Velenje, 2022).

## **2.2 Obstoječe strateške usmeritve javnega zavoda Muzej Velenje**

»Prvenstveno poslanstvo Muzeja Velenje združuje evidentiranje, zbiranje, dokumentiranje, varovanje, hrambo in predstavljanje premične kulturne dediščine na območju delovanja (občine Velenje, Šoštanj in Šmartno ob Paki). Muzej Velenje svoje poslanstvo uresničuje s strokovnim muzejskim delom, pedagoško-andragoški programi in številnimi drugimi dejavnostmi, ki osnovno dejavnost muzeja in kulturno dediščino, s katero se muzej ukvarja, popularizirajo, jo približujejo uporabnikom in privabljajo nove. Pomembna naloga muzeja je zagotavljanje dostopnosti kulturne dediščine čim širšemu krogu ljudi, tudi vsem tistim, ki se soočajo s takšnimi ali drugačnimi omejitvami. Muzej Velenje je javni zavod, katerega poslanstvo je seveda tudi uresničevanje lokalne in nacionalne kulturne politike, poleg tega pa mora biti pomemben sooblikovalec in eden od generatorjev kulturnega in turističnega razvoja v Velenju in Šaleški dolini ter v lokalnem in nacionalnem okolju dobro prepoznavna in cenjena institucija, ki dediščino in njene vrednote obravnava strokovno in spoštljivo ter jo hkrati celostno in kreativno nadgrajuje«. Poleg vseh nalog, ki jih izvaja Muzej Velenje, je pomembno tudi, da kot javna služba na področju zgodovinske in etnološke kulturne dediščine v najširšem pomenu besede skrbi za njeno identifikacijo, prepoznavanje njenih vrednot in vrednosti ter proučevanje, promocijo, dokumentiranje in interpretiranje (Muzej Velenje, 2022).

V želji po razvoju in v skladu z Zakonom o varstvu kulturne dediščine (ZVKD, Uradni list RS, št. 16/08, 123/08, 8/11 – ORZVKD39, 90/12, 111/13, 32/16 in 21/18 – ZNOrg) je bil v letu 2020 sprejet tudi Načrt upravljanja za objekt Velenjski grad, grad Šalek in graščino Gorica za obdobje petih let. Dokumenti zajemajo programe dela, lokacijske načrte za



področje ohranjanja kulturne dediščine in finančne okvirje za izvedbo letnih programov dela ter drugih aktivnosti za vzdrževanje, ohranjanje ter rabo in razvoj potenciala objektov kulturne dediščin (Muzej Velenje). Načrt upravljanja je zastavljen izredno ambiciozno in obsežno, zato menim, da je njegova uresničitev mogoča le v spremstvu dobro zastavljenega strateškega načrta ob podpori nacionalnega in lokalnega programa kulture.

Svoje delovanje Muzej Velenje prilagaja smernicam lokalnega programa kulture MOV. Program za obravnavano obdobje odraža premišljene usmeritve trajnostno naravnane in ambicioznega razvoja vseh področij kulturno-umetniškega delovanja, ki v lokalnem okolju omogočajo in zapovedujejo nadaljnje korake v smer novih vzNIKOV ustvarjalnosti, rasti kakovosti programov in njihove širše ter lažje dostopnosti. Februarja 2022 je bil sprejet nov lokalni plan kulture 2022–2028, ki ga bomo v Muzeju Velenje uporabili kot vodilo in mu z roko v roki s strateškim načrtom sledili vse do uresničitve zastavljenih ciljev. Program poudarja (MOV, 2022):

- ohranjanje doseženih standardov hranjenja in sodobnega predstavljanja kulturne dediščine;
- obogatitev muzejskih zbirk Muzeja Velenje;
- načrtno odkupovanje gradiv ter okrepljeno delovanje na terenu v smislu evidentiranja kulturne dediščine pri zasebnikih;
- dvig obiska stalnih in občasnih razstav ter zanimanje za ohranjanje kulturne dediščine;
- ohranjanje kakovosti in dopolnjevanje vzgojno-izobraževalnih in andragoški programov Muzeja Velenje;
- okrepitev predstavljanja kulturne dediščine v Velenju živečih narodov;
- okrepitev delovanja Šaleško muzejskega in zgodovinskega društva (ŠMZD) in
- okrepitev destinacij, proizvodov in storitev kulturnega turizma.

V Muzeju Velenje se zavedajo, da sta preteklost in kulturna dediščina temeljna kamna identitete in s tem tudi eden od temeljnih virov za nadaljnji razvoj. MOV, ustanoviteljica javnega zavoda Muzej Velenje, je gotovo ena tistih slovenskih lokalnih skupnosti, v katerih se vrednot in vrednosti kulturne dediščine močno zavedajo. Tako muzej kot ustanoviteljica si vzajemno prizadevata za njeno ohranjanje in vključevanje v sodobno življenje, saj to v veliki meri pripomore h kakovostnejšemu življenju ljudi, k njihovem osebnostnemu razvoju in posledično razvoju skupnosti ter družbe v celoti. Uspešno razvijanje storitev, vezanih na premično in nepremično ter živo, nesnovno dediščino, lahko pomaga tudi do novih, kakovostnih delovnih mest. Muzej Velenje je ustanova, ki mora biti eden glavnih nosilcev teh nalog v javnem interesu (Muzej Velenje, 2022).

### **2.3 Razvojni izzivi javnega zavoda Muzej Velenje**

Muzej Velenje je v sredini leta 2021 doživel kar nekaj sprememb, ko je nepričakovano prišlo do menjave direktorja. Vodenje Muzeja Velenje je z julijem prevzela Tanja Verboten, ki si

je kljub kratkemu obdobju v vlogi direktorice zastavila ambiciozne načrte in je, kot pravi, pripravljena na vse izzive, ki jo čakajo.

Z direktorico muzeja Tanjo Verboten sem v marcu 2022 opravila intervju, ki mi je pomagal razumeti delovanje muzeja. Vprašanja za polstrukturirani intervju so v prilogi 1, pridobljene informacije pa sem upoštevala pri analizi poslovanja Muzeja Velenje in zastavljanju strateškega načrta v nadaljevanju magistrskega dela.

Muzej Velenje se bo v naslednjih letih spopadal predvsem z izzivi na področju (Muzej Velenje, 2015; Muzej Velenje, 2021):

- dokumentiranja, evidentiranja in proučevanja;
- vzdrževanja enot v upravljanju;
- privabljanja lokalnih obiskovalcev;
- mednarodnega povezovanja in
- iskanja dodatnih sredstev (sodelovanje na Evropskih razpisih).

Direktorica razvoj muzeja vidi predvsem v poglobljenem opravljanju muzejske službe in nujnih vzdrževalnih delih. Pravi, da si želi, da »uspemo čim več delati na našem osnovnem muzejskem delu, torej na delu s predmeti s premično kulturno dediščino, da večino časa posvetimo temu in da ustvarimo neko dobro bazo, iz katere lahko kasneje črpamo pri nadaljnjem ustvarjanju, vse od priprave razstav, pisanja različnih člankov, do izvajanja drugih projektov – to so stvari, ki v muzeju predstavljajo osnovo za naprej in rada bi, da so ti temelji dobro postavljeni. Seveda pa si želim, da bi v tem času lahko čim več naredili tudi na vzdrževanju naših objektov, ki so trenutno še bolj ali manj problematični oziroma je vzdrževanje izredno zahtevno, pa ne samo s finančnega vidika, pač pa z vidika namembnosti. Poleg vsega si želim v naslednjih letih še več mednarodnega sodelovanja, da se kot muzej čim bolj odpiramo navzven in da nismo samo lokalni muzej, ker imamo stvari, ki jih lahko pokažemo tudi širšim množicam in tukaj si res želim nekega povezovanja tako v slovenskem kot tudi mednarodnem prostoru.«

Med pogovorov je Tanja Verboten večkrat izpostavila skrb glede velikega števila enot, s katerimi upravlja Muzej Velenje. »Največja ovira, ki jo vidim pri nas, je razdrobljenost, torej preveliko število enot, ki jih vzdržujemo. Toliko različnih področij in toliko različnih enot je v pristojnosti Muzeja Velenje, da se je resnično težko posvetiti samo enemu področju. V našem muzeju je tako, da nihče od kustosov oz. stroke ne dela le na enem projektu. Vsekakor bi nam prav prišla tudi kakšna kadrovska okrepitev, ki bi lahko pokrivala tudi druga področja.«

Pravi tudi, da se ji zdi smiselno najprej lotiti stvari, ki delujejo. Torej najprej urediti in dopolniti Velenjski grad, čez čas pa bodo na vrsti za sanacijo tudi druge enote, kolikor seveda ne uspemo narediti v tekočih letih. Seveda se zaveda, da to niso stvari, ki bi se naredile od danes na jutri, jasno pa poudarja, da stvari ne smemo drobiti preveč in da se moramo prihodnjih obnov in vzdrževalnih del lotiti sistematično.

### **3 STRATEŠKE ANALIZE**

Da bi se učinkovito odzvali na spremembe v okoljih, morajo javne in nepridobitne organizacije vedno natančneje analizirati svoje zunanje in notranje okolje. Najprej je treba okolje opazovati, kasneje pa vsa opazovanja pravilno interpretirati – to je pot do uspešne strategije (Bryson, 1995, str. 117). Strateško načrtovanje temelji na iskanju najboljšega in najugodnejšega ujemanja med organizacijo in njenim okoljem na podlagi poglobljenega razumevanja obeh, prav zato je poznavanje okolja organizacije izrednega pomena (Bryson, 1995, str. 118).

#### **3.1 Analiza zunanjega okolja javnega zavoda Muzeja Velenje**

Smo v dobi, ko so muzeji dobili novo oznako sodobnega muzeja. Sodobni muzej ni več primarno znanstvena ustanova, čeprav muzejsko delo temelji na znanstvenih spoznanjih. Temeljna razlika, ki loči tradicionalni in sodobni muzej, je v predmetu raziskovanja. Nekoč so to bile arheologija, umetnostna zgodovina ali kaka druga temeljna znanost, danes pa je temeljni kamen muzejskih raziskav družba in njene potrebe. V tem je smisel muzejskega delovanja in varovanja kulturne dediščine. In na tem temelji tudi način muzejskega dela (Perko, 2012).

Muzeji so torej v 21. stoletju soočeni z mnogimi izzivi. Raziskovalci in muzejski delavci raziskujejo preteklost, da lažje razumejo, razlagajo in prikažejo sedanjost in mislijo o prihodnosti. Proučujejo vlogo muzejev v sodobni družbi in načine, na katere se z novimi praksami in pristopi muzeja prilagajajo potrebam današnjega sveta in se spoprijemajo z družbenimi in kulturnimi izzivi ter finančnim preživetjem. Odzvati in prilagajati se morajo mnogim tendencam in silam, ki oblikujejo in obvladujejo sodobni svet: internacionalizmu, večkulturnosti, neokolonizaciji, nestrpnosti, izključevanju, rasizmu, premikom in nastanku novih središč gospodarske družbe in kulturne moči, demografskim spremembam, migracijam in nujnostim ekološke vzdržnosti in odgovornosti (Kordiš, 2019).

##### **3.1.1 Analiza širšega okolja**

Okolje je tisto, kar daje organizacijam sredstva za preživetje. V zasebnem sektorju so zadovoljne stranke tiste, ki zagotavljajo cvetoče poslovanje, v javnem sektorju pa to vlogo običajno prevzemajo drugi akterji, kot so vlada, lokalna skupnost, pacienti ali obiskovalci. Zavedati pa se je treba tudi, da je okolje tudi vir nevarnosti. Na poslovanje organizacije lahko ključno vpliva sprememba v povpraševanju na trgu, nove regulativne spremembe, revolucionarne tehnologije, vstop novih konkurentov, usodna pa je lahko tudi sprememba okolja (Johnson, Scholes & Whittington, 2009, str. 25).

Pri analizi širšega okolja sem se osredotočila na področja, ki jih vključuje analiza šestih ključnih področij, in sicer politično, ekonomsko, socialno, tehnološko, okoljsko in pravno

(angl. political, economic, social, technological, environmental and legal aspects – PESTEL). Tabela 3 prikazuje analizo širšega okolja muzejev, ki sem jo opravila razčlenjeno po prilagojenih podokoljih, znotraj katerih sem obravnavala prepoznane kritične dogodke.

*Tabela 3: Pregled kritičnih dogodkov iz širšega okolja*

Okolje	Dogodek	Vpliv dogodka
Gospodarsko	Rast inflacije 2022/23	Višji stroški energentov najbolj prizadenejo energetske potratne stavbe, kamor vsekakor spadajo muzeji in kulturna dediščina. Glede na ciljno digitalizacijo in potrebo po interaktivnosti muzejev je ob predvidenih letnih stroških ogrevanja vprašanje sprejemanja dolgoročnih ukrepov za energetske manjšo odvisnost oziroma neodvisnosti eden ključnih korakov za stabilno poslovanje muzejev (kot tudi drugih organizacij). Inflacija prav tako vpliva na razpoložljive dohodke gospodinjstev in drugih potencialnih strank (npr. organizatorjev dogodkov) in lahko povzroči krčenje prodajnega/tržnega potenciala muzeja. Okoliščine v letu 2022–2023, ki izrazito kažejo na pojav “stagflacije”, lahko tako izjemno prizadenejo muzejski sektor.
Gospodarsko	Pandemija koronavirusa (posledice)	Prizadevanja države za pospešitev okrevanja gospodarstva po pandemiji so spodbudila oblikovanje posebnih nacionalnih in evropskih programov za odpravo posledic. Mednje je mogoče šteti predvsem načrt EU za obnovo in odpornost, ki predstavlja veliko priložnost za nosilce programov, katerih primarna dejavnost je ohranjanje in popularizacija kulturne dediščine. Ključno pri tem je, kako uspešna bo skupnost muzejev pri lobiranju za ustreznost umestitev na prednostne osi in specializirane programe, od česar je odvisen tudi končni finančni učinek oblikovanih programov na delovanje muzeja/muzejev.
Politično	Nastop nove vlade RS, 3. 6. 2022	Potencialna sprememba prioritet na področju kulture in kulturne dediščine – sprejem novega Nacionalnega programa za kulturo, ki usmerja tudi linije in prioritete financiranja javnih zavodov. Sprejem novega dvoletnega proračuna Republike Slovenije, od katerega je odvisna ambicija in sposobnost muzeja za izvajanje infrastrukturnih posodobitev.

se nadaljuje

Tabela 3: Pregled kritičnih dogodkov iz širšega okolja (nad.)

Okolje	Dogodek	Vpliv dogodka
Politično	Nova finančna perspektiva EU 2021–2027	Ob začetku črpanja nove evropske finančne perspektive se pojavlja vprašanje vpetosti javnih zavodov s področja kulturne dediščine v programske prioritete (programi LAS, Intereg, okrevanje in odpornost, kohezijska sredstva, drugo).
Pravno	Sprejetje resolucije o nacionalnem programu za kulturo 2022–2029	Resolucija nacionalnega programa za kulturo je dokument z dolgoročno vizijo in akcijskim načrtom za prihodnja štiri leta, zato je ključna podlaga za delo muzeja. Državni zbor že več let zamuja s sprejemom Nacionalnega programa za kulturo, ki ga bo v tem mandatu moral sprejeti.
Pravno	Zakon o kulturnem evru odpira nove možnosti za kulturo	Zakon o kulturnem evru predvideva tudi financiranje projektov kulturne dediščine. Bo morda suspendiran zaradi novih globalnih okoliščin in dviga obrestnih mer in povečanega stroška zadolževanja države?
Pravno	Sprejem nove evropske strategije za rast	Evropski zeleni dogovor ali zeleni prehod je prioriteta vlade. Treba je raziskati, kje je tu priložnost za visoko potratne stavbe v nacionalnem interesu, kot so muzeji in gradovi.
Tehnološko	Digitalizacija in pametna mobilnost	Novi trendi trajnosti, dolgoročno investicijsko načrtovanje, digitalizacija muzejskih zbirk in oddaljeni dostop.
Tehnološko	Spodbujanje strategije razogljičenja	Dekarbonizacija je prihodnost in treba jo je prepoznati kot poslovno priložnost, ki spodbuja zmanjšanje emisij. Dekarbonizacija lahko poveča vrednost organizacije, hkrati omogoča nadzor nad ogljičnim odtisom in usmerjeno povečuje vedenje o pomembnosti ogljičnega odtisa. S pomočjo digitalne tehnologije, ki omogoča zbiranje in analiziranje podatkov, je tako dekarbonizacija neizogiben korak v prihodnost.
Tehnološko	Visoka stopnja digitalne odvisnosti in kibernetске ranljivosti	Medtem ko »high tech« zmožljivosti predstavljajo izjemne priložnosti za organizacije in lahko drastično izboljšajo učinkovitosti, kakovost in produktivnost družbe, pa te iste zmožljivosti izpostavljajo uporabnike k povišanim oblikam digitalnih in kibernetских tveganj. Glede na to, da bo v prihodnje omenjeno le še naraščalo, je treba razmišljati o trajnostni »protiuteži«.

se nadaljuje

Tabela 3: Pregled kritičnih dogodkov iz širšega okolja (nad.)

Okolje	Dogodek	Vpliv dogodka
Družbeno	Izkrivljen občutek za čas in čustvena utrujenost kot posledica ekonomske negotovosti	Aktivacija maloprodajnih inovacij, kot je uvedba osnovne tehnike v trgovinah po sistemu naročnine, prednaročila in naročila v trgovinah. Spodbujanje novih, trajnostnih modelov popustov in programov zvestobe za obstoječo in razširjeno ponudbo.
Družbeno	Povečanje delovne obremenitve in globoka potreba po povezovanju	Razvoj izdelkov, storitev in pobud, ki pomagajo ljudem ustvariti močnejše čustvene vezi. Bistveno je uporaba naravnih materialov in stvaritev trajnostnih izdelkov, ki ponujajo čutne trenutke in izboljšajo dobro počutje.
Družbeno	Vzpostavitev zaposlenim prijaznega muzeja	Potencial kaže tudi 30-urni delovnik, ki predstavlja prijazno okolje zaposlenim in lahko ob uspešni implementaciji razbremenilno vpliva na več dejavnikov.
Demografsko	Naraščanje staranja prebivalstva	Prilagajanje muzejske dejavnosti starajoči populaciji, morebitna vključitev dejavnosti v programe dolgotrajne oskrbe, vseživljenjskega učenja in vključevanje v programe za spodbujanja in zagotavljanja enakih možnosti.

