

## UPRAVLJANJE MUZEJEV V ČASU FINANČNE KRIZE – ISKANJE TRAJNOSTNIH REŠITEV ZA PRIHODNOST MUZEJEV

V Narodnem muzeju Slovenije je 4. in 5. oktobra 2013, v organizaciji Službe za premično dediščino in muzeje pri Narodnem muzeju Slovenije, Slovenskega odbora ICOM in KulturAgende – Inštituta za muzeje, kulturne ustanove in javnost iz Celovca, potekala konferenca z aktualnim naslovom »Upravljanje muzejev v času finančne krize – iskanje trajnostnih rešitev za prihodnost muzejev«.

Dogodek je bil razdeljen na petkov konferenčni del in sobotni delavnični del. Prvi dan smo predvsem poslušali predstavitve vabljenih predavateljev. Okvirno smo se seznanili z nekaterimi novjšimi raziskavami in projekti o delovanju muzejev, ki so bodisi namenjeni pregledu stanja za prihodnje ukrepe ali pa usmerjeni v iskanje čim funkcionalnejše rabe muzejev kot generatorjev svojega lastnega obstoja kakor širšega kulturnega in družbenega razvoja. Naslednji dan smo se udeleženci najprej ob sproščenih pogovorih v skupinah družili s predavatelji prvega dne, nato pa smo imeli možnost sodelovati na treh tematskih delavnicah.

Konferenco je vodil Christian Walzl iz KulturAgende, sicer razmeroma dober poznavalec razmer v slovenskih muzejih in slovenske muzejske politike; njegov inštitut je namreč sodeloval s Službo za premično dediščino in muzeje pri evalvaciji slovenskih muzejev 2009/10. Izbor sodelujočih predavateljev je bil predvsem njegov, vendar skladen s skupnim ciljem organizatorjev, da v času finančne krize v Sloveniji zberejo skupino strokovnjakov, muzejskih kolegov, ki bi na osnovi svojih raziskav ali lastnih izkušenj ponudili nekaj napotkov za spoprijemanje z recesijo in iskanje novih priložnosti za muzeje.

Vsekakor je bilo pričakovati, da se bodo direktorji in vodilno osebje v slovenskih muzejih odločili za udeležbo na konferenci ter tako izkoristili priložnost, da se na enem mestu srečajo z različnimi izkušnjami in znanjem strokovnjakov, ko so jih bili pripravljene deliti in v pogovoru ponuditi tudi kak koristen nasvet v konkretnem položaju. Številna udeležba zastopnikov Ministrstva za kulturo RS in ministra Uroša Grilca je potrdila takšno pričakovanje. Aktualne so njegove besede, da čas zahteva premislek o novih pristopih in odziv institucij pri iskanju drugačnih načinov delovanja.

Z vidika položaja muzejev v okolju in družbi je bila zanimiva predstavitev rezultatov raziskave *Muzeji 2020*, ki jo je 2012 izvedla britanska skupnost muzejev. Predstavila jo je profesorica z UCL (*University College London*) v Londonu Sara Selwood na pobudo skupnosti muzejev, da bi z rezultati raziskave med zaposlenimi v muzejih in med zainteresirano javnostjo oz. med različnimi interesnimi skupinami pomagala muzejem k boljšemu ali trajnejše naravnemu odzivanju na občinstvo. Raziskava temelji na aktualnih razmerah v britanskih muzejih, kjer je socialna vključenost v muzejih že na izjemno visoki ravni in kjer se muzeji pretežno ukvarjajo s svojo javno funkcijo in izobraževalno vlogo. Namen raziskave je bil poiskati nove načine in možnosti nagovarjanja posameznikov, odzive muzejev na aktualne

spremembe v družbi, tudi vključevanje znanj in izkušenj drugih socialnih in javnih ustanov. Rezultati raziskave pa so bili osupljivi, saj se je pokazalo, da javnost ne pričakuje, da bi muzeji kaj bolj posegali v javno življenje ali da bi pozitivno delovali za družbeno pravičnost in človekove pravice. Javnost muzeje razume kot zaupanja vredne ustanove, ki ohranjajo temeljno stabilnost v družbi, kot dejavnike gospodarskega razvoja in turizma, kot varuhe identitete, ne želi pa jih videti ne na političnem ne na medijskem področju.

