

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Jarkovič

**STRATEŠKI NAČRT DVORCA DORNAVA
KOT MUZEJA SODOBNE UMETNOSTI**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Jarkovič

Mentor: izr. prof. dr. Gregor Tomc

**STRATEŠKI NAČRT DVORCA DORNAVA
KOT MUZEJA SODOBNE UMETNOSTI**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2008

*Za pomoč se zahvaljujem
mentorju dr. Gregorju Tomcu in
Nadi Zoran iz Ministrstva za kulturo*

STRATEŠKI NAČRT DVORCA DORNAVA KOT MUZEJA SODOBNE UMETNOSTI

Diplomsko delo predstavlja strateški načrt dvorca Dornava kot Muzeja sodobne umetnosti. Preko vzpostavitve dvorca kot Muzeja sodobne umetnosti, v diplomski nalogi razmišljam o spremembah in usmeritvah sodobnih muzejev. Ti se danes soočajo s številnimi spremembami in novimi načini muzejskega predstavljanja, ki vključujejo uporabo sodobne tehnologije, avdio-vizualnih elementov, interneta, zvoka... Poleg klasičnih funkcij, muzeji danes vse bolj prevzemajo tudi ekonomske in socialne funkcije. Če se želijo obdržati in uspešno tekmovati z ostalimi kulturnimi vsebinami, se morajo prilagoditi kontekstu v katerem delujejo. Brez prilagajanja in iskanja novih, zanimivejših načinov predstavljanja, bodo izgubili že tako maloštevilno publiko. Muzejske ustanove morajo prisluhniti željam obiskovalcev, postati morajo bolj življenjske, aktualne in gledljive, muzejski prostor pa postati živ prostor, z družabnimi srečanji in obmuzejskimi dogodki. Medtem ko lahko v tujini opazimo hitro naraščanje muzejev in vse večji premik od klasične k moderni muzejski logiki, se zdi da Slovenije ta trend še ni dosegel. Z Muzejem sodobne umetnosti v Dornavi skušam pokazati, da temu ni tako.

KLJUČNE BESEDE: muzej, sodobna umetnost, strateško načrtovanje, dvorec Dornava.

STRATEGIC PLAN OF MANSION DORNAVA AS A MUSEUM OF CONTEMPORARY ART

This diploma thesis introduces the strategic plan of mansion Dornava as a Museum of contemporary art. Through reestablishment of mansion as a Museum of contemporary art, in my diploma thesis I consider the changes and orientations of the contemporary museums. Today museums of contemporary art are confronted with numerous changes and new manners of presentation which include the use of modern technology, audio-visual elements, Internet, sound... Museums today take over beside classical functions also economical and social functions. If they want to successfully compete with other cultural contents they have to adjust to the context in which they exist. Without adjusting and searching of new, interesting manners of introducing themselves, they will lose their already low numbered audience. Museum institutions must listen to the wishes of visitors, they must become more realistic, up-to date and enjoyable to watch, the museum environment must become a live place, with social encounters and additional museum events. Abroad we can notice a quick increase of museums and a major move from classical to modern museum logic; it looks like this trend still hasn't reached Slovenia. I try to show that this is not true through the example of the Museum of contemporary art in Dornava.

KEY WORDS: museum, contemporary art, strategic planning, mansion Dornava.

KAZALO

1. UVOD	7
2. STRATEŠKO NAČRTOVANJE	15
2.1 METODOLOŠKI OKVIR ZA STRATEŠKO NAČRTOVANJE	15
2.1.1 ZAČETEK IN SPORAZUM O STRATEŠKEM NAČRTOVANJU.....	17
2.1.2 OPREDELITEV VIZIJE IN POSLANSTVA.....	18
2.1.3 SPIN ANALIZA ZUNANJEGA IN NOTRANJEGA OKOLJA.....	19
2.1.4 OPREDELITEV STRATEŠKIH ZADEV.....	22
2.1.5 SNOVANJE STRATEGIJ.....	24
2.1.6 ZAKON O URESNIČEVANJU JAVNEGA INTERESA ZA KULTURO O STRATEŠKEM NAČRTOVANJU.....	24
2.1.7 NACIONALNI PROGRAM ZA KULTURO 2008-2011.....	25
2.2 STRATEŠKI NAČRT DVORCA DORNAVA KOT MUZEJA SODOBNE UMETNOSTI	28
2.2.1 ZAČETEK IN SPORAZUM O STRATEŠKEM NAČRTOVANJU.....	28
2.2.2 POSLANSTVO IN VIZIJA.....	29
2.2.3 ANALIZA ZUNANJEGA IN NOTRANJEGA OKOLJA.....	31
2.2.3.1 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA.....	31
2.2.3.2 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA.....	39
2.2.4 POMEMBNE STRATEŠKE ZADEVE IN REŠITVE STRATEŠKIH VPRAŠANJ	50
3. SKLEP	53
4. VIRI IN LITERATURA	57

KAZALO TABEL

TABELA 2.1.1: PRIKAZ KORAKOV SNOVANJA STRATEGIJE	16
TABELA 2.1.2.1: IZJAVA O POSLANSTVU	18
TABELA 2.1.3.1: SPIN ANALIZA.....	19
TABELA 2.2.2.1: POSLANSTVO DVORCA DORNAVA	29
TABELA 2.2.3.1.1: PREBIVALSTVO PO VEČJIH STAROSTNIH SKUPINAH, POVPREČNI STAROSTI IN INDEKSU STARANJA, 2006	32
TABELA 2.2.3.1.2: PREBIVALSTVO, STARO