Vir: lastno delo.

### 3.1.2 Analiza panoge

Ožje okolje lahko povežemo s panogo, v kateri je podjetje (Pučko, 2006, str. 126), kar velja tudi za naš zavod – pri analizi se bom tako osredotočila na muzejsko panogo v Sloveniji. Pod drobnogled sem vzela torej štiri gradnike panoge, ki so najboljši kazalnik delovanja ožjega okolja, to so konkurenti, kupci (obiskovalci), substituti in zunanji sodelavci.

Ko govorimo o **konkurentih**, s tem mislimo na druge primerljive muzeje v Sloveniji. Muzeji so se v zadnjih letih, tako kot vsi ostali, znašli v prav posebni situaciji, v vmesnem stanju popolnega zaprtja in kasnejšem obdobju sproščanja teh ukrepov, ki ga še vedno živimo.

O stanju muzejev in galerij v času novega koronavirusa je bila s strani Skupnosti muzejev Slovenije aprila 2020 izvedena tudi anketa, ki je pokazala nadvse zanimive rezultate. Delo v muzejih je bilo v času koronavirusa močno okrnjeno in organizacijsko zahtevno, v določenih obdobjih je zahtevalo tudi veliko dela na domu, s čimer so se marsikatere delovne naloge odložile. V velikih težavah so se znašli tudi zaradi izpada lastnih prihodkov iz različnih naslovov, pri čemer je največji izpad prihodkov prikazovala prav izguba prihodkov zaradi odpovedi organiziranih skupin (šol, vrtcev in turistov). Med vsemi težavami najbolj izpostavljajo dejstvo, da zaradi posledic, ki jih je koronavirus prinesel, še vedno obstaja

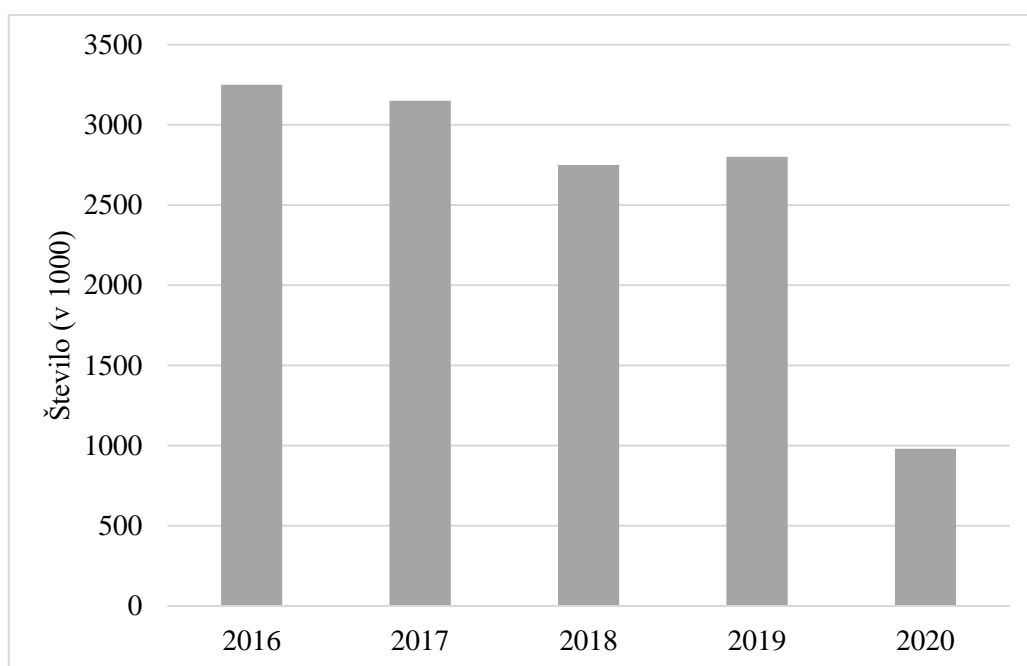
visoka ogroženost nekaterih delovnih mest. Zaskrbljujoč je tudi rezultat o (ne)izvedenih nalogah in projektih, ki so se v zadnjih dveh letih iz naslova koronavirusa zvrstili v muzejih. Največje »zaostanke« muzeji opažajo prav na področju razstavnih projektov, odkupih, proučevanju, veliko pa je izostalo andragoških in pedagoških programov (Skupnost muzejev Slovenije, v nadaljevanju SMS, 2022).

Ključni izzivi, ki v prihodnje čakajo muzeje in jih lahko razberemo iz rezultatov opravljene ankete, ki jo je izvedla Skupnost muzejev Slovenije (2020), so predvsem:

- negotovost zaradi pomanjkljivih informacij in ustreznih usmeritev s strani ustanoviteljev in financerjev;
- izpad lastnih prihodkov;
- ogroženo izvajanje številnih nalog muzeja;
- težave pri organizaciji dela na domu;
- pomanjkanje ustrezne informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT), ki je bila nujna za uspešno delovanje muzejev;
- onemogočeno izvajanje javnih del s strani Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ).

Ključni gradnik ožjega okolja muzeja so obiskovalci. Številke Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) kažejo, da se trend obiskovanja muzejev v Sloveniji zmanjšuje, kar je zaskrbljujoče. Kot lahko vidimo na sliki 2, ki je bila leta 2020 objavljena na spletni strani SURS, se je obisk muzejev in galerij v letu 2020, v času koronavirusa, več kot prepolovil.

*Slika 2: Obiskovalci razstav v muzejih in galerijah v obdobju 2016–2020, Slovenija*



*Vir: SURS (2020).*

Kljub temu da je preteklo obdobje resnično zaznamovalo kulturo in ji pustilo grenak priokus, ki se ga še vedno ne moremo otresti, pa naslednje številke kažejo luč na koncu predora. Kljub drastičnemu padcu obiska se je namreč na drugi strani povečal obisk družbenih omrežij, spletnih strani in e-razstav. Muzeji v Sloveniji in tudi drugod po svetu so to sprejeli kot priložnost pridobivanja novih obiskovalcev, zato je trend vlaganja v virtualno, torej prenavljanje, izboljševanje in nadgrajevanje spletnih platform, velik. V tabeli 4 lahko vidimo, da se je v obdobju treh let poleg upada obiskovalcev zmanjšalo tudi število razstav, ki so jih pripravili sodelavci muzeja, kar lahko spet pripisujemo spremenjenim pogojem dela zaradi koronavirusa. Indeksi jasno prikazujejo, da je šlo za več kot prepolovljen obisk razstav. Glede na trenutno situacijo so v letu 2020 na statističnem uradu tudi prvič zbirali podatke o elektronski razstavah. Seveda so omenjene obstajale že pred tem, lahko pa vidimo, da je v prvem letu merjenja številka presenetljivo visoka, zato lahko predvidevamo, da bo ta v prihodnje še višja.

*Tabela 4: Obiskanost postavljenih razstav slovenskih muzejev in galerij v obdobju 2018–2020*

Razstave in obiskovalci	2018	2019	2020	I 19/18	I 20/19
Razstave (število)	1.446	1.406	893	0,97	0,66
Obiskovalci razstav	2.733.597	2.800.899	989.311	1,02	0,35
E-razstave (število)	/	/	185	/	/
E-obisk	/	/	650.605	/	/

*Vir: SURS (2020).*

Za lažji pregled stanja muzejev v Sloveniji sem izbrala tudi šest slovenskih muzejev, ki se kljub trendu zmanjšanega obiska in vedno večjim izborom alternativ trudijo in svoja prioriteta poslanstva nadgrajujejo z izvedbo idej, ki jih kreirajo spremenjeno obnašanje obiskovalcev in zasičenost ponudbe na trgu. Tabela 5 prikazuje jasno zastavljene vizije in poslanstva slovenskih muzejev in s tem daje dober občutek, da se bo tudi krivulja obiska kljub vsemu kmalu obrnila navzgor.

Osnovno oziroma prvenstveno poslanstvo vseh proučevanih muzejev je tako ali drugače enako in vključuje evidentiranje, zbiranje, dokumentiranje, varovanje, hrambo in predstavljanje premične kulturne dediščine na območju delovanja. Se pa razlikuje razširjenje poslanstev oziroma vizij, ki so opisane v tabeli 5. V tej točki naj poudarim, da se že pri pregledu poslanstva opazi pomanjkanje strateškega znanja muzejev, saj je večina poslanstev zastavljenih napačno. Poslanstvo namreč naj ne bi bil opis tega, kar muzej dela, temveč opis, zakaj to dela. Prav zaradi omenjenega sem v tabelo vključila le razširjenja poslanstva, kjer je vidna tudi osebna nota muzeja.



Tabela 5: Strateške usmeritve izbranih slovenski muzejev

Muzej	Mesto	Leto ustanovitve	Letni obisk 2020	Poslanstvo	Strategija	Primeri zanimivih strateških praks
Muzej Velenje	Velenje	1957	5.552	Uresničevanje lokalne in nacionalne kulturne politike, poleg tega pa mora biti muzej pomemben sooblikovalec in eden od generatorjev kulturnega in turističnega razvoja v Velenju in Šaleški dolini ter v lokalnem in nacionalnem okolju dobro prepoznavna in cenjena institucija, ki dediščino in njene vrednote obravnava strokovno in spoštljivo ter jo hkrati celostno in kreativno nadgrajuje.	Da	Z namenom dosega širše javnosti so v muzeju začeli z lastno produkcijo rednih mesečnih podkastov, v katerih skupaj z različnimi sogovorniki predstavljajo raznovrstne muzejske vsebine, s tem pa muzej približajo tudi širši množici.
Slovenski etnografski muzej	Ljubljana	1941	8.395	Muzej poudarja svojo vlogo v izobraževalnem procesu, zlasti v domoznanstvu, in je s svojimi stalnimi in občasnimi razstavami vez med učbeniško zgodovino in resničnimi ostanki preteklosti na terenu. Razstavno dejavnost dopolnjujemo z izdajanjem strokovnih publikacij in katalogov, z raznovrstnimi pedagoškimi programi, učnimi urami in delavnicami za najmlajše in mladino ter vodenimi ogledi, s predavanji in predstavitevami za odrasle.	Da	Vsako leto je ena izstopajoča osrednja večja razstava (domača ali tuja), okoli katere se čez leto izvajajo spremljevalni pedagoški in andragoški programi v sodelovanju z domačimi in tujimi organizacijami. Velik del promocijskih sredstev je namenjenih oglaševanju osrednje teme. V letu 2022 so bili osrednja tema »Sveti konji – nebeški jezdec«, v prihajajočem letu pa bodo obeležili 100. letnico muzeja, kar bo tudi osrednja tema.

se nadaljuje

*Tabela 5: Strateške usmeritve izbranih slovenski muzejev (nad.)*

Muzej	Mesto	Leto ustanovitve	Letni obisk 2020	Poslanstvo	Strategija	Primeri zanimivih strateških praks
				Z digitaliziranjem hranjenega gradiva se priključujemo tistim muzejskim in drugim institucijam, ki s pomočjo sodobnih informacijskih tehnologij omogočajo dostopnost do kulturne dediščine čim širši javnosti.		
Narodni muzej Slovenije	Ljubljana	1921	22.152	Predstavljanje dediščine, izsledkov analiz in njenega ovrednotenja najširši javnosti z najrazličnejšimi standardnimi in sodobnimi prijemi.	Da	Primer dobre strateške prakse je bilo praznovanje 200-letnice muzeja. Celoleten projekt je bil skrbno načrtovan vnaprej: številni dogodki, razstave (osrednja: Zlata sled, pri kateri je sodelovalo več kot 30 slovenskih muzejev), tudi »razstava« na družbenih omrežjih (z naslovom 200 let, 200 predmetov), izid obsežnih publikacij, priprava slavnostne akademije, promocijski film, poštna znamka, izid priložnostnega kovanca itd.; častno pokroviteljstvo predsednika RS in prejem Zlatega reda za zasluge, pokrovitelj tudi Zavarovalnica Triglav.

se nadaljuje

*Tabela 5: Strateške usmeritve izbranih slovenski muzejev (nad.)*

Muzej	Mesto	Leto ustanovitve	Letni obisk 2020	Poslanstvo	Strategija	Primeri zanimivih strateških praks
Mestni muzej Idrija	Idrija	1953	36.106	Naveza za vrhove prihodnosti. Slovenski planinski muzej predstavlja ohranjeno slovensko planinsko dediščino, naravovarstvene vsebine naših gora, evidentira, preučuje ter promovira planinsko dediščino Slovencev doma in po svetu. V okviru dejavnosti izvajamo popularizacijo planinstva ter vzgajamo mlade v duhu spoštovanja naravne in kulturne dediščine na tem področju. Preko predstavljene zgodovine slovenskega planinstva bodo prepoznali njeno veličino in pomen za identiteto in mednarodno prepoznavnost Slovencev v najširšem smislu.	Da	Prav posebna zanimivost Idrijskega Muzeja je Melhiorca, prva poimensko znana prekupčevalka s čipkami in tihotapka živega srebra. Sodne zapiske o njej je v Gradcu našla sodelavka muzeja. Vse odtlej sta Melhiorca in njena zgodba temelj za andragoške, pedagoške, digitalne vsebine in nadgradnje. Melhiorca namreč odlično povezuje idrijsko in cerkljansko območje, živo srebro in čipke.
Muzej novejše zgodovine Slovenije	Ljubljana	1951	6.315	Muzej se s svojimi dejavnostmi razstav in drugih muzejskih programov za otroke in odrasle konstituira kot most med zgodovinsko znanostjo in najširšo javnostjo. Svoje polje aktivnosti definira v kulturi, izobraževanju in raziskovalnem delu ter se v ta namen povezuje z različnimi ustanovami. Povezuje usode ljudi	Da	Muzej novejše zgodovine Slovenije si prizadeva za aktivno sodelovanje pri raznovrstnih projektih tako doma kot v tujini (Evropa). V letu 2023 se zaključujeta evropska projekta Identity on line in Preverjanje meja, na katera so še posebej ponosni, hkrati pa so že na preži za novimi. Trenutno Muzej novejše

se nadaljuje

*Tabela 5: Strateške usmeritve izbranih slovenski muzejev (nad.)*

Muzej	Mesto	Leto ustanovitve	Letni obisk 2020	Poslanstvo	Strategija	Primeri zanimivih strateških praks
				slovenskega dvajsetega stoletja in svojim obiskovalcem nudi odgovore na vprašanja o lastni identiteti v sodobnem času.		zgodovine Slovenije načrtuje več projektov, h katerim bodo povabili slovenske muzeje in tako poskrbeli za kontinuirano medsebojno povezovanje in najpomembnejše, za prenos znanja in dobrih praks.
Pokrajinski muzej Celje	Celje	1882	10.433	Muzej v skladu s pravili in cilji muzejske stroke skrbi za premično kulturno dediščino Celja in celjske regije ter jo predstavlja najširšemu krogu javnosti. Vsebinsko področje delovanja zajema preplet novejšje nacionalne in regionalne zgodovine ter etnologije s sodobnostjo in aktualnostjo. Na tem izhodišču temeljijo tako zbiralna politika in muzejske zbirke kot tudi ostala pestra popularizacijska dejavnost in muzejska ponudba. Pomembno pozornost z dodatnimi pedagoškimi programi in aktivnostmi muzej namenja mlajšim obiskovalcem muzeja.	Ne	V muzeju ne izvajajo posebnih strateških praks. Imajo stalna tedenska javna vodstva, otroške ustvarjalnice, vsakoletne občasne razstave, s katerimi poskušajo čim bolj pritegniti vesplošno javnost. Poleg omenjenega se trudijo tudi, da so prisotni na spletu in v javnih medijih.

*Prirejeno po Muzej Velenje (brez datuma); Slovenski etnografski muzej (brez datuma); Muzej novejšje zgodovine Slovenije (brez datuma); Mestni muzej Idrija (brez datuma); Muzej novejšje in sodobne zgodovine Slovenije (brez datuma) in Pokrajinski muzej Celje (brez datuma).*

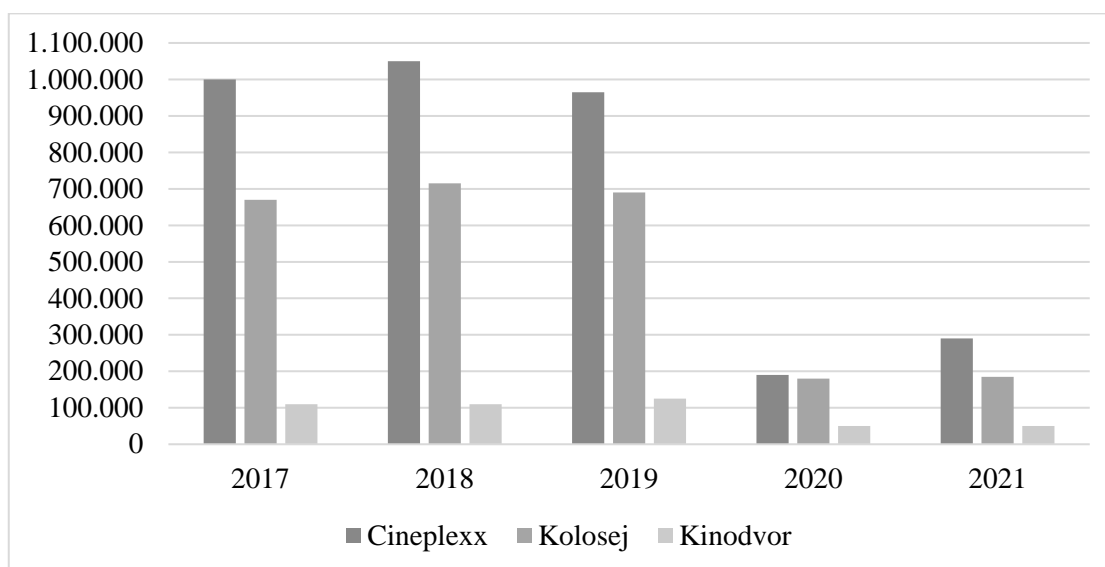
Razumeti je treba tudi globalizacijo umetnostnega trga. Dejstvo je, da vedno novi cenovni rekordi povzročajo paniko tudi v vodilnih svetovnih muzejih, ki si ne z javnimi ne s sponzorskimi sredstvi ne morejo privoščiti visokih izdatkov za dopolnjevanje svojih zbirk, kot si jih lahko nekateri zasebniki tako rekoč mimogrede (Kovič, 2011).

Muzeji so precej specifična panoga, še vedno pa jih potrošniki enačijo z drugim družabnimi dogodki, kot so galerije, kina in gledališča, ti predstavljajo **substitute** in ti so velikokrat za mnoge potrošnike »zabavnejša« alternativa.