Tudi skupnost nizozemskih muzejev se je lotila širše raziskave, ki naj bi muzejem ponudila dolgoročni pogled na družbene spremembe in makroekonomske tokove, ki bodo vplivali na delovanje muzejev. Poimenovali so jo *Agenda 2026*; tega leta naj bi se namreč upokojila t. i. baby boom generacija, s čimer bo število upokojujencev presešlo število vseh drugih skupin. Zaradi zagotavljanja pokojnin se bodo na eni strani povečevali posegi v javne subvencije, na drugi pa se bo krepil kulturni turizem, razvijala se bodo mestna območja v škodo manjših lokalnih skupnosti in digitalna družba bo splošno dejstvo. Rezultate raziskave je predstavil Marc Pijl, profesor na Reinwardtovi akademiji v Amsterdamu. Projekcija raziskave je sicer temeljila na statističnih podatkih za leto 2011, vendar so od tedaj na Nizozemskem zaprli 40 muzejev, drugi pa so bili primorani v krčenje osebja in aktivnosti. Ob tem gre omeniti, da je 2,4 % njihovega nacionalnega prihodka namenjenega za kulturo, pri čemer se sredstva na splošno najmanj krčijo za muzeje, med temi pa najmanj za muzeje, ki jih financira država. Makroekonomski kazalniki napovedujejo, da se bodo sredstva lokalnih skupnosti še zmanjševala in da je verjetneje, da bo muzeje, ki jih financirajo lokalne skupnosti, kriza bolj prizadela tudi zato, ker so postali v sistemu decentralizacije nizozemskih muzejev v devetdesetih letih ranljivejši. Raziskava napoveduje, da se sicer število muzejev na Nizozemskem naj ne bi bistveno krčilo, bo pa vse težavnejši položaj manjših muzejev, če se ne bodo preoblikovali in aktivneje vključili v splošni razvoj lokalnega ali regionalnega okolja. Na koncu je predstavil tudi modela dobre prakse preoblikovanja majhnih muzejev, ki pa se zdita za slovenski prostor popolnoma utopična.

O nujnem preoblikovanju muzejev, ki je povezano s spremembami v delovanju posameznikov pri načrtovanju in vodenju projektov ter spremembami organizacijskih struktur v muzejih, torej v celovitem menedžmentu, pri čemer se išče pravo ravnovesje med kulturnimi vsebinami in komercialnim uspehom, je govoril Stephen Feber, samostojni podjetnik iz Manchestra. S predstavitvijo svojega izobraževalnega programa »Muzeji in prožno vodenje«, ki se uspešno izvaja Veliki Britaniji, nam je nakažal, kako različne dejavnike, ki tvorijo muzej (vodstvo, osebje, zbirke, stavbe, zemljišča idr.) povezati v sistem, ki dolgoročno uspešno deluje. Prožnost, o kateri je govoril, izhaja iz temeljne strategije, ki se oblikuje ob nekaj osnovnih vprašanjih: Kdo smo? (Kaj je naš namen?), Kaj se dogaja okoli nas? (usmeritve,

\* Metka Fujs, univ. dipl. prof. zgod. in soc., predsednica Skupnosti muzejev Slovenije, direktorica Pomurskega muzeja Murska Sobota. 9000 Murska Sobota, Trubarjev drevored 4, metka.fujs@pomurski-muzej.si.

socialna kultura, politika, ekonomija, mediji), Kaj delamo zaradi tega ali kako ravnamo?, Koliko smo lahko komercialni? (prihodki, stroški, lastni prispevek, zgube). Za dolgoročno uspešno organiziranost, ki bo imela tudi komercialne učinke, moramo biti po Febrovem mnenju predvsem pripravljeni meriti vse, kar se lahko prenese v informacijo o nas, in opraviti pomembno pot od podatkov prek informacij in znanja do modrosti. Predavatelj je vodil tudi zanimivo delavnico, na kateri smo morali udeleženci narisati podobo svojega muzeja – kakšna je oz. kako jo vidimo. Ni težko ugotoviti, kako različne likovne izdelke smo dobili in še zanimivejše razlage.