Burno obdobje koronavirusa seveda ni prizadelo le muzejev, pač pa tudi vse ostale ponudnike družbenih dogodkov, ki so se poleg omenjenega ukvarjali tudi z invazijo pretočnih vsebin, ki potencialnim obiskovalcem ponujajo vse to, kar ponujajo kina, gledališča, koncerti in še več – in to v udobju domačega kavča in z minimalnimi stroški.

Kot opisuje Artiček (2022) v članku za Bloomberg Adria, raziskava Statistike kaže, da se je novembra 2018 28 odstotkov ljudi na prvi ogled filma raje odpravilo v kino, 15 odstotkov pa si je film raje ogledalo z domačega kavča. Junija 2020 so se te številke obrnile in je le 14 odstotkov želelo ob prvem ogledu filma obiskati film, medtem ko si je 36 odstotkov premiero raje ogledalo na pretočnih kanalih. In prav ta sprememba kaže na veliko oviro v prihodnosti, predvsem pa na izziv za vse ponudnike družabnih in drugih dogodkov, kako obiskovalce spet privabiti v družbo, kako jih izvleči iz krempljev udobja in kako jim dokazati, da je socializacija, širjenje kulture, predvsem pa zavedanje o kulturi pomembno za nas in naše naslednje generacije. To je izziv, ki trenutno visi nad nami kot velik črn oblak. Slika 3 prikazuje število obiskovalcev kinematografov v letih pred pandemiji in po njej in kot vidimo, se številke počasi izboljšujejo, je pa stanje več kot prepolovljenega obiska precej moreče in zastrašujoče.

*Slika 3: Obiskanost slovenskih kinematografov v letu 2020*



Vir: Artiček (2022).

Poleg substitutov velja omeniti še vrsto zunanjih sodelavcev, s katerimi sodelujejo muzeji. V muzeju navadno vse razstave pripravljajo hišni kustosi, sodelujejo pa tudi z drugimi avtorji, ki želijo predstaviti svoje delo. Tudi Muzej Velenje sodeluje z občasnimi razstavljalci. Pomembnost medsebojnega povezovanja je v intervjuju izpostavila tudi direktorica, ki pravi, da na tem področju naredimo res veliko in »...da se v tem trenutku precej pozna tudi korona. Pred virusom smo imeli precej sodelovanj že nastavljenih, pa do realizacije žal ni prišlo oziroma so se zadeve začasno ustavile. Poleg tega se mi zdi izrednega pomena tudi, da sodelujemo v teh naših krovnih društvih in organizacijah (Slovensko muzejsko društvo –SMD, SMS, itd.), da vedo, da smo tu, da delamo, da nas prepoznajo in da vedo, kaj lahko kot muzej ponudimo, in se na ta način ljudje spomnijo na nas.«

### **3.2 Analiza javnega zavoda Muzej Velenje**

V skladu z Zakonom za uresničevanje javnega interesa za kulturo Muzej Velenje vsakih pet let pripravi strateški načrt, ki obsega (Muzej Velenje, 2015):

- programske usmeritve,
- predviden obseg programa,
- organizacijske usmeritve,
- opredelitev naložb in naložbenega vzdrževanja in
- podlage za kadrovske načrte vključno s predvidenimi zunanjimi sodelavci.

Analizo javnega zavoda sem izvedla s primerjavo zastavljenih ciljev strateškega načrta za obdobje 2015–2020 z dejanskim stanjem ob koncu leta 2020 ob upoštevanju, da je bilo leto 2020 zaznamovano s koronavirusom, ki je v že tako zahtevno okolje kulturne dediščine prinesel še več pravil in omejitev.

#### **3.2.1 Preteklo poslovanje javnega zavoda**

Muzej Velenje ciljev, zastavljenih v preteklem strateškem načrtu, kljub dobremu poslovanju ni izpolnil v celoti. Eden največjih izzivov je že v preteklosti kot tudi danes predstavljala prostorska stiska in reorganizacija prostorov tako na sedežu muzeja kot tudi v drugih poslovnih enotah. Prav tako je tu še vedno kadrovske problem. Kljub temu da je skozi leta Muzeju Velenje uspelo pridobiti financiranje za nekaj dodatnih delovnih mest, je vodniška služba še vedno tista, ki potrebuje dodatno pomoč. V preteklosti so nam kadrovske pomanjkanje precej olajšala javna dela, ki pa jih zaradi raznih ukrepov v letu 2022 nismo deležni v takšnem obsegu kot v preteklosti.

Generalno gledano je Muzej Velenje znotraj preteklega ocenjevalnega obdobja:

- deloval v skladu z Nacionalnim programom za kulturo 2014–2017;
- ob strokovnem in vestnem izpolnjevanju temeljnega poslanstva zastavljal tudi nove ambiciozne cilje in se vključeval v uresničevanje lokalne in nacionalne kulturne politike;

- skrbno sledil programskim usmeritvam in v celoti izpolnil zastavljen program;
- uredil zaostanke na področju urejanja evidence gradiva (vnašanje v informacijski sistem Galis);
- prioritetno nadaljeval s postopkom fotografskega gradiva;
- skrbno pripravil vse načrtovane razstave;
- uresničeval zastavljen program prireditev;
- svoje razstave in program pospremil s številnimi katalogi in publikacijami;
- sodeloval z različnimi muzeji tudi izven Slovenije (Erasmus) in
- se udeleževal po svojih najboljših močeh.

### 3.2.2 Ocena obstoječe strategije javnega zavoda

Javni zavod Muzej Velenje je v preteklosti imel zastavljene strategije in strateški načrt, žal pa je bil največji problem, da je bil dokument namenjen sam sebi, strategije pa tako neuresničene. Seveda so vsi sodelavci delovali v smeri ciljev in skupne vizije, vendar bi lahko bili rezultati veliko boljši, če bi dokument dejansko tudi poznali, če bi jim bile strategije predstavljene in če bi bili učinki sprotno merjeni.

Po oceni direktorice Muzeja Velenje in glede na rezultate poslovanja ne moremo trditi, da je strategija napačna – lahko pa iz videnega povzamemo, da mora muzej v prihodnje strategijo postaviti v sodelovanju s celotnim kolektivom. V intervjuju z direktorico sem namreč ugotovila, da do sedaj sodelavci muzeja niso bili vpeti v proces strateškega načrtovanja, to pa bi v prihodnje rada spremenila, in sicer v smislu skupne določitve vizije oziroma v katero razvojno smer naj bi muzej šel.

Ne glede na to, da v preteklosti strateški načrt kot dokument sodelavcem muzeja ni bil predstavljen, to ne pomeni, da sodelavci niso delali v tej smeri. Kljub vsemu so bili namreč dobro vodeni in so posledično uresničili večji del zastavljenih ciljev.

O obstoječem stanju delovanja muzeja direktorica pravi takole: »Mislim, da se vse, kar se v muzeju dela in česar koli se lotimo, naredi na zelo visokem nivoju, ne glede na to, kar sem rekla prej, torej da kustosi delajo več stvari hkrati. V muzeju imamo izredno dobre predstavnike stroke, zato so vse stvari, tudi tiste, ki so morda zaradi drugih dejavnikov narejene v manjšem obsegu, kot bi lahko bile, vedno narejene kakovostno – in to velja za vse, tako na področju konzerviranja in restavriranja kot tudi na področju dokumentacije. Dejstvo je, da kar se dela, se dela kakovostno – tu se res skušamo držati tega, da v danem trenutku naredimo največ, kar je mogoče. Mislim, da je kader pri nas tista zelo pozitivna stvar, ki drži celoten muzej »pokonci«. Tu bi izpostavila tudi MUS in njegovo dostopnost, saj je v primerjavi z Velenjskim gradom veliko dostopnejši in nima nobenih omejitev za gibalno omejene obiskovalce – to bi si seveda v prihodnje želeli zagotoviti tudi na Velenjskem gradu.«

## **4 IDENTIFIKACIJA POTENCIALNIH DEJAVNIKOV TRAJNOSTNE USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Razvoj trajnostne poslovne strategije javnega zavoda Muzej Velenje je odvisna od serije dejavnikov, ki hkrati nastopajo kot spremenljivke. Na strateški ravni je prvo pomembno dejstvo, da je financiranje javnega zavoda razpršeno med lokalno skupnost, državo in tržni segment. Strategija zavoda mora tako zasledovati tri ne nujno sinhronizirane vizije, pri čemer je od vizije in financiranja države ter lokalne skupnosti, Muzej Velenje eksistenčno odvisen.

Če strategijo poslovanja tako usmerjamo z vidika odnosa do Republike Slovenije, je tako ključna sinhroniziranost z Nacionalnim programom za kulturo, katerega rok se je iztekel že pred leti, novega programa na ravni države pa Državni zbor še ni sprejel. Zato je, tudi z vidika dejstva, da gre za javni zavod izjemnega lokalnega pomena, bistveno, da je sinhroniziran s strategijo ohranjanja kulturne dediščine MOV ter s strateškimi načrti razvoja mesta tako z gledišča destinacije kot z vidika infrastrukture in medsebojne povezanosti deležnikov celostne ponudbe storitev za občanke in občane na širšem območju Šaleške doline.

V letu 2022 je bil sprejet Lokalni plan kulture MOV, ki je postavil dobro izhodišče za identifikacijo potencialnih dejavnikov trajnostne uspešnosti poslovanja Muzeja Velenje. Velenjski grad kot sedež Muzeja Velenje namreč predstavlja živahno stičišče zgodb preteklosti, sedanjosti in prihodnosti Šaleške doline in je tako v dokumentu predstavljen in poudarjen kot zgodovinska točka mesta, zakladnica zgodb, ki ponuja poglede v preteklost in s ključnimi informacijami pospremljene razglede na mesto. V omenjenem dokumentu so cilji in ukrepi zagotavljanja teh zastavljeni zelo ambiciozno. Prav zato mislim, da bo matrika bistvenosti pripomogla k lažjemu prepoznavanju prioritarnih nalog, ki jim mora muzej nameniti več pozornosti v skupno dobro.

### **4.1 Opredelitev trajnostne uspešnosti poslovanja**

Vedno več organizacij se zaveda, da brez usmerjenosti v trajnostno rast dolgoročno gospodarska rast ni mogoča. Treba je vzpostaviti ravnovesje med družbeno odgovornostjo, varovanjem okolja in gospodarskim napredkom in prav to ravnovesje lahko vodi v ciljni konkurenčni položaj organizacije (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 5–13).

Trajnostno poslovanje je naravnost in ne stanje. Pojem trajnostnega poslovanja se pogosto enači z družbeno odgovornostjo, saj pojma naslavljata enako področje. V uporabi je vrsta izrazov za delovanje organizacije, ki se trudi upoštevati načela trajnosti. Ker lahko neenotno pojmovanje precej bega, je ključnega pomena, da organizacija določi, kateri pojem bo uporabljala in kako ga bo opredelila za svoje poslovanje, ter seveda zagotovi, da ga tako razumejo tudi vsi zaposleni in deležniki organizacije (Vezjak, 2022, str. 36).



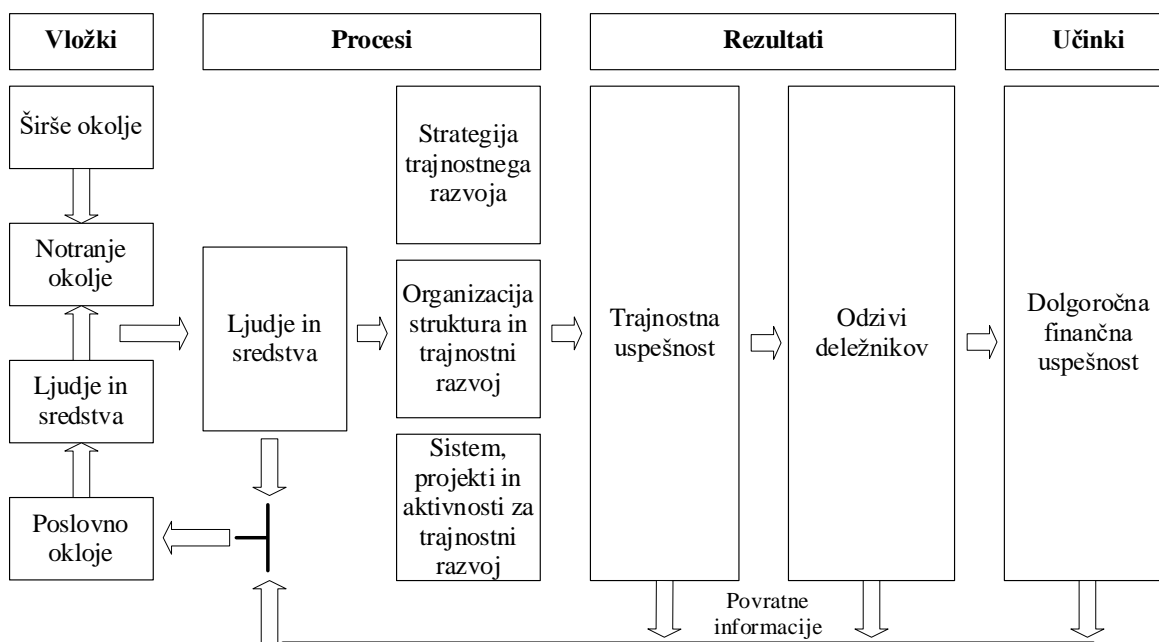
Trajnost gradijo medsebojna odvisnost okolja, gospodarstva in pravičnosti, ki jih usmerja dobro upravljanje. Ključno pri razumevanju je, da trajnost med drugim pomeni, da ne moremo imeti vsega. Trajnost pomeni zagotoviti vsem ljudem na tem planetu vire in okolje, ki so potrebni za njihovo preživetje in napredovanje, tako zdaj kot v prihodnosti. Ko govorimo o trajnostnem razvoju, govorimo o poti in ne o cilju (Vezjak, 2022, str. 24–25).

O družbeno odgovornem poslovanju oziroma o trajnostnem poslovanju torej govorimo takrat, ko organizacija načela trajnostnega poslovanja vključi v svoje strateške usmeritve, ki jih dejansko izvaja, meri in spremlja, kar pomembno vpliva na njeno poslovanje (Vezjak, 2022, str. 180).

Ob prebiranju o trajnostnem razvoju me je izredno pritegnila misel Roberta Swana, da je največja grožnja za naš planet prepričanje, da ga bo rešil nekdo drug (McAteer, 2019). Kljub temu da javni sektor že po svoji naravi skrbi za pogoje, ki omogočajo krepitev zdravega gospodarstva, in za predpise, ki ne dovoljujejo ekonomske uspešnosti na škodo okolja in ljudi, saj mu tako narekuje načelo trajnostnega razvoja (država in samoupravna lokalna skupnost), je zavedanje o pomembnosti delovanja vsakega posameznika nujno.

Organizacije miselnost trajnostne uspešnosti zagotavljajo različno. Za nazornejši prikaz ustvarjanja trajnostne uspešnosti poslovanja sem uporabila model trajnostno naravnane poslovanja, ki je prikazan na sliki 4.

Slika 4: Model trajnostno naravnane poslovanja podjetja



Prerejeno po Epstein & Rejc Buhovac (2010, str. 307).

Trajnostni model, ki je bil razvit za pomoč menedžerjem pri merjenju uspeha in izvajanju trajnostnih strategij, pomaga pri razumevanje vloge vložkov in procesov ter vzročnih

razmerij med procesi, ki jih izvajamo. Pomaga nam pri razumevanju vpliva procesov na trajnostno uspešnost in verjetnega odziva različnih deležnikov družbe ter potencialnih in dejanskih vplivov na finančno uspešnost.

Model nam je v pomoč za uspešnejšo implementacijo trajnostnih strategij in doseganje vrhunske trajnostne uspešnosti, pri čemer kot glavno komponento prikazuje vodenje. Predani vodja nikoli ni precenjen, zaveza vodstva k trajnosti pa je temeljna vrednota in priznanje vodstva, da lahko trajnostno ustvari tudi dodano oziroma finančno vrednost za organizacijo s pomočjo spremenjenih prihodkov in/ali nižjih stroškov.

Vložki vključujejo širše in ožje okolje, obstoječo strategijo ter človeške in finančne vire, ki so na volji družbi za namene izvajanja trajnostne poslovne uspešnosti. Po skrbni oceni vložkov in njihovega predvidenega učinka na trajnost in finančno uspešnost vodje razvijejo ustrezne procese za izboljšanje trajnosti. Ti procesi vključujejo tudi oblikovanje trajnostne strategije, oblikovanje sistemov za merjenje uspešnosti in nagrajevanja, vzpostavitev projektov in drugih aktivnostih – vsem procesom pa je skupni cilj trajnostni razvoj.

Organizacija cilj doseže, ko izvede zastavljene procese s čim manjšo porabo vložkov, pa naj bo to manjša količina ustvarjenih odpadkov, manjša poraba naravnih virov, nižji okoljski odtis ali pa dodatne zaposlitve oz. drugo.

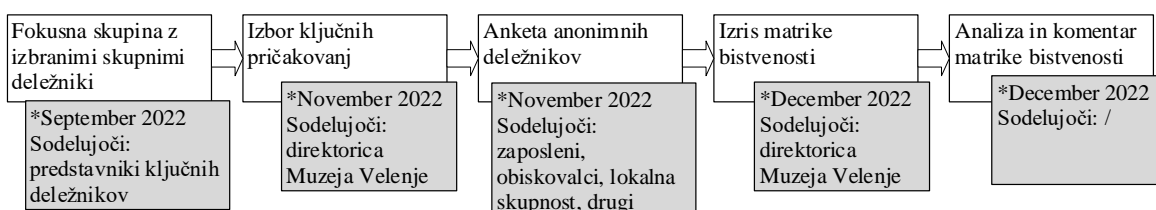
## **4.2 Matrika bistvenosti javnega zavoda Muzej Velenje**

Glavni namen izdelave matrike bistvenosti (angl. materiality matrix) je prikaz pomembnosti trajnostnih izzivov za deležnike, torej lastnike, zaposlene, obiskovalce, predstavnike lokalnih skupnosti kot tudi za Muzej Velenje kot poslovno enoto. Matrika bistvenosti se v organizacijah uporablja kot orodje za analizo trajnostnih tveganj in priložnosti, hkrati pa ponuja pomembne iztočnice za snovanje poslovne strategije. Matrika bistvenosti javnega zavoda Muzej Velenje, denimo, prikazuje, kakšen potencialen vpliv ima posamezno pričakovanje deležnikov na uresničevanje poslanstva (os x) muzeja in kako pomembno je to pričakovanje za deležnike (os y). Izbrana pričakovanja deležnikov zajemajo vsa bistvena trajnostna področja, ki jim mora Muzej Velenje v naslednjih nekaj letih dati prioriteto.

### **4.2.1 Metodologija izdelave matrike bistvenosti**

Matrika bistvenosti javnega zavoda Muzej Velenje je rezultat večfaznega raziskovanja, katerega časovnica je prikazana na sliki 5.

Slika 5: Časovnica izdelave matrike bistvenosti zavoda Muzej Velenje



Vir: lastno delo.

Priprava matrike bistvenosti je zajemala naslednje metode dela:

- **fokusno skupino z izbranimi ključnimi deležniki** za pridobivanje širokega nabora pričakovanj v zvezi z vlogo in pomenom Muzeja Velenje v prihodnosti oziroma kakšne družbene učinke bi moral muzej ustvarjati. Kot usmeritev sem v tej točki vse sodelujoče deležnike opomnila na kulturno-izobraževalno vlogo, zgodovinski prispevek, vpliv na lokalno skupnost in skrb za zaposlene in tako pridobila kar se da specifične in ciljno usmerjene odgovore;
- **izbor ključnih pričakovanj**, kjer sem s pomočjo vseh pridobljenih mnenj oblikovala štirinajst pričakovanj, ki so sovpadala tudi z izzivi, izpostavljenimi s strani direktorice muzeja, in z dolgoročnimi strateškimi cilji muzeja. Omenjena pričakovanja sem uskladila tudi z lokalnim programom kulture MOV;
- **anketiranje deležnikov**, torej predstavnikov lastnikov, zaposlenih, obiskovalcev, lokalne skupnosti in drugih. Anketiranci so izbrana ključna pričakovanja ovrednotili glede na pomembnost, ki jim jo pripisujejo;
- **izris matrike bistvenosti** je bil rezultat pridobljenih pričakovanj vseh ključnih deležnikov in ocene direktorice muzeja, kakšen vpliv imajo lahko aktivnosti, ki bi se osredotočale na zadovoljevanje teh pričakovanj, na uresničevanje poslanstva muzeja;
- **komentar matrike bistvenosti**.

#### 4.2.2 Predstavitev rezultatov ankete o pričakovanjih ključnih deležnikov

V nadaljevanju predstavljam anketo in pridobljene rezultate. Razširjeno analizo rezultatov ankete najdete v prilogi 2, anketni vprašalnik in opisne statistike pa v prilogi 3.

V anketi je sodelovalo 183 anketirancev, pri čemer je bilo v celoti uporabnih 110 odgovorov. Sodelovali so predstavniki zaposlenih, obiskovalcev, lokalne skupnosti in nekateri drugi deležniki.

V izbor ključnih pričakovanj sem uvrstila pričakovanja, ki so bila izbrana v okviru fokusne skupine. V tabeli 6 prikazujem rezultat anketiranja deležnikov, ki so izbrana pričakovanja ovrednotili glede na pomembnost.

Anketiranci so izbrana pričakovanja ključnih deležnikov ovrednotili glede na pomembnost oziroma lastne preference, torej od sploh ni pomembno, ni pomembno, vseeno mi je, do pomembno in zelo pomembno. Za lažje razumevanje sem v tabeli 6 za vsako pričakovanje prikazala le povprečje vrednosti in standardni odklon, vsi ostali podatki so v prilogi 2.

*Tabela 6: Rezultati ankete glede pričakovanj ključnih deležnikov*

Pričakovanje	Povprečje	Standardni odklon
Zagotavljanje javne službe in kritične infrastrukture	4,3	0,7
Krepitev tržne dejavnosti in razvoj novih produktov	4,2	0,7
Učinkovito in dosledno investicijsko vzdrževanje	4,5	0,5
Sonaravni razvoj in trajnostna rast	4,3	0,6
Spodbudno in družini prijazno delovno mesto	4,5	0,6
Trajnostna rešitev okoljskega problema in razvoj okoljske miselnosti	4,4	0,6
Vzpostavitev dolgoročnega medgeneracijskega sodelovanja	4,5	0,6
Spodbujanje in skrb za gibalno aktivno populacijo in mladino	4,3	0,7
Izpostavitve pomembnosti kulture in kulturne dediščine s poudarkom na strokovni avtonomiji	4,4	0,7
Lažja dolgoročna dostopnost kulture in kulturne dediščine ranljivim skupinam	4,3	0,6
Modernizacija muzeja, vključujoč integracijo pametne mobilnosti in digitalizacijo zbirk	4,1	0,8
Dolgoročno sodelovanje in povezovanje s predstavniki lokalne skupnosti	4,3	0,7
Razvoj privlačne turistične destinacije	4,5	0,7
Mednarodna strateška partnerstva in institucionalno povezovanje	4,2	0,7

*Vir: lastno delo.*

Večjih odstopanj od srednje vrednosti ni bilo. Glede na rezultate so vsa izbrana pričakovanja pomembna, je pa težko določiti prednostni seznam tistih najpomembnejših.

Če pogledamo posamezne postavke, lahko vidimo, da je »učinkovito in dosledno investicijsko vzdrževanje« tisto, ki je v očeh anketirancev najpomembnejše. Kljub temu, da ga direktorica muzeja ni postavila na vrh, je omenjeno pričakovanje, predvsem pa njegovo dosledno izvajanje v muzeju ključno. Muzej Velenje upravlja z več enotami in največji izziv pri učinkovitem in doslednem investicijskem vzdrževanju je pridobivanje zadostnih sredstev.

Na drugi strani so anketiranci »modernizaciji muzeja, vključujoč integracijo pametne mobilnosti in digitalizacijo zbirk«, namenili najmanj pomembnosti, kar me je presenetilo. Glede na rezultate bi lahko presodila, da si ljudje še vedno želijo pristne, fizične, predvsem pa doživete izkušnje. In da kljub temu, da je pametna tehnologija prihodnost, je treba vedeti,

kdaj je bolje narediti korak nazaj in kdaj je za doživljanje razstave boljša lepo oblikovana senzorična tabla kot 3D-očala.

Manj pomembnosti so anketiranci in direktorica namenili tudi modernizaciji muzeja, trajnostni rešitvi okoljskega problema, razvoju okoljske miselnosti, sonaravnemu razvoju in trajnostni rasti. Zakaj je tako? Problem trajnosti je izredno kompleksen in velikokrat premalo razumljen, pa vendar vsi stremimo k boljšemu jutri in to podzavestno že rešujemo in izvajamo. Mislim, da se naloge v okviru teh pričakovanj zgodijo spontano, vzporedno z izvajanjem vseh drugih prioritetenih pričakovanj ključnih deležnikov.

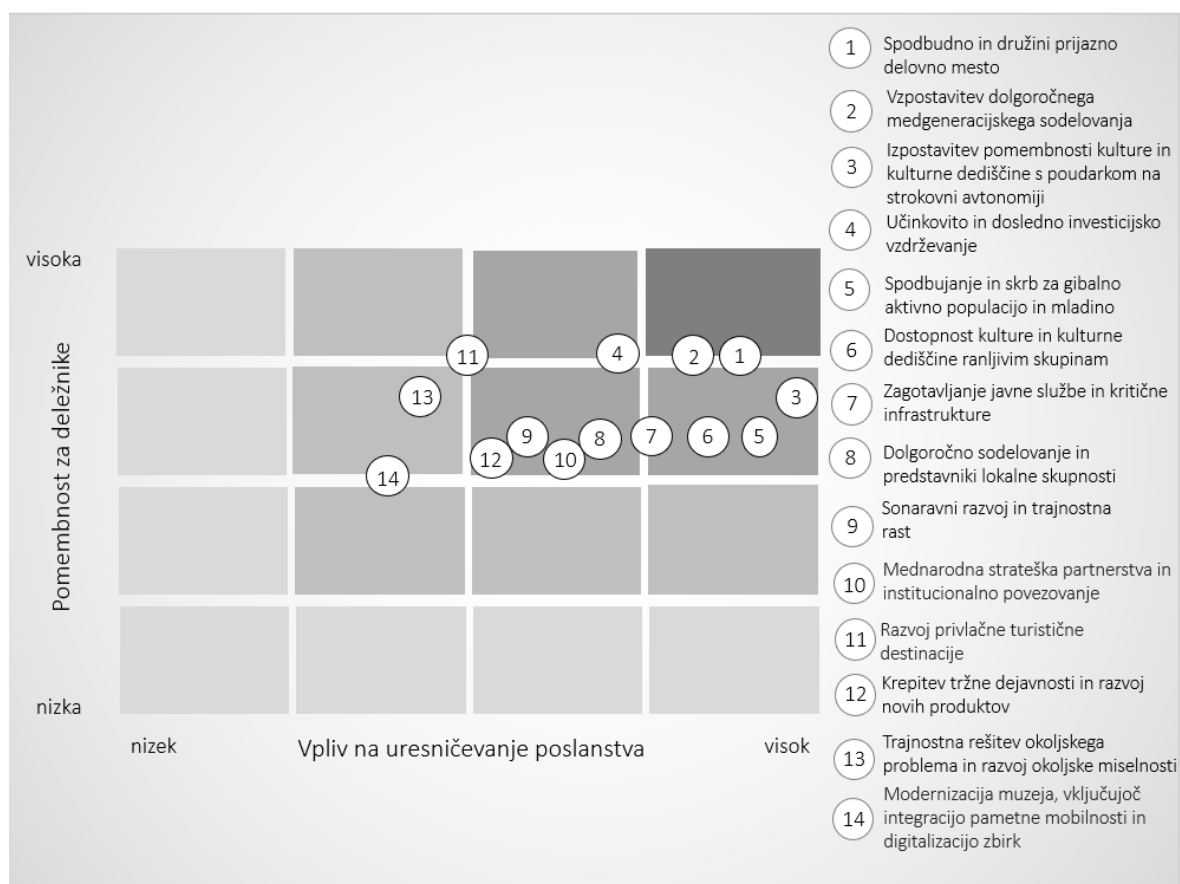
Splošni rezultati ankete sicer kažejo visoko pomembnost vseh pričakovanj, kar pomeni, da smo v okviru fokusne skupine opravili dobro delo, saj smo izbrali pričakovanja, katerih pomembnost je visoko tudi v očeh širše javnosti.

### **4.3 Izris in interpretacija matrike bistvenosti**

Izris matrike bistvenosti je mi pri snovanju trajnostne poslovne strategije ključnega pomena, saj matrika že sama po sebi pomeni predvidevanje nastajajočih težav, ki se jim lahko v prihodnosti izognemo. Prepričana sem, da se bo Muzej Velenje z natančno in poglobljeno interpretacijo matrike v prihodnosti osredotočal na prave (bistvene) stvari, hkrati pa svoje vire razporejal boljše, tako ekonomično kot tudi prednostno. Poleg vsega naštetega pa upoštevanje prikaza matrike omogoča tudi lažje izpolnjevanje pričakovanj in zahtev zainteresiranih deležnikov v duhu dolgoročne trajnostne rasti. Za lažje razumevanje pridobljenih rezultatov in bolj nazoren prikaz je lestvica prilagojena (od 3 (nizek) do 5 (visok)).

Kot lahko razberemo iz matrike bistvenosti na sliki 6, direktorica poudarja, da je izpostavitvev pomembnosti kulture in kulturne dediščine s poudarkom na strokovni avtonomiji ključna, ne nazadnje so muzeji s tem namenom ustanovljeni. Tako anketiranci kot tudi direktorica menijo, da sta vzpostavitev spodbudnega in družini prijaznega delovnega mesta ter vzpostavitev dolgoročnega medgeneracijskega sodelovanja zelo pomembni za trajnostni razvoj podjetja.

Slika 6: Matrika bistvenosti Javnega zavoda Muzej Velenje



Vir: lastno delo.

## 5 RAZVOJ TRAJNOSTNE POSLOVNE STRATEGIJE JAVNEGA ZAVODA MUZEJ VELENJE V OBDOBJU 2023–2027

### 5.1 Poslanstvo in vizija strateškega uspeha javnega zavoda Muzej Velenje 2027

Moss Kanterjeva pravi, da ko govorimo o viziji, govorimo o sliki cilja, končnega stanja, ki bo doseženo s spremembo. Odraža širši cilj, ki ga ne smemo izgubiti izpred oči, medtem ko se osredotočamo na konkretne naloge, ki potekajo v prizadevanju za uresničitev cilja. Poslanstvo je temeljni namen, smoter obstoja in zato splošna izjava o namenu (Lansdell, 2002, str. 6). Poslanstvo je trajna izjava o namenu za organizacije, ki opredeljuje obseg njenega delovanja v proizvodnem in tržnem smislu ter odraža njene vrednote in prednostne naloge. Poslanstvo organizaciji pomaga sprejemati dosledne odločitve, motivirati, graditi in dosežati organizacijsko enotnost za integracijo kratkoročnih ciljev z dolgoročnim ciljem izboljšanja komunikacije (Abrahams, 1995, str. 38). Poslanstvo opredeljuje uspeh in določa osnovna pravila, v skladu s katerimi je cilj dosegljiv (Foster, 1993, str. 19).

Poslanstvo in vizija sta torej odraz tega, kar si organizacija prizadeva postati v dolgoročni prihodnosti. Tako poslanstvo kot vizija morata biti sestavljena tako, da poslušalca popelje v novo in vznemirljivo prihodnost. Čeprav so takšne izjave pogosto abstraktne, morajo vsebovati čim konkretnejšo sliko zelenega stanja in zagotavljati osnovo za oblikovanje strategij in ciljev. Močno poslanstvo in vizija namreč zagotavljata skupni miselni okvir vsem zaposlenim. Lahko bi torej rekli, da vizija prevaja poslanstvo v resnično pomembne načrtovane rezultate in vodi dodeljevanje časa, energije in virov (Niven, 2008, str. 120–123).

### 5.1.1 Poslanstvo Muzeja Velenje

Poslanstvo Muzeja Velenje sem že opisala, zato v tem poglavju več pozornosti namenjam viziji. Poslanstvo Muzeja Velenje, opisano v poglavju 2.2, je zastavljeno preobsežno, predvsem pa preveč opisuje osnovno dejavnost muzeja in daje premalo pozornosti ključnemu, torej zakaj muzej to delo opravlja. Poslanstvo je namreč temelj, ki odgovarja na vprašanje, zakaj muzej obstaja in ne, kaj dela. Pri oblikovanju novega poslanstva sem upoštevala pet načel: izvirno, temeljno, takšno, ki povezuje zaposlene, zapomnljivo, gre hitro v uho in je primerno za napis za majico.

Seveda sem pri oblikovanju tako poslanstva kot vizije Muzeja Velenje upoštevala vse predhodno pridobljeno teoretično in praktično znanje, ki sem ga pridobila s pregledom literature, kvalitativnimi (fokusna skupina in intervjuji) in kvantitativnimi metodami (anketa). **Poslanstvo Muzeja Velenje:** Z raziskovanjem preteklosti graditi most v prihodnost.

Muzej Velenje v sedanosti povezuje preteklost in prihodnost Šaleške doline. Da bi razumeli, zakaj je danes naš svet takšen, kot je, posameznikom in skupnosti omogočamo potovanje v času. Odgovarjamo na vprašanja, od kod smo prišli, kakšna je naša identiteta in kako kraji, ravnanja, zgodovina, tradicija ter zgodovinski dogodki oblikujejo našo skupnost in vsakega izmed nas. Muzej Velenje je varuh izkušenj preteklosti, ki z dobro ekipo zgodovinarjev, kustosov in drugih strokovnih sodelavcev ohranja življenje predmetov, stavb in zgodb preteklosti. Pri nas lahko vsak za trenutek postane graščak ali tlačan, partizan ali pregnanec, udarnik ali rudar, kdor koli in vsakdo izmed tistih, ki se imenujemo graditelji Velenja, ljudje Šaleške doline.

### 5.1.2 Vizija Muzeja Velenje

Najnovejša vizija Muzeja Velenje je predstavljena v strateškem dokumentu Lokalni program kulture MOV 2022–2028 in je zastavljena zelo široko. **Ohranjati in nadgrajevati dosežene standarde hranjenja in sodobnega predstavljanja kulturne dediščine, obogatiti posamezne muzejske zbirke Muzeja Velenje ter dvigniti obisk stalnih in občasnih razstav ter zanimanje za ohranjanje kulturne dediščine. Ohraniti kakovosti in dopolnjevati vzgojno-izobraževalne in andragoške programe Muzeja Velenje ter**

## **okrepljeno predstavljati kulturno dediščino v Velenju živečih narodov. Sodelovati pri oblikovanju proizvodov in storitev kulturnega turizma.**

Direktorica muzeja Velenje si želi, da vizija zajema »čim več dela na našem osnovnem muzejskem delu, torej na delu s predmeti s premično kulturno dediščino, da večino časa posvetimo temu in da ustvarimo neko dobro bazo, iz katere lahko kasneje črpamo pri nadaljnjem ustvarjanju, vse od priprave razstav, pisanja različnih člankov, do izvajanja drugih projektov – to so stvari, ki v muzeju predstavljajo osnovo za naprej in rada bi, da so ti temelji dobro postavljeni. Seveda pa si želim, da bi v tem času lahko čim več naredili tudi na vzdrževanju naših objektov, ki so trenutno še bolj ali manj problematični oziroma je vzdrževanje izredno zahtevno, pa ne samo s finančnega vidika, pač pa z vidika namembnosti. Poleg vsega si želim v naslednjih letih še več mednarodnega sodelovanja, da se kot muzej čim bolj odpiramo navzven in da nismo samo lokalni muzej, ker imamo stvari, ki jih lahko pokažemo tudi širšim množicam in tukaj si res želim nekega povezovanja tako v slovenskem kot tudi mednarodnem prostoru.«

Dodatno vizijo za Muzej Velenje pa ima tudi župan MOV, Peter Dermol, ki je bil (ponovno) izvoljen konec novembra 2022. Zavzemal se bo za zagon projekta »Grajska vzpenjača« in »Paleopark ob jezerih«. Izvedba omenjenih projektov bi posledično v Velenje privabila veliko turistov, kar je dodana vrednost tako za lokalne turistične ponudnike kot za muzej. Za Muzej Velenje bi torej poleg dodane vrednosti to pomenilo tudi lažji dostop do Velenjskega gradu za vse gibalno ovirane obiskovalce, kar je že vrsto let eden prioriteten cilj muzeja na področju inkluzivnosti in zagotavljanja enakopravnega dostopa do javnih storitev. Ker projekt pomeni izboljšanje kakovosti življenja, dela in povečanje učinkovitosti zagotavljanja javne službe, ima tovrstna vizija široko podporo tudi znotraj kolektiva. Programska diverzifikacija in infrastrukturne posodobitve omogočajo tudi širitev kadrovskega nabora, kar dolgoročno omogoča višjo stopnjo konkurenčnosti Muzeja Velenje.