Projekt »Vizija za prihodnost« je projekt Skupnosti muzejev in galerij Škotske, ki ga je predstavil Matthew Linning, vodja Oddelka za strategije, raziskave in razvoj pri tej organizaciji. Projekt je spodbudila gospodarska kriza in je utemeljen predvsem na oblikovanju skupne strategije škotskih muzejev in galerij. Izhodiščnemu vprašanju, kaj je pripeljalo do krize in kateri so dejavniki, na katere naj bi se oprli vodilni, da bi muzejem pomagali zagotoviti organizacijsko trajnost in dolgoročno prihodnost, je sledilo drugo vprašanje – Kako lahko uspemo? Projekt so začeli izvajati leta 2010 in v treh letih prišli do nacionalne strategije za to področje. Z načrtom izvedbe so sodelovali vlada, skupnost muzejev in galerij ter operativna strateška skupina. Najprej je bila opravljena raziskava, ki je pokazala, koliko je muzejev na Škotskem, kakšni so, koliko predmetov imajo, koliko osebja, obiskovalcev in koliko po obliki in vsebini različnih programov. Ugotovili so tudi, da se kljub krizi nacionalni muzeji ne zapirajo, ker vlada povečuje sredstva za financiranje, da pa so bolj prizadeti manjši lokalni muzeji in da bodo še bolj, ker se napoveduje stalno krčenje lokalnega financiranja. Iz zbranih podatkov in ciljev (maksimiranje potencialov, krepitev povezav, preureditev delovnega okolja in oblikovanje vzdržne strategije) je nastal izvedbeni načrt, ki naj bi bil dokončan leta 2015. Njegov končni cilj je akreditacija škotskih muzejev na temelju enotnih standardov, v procesu od strategije do akcije pa bo na osnovi kazalnikov iz nacionalne strategije potekala evalvacija muzejev kot trajni proces spremljanja in pomoči muzejem.

Glede na to, da smo tudi v Sloveniji z Zakonom o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1) leta 2008 vpeljali akreditacijo muzejev – torej z zakonom brez predhodne nacionalne strategije, nato pa na hitro, brez usklajene metode in komunikacije, opravili evalvacijo, katere rezultatov zdaj ne moremo ali ne znamo postaviti v prihodnji strateški razvoj, si vprašanja, zakaj se še vedno vrtimo na mestu, sploh ni treba postavljati.

Analizo učinkov gospodarske krize na primeru desetih slovenskih muzejev, ki jo je opravila Služba za premično dediščino in muzeje po vzorcu podobne raziskave v Veliki Britaniji za leto 2011, je predstavila direktorica Narodnega muzeja Slovenije Barbara Ravnik in pokazala zanimive rezultate. Zanimivi so v primerjavi z Veliko Britanijo, kjer se je leta 2011 kriza že zelo močno pokazala v splošnem zmanjševanju sredstev za muzeje ter tudi krajšanju delovnega časa, krčenju osebja, zmanjševanju števila dogodkov itn. Deset vprašanih slovenskih muzejev – ne vemo, katerih – pa je aprila 2012 ugotavljalo, da se zanje v primerjavi z aprilom 2011 ni nič spremenilo, da so povečali obseg programov in celo povečali število zaposlenih za polni delovni čas. Odgovori so razumljivi, saj so se v slovenskih muzejih učinki krize začeli kazati šele po maju 2012, ko je bil sprejet prvi varčevalni zakon, ki je posegel v zaposlovanje in plače, nato pa

z različnimi ukrepi manjšega financiranja, predvsem v letu 2013. Raziskava torej ni mogla ponuditi pogleda na učinke krize v Sloveniji, se pa lahko strinjamo z Barbaro Ravnik, da na muzeje lahko gledamo kot na produkcijske enote, ki uporabljajo različna sredstva za širok niz izdelkov, različnih po vsebini, obsegu, ugledu in institucionalnih značilnostih.