Pri snovanju vizije se včasih pojavi vprašanje, zakaj? Ima vizija sploh smisel, pomen? Seveda. Sicer ni bistveno, da ima organizacija pisno izjavo o viziji, pomembno je, da so vodilni zaposleni sposobni prepričljivo razložiti vizijo v manj kot petih minutah. Če je vizija zapletena, ali je ni mogoče jasno izraziti, potem vizija ni učinkovita.

Ker vizija naredi prihodnost privlačno, daje zaposlenim razlog in željo, da delajo v skupno dobro organizacije. Brez vizije lahko poslanstvo in strategije, ki temeljijo na njem, zgolj odražajo status quo ali se odzivajo na nedavne dogodke. Z vizijo pa je organizacija sposobna ustvariti lastne priložnosti ter biti aktivna in inovativna. Splošna vizija lahko tudi zmanjša tesnobo zaposlenih glede sprememb, kadar lahko vidijo, kako je sprememba povezana s strategijo in kako vodi po poti, ki je jasno načrtana (Lansdell, 2002, str. 40).

V širšem socialnem in s tem povezano tudi tehnološkem in gospodarskem smislu sem vizijo trajnostnega razvoja gradila predvsem skozi prizmo novih socializacijskih okoliščin, ki



determinirajo prihodnjo publiko Muzeja Velenje. Poskušala sem upoštevati, da je ta jedrnata in nagovarja vse zainteresirane strani.

Vizija je ključna komponenta strateškega načrta, saj nam pove, kam gremo. Pri oblikovanju nove vizije sem se vprašala, kje vidim Muzej Velenje čez pet let, upoštevala pa sem tudi, da je vizija pisana v sedanjiku, da je dobro opisana in da vključuje dejavnost, geografski prostor in pozicijo našega muzeja. Novo oblikovana vizija je v skladu s poslanstvom in vrednotami Muzeja Velenje, je izvedljiva, poskusila pa sem dodati tudi učinek navdiha za bralca. Upam, da bo končna vizija dobro dopolnjevala vodenje direktorice, med deležniki ustvarila pozitivno napetost, spodbudila razpravo o kompromisih in pritegnila različna čustva sodelujočih. Predvsem pa si želim, da je zapisana vizija dober prikaz prihodnosti in da bo vodila do zmag za vse vpletene deležnike, predvsem pa do zmag Muzeja Velenje.

**Vizija Muzeja Velenje:** Leta 2027 bomo muzej s prepoznavno paleontološko zbirko ostankov mastodontov v evropskem prostoru.

Do leta 2027 bo muzej delal na promociji svojih zbirk in razstav ter s strokovnostjo poskrbeli, da bodo omenjene dosegle najvišje muzejske standarde in jih presegle. Muzej bo tako v letu 2027 primerljiv z evropskimi muzeji in zavzel položaj enega najprepoznavnejših muzejev, ki se med drugim lahko pohvali z edinstveno in izredno bogato paleontološko zbirko ostankov mastodontov. Muzej Velenje bo svojo obstoječo paleontološko zbirko ostankov mastodontov, ki je že sedaj ena najobsežnejših v evropskem prostoru in edina v Sloveniji, nadgradil s snovanjem ideje Paleoparka. Ideja izgradnje Paleoparka je skladna tudi z Lokalnim programom kulture MOV 2022–2028. Park bo z atraktivnimi mastodonti v naravni velikosti prava turistična poslastica, hkrati pa bo tudi pomembna izobraževalna točka, ki bo pripomogla k prepoznavnosti tako Velenja kot tudi Muzeja Velenje. Hkrati bo vse omenjeno povečalo tudi zanimanje obiskovalcev, s tem pa bomo lahko upravičili in uresničili načrtovano ureditev lažjega dostopa do glavne muzejske enote, gradu Velenje.

## **5.2 Strategija javnega zavoda Muzej Velenje 2023–2027**

Pri zastavljanju strategije sem poleg analiz, ki sem jih izvedla, upoštevala tudi mnenje direktorice, ki pravi »... da je poanta strateškega načrta ta, da narediš načrt takšen, da ga lahko izvajaš in mu slediš. Ne vem, zakaj bi si stvari zastavili preveč ambiciozno, sem bolj realist. Mislim, da je stvari dobro imeti zastavljene dosti realistično, torej tisto, kar resnično lahko pričakuješ. So pa seveda v načrtu lahko tudi vizije, ki jih želiš zasledovati, pa ni nujno, da jih lahko v tem omejenem časovnem obsegu dosežeš; ampak, da so tam in da se ve. Smiselno je tudi stvari vsake toliko časa prevetriti, da vidiš, kje si – sicer so načrti sami sebi namen. Torej preveriti, kaj si imel zastavljeno, v katero smer je v resnici šlo. Seveda se lahko stvari čisto obrnejo in stvari sploh ne moremo izvesti na način, kot je bilo prvotno zastavljeno, ker se skozi čas pokažejo neke druge prioritete – mislim, da je ključno, da je to živ dokument, ki ga je potrebno redno pregledovati.«

Za strategijo muzeja je ključno povezovanje z drugimi muzeji rudarskih mest, ki se bodo tako kot Muzej Velenje soočali z izzivi dokumentacije in interpretacije zaključka dobe intenzivnega rudarjenja in prehoda v brezogljično družbo. Naloga muzeja namreč ni le ohranjanje spomina na vse, kar se je že zgodilo, ampak predvsem na aktivno beleženje in ohranjanje dogajanja v sedanjosti, ki lahko že čez desetletje postane vrhunski retrospektivni produkt, še posebej na primeru mesta Velenje, ki v svoji manj kot 80-letni zgodovini pričakuje že svojo tretjo veliko preobrazbo (nastanek, ekološka sanacija, konec rudarjenja in zeleni prehod).

V ekonomskem smislu je za strategijo muzeja ključna predvsem diverzifikacija virov in s tem povezana prilagoditev na novo finančno perspektivo EU oz. ustrezno lobiranje znotraj profesionalnih in stanovskih združenj za skupni pritisk na odločevalce, da bodo na prednostne osi in projektne prioritete ustrezno umeščeni elementi, strateško pomembni za Muzej Velenje. Poseben element strategije mora biti tudi strateški odnos s ključnimi odločevalci, kot sta MOV, Ministrstvo za kulturo, ter ključnimi gospodarskimi družbami v dolini.

#### 5.2.1 Vizija strateškega uspeha Javnega zavoda Muzej Velenje

Tabela 7 prikazuje vizijo strateškega uspeha javnega zavoda Muzej Velenje na dan 31. 12. 2027, ki ponazarja konkretne strateške cilje javnega zavoda na ciljni dan. Razdeljeni so v štiri vidike, in sicer vidik pričakovanj ključnih deležnikov, vidik zunanjih razmerij, vidik notranjih procesov in sposobnosti in vidik organizacijske strukture in kulture. Vizija je sestavljena iz pričakovanj, ki sem jih prepoznala na podlagi predhodne analize okolja, prepoznanih priložnosti in ovir, oblikovane matrike bistvenosti in seveda na podlagi mnenja zaposlenih Muzeja Velenje, direktorice in drugih ključnih deležnikov, s katerimi sem sodelovala v debatah v času pisanja magistrskega dela. Zastavljena vizija strateškega uspeha je torej nazoren prikaz leta 2027 oziroma natančen opis Muzeja Velenje v letu 2027.

*Tabela 7: Vizija strateškega uspeha javnega zavoda Muzej Velenje 31. 12. 2027*

<b>Vidik pričakovanj ključnih deležnikov</b>
<b>KD1</b> Muzej Velenje je zgradil močno blagovno znamko na področju kulture in kulturne dediščine, ki temelji na strokovno avtonomiji.
<b>KD2</b> Muzej Velenje je med laičnimi javnostmi prepoznan kot obiskovalcem prijazen muzej.
<b>KD3</b> Inovativne rešitve za krepitev gibalne aktivnosti obiskovalcev ter gibalno oviranih ustvarjajo podobo enega najsodobnejših slovenskih muzejev.
<b>KD4</b> Tržne dejavnosti in novi produkti zagotavljajo pomemben dodaten vir financiranja razvoja muzeja.
<b>Vidik zunanjih razmerij</b>
<b>ZR1</b> Muzej Velenje uspešno sodeluje s petimi sorodnimi evropskimi muzeji pri pripravljanju in postavljanju razstav.

se nadaljuje

Tabela 7: Vizija strateškega uspeha javnega zavoda Muzej Velenje 31. 12. 2027 (nad.)

<b>Vidik zunanjih razmerij</b>
<b>ZR2</b> V okviru Erasmus izmenjav Muzej Velenje uspešno pridobiva nove izkušnje, razvija poznanstva in gradi strateška partnerstva.
<b>ZR3</b> Na vseh lokacijah (Velenjski grad, MUS v Šoštanju, Grilova domačija, Kavčnikova domačija, Hiša mineralov, Spominski center 1991, F-bunker ter spominski sobi v Topolšici in Graški Gori) razvija dejavnost v duhu sonaravnega razvoja (biotska raznovrstnost, kakovost lokalnih voda ipd.).
<b>Vidik notranjih procesov in sposobnosti</b>
<b>NPS1</b> Vsi prostori so odlično vzdrževani in ustrezajo najvišjim muzejskim standardom.
<b>NPS2</b> Obiskovalcem muzeja je na voljo stvarno in virtualno raziskovanje preteklosti, ki je ustrezno muzejsko prezentirano.
<b>NPS3</b> Promocija muzejskih dejavnosti in razstav je strokovna in ciljno usmerjena.
<b>NPS4</b> Evidentiranje, zbiranje, dokumentiranje, varovanje, hranjenje in predstavljanje premične kulturne dediščine poteka po najvišjih standardih kakovosti v stroki.
<b>VIDIK ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN KULTURE</b>
<b>SK1</b> Muzej Velenje izpolnjuje vse zahteve za pridobitev certifikata družini prijazna organizacija.
<b>SK2</b> V ekipi vodičev sta dva polno zaposlena strokovnjaka in dva študenta.
<b>SK3</b> Muzej Velenje je zgled javnega zavoda na področju medgeneracijskega sodelovanja in sodelovanja z lokalnimi društvi in celotno skupnostjo.
<b>SK4</b> Razstavni prostori muzeja so 500 m <sup>2</sup> večji kot v letu 2022, dvakrat obsežnejši in sodobno urejeni so tudi depojski prostori.

*Vir: lastno delo.*

Muzej Velenje si bo v obdobju do leta 2027 prizadeval predvsem za ohranjanje visoke ravni kakovosti strokovnega dela, s tem pa za oblikovanje in pripravo vsebin, ki so za obiskovalce privlačne in zanimive. V svojo ponudbo bo inovativno umestil tudi gibalne aktivnosti, ki bodo spodbujale obiskovalce k aktivnejšemu življenju.

Muzej Velenje bo široko odprt za vsa morebitna partnerstva, gostujoče razstav in kakršna koli sodelovanja s sorodnimi muzeji. Prav tako bodo v muzeju več pozornosti namenili Erasmus programu, v okviru katerega vidimo veliko neizkoriščenega potenciala in novih izzivov. Muzej Velenje bo svoje projekte in ostale dejavnosti izvajal skladno s trajnostno in okoljsko miselnostjo.

Muzej Velenje si bo prioritarno prizadeval za povečanje razstavnih in depojskih prostorov ter za izboljšanje vzdrževanja teh prostorov. Prav tako bodo poskrbeli za interaktivno predstavljene vsebine. Premišljena in dobro načrtovana promocija pa bo poskrbela tudi za večjo prepoznavnost naših povečanih prostorov in osveženih predstavljenih del.

Trenutno kadrovska podhranjenost bo treba okrepiti z dodatnim vodičem in študenti. Z ustvarjanjem dobre klime znotraj javnega zavoda bo poskrbljeno tudi za dobre odnose v kolektivu in večjo dolgoročno učinkovitost.

### 5.2.2 Strateški diagram javnega zavoda Muzej Velenje v obdobju 2023–2027

S pomočjo vizije strateškega uspeha Muzeja Velenje sem v nadaljevanju oblikovala šest strateških aktivnosti, ki predstavljajo temelj, na katerem bom v nadaljevanju tega poglavja zgradila strategijo. Kot ključne strateške aktivnosti Muzeja Velenje sem prepoznala naslednje:

- inovativno razvijati in promovirati blagovno znamko muzeja;
- prioritizirati financiranje trajnostnih naložb;
- domišljeno umeščati tržno dejavnost;
- okrepiti mednarodno sodelovanje;
- uveljaviti najvišje muzejske standarde;
- postati zgled najboljše delovne izkušnje.

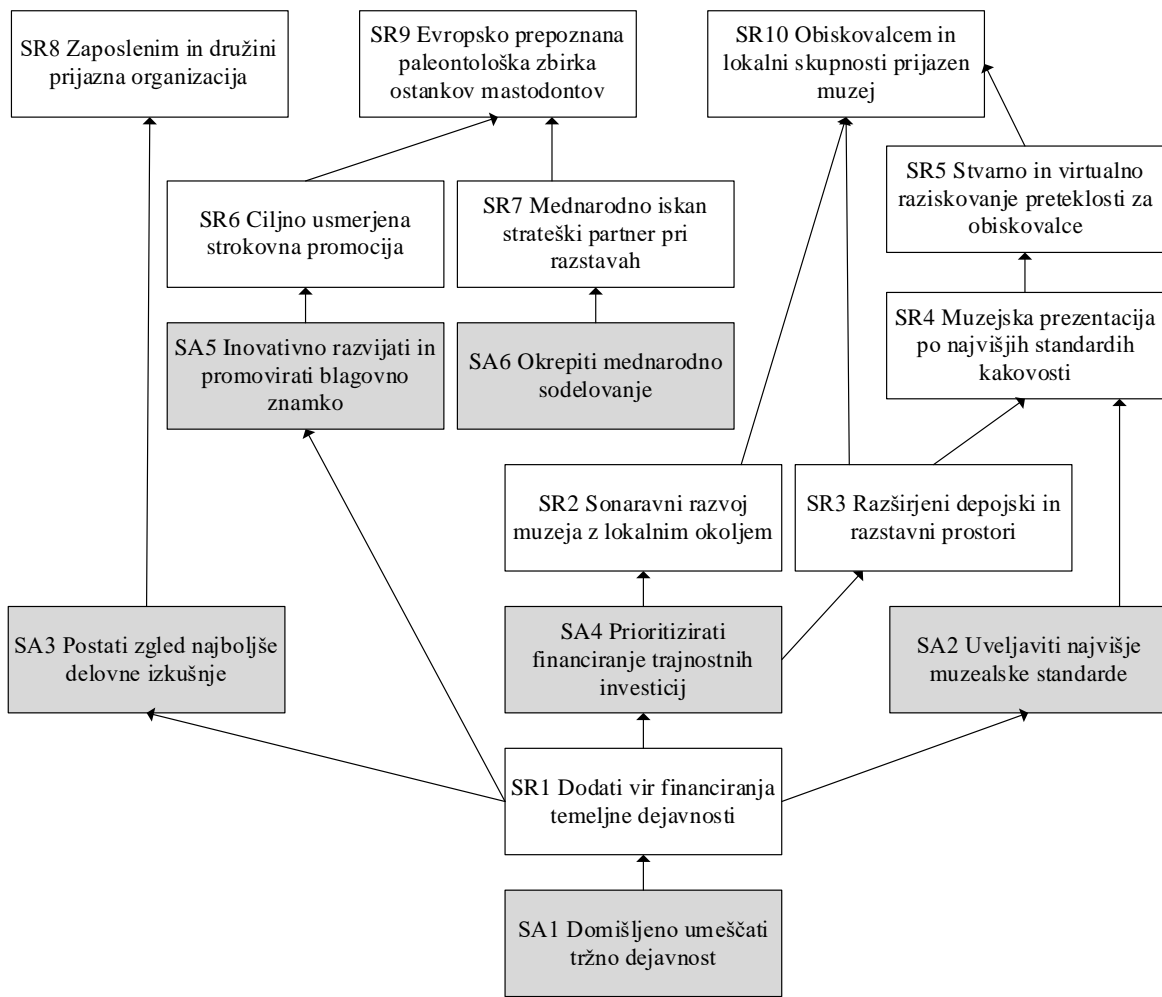
Za vsako od strateških aktivnosti sem skrbno načrtala delovne naloge, premišljeno zbrala projektno ekipo in zastavila okvirno časovnico. Projektna dokumentacija strateških aktivnosti je v prilogi 5.

Z izrisom strateškega diagrama sem hotela prikazati pot, ki jo mora Muzej Velenje prehoditi, da bi dosegel vse zastavljene strateške aktivnosti in da bi bil v letu 2027 prepoznan kot zaposlenim in družini prijazna organizacija, muzej z evropsko prepoznano paleontološko zbirko ostankov mastodontov, predvsem pa obiskovalcem in lokalni skupnosti prijazen muzej.

Kot prikazuje slika 7, se vse začne pri pridobivanju dodatnih virov financiranja temeljne dejavnosti, ki bo za Muzej Velenje predstavljala velik izziv. Poleg dodatnih virov lahko omenjena sredstva poveča tudi muzej sam, z domišljeno umeščanjem tržne dejavnosti v smislu razširitve svoje ponudbe, kar sem prepoznala kot strateško aktivnost, ki lahko pomembno pripomore k izvajanju vseh nadaljnjih nalog muzeja.

S skrbno načrtovanim načrtom in postavljenimi prioritetami financiranja trajnostnih naložb bo muzej dolgoročno razširil depojske in razstavne prostore skladno z željami in cilji, hkrati pa bo poskrbel tudi za sonaravni razvoj z lokalnim okoljem. Širitev bo skladna z najvišjimi muzejskimi standardi, kar bo povod za nadgradnjo muzejske prezentacije, dodajanje interaktivnih in virtualnih elementov, hkrati pa ohranjanje stvarnosti izvornih razstav. Ko bo muzej vse omenjene elemente povezal v zaokroženo celoto, je naziv obiskovalcem in lokalni skupnosti prijazen muzej neizogiben naziv.

Slika 7: Strateški diagram javnega zavoda Muzej Velenje 2023–2027



Vir: lastno delo.

Na drugi strani dodatni viri financiranja bistveno prispevajo tudi k zagotavljanju najboljše delovne izkušnje za zaposlene. Vodstvo muzeja mora v sklopu svoje strategije prisluhniti zaposlenim in v sintezi oblikovati toplo delovno okolje, s čimer se bo dvignila tako učinkovitost kadra kot tudi delovna klima celotnega muzeja. Muzej bo tako z dejanji kot rezultati svojega dela potrdil, da je zaposlenim in družini prijazna organizacija.

Za razvoj prepoznavnosti in uveljavljenosti muzeja je ključna okrepitev mednarodnega sodelovanja in vzporedno inovativno razvijanje in promoviranje blagovne znamke muzeja. Samo tako bo muzej lahko postal mednarodno iskan strateški partner, trenutna splošna promocija muzeja pa bo dosegla ciljno strokovno usmeritev. Z aktivnim delovanjem na omenjenih področjih bo muzej skrbel za vedno večjo prepoznavnost in tako skozi čas prepoznaven po najboljši paleontološki zbirki ostankov mastodontov, k čemur bo bistveno pripomogla tudi izgradnja Paleoparka, ki jo muzej načrtuje v sodelovanju z MOV.

Kot prikazuje strateški diagram, lahko razberemo, da je naša trajnostna poslovna strategija večdimenzionalna, a kljub svoji navidezni kompleksnosti natančno in jasno zastavljena. Šest

ključnih strateških aktivnosti nas pripelje do treh glavnih strateških ciljev muzeja, ki so postavljeni skladno s poslanstvom in vizijo.

In tako sem prišla tudi do odgovora na zastavljeno **raziskovalno vprašanje**: Kateri so ključni dejavniki trajnostne poslovne uspešnosti javnega zavoda Muzej Velenje?

Ključni dejavniki trajnostne poslovne uspešnosti javnega zavoda Muzeja Velenje so v strateškem diagramu predstavljeni kot strateške aktivnosti (v nadaljevanju SA), ki bodo Muzej Velenje pripeljale do strateških rezultatov (v nadaljevanju SR). Ključne dejavnike torej predstavlja tržna dejavnost (SA1), muzealski standardi (SA2), delovna izkušnja (SA3), prioritizacija financiranja (SA4), blagovna znamka muzeja (SA5) in mednarodno sodelovanje (SA6).

### **5.3 Strateška kontrola in merjenje trajnostnih učinkov**

Uresničevanje strategije zajema uspešno komuniciranje strategije na vseh ravneh organizacije in kontinuirano, sprotno kontroliranje (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 153). Implementacija strategije se ne zgodi čez noč, pomembno je ohranjanje strateške osredotočenosti.

O trajnostni uspešnosti govorimo, ko domišljeno, načrtovano in usklajeno poudarjamo družbeno, okoljsko in ekonomsko uspešnost, pri čemer je dobra komunikacija ključ do uspeha. Trajnostna transformacija poleg vsega zahteva tudi iskreno predanost vodstva trajni naravnosti, ki uresničevanje transformacije organizacije ves čas skrbno in kontinuirano spremlja. Velik pomen tukaj ima sistem kazalcev, ki ga organizacija oblikuje in mora biti podprt s premišljeno zastavljenimi ciljnimi vrednostmi, ki omogočajo lažjo kontrolo in merjenje trajnostnih učinkov.

V tabeli 8 predstavljam predlagane kazalce uspeha v povezavi s prej določenimi strateškimi rezultati. Tako je jasno razvidno, kako bo lahko Muzej Velenje vrednotil posamezen rezultat (SR) v prihodnjem petletnem obdobju. Kazalci uspeha pa niso sami sebi namen. Pomembno je, da se o kazalcih in rezultatih, ki jih prikazujemo, pogovarjamo odkrito, predvsem pa redno.

Direktorica Muzeja Velenje bo komunikacijo o izvajanju strateških aktivnosti izpeljala s pomočjo rednih kvartalnih sestankov. To bo muzeju med drugim omogočilo pravočasno prepoznanje morebitnih priložnosti in nevarnosti.

Spremljanje strateških rezultatov pa je smiselno izvajati letno. V obeh primerih je izjemnega pomena dosledno izvajanje tovrstnih kontrol. Ključno je tudi, da da pri poročanju o napredku sodelujejo vsi nosilci strateških aktivnosti.

*Tabela 8: Prikaz ciljnih vrednosti ključnih kazalcev uspeha glede na pričakovani strateški rezultat*

Strateški rezultat	Kazalec uspeha	Obstoječa vrednost 2023	Ciljna vrednost 2027
SR1 Dodatni viri financiranja temeljne dejavnosti	Pridobljen % dodatnega financiranja v letu dni	0	20 %
SR2 Sonaravni razvoj muzeja z lokalnim okoljem	Letno število »Zero waste« dogodkov	6/leto	10/leto
SR3 Razširjeni depojski in razstavniki prostori	Pridobljen % dodatnih prostorov v letu dni	710 m <sup>2</sup> (depojski prostori) + 1.945 m <sup>2</sup> (razstavniki prostori)	30 %
SR4 Muzejska prezentacija po najvišjih standardih kakovosti	Letno število strokovnih dogodkov	90	120
SR5 Stvarno in virtualno raziskovanje	Letno število interaktivnih izboljšav	14	20
SR6 Ciljno usmerjena strokovna promocija	Letno število izdanih publikacij	7	10
SR7 Mednarodno iskan strateški partner pri razstavah	Letno število mednarodnih sodelovanj	4	7
SR8 Zaposlenim in družini prijazna organizacija	Letno število neželenih odhodov	0	0
SR9 Najboljša evropska paleontološka zbirka ostankov mastodontov	Letno število pozitivnih medijskih objav	10/leto	15/leto
SR10 Obiskovalcem in lokalni skupnosti prijazen muzej	Letno število obiskovalcev	44.323	50.000

*Vir: lastno delo.*

## **SKLEP**

Ljudski rek pravi, da dobri nameni ne premikajo gora – buldožerji jih. Strategije pa so buldožerji, ki organizacijam pomagajo, da uresničijo svoje cilje ter pri svojem delu vsakodnevno uveljavljajo vrednote, ki cilje osmišljajo v širšem družbenem kontekstu. Strategije zato niso nekaj, na kar upaš, ampak so nekaj, za kar delaš (Drucker, 1990, str. 52).

Potreba po strukturirani in jasni viziji ter natančno opredeljenem poslanstvu, merljivih ciljih in konkretno zastavljenih korakih je tako stična točka pri umanagementu gospodarskih družb in nepridobitnih organizacij, ki jih sicer v temelju ločuje odnos do potrebe po ustvarjanju dobička. Čeprav nepridobitne organizacije v svojem temelju zasledujejo drugačne cilje od

gospodarskih družb, se v odnosu do potrebe po učinkoviti organizaciji dela, konkurenčnosti znotraj sektorja, inovativnosti in dolgoročni stabilnosti poslovanja od njih bistveno ne razlikujejo.

Druckerjeva teza o pomenu strategije in strukturiranosti doseganja ciljev zato predstavlja rdečo nit magistrskega dela, katerega cilj je oblikovanje sodobne, a izvedljive trajnostne poslovne strategije v Muzeju Velenje. Ta bo omogočila, da na dosego zastavljenih ciljev ne bomo le upali, ampak jih bomo z jasno usmeritvijo, na podlagi merljivih ciljev, s trdim delom tudi dosegli.

Metodološki okvir za dosego ciljev in namena magistrskega dela se naslanja na pregled znanstvene literature ter pridobivanje podatkov s pomočjo fokusne skupine, intervjuja in ankete, ki so pripeljali do gradnikov, ki sem jih potrebovala za razvoj poslanstva, vizije in trajnostne poslovne strategije Muzeja Velenje.

Po natančnem pregledu pričakovanj ključnih deležnikov sem oblikovala strateške aktivnosti (SA), ki bodo Muzeju Velenje pomagale doseči zastavljene cilje oziroma strateške rezultate (SR), hkrati pa bodo postopoma uresničevala tudi pričakovanje deležnikov in širše lokalne skupnosti.

Muzej Velenje v letu 2027 vidim kot muzej s prepoznavno paleontološko zbirko ostankov mastodontov v evropskem prostoru.

Zastavljena vizija sledi cilju enostavnosti in razumljivosti, vendar pa njeno uresničevanje zahteva trdo delo ter ustrezno pokritje izbranih ukrepov z okoliščinami, ki bodo omogočale njihovo optimalno izvajanje. Z vidika posloводства in zaposlenih pa je ključno predvsem aktivno in osredotočeno sledenje strateškemu diagramu, ki predstavlja tudi končno strategijo v njeni izvedbeni dimenziji. Strateški diagram je sinteza vseh predhodno pridobljenih informacijah in prikazuje korake ozirom pot, ki jo mora v prihodnjih letih prehoditi Muzej Velenje, če želi uresničevati svoje temeljno poslanstvo in hkrati slediti trendom sodobnega muzealstva in zagotavljanja najvišje možne kakovosti uporabniške izkušnje.

Strateške aktivnosti (SA), predstavljene v strateškem diagramu, nam tako na nazoren način podajajo odgovor na naše raziskovalno vprašanje, kateri so ključni dejavniki, ki bodo muzeju omogočili trajnostno dolgoročno poslovanje. To so torej tržna dejavnost, muzealski standardi, delovna izkušnja, prioritizacija financiranja, blagovna znamka muzeja in mednarodno sodelovanje. To so seveda le dejavniki, ki bodo botrovali k dolgoročnemu uspehu muzeja, so pa tukaj še druge stvari, ki jih je treba izpostaviti

Vsekakor je eden izmed prvih korakov pridobivanje dodatnih virov financiranja. To je med drugim tudi korak, na katerega imajo zaposleni javnega zavoda najmanj vpliva, hkrati pa se tukaj kaže še nekaj neizkoriščenih priložnosti, a vendar zelo zahtevnih preizkušenj, ki niso nujno povezane z vloženim trudom in delom zaposlenih muzeja, temveč so posledica zakonskih uredb javnega zavoda kot organizacije.



V nadaljevanju mora Muzej Velenje poskrbeti oziroma delati na tem, da bodo vsi muzejski prostori urejeni po najvišjih muzealskih standardih, strokovnost predstavljenih del, razstav in izvajanje drugih storitev pa na najvišji možni ravni. V tej točki moram izpostaviti tudi pomembnost mednarodnega sodelovanja, ki je v Muzeju Velenje že zdaj zelo aktivno. Muzej namreč s svojimi razstavami gostuje v različnih evropskih muzejih, na drugi strani pa se lahko pohvali tudi kot dober gostitelj najrazličnejših tujih razstav. Vsekakor so dobri odnosi tako z domačimi kot tudi tujimi muzeji tisti, ki jih je treba ne le vzdrževati, temveč tudi kontinuirano nadgrajevati. Izmenjava dobrih in slabih izkušenj, znanj in dobrih praks so pravo zlato.

V duhu sonaravnega razvoja muzeja z lokalnim okoljem in ciljno usmerjeno strokovno promocijo bo muzej postal obiskovalcem in lokalni skupnosti prijazen muzej, v skladu s čimer muzej deluje že vrsto let. Verjamem, da bodo zapisani poslanstvo, vizija in trajnostna strategija navdih vsem zaposlenim, hkrati pa jasno vodilo muzeju in lokalni skupnosti pri doseganju trajnostnih ciljev. Želim si, da bi predvidene strateške aktivnosti, načrtovani projekti in končna strategija resnično oživel in da bo Muzej Velenje v letu 2027 s ponosom predstavil vse dosežene cilje. Naj bo Muzej Velenje muzej, kjer niti en dan ne bo enak prejšnjemu, prav vsak dan pa bodo lahko obiskovalci objektivno, strokovno in preprosto dostopali do preteklosti, kot bi se odvijala v sedanjosti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abrahams, J. (1995). *The Mission Statement Book: 301 corporate mission statements from America's top companies*. Berkeley: Ten Speed Press.
2. Andreasen, A. & Kotler, P. (2007). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (7. izd.). Reading: Pearson Prentice Hall.
3. Artiček, J. (2022). *V Ljubljani cveti filmska kultura, kini na 30 odstotkih prometa*. Pridobljeno 21. septembra 2022 iz <https://si.bloombergdria.com/ekonomija/slovenija/7427/v-ljubljani-cveti-filmska-kultura-kinematografi-na-30-odstotkih-prometa/news>
4. Bohinc, F. & Pučko, D. (2005). *Planiranje v neprofitnem javnem sektor: priročnik za managerje*. Nova Gorica: Založba EDUCA.
5. Bole, P. (2019, 5. februar). *Vloga muzeja*. Pridobljeno 20. septembra 2022 iz <https://arhiv.gorenjskiglas.si/article/20190205/C/190209923/vloga-muzejev-se-spreminja>
6. Bollo, A. & Pozzolo, L. (2005). *Analysis of Visitor Behaviour inside the Museum: An Empirical Study*. Pridobljeno 20. maja 2022 iz [http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF\\_Text/BolloA\\_DalPozzoloL.pdf](http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/BolloA_DalPozzoloL.pdf)
7. Boylan, P. (2002). *Defining Museums and Galleries*. Pridobljeno 21. septembra 2022 iz [https://nanopdf.com/download/defining-museums-and-galleries\\_pdf](https://nanopdf.com/download/defining-museums-and-galleries_pdf)
8. Brown, K. & Mairesse, F. (2018). The definition of the museum through its social role. *Curator: The Museum Journal*, 61(4), 525–539.

9. Bryce, J. H. (1992). *Financial and strategic management for nonprofit organizations*. Hoboken, NJ: Prentice-Hall.
10. Bryson, J. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organisations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
11. Capriotti, P. (2013). Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums. *Communication & society*, 26(3), 98–116.
12. Desvallées, A. (2001). Muzeji ob koncu drugega tisočletja. *ARGO*, 44(1), 129–138.
13. Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization*. Oxford: Linacre House, Jordan Hill.
14. Epstein, M. & Rejc Buhovac, A. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational Dynamics*, 39(4), 306–315.
15. Epstein, M. & Rejc Buhovac, A. (2014). *Making sustainability work : best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
16. Falk, J. H. & Dierking L. D. (1992). *The Museum Experience*. Washington, DC: Whalesback Books.
17. Foster, T. R. (1993). *101 Great mission statements: How the World's Leading Companies Run their Business*. London: British Library Cataloguing in Publication Data.
18. Freeman, R. J. & Shoulders, C. D. (1993). *Governmental and nonprofit accounting theory and practice* (4. izd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
19. Helmut, K. A. (2005). *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. Abingdon, Oxon: Routledge.
20. Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2011). *Strategic Management: An Integrated Approach*. (10. izd.). Mason: South Western.
21. Hunger, D. & Wheelen, T. (2001). *Essentials of Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
22. Hunger, D. & Wheelen, T. (2006). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
23. Hussey, D. (1999). *Strategy and Planning. A Manager's Guide*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd.
24. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2009) *Fundamentals of strategy*. London: Pearson Education Limited.
25. Kordiš, M. (2019). *Muzejski izzivi*. Pridobljeno 20. septembra 2022 iz <http://www.aristej.si/slo/PDF/Dialogi%209%2019%20Uvodnik.pdf>
26. Korpič Horvat, E. (2004). Pravilnost in smotrnost poslovanja javnih zavodov. *Lex localis*, II(2), 135–148.
27. Kotler, N. & Kotler, P. (1998). *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco: Jossey-Bass.
28. Kovač, P. (2000). Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa*, 37(2), 279–293.
29. Kovič, B. (2011, 30. avgust). *Globalizacija umetnostnega trga*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz <https://pogledi.delo.si/mnenja/globalizacija-umetnostnega-trga>
30. Krivošejev V. (2012). *Muzeji, menedžment, turizam*. Valjevo: Narodni muzej Valjevo.

31. Lansdell, S. (2002). *The Vision Thing*. Mankota, MN: Capstone Publishing.
32. Louvre Museum. (brez datuma). *The treasures of the Louvre palace and collections*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz <https://www.louvre.fr/en/explore>
33. McAteer, P. (2019). *Sustainability Is the New Advantage, Leadership Change and the Future of Business*. London; New York: Anthem Press.
34. Mestna občina Velenje – MOV. (2022). *Lokalni program kulture Mestne občine Velenje 2022–2028*. Pridobljeno 3. septembra 2022 iz <https://www.velenje.si/app/uploads/2022/07/LPK-2022-2028.pdf#:~:text=Lokalni%20program%20kulture%20Mestne%20ob%20ob%C4%8Dine%20Velenje%202022%20%E2%80%932028%20%28v,razvoja%20in%20rasti%20kulturnih%20dejavnosti%20v%20lokalni%20skupnosti>
35. Mestni muzej Idrija. (brez datuma). *O muzeju*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz <https://www.muzej-idrija-cerkno.si/o-muzeju>
36. Metropolitan Museum of Art. (2011). *Mission Statement*. Pridobljeno 27. marca 2022 iz [https://www.metmuseum.org/-/media/files/about-the-met/annual-reports/2010\\_2011/mission-statement.pdf](https://www.metmuseum.org/-/media/files/about-the-met/annual-reports/2010_2011/mission-statement.pdf)
37. Mikuž, M. & Stanič, O. (2010). *Evalvacija slovenskih muzejev 2006–2008*. Pridobljeno 5. septembra 2022 iz [https://www.nms.si/si/files/default/muzej/sluzba-za-premichno-dediscino/evalvacija-2009/evalvacija-slovenskih-muzejev-2006-2008\\_1del.pdf](https://www.nms.si/si/files/default/muzej/sluzba-za-premichno-dediscino/evalvacija-2009/evalvacija-slovenskih-muzejev-2006-2008_1del.pdf)
38. Mikuž, M. (2003). *Pogled na muzejev v dobi globalizacije*. Ljubljana: Muzej novejše zgodovine Slovenije.
39. Murphy, B. L. (2004). The definition of the museum. *International Council of Museums News*, 2.
40. Muzej novejše in sodobne zgodovine Slovenije. (brez datuma). *O muzeju*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz <https://www.muzej-nz.si>
41. Muzej novejše zgodovine Slovenije. (brez datuma). *O muzeju*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz <https://www.muzej-nz.si/si/muzej>
42. Muzej Velenje. (2015). *Strateški načrt Muzeja Velenje 2015–2020* (interno gradivo). Velenje: Muzej Velenje.
43. Muzej Velenje. (2021). *Strateški načrt Muzeja Velenje 2021–2025* (interno gradivo). Velenje: Muzej Velenje.
44. Muzej Velenje. (2022). *O muzeju*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz <https://muzej-velenje.si/slo/o-muzeju>
45. Muzyka, F. (1999). *Changing Strategic Direction*. Copenhagen: Business School Press.
46. National museum of China. (brez datuma). *About the NMC*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz [http://en.chnmuseum.cn/about\\_the\\_nmc\\_593](http://en.chnmuseum.cn/about_the_nmc_593)
47. Natural History Museum. (2019). *A planetary emergency: our response (strategy to 2031)*. Pridobljeno 27. marca 2022 iz <https://www.nhm.ac.uk/content/dam/nhmwww/about-us/our-vision/strategy-to-2031.pdf>
48. Nickols, F. (2016) *Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking*. Pridobljeno 3. septembra 2022 iz [https://www.nickols.us/strategy\\_etc.pdf](https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf)
49. Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken: John Wiley & Sons.