Predstavljeni sta bili tudi dve obliki pridobivanja finančnih sredstev za muzeje. Clodagh Memery, poslovna direktorica sklada Trinity (Trinity Foundation) iz Dublina je predstavila, kako so za Galerijo znanosti (Science Gallery Dublin), ki je del univerze Trinity (Trinity College Dublin) razvili učinkovit način pridobivanja sredstev od različnih poslovnih subjektov. S povečano komercialno aktivnostjo galerije, ki temelji na odmevnih razstavah in na globalnem mreženju galerijske dejavnosti in znanosti, so dosegli učinkovito mešanico sponzorstev, tekmovalnih nagrad in državnega financiranja. Predvsem uspešni so pri pridobivanju sponzorskih sredstev od poznanih multinacionalnih sistemov, kar gre seveda pripisati dejstvu, da ima galerija v zaledju znanost in množico študentov – potencialno uspešnih raziskovalcev, inovatorjev, nosilcev novih idej, ki jih gospodarstvo potrebuje. Takšna oblika komercialnega delovanja galerije pa je učinkovita tudi zato, ker lahko sponzorji od irske države za vlaganja v umetnost in kulturo pričakujejo 40 % povrnjenih sredstev iz dohodnine.

Drugi primer pridobivanja sredstev je predstavila Marilyn Scott, direktorica galerije in muzeja The Lightbox iz Wokinga v Veliki Britaniji. Muzej je majhen in se financira predvsem tako, da ima polno zasedeno svojo stavbo: prostore oddaja za različne namene ter tesno sodeluje z lokalnimi ustanovami in prebivalstvom. V tem okolju išče sponzorje, pri čemer si prizadeva pridobiti posameznike - donatorje, ki v muzeju vidijo neki presežek ali osebni interes, za katerega so pripravljene vložiti lastna sredstva. Usmerjenost v občinstvo in interpretacije, ki ga pritegnejo, so temelji strategije, ki jo Scottova ponuja za povečanje obiska v muzejih in ustvarjanje dohodka.

Na konferenci je sodeloval tudi Damodar Frlan iz Zagreba, predsednik ICOM Evrope. Predstavil je *Lizbonsko deklaracijo*. Dokument s prvotnim naslovom *Javna politika do muzejev v času krize* je pripravila skupina muzejskih strokovnjakov iz Grčije, Portugalske, Španije in Italije, na konferenci ICOM Evrope v Lizboni je bil sprejet kot *Lizbonska deklaracija* ter posredovan v podporo nacionalnim odborom ICOM v Evropi. Namen deklaracije je predvsem v spodbujanju akcij za osveščanje parlamentov in vlad na lokalni, državni in evropski ravni o nevarnostih, ki jih povzročajo pomanjkljivi in nedomišljeni ukrepi krčenja sredstev za kulturno dediščino.

Bolj od konkretnih odgovorov, kako naj muzeji delujejo v času finančne krize, ki jih je ponudila konferenca in so primeri dobrih praks v bolj ali manj idealnih okoljih, so se mi zdele zanimive in pomembne raziskave, ki so jih opravile muzejske organizacije v Veliki Britaniji, na Nizozemskem in Škotskem, da bi našle načine, kako muzeje še bolj vpeti v javni prostor, jim ponudile projekcijo prihodnje družbene realnosti, v kateri bodo morali delovati ali skupaj z nacionalnimi vladami pripraviti strategijo položaja muzejev v prihodnjem splošnem družbeno-gospodarskem razvoju.