50. Padilla-Meléndez A. & del Águila-Obra, A. R. (2013). Web and social media usage by museums: Online value creation. *International Journal of Information Management*, 33(5), 892–292.
51. Perko, V. (2012, 30. maj). *Sodobni muzej je medij*. Pridobljeno 20. aprila 2022 iz <https://pogledi.delo.si/mnenja/sodobni-muzej-je-medij>
52. Perko, V. (2014). *Muzeologija in arheologija za javnost: Muzej Krasa*. Ljubljana: Kinetik, zavod za razvijanje vizualne kulture.
53. Pokrajinski muzej Celje. (brez datuma). *Informacije javnega značaja*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz <http://www.etno-muzej.si/sl/informacije-javnega-znacaja>
54. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
55. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Skupnost muzejev Slovenije – SMS. (2022). *Anketa o stanju muzejev in galerij v času koronavirusa 2020*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz [http://www.sms-muzeji.si/ckfinder/userfiles/files/Anketa %20SMS %20COVID19.pdf](http://www.sms-muzeji.si/ckfinder/userfiles/files/Anketa%20SMS%20COVID19.pdf)
58. Slovenski etnografski muzej. (brez datuma). *Zgodovina*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz <http://www.etno-muzej.si/sl/zgodovina>
59. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2020). *Muzejska in galerijska dejavnost, Slovenija*. Pridobljeno 6. septembra 2022 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9730>
60. Swain, R. W. (2010). *The strategic Drucker. Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
61. Šola, T. (2001). *Marketing u muzejima ili o vrlini i kako jo obznaniti*. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica
62. Tate Modern. (brez datuma). *Our priorities*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz <https://www.tate.org.uk/about-us/our-priorities>
63. Tavčar, I. M. (2002). *Strateški management*. Koper Visoka šola za management.
64. Tavčar, M. I. & Trunk Širca, N. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management
65. Vezjak, B. (2022). *Trajnostno poslovanje: priročnik za organizacije*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije
66. Zhejiang Provincial Museum. (brez datuma). *About*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz [http://www.ezhejiang.gov.cn/2020-09/01/c\\_532876.htm](http://www.ezhejiang.gov.cn/2020-09/01/c_532876.htm)

## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Vprašanja za intervju z direktorico Muzeja Velenje**

1. Kakšna je tvoja vizija Muzeja Velenje do leta 2025?
2. Kaj so največje ovire za doseganje zastavljene vizije?
3. Katera so področja, naloge Muzeja Velenje, ki jih lahko izpostaviš kot primer dobre prakse? Kaj se ti zdi, da v Muzeju Velenje najbolje funkcionira?
4. Kako bi lahko izboljšali dostopnost gradu?
5. Kaj je pri mednarodnih sodelovanjih najpomembneje? Misliš, da je tega sodelovanja z muzeji dovolj, ali bi si tu želeli še več povezovanja?
6. Misliš, da organizacije, o katerih govoriš, dovolj naredijo za muzejsko skupnost?
7. Ali so naši muzeji primerljivi z evropskimi, svetovnimi muzeji?
8. Kako se ti zdi, da v Muzeju Velenje rešujemo vpetost našega zavoda v lokalno skupnost in povezanost z ostalimi podjetji, s turizmom, z nevladnim sektorjem. Je naš muzej sprejet?
9. Kako skrbite za zagotavljanje ravnotežja med stroko in populacijo, ki prihaja k nam?
10. Kako pa imate pri razstavah, brošurah in ostalem urejeno za tuje obiskovalce?
11. Kakšne so vaše izkušnje s pridobivanjem sredstev?
12. Kako kot direktorica vidiš družbeno odgovornost muzeja?
13. Kako ste bili v proces strateškega načrtovanja doslej vpeti sodelavci Muzeja Velenje?
14. Misliš, da bi morali to v prihodnje spremeniti?
15. Kaj so največje težave oziroma izzivi pri zastavljanju oziroma izvajanju neke strategije, sledenju strateškega načrta?
16. Kaj je tisto, kar si sama v prihodnosti najbolj želiš za muzej?
17. Kakšne so tvoje strategije (če jih imaš)?

## Priloga 2: Predstavitev rezultatov ankete o pričakovanjih ključnih deležnikov

V anketi so sodelovali deležniki, ki so bili strukturirani glede na odnos, ki ga imajo z Muzejem Velenje. Skupno število anketirancev, ki je anketo izpolnilo v celoti, je bilo 110, sicer pa je sodelovalo 183 anketirancev. Najmanj je bilo predstavnikov lastnikov in zaposlenih, saj jih velik delež sodeloval že v fokusni skupini. Največji delež sodelujočih predstavljajo obiskovalci. Sicer pa je sodelovalo tudi nekaj drugih predstavnikov zunanjih sodelavcev, poslovnih partnerjev, prostovoljcev in lokalnih turističnih vodnikov.

V odnosu z muzejem Velenje sem predstavnik	Število anketirancev
Lastnikov	4
Zaposlenih	16
Obiskovalcev	60
Lokalne skupnosti	22
Drugo	8
Skupaj	110

Anketiranci so izbrana pričakovanja ključnih deležnikov ovrednotili glede na pomembnost oziroma svoje lastne preference. Za lažje razumevanje bom ločeno prikazala rezultate posameznega pričakovanja in jih v skladu s ciljem magistrskega dela tudi komentirala.

Pričakovanja	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno
Zagotavljanje javne službe in kritične infrastrukture	0	1	9	55	44

Zagotavljanje javne službe in kritične infrastrukture je premalo cenjena in prevečkrat zapostavljena naloga muzejev. Kljub vsemu je treba poudariti dejstvo, da je to osnovna dejavnost muzeja in tudi glavni razlog njegove ustanovitve. Ni presenetljivo, da 9 % anketirancev omenjeno pričakovanje ne predstavlja nobenega pomena, je pa zadovoljujoče dejstvo, da je na drugi strani kar 90 % tistih, ki se zavedajo pomembnosti evidentiranja, zbiranja, dokumentiranja, hrambe in predstavljanja premične kulturne dediščine; tistih, ki se zavedajo, koliko dela je vložena v strokovno muzejsko delo in pedagoško-andragoško muzejsko dejavnost; tistih, ki se zavedajo, kako pomembna je skrb za infrastrukturo in omogočanje dostopa do dediščine in informacij o njej čim širšemu krogu ljudi ne glede na njihove omejitve.

Opomba: Eden od anketirancev se na omenjeno pričakovanje ni odzval.

Pričakovanja	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno
Krepitev tržne dejavnosti in razvoj novih produktov	0	3	4	66	37



Kot je razvidno, sta krepitev tržne dejavnosti in razvoj novih produktov pomembna. Težje vprašanje je, kako tržno dejavnost okrepi ob predpostavki, da še vedno govorimo o muzeju, javnem zavodu in s tem o nepridobitni organizaciji, ki z izvajanjem tržnih dejavnosti ne sme posegati v obseg in kakovost dejavnosti v okviru javne službe. Muzej Velenje v okviru tržne dejavnosti prodaja spominke v muzejski trgovini, oddaja kulturne dobrine in izvaja druge storitve s področja delovanja muzeja oziroma storitve organizacijskih enot. Kljub veliki pomembnosti krepitev tržne dejavnosti želim le izpostaviti, da je med krepitvijo in preobsežno zastavljenim razvojem tržne dejavnosti tanka meja, ko govorimo o nepridobitni dejavnosti.

Pričakovanja	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno
Učinkovito in dosledno investicijsko vzdrževanje	0	0	2	55	53

Učinkovito investicijsko vzdrževanje je v muzeju ključno in prava vreča brez dna, prav zato je doslednost izrednega pomena. Vidimo, da se tega zavedajo tudi deležniki, saj je omenjeno pričakovanje prejelo najmanj negativnih ali indiferentnih odzivov. Ker Muzej Velenje poleg Velenjskega gradu upravlja še z ostalimi enotami, bi bila pri investicijskem vzdrževanju smiselna tudi prioriteta lista investicijsko vzdrževalni del. V letu 2020 je sicer bil sprejet upravljavski načrt za objekte grad Velenje, graščina Gorica in grad Šalek, kjer je časovnica investicijskih del na grobo že načrtovana, žal pa ne moramo reči, da je dokument oživel, vsaj ne v celoti. Največji izziv pri učinkovitem in doslednem investicijskem vzdrževanju vsekakor niso potrebe in ideje, pač pa pridobivanje dodatnih sredstev.

Pričakovanja	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno
Sonaravni razvoj in trajnostna rast	0	0	5	65	39

Jasno je, da sonaravni razvoj in trajnostna rast nista le modni muhi. Sta edini možen način življenja v prihodnje, kar odražajo tudi rezultati. Ko smo o omenjenem pričakovanju govorili znotraj fokusne skupine, se je porodila ideja, ki jo v tej točki velja omeniti. Razvila se je ideja o »sajenju kulture za prihodnost«, ki obsega sajenje dreves, kjer je rastlina simbol kulture – vse skupaj pa bi povezovala zgodba. Pričakovanje je prejelo skoraj najmanj negativnih odzivov, kar pomeni, da naši obiskovalci in lokalno okolje razmišljajo trajnostno in so o tem ozaveščeni. Na področju sonaravnega razvoja so možnosti neskončne, potrebna je le aktivacija in prava miselnost.

Opomba: Eden od anketirancev se na omenjeno pričakovanje ni odzval.

Pričakovanja	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno
Spodbudno in družini prijazno delovno mesto	0	0	7	40	63

Da je spodbudno in družini prijazno delovno mesto korak k trajnosti, govorijo tudi rezultati. Med vsemi pričakovanji je omenjeno doseglo največ odzivov »zelo pomembno«, kar slabih 60 % vseh deležnikov. Še bolj kot načelna naklonjenost družini prijaznemu delovnemu mestu pa je dejstvo, da nihče izmed anketirancem ni izbral možnosti odgovora »sploh ni pomembno« ali »ni pomembno«. Iz tega bi bilo mogoče sklepati na več možnih zaključkov, med ključnimi pa je gotovo nujnost vključevanja »etike potrošnika« v prodajne in strateške usmeritve. S tem vstopamo na področje vprašanja družbene odgovornosti (tudi) javnih zavodov in konkurence med njimi na tem področju. Tudi muzej kot javni zavod mora namreč izkazovati svoj prispevek skupnosti, ki presega vprašanje bilančnih rezultatov in zagotavljanja osnovne dejavnosti.

Pričakovanja	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno
Trajnostna rešitev okoljskega problema in razvoj okoljske miselnosti	0	1	3	62	44

Zavedanje o pomenu varovanja okolja je zelo prisotno, še posebej v Šaleški dolini, ki je rudarsko območje oz. naravno degradirano območje in kot tako tudi eno izmed prednostnih področij politik in programov, ki zadevajo t. i. zeleno tradicijo. Kljub vsemu v primerjavi z vlogo družine (vrednota, ki je bolj tradicionalna in dlje prisotna v javnem diskurzu) odnos do vloge javnega zavoda pri vprašanju trajnostnega sobivanja in varovanja okolja ni več tako enoznačen. Čeprav je velika večina respondentov to vlogo prepozna in ji daje velik pomen, rezultati nakazujejo, da v primerjavi z drugimi vprašanji, npr. obstojem družini prijaznega delovnega okolja, vprašanje okolja še zdaleč ni tako pomembno. Če mora poslovodstvo tako odločati med pridobitvijo certifikata družini prijazno podjetje ali okolju prijazno podjetje, pa za obe presoji ni mogoče zagotoviti sredstev, je strateška odločitev, da se družina postavi pred okolje, saj je s tem (glede na rezultate) mogoče pozitivno nasloviti pričakovanja večje skupine potrošnikov.

Pričakovanja	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno
Vzpostavitev dolgoročnega medgeneracijskega sodelovanja	0	0	6	48	56

Vzpostavitev dolgoročnega medgeneracijskega sodelovanja je bilo v zadnjem obdobju tudi medijsko (zaradi družbenih in političnih okoliščin) deležno precejšnje pozornosti javnosti. Vprašanja dolgotrajne oskrbe, vzpostavljanje in ukinjanje Urada za demografijo, poskusi in preprečitve sprememb v lastništvu in regulaciji državnih ali pretežno državnih zavarovalnic so poskrbeli, da je v družbi prisotna visoka stopnja zavedanja o pomenu medgeneracijske solidarnosti, kar izkazujejo tudi rezultati ankete. Rezultat je mogoče povezati tudi z dejstvom, da je med šolami ter prostovoljskimi organizacijami in upokojenskimi društvi običajno vzpostavljen kontinuiran proces sodelovanja, ki se že zdaj pogosto odvija tudi v okviru muzejske, še posebej pa festivalske dejavnosti.

Pričakovanja	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno
Spodbujanje in skrb za gibalno aktivno populacijo in mladino	0	2	8	53	47

Da ne gre za primarno muzejsko dejavnost, kaže obrnjena slika med odgovoroma zelo pomembno in pomembno, pri čemer tokrat prevladuje odgovor pomembno. Obiskovalcem bi se torej zdelo pomembno, da bi muzej razvil orodja in programe, ki bi spodbujali fizično aktivnost, vendar to pri njihovi presoji muzeja ni prevladujoče zelo pomembno, kar ponovno ne velja za vprašanje družini prijaznega delovnega mesta. mislim, da je spodbujanje in skrb za gibalno aktivno populacijo in mladino, ki je obkrožena s številnimi kibernetскими grožnjami in drugimi tehnološkimi odvisnostmi, ključno. Da poudarimo »zdrav duh v zdravem telesu« in da tako miselnost širimo tudi med ostale, predvsem mladino, ki včasih na slednje pozabi.

Pričakovanja	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno
Izpostavitev pomembnosti kulture in kulturne dediščine s poudarkom na strokovni avtonomiji	1	1	6	49	52

Po mnenju direktorice je delo na strokovnosti ključnega pomena. Treba se je zavedati, kaj je razlog ustanavljanja muzejev in ta ima svoje temelje postavljene na strokovnem predajanju kulturne dediščine. Na zavedanju, da je kulturna dediščina dobrina, podedovana iz preteklosti, ki jo opredeljujemo kot odsev in izraz vredno, identitet, etnične pripadnosti, verskih in drugih prepričanj, znanj in tradicij. Ko govorimo o kulturni dediščine, vsekakor ne smemo pozabiti na vidike okolja, ki izhajajo iz medsebojnega vplivanja med ljudmi in prostorom skozi čas. Izredno vesela sem, da se pomembnosti zavedajo tudi naši deležniki.

Opomba: Eden od anketirancev se na omenjeno pričakovanje ni odzval.

Pričakovanja	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno
Lažja dolgoročna dostopnost kulture in kulturne dediščine ranljivim skupinam	0	1	7	57	44

Dostopnost ranljivim skupinam je zelo širok pojem, ki poleg tehničnih prilagoditev zajema tudi pridobivanje strokovnega znanja in praktičnih izkušenj muzejskih delavcev. Večini anketirancev se omenjeno pričakovanje zdi pomembno, kar tudi je. Z vzpostavitvijo lažje dostopnosti bi se okrepila tudi družbena vloga muzeja, ki bi s prilagojenim dostopom prispeval k dvigu kakovosti življenja ranljivih skupin in k njihovi družbeni sprejetosti. Pomembno pa ni le zagotavljanje lažjega dostopa, temveč ozaveščanje družbe, širjenje razgledanosti in strpnosti ter prispevanje k zagotavljanju enakih možnosti pri dostopu kulturne dediščine.

Opomba: Eden od anketirancev se na omenjeno pričakovanje ni odzval.

Pričakovanja	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno
Modernizacija muzeja, vključujoč integracijo pametne mobilnosti in digitalizacijo zbirk	0	5	13	55	36

Odziv na »modernizacijo muzeja, vključujoč integracijo pametne mobilnosti in digitalizacijo zbirk, me je od vseh najbolj presenetil«. 17 % deležnikov namreč slednjemu ne prepisujejo večjega pomena ob dejstvu, da je pametna tehnologija prihodnost. V grobem lahko rečemo, da je digitalizacija le sprememba analogne oblike dokumenta v digitalno obliko, ob čemer je priročna posledica še arhiviranje. Pa vendar je digitalizacija veliko več.

Opomba: Eden od anketirancev se na omenjeno pričakovanje ni odzval.

Pričakovanja	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno
Dolgoročno sodelovanje in povezovanje s predstavniki lokalne skupnosti	0	1	8	52	47

Muzej Velenje se pomembnosti dolgoročnega sodelovanja in povezovanja s predstavniki lokalne skupnosti dobro zaveda. Z lokalno skupnostjo namreč sodelujemo dobro in sodelujemo veliko. Ob podpori Mestne občine Velenje in v sodelovanju z ostalimi zavodi Šaleške doline smo izvedli vrsto uspešnih projektov in prepričana sem, da bo tako tudi v prihodnosti. Večji izziv, ki bi ga tukaj izpostavila, je vpetost lokalnih prebivalcev k nam.

Želimo si torej, da ne govorimo samo o sodelovanju in povezovanju samo s predstavniki, temveč z lokalno skupnostjo v najširšem pomenu besede.

Opomba: Dva anketiranca se na omenjeno pričakovanje nista odzvala.

Pričakovanja	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno
Razvoj privlačne turistične destinacije	1	2	3	42	61

Muzej Velenje že dolgoletno strokovno sodeluje pri kulturnem in turističnem razvoju Velenja. Velenjski grad je kot zgodovinska točka mesta ena najpomembnejših turističnih točk in njen razvoj je zelo pomemben. Na tem področju se obetajo novi že zastavljeni projekti grajske vzpenjače, ureditve vstopne točke in muzejske trgovine. Hkrati pa se v muzeju zavedamo, kako pomembno je ohranjati in nadgrajevati tudi prireditvene dejavnosti na Velenjskem gradu in veseli me, da je tudi tukaj več kot 90 % odgovorov pozitivnih.

Opomba: Eden od anketirancev se na omenjeno pričakovanje ni odzval.

Pričakovanja	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno
Mednarodna strateška partnerstva in institucionalno povezovanje	0	1	12	60	36

Pomembnost mednarodnega strateškega partnerstva in institucionalnega povezovanja je v intervjuju omenjala že direktorica muzeja. Deležniki omenjenemu sicer ne pripisujejo toliko teže, odgovor je med drugim prejel skoraj največ odgovorov, da jim je za omenjeno pričakovanje vseeno. Menim, da je to znak, da je treba zavedanje o pomembnosti povezovanja v muzeju dvigniti. Strateška partnerstva in povezovanja so namreč ključ do prepoznavnosti, uspešnosti in s tem tudi trajnosti. Namen tovrstnih povezovanj je učinkovit obojestranski prenos vedenj in drugih znanj izven lokalnega okolja in širše. Toliko je stvari, ki jih lahko ponudimo in še več je odličnih zgodb, ki nas lahko navdihnejo.

Opomba: Eden od anketirancev se na omenjeno pričakovanje ni odzval.

V anketi sem pozvala tudi na dodatna pričakovanja ali predloge, odziv pa je bil le eden. Predlagana je bila digitalna etnologija, ki bi jo uvrstila v pričakovanje, navedeno v anketi, in sicer »modernizacija muzeja, vključujoč integracijo pametne mobilnosti in digitalizacijo zbirk«. Omenjen predlog je znak, da kljub vsemu je želja po modernizaciji, čeprav rezultati ankete na prvi pogled ne kažejo tako.

## Priloga 3: Anketni vprašalnik in rezultati ankete pričakovanj ključnih deležnikov

### Uvod

Pozdravljeni.

V okviru magistrskega dela, ki ga pripravljam na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, razvijam trajnostno strategijo za Muzej Velenje, s katero želim prispevati k doseganju večjih družbenih učinkov, prepoznavnosti in poslovni uspešnosti muzeja. Vljudno vas prosim, da si vzamete tri minute in izpolnite kratko anketo, ki se nanaša na vaša pričakovanja glede vloge Muzeja Velenje v prihodnosti. Vaši odgovori bodo pripomogli k oblikovanju matrike bistvenosti, ki bo podlaga za pripravo vizije in strateških ciljev.

Za sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

### Q1

V odnosu z Muzejem Velenje sem predstavnik/ca:

- Lastnikov
- Zaposlenih
- Obiskovalcev
- Lokalne skupnosti
- Drugo:

### Q2

V nadaljevanju so navedena pričakovanja ključnih deležnikov pridobljena s pomočjo intervjujev. Prosim, da omenjena pričakovanja ovrednotite glede na pomembnost.

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno
Zagotavljanje javne službe in kritične infrastrukture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Krepitev tržne dejavnosti in razvoj novih produktov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učinkovito in dosledno investicijsko vzdrževanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonaravní razvoj in trajnostna rast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spodbudno in družini prijazno delovno mesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trajnostna rešitev okoljskega problema in razvoj okoljske miselnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzpostavitev dolgoročnega medgeneracijskega sodelovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spodbujanje in skrb za gibalno aktivno populacijo in mladino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izpostavitev pomembnosti kulture in kulturne dediščine s poudarkom na strokovni avtonomiji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lažja dolgoročno dostopnost kulture in kulturne dediščine ranljivim skupinam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modernizacija muzeja, vključujoč integracijo pametne mobilnosti in digitalizacijo zbirke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgoročno sodelovanje in povezovanje s predstavniki lokalne skupnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razvoj privlačne turistične destinacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mednarodna strateška partnerstva in institucionalno povezovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3

Imate še kakšna dodatna pričakovanja ali predloge, ki v zgornjem delu niso zajeti?

Zaključek

Najlepša hvala za sodelovanje, podano mnenje in morebitne predloge.

Q1	V odnosu z Muzejem Velenje sem predstavnik/ca:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Lastnikov)	4	4 %	4 %	4 %
	2 (Zaposlenih)	16	15 %	15 %	18 %
	3 (Obiskovalcev)	60	55 %	55 %	73 %
	4 (Lokalne skupnosti)	22	20 %	20 %	93 %
	5 (Drugo:)	8	7 %	7 %	100 %
Veljavni	Skupaj	110	100 %	100 %	

Povprečje	3,1	Std. odklon	0,9
-----------	-----	-------------	-----

Q1_5_text	Q1 (Drugo: )				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Zunanji sodelavec.	1	1 %	20 %	20 %
	Partner – poslovni.	1	1 %	20 %	40 %
	Zunanjih občasnih sodelavcev.	1	1 %	20 %	60 %
	Prostovoljcev.	1	1 %	20 %	80 %
	Lokalni turistični vodnik.	1	1 %	20 %	100 %
Veljavni	Skupaj	5	5 %	100 %	

Q2 V nadaljevanju so navedena pričakovanja ključnih deležnikov, pridobljena s pomočjo intervjujev. Prosim, da omenjena pričakovanja ovrednotite glede na pomembnost.											
Podvprašanja		Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno	Skupaj				
Q2a	Zagotavljanje javne službe in kritične infrastrukture.	0 (0 %)	1 (1 %)	9 (8 %)	55 (50 %)	44 (40 %)	109 (100 %)	109	110	4,3	0,7
Q2b	Krepitev tržne dejavnosti in razvoj novih produktov.	0 (0 %)	3 (3 %)	4 (4 %)	66 (60 %)	37 (34 %)	110 (100 %)	110	110	4,2	0,7
Q2c	Učinkovito in dosledno investicijsko vzdrževanje.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (2 %)	55 (50 %)	53 (48 %)	110 (100 %)	110	110	4,5	0,5
Q2d	Sonaravni razvoj in trajnostna rast.	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (5 %)	65 (60 %)	39 (36 %)	109 (100 %)	109	110	4,3	0,6
Q2e	Spodbudno in družini prijazno delovno mesto.	0 (0 %)	0 (0 %)	7 (6 %)	40 (36 %)	63 (57 %)	110 (100 %)	110	110	4,5	0,6
Q2f	Trajnostna rešitev okoljskega problema in razvoj okoljske miselnosti.	0 (0 %)	1 (1 %)	3 (3 %)	62 (56 %)	44 (40 %)	110 (100 %)	110	110	4,4	0,6
Q2g	Vzpostavitev dolgoročnega medgeneracijskega sodelovanja.	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (5 %)	48 (44 %)	56 (51 %)	110 (100 %)	110	110	4,5	0,6
Q2h	Spodbujanje in skrb za gibalno aktivno populacijo in mladino.	0 (0 %)	2 (2 %)	8 (7 %)	53 (48 %)	47 (43 %)	110 (100 %)	110	110	4,3	0,7
Q2i	Izpostavitve pomembnosti kulture in kulturne dediščine s poudarkom na strokovni avtonomiji.	1 (1 %)	1 (1 %)	6 (6 %)	49 (45 %)	52 (48 %)	109 (100 %)	109	110	4,4	0,7



Q2 V nadaljevanju so navedena pričakovanja ključnih deležnikov, pridobljena s pomočjo intervjujev. Prosim, da omenjena pričakovanja ovrednotite glede na pomembnost.											
Podvprašanja		Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Vseeno mi je	Pomembno	Zelo pomembno	Skupaj				
Q2j	Lažja dolgoročna dostopnost kulture in kulturne dediščine ranljivim skupinam.	0 (0 %)	1 (1 %)	7 (6 %)	57 (52 %)	44 (40 %)	109 (100 %)	109	110	4,3	0,6
Q2k	Modernizacija muzeja, vključujoč integracijo pametne mobilnosti in digitalizacijo zbirk.	0 (0 %)	5 (5 %)	13 (12 %)	55 (50 %)	36 (33 %)	109 (100 %)	109	110	4,1	0,8
Q2l	Dolgoročno sodelovanje in povezovanje s predstavniki lokalne skupnosti.	0 (0 %)	1 (1 %)	8 (7 %)	52 (48 %)	47 (44 %)	108 (100 %)	108	110	4,3	0,7
Q2m	Razvoj privlačne turistične destinacije.	1 (1 %)	2 (2 %)	3 (3 %)	42 (39 %)	61 (56 %)	109 (100 %)	109	110	4,5	0,7
Q2n	Mednarodna strateška partnerstva in institucionalno povezovanje.	0 (0 %)	1 (1 %)	12 (11 %)	60 (55 %)	36 (33 %)	109 (100 %)	109	110	4,2	0,7

Q3 Imate še kakšna dodatna pričakovanja ali predloge, ki v zgornjem delu niso zajeti?					
Odgovori		Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Ne.		1	1 %	10 %	10 %
Digitalna etnologija.		1	1 %	10 %	20 %
/		2	2 %	20 %	40 %
Nimam.		1	1 %	10 %	50 %
Nimam.		1	1 %	10 %	60 %
Ne.		3	3 %	30 %	90 %
Nimam dodatnih pričakovanj, do vsa zajeta.		1	1 %	10 %	100 %
Veljavni	Skupaj	10	9 %	100 %	

#### Priloga 4: Skladnost strateških aktivnosti in vizije strateškega uspeha

SA1	←	KD1, KD2, KD4, ZR3, NPS3
SA2	←	KD3, ZR3, NPS1, NPS2, SK4
SA3	←	KD4
SA4	←	ZR1, ZR2
SA5	←	NPS2, NPS4, SK4
SA6	←	SK1, SK2, SK3

## Priloga 5: Opisi strateških aktivnosti

### IME STRATEŠKE AKTIVNOSTI

<b>SA1</b>	<b>INOVATIVNO RAZVIJATI IN PROMOVIRATI BLAGOVNO ZNAMKO MUZEJA</b>
SKRBNIK	ŠPELA REGULJ

OPIS PO FAZAH	ČLANI TIMA	TVEGANJA IZVEDBE
1. Promovirati razstave in programe v medijih (na lokalni in nacionalni ravni), pisati strokovne in poljudne članke, redno sodelovati na simpozijih in z izobraževalnimi ustanovami (predavanja)	Špela Regulj	Pomanjkanje finančnih sredstev
2. Pisati strokovne in poljudne članke	Nina Časl	Omejitve pri prostorskih posegih
3. Redno sodelovati na simpozijih in z izobraževalnimi ustanovami	Ona Čepaityte Gams	
4. Redno organizirati popularizacijske akcije (Noč na gradu, PMN itd.)	Katarina Škoberne	
5. Vključiti BZ Muzeja Velenje v lokalno ponudbo poslovnih daril in s tem graditi večjo prepoznavnost		
6. Organizirati in promovirati butična doživetja za celo družino (na Kavčnikovi in Grilovi domačiji)		
7. Analizirati potencialne turistične produkte/doživetja/promocijskih materialov (Paleopark; Virtualno doživetje Velenjskega gradu skozi različna zgodovinska obdobja; Srednjeveški večer s pojedino za zaključene družbe; Spoznaj skrivnosti Velenjske gradu - igrificirano spoznavanje Velenjskega gradu;)		

ČASOVNICA	2023				2024				2025			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1. Promocija razstav in programov												
2. Pogostejša organizacija popularizacijskih akcij												
3. Pisanje strokovnih in poljubnih člankov												
4. Vključevanje BZ Muzeja Velenje v lokalno ponudbo												
5. Organizacija in promoviranje butičnih doživetij												
6. Oblikovanje ekipe za razvoj turističnih produktov												
7. Aktivno delovanje ekipe na implementaciji turističnih produktov												

### IME STRATEŠKE AKTIVNOSTI

<b>SA2</b>	<b>PRIORITIZIRATI FINANCIRANJE TRAJNOSTNIH INVESTICIJ</b>
SKRBNIK	KATARINA ŠKOBERNE

OPIS PO FAZAH	ČLANI TIMA	TVEGANJA IZVEDBE
1. Oblikovati delovno ekipo, ki v Muzeju Velenje aktivno preglejuje možne dodatne vire financiranja (razpisi na državni in mednarodni ravni)	Katarina Škoberne	Neuspeh pri pridobivanju dodatnih finančnih sredstev.
2. Izdelati prioritetni načrt nujnih investicijskih del idr.	Vinko Mihelak	Nezmožnost uskladitve priorit.
3. Pripraviti načrt financiranja in aktivno pridobivati sredstva za izvedbo nujnih investicijskih del	Tanja Verboten	
4. Urediti kletne prostore in s tem pridobiti dodatne razstavne prostore		

ČASOVNICA	2023				2024				2025			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1. Oblikovati delovno ekipo												
2. Izdelati prioritetni načrt nujnih investicijskih del												
3. Aktivno pridobivati sredstva												
4. Ureditev kletnih prostorov												

IME STRATEŠKE AKTIVNOSTI

<b>SA3</b>	<b>DOMIŠLJENO UMEŠČATI TRŽNO DEJAVNOST</b>
SKRBNIK	NINA ČASL

OPIS PO FAZAH	ČLANI TIMA	TVEGANJA IZVEDBE
1. Izbrati nove turistične produkte	Nina Časl	Pomanjkanje finančnih sredstev.
2. Izdelati natančno finančno projekcijo novih turističnih produktov	Ona Čepaityte Gams	Pomanjkanje kadra.
3. Načrtovati implementacijo novih turističnih produktov	Barbara Drev	
4. Pridobiti finančna sredstva za ureditev kletnih prostorov (odstranitev makete rudnika)	Barbara Paulović	

ČASOVNICA	2023				2024				2025			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1. Izbrati nove turistične produkte				♦				♦				
2. Izdelati natančno finančno projekcijo novih turističnih produktov							♦		♦			
3. Načrtovati implementacije novih turističnih produktov										♦		♦
4. Pridobiti finančna sredstva za ureditev kletnih prostorov	♦											♦

IME STRATEŠKE AKTIVNOSTI

<b>SA4</b>	<b>OKREPITI MEDNARODNO SODELOVANJE</b>
SKRBNIK	ONA ČEPAITYTE GAMS

OPIS PO FAZAH	ČLANI TIMA	TVEGANJA IZVEDBE
1. Povezati se s petimi evropskimi strateško najbolj pomembni evropskimi? muzeji (Muzeum Vysočiny Jihlava Češka, Šiaulių „Aušros“ muziejus, enota Fotografijos muziejus Litva, Muzej Grada Koprivnice Hrvaška, Muzej afričke umetnosti Beograd, Narodni muzej Kikinda Srbija, ) in vzpostaviti dolgoročno vez	Ona Čepaityte Gams	Slab odziv potencialnih partnerjev.
2. Pripraviti skupne projekte s petimi evropskimi muzeji - razstav, izmenjav osebja, publikacij itd.	Alma Javornik	Nezainteresiranost sodelovanja.
3. Aktivno se prijavljati na EU projekte (Erasmus +)	Katarina Škoberne	Neuspešnost pri prijavi projekta.
4. Organizirati mednarodni "paleontološki" simpozij v tujini	Tanja Verboten	Pomankanje finančnih sredstev.
5. Razvijati aktivnosti z obstoječimi partnerji pri mobilnosti - nagradnja projektov mobilnosti		

ČASOVNICA	2023				2024				2025			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1. Aktivno širjenje mreže strateško pomembnih partnerjev	♦											♦
2. Povezovanje s petimi strateško najbolj pomembnimi muzeji					♦							♦
3. Priprava skupnih projektov									♦			♦
4. Aktivna priprava na EU projekte		♦							♦			
5. Organizacija mednarodnega "paleontološkega" simpozija										♦		♦
6. Izvajanje aktivnosti s partnerji pri mobilnosti zaposlenih	♦											♦

IME STRATEŠKE AKTIVNOSTI

<b>SA5</b>	<b>UVELJAVITI NAJVIŠJE MUZEJSKE STANDARDE</b>
SKRBNIK	ANDŽELINA JUKIĆ

OPIS PO FAZAH	ČLANI TIMA	TVEGANJA IZVEDBE
1. Določiti odgovorno osebo za dokumentiranje, ki bo skrbel za povečan obseg dela ob ostalem nespremenjenem	Andželina Jukić	Pomankanje časa in kadra.
2. Koordinirati povečano (+50%) izvajanje dokumentiranja in ostalega (evidentiranja, zbiranja, varovanja, hranjenja)	Milena Slatinjek	Nezmožnost pridobitve sredstev.
3. Analizirati različne možnosti nadgradnje in širitve depojskih prostorov	Mateja Murković	
4. Zagotoviti sredstva za širjenje depojskih prostorov	Mateja Medved	

ČASOVNICA	2023				2024				2025			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1. Povečanje retrospektivne dokumentacije.			♦			♦						
2. Povečano izvajanje dokumentiranja, evidentiranja, itd.				♦								♦
3. Analiza možnosti nadgradnje depojskih prostorov	♦			♦								
4. Pridobivanje sredstev za širjenje depojskih prostorov	♦											♦

IME STRATEŠKE AKTIVNOSTI

<b>SA6</b>	<b>POSTATI ZGLED NAJBOLJŠE DELOVNE IZKUŠNJE</b>
SKRBNIK	MILENA SLATINJEK

OPIS PO FAZAH	ČLANI TIMA	TVEGANJA IZVEDBE
1. Oblikovati delovni tim za načrtovanje in izvajanje aktivnosti za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja	Alma Javornik	Nezadovoljstvo zaposlenih pri uvajanju novih metod.
2. Uvesti redne delovne sestanke z možnostjo podajanja predlogov in konstruktivnih kritik	Barbara Paulovič	Nezmožnost pridobivanja dodatnih finančnih sredstev.
3. Uvesti obdarovanja otrok zaposlenih (december)	Mateja Medved	
4. Utemeljiti nujnost zaposlitve dodatnega vodiča		
5. Kot promotorji kulturne dediščine zagotavljati (in promovirati) pomoč pri raziskovalnih projektih (kot mentorji mlajšim generacijam in drugim zainteresiranim)		

ČASOVNICA	2023				2024				2025			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1. Oblikovanje tima in izvajanje aktivnosti za usklajevanje									◆			◆
2. Redni delovni sestanki.	◆											◆
3. Uvedba obdarovanja otrok zaposlenih (december)				◆◆				◆◆				◆◆
4. Pridobitev sredstev za dodatno zaposlitev			◆					◆				
5. Zagotavljati pomoč pri raziskovalnih projektih.	◆											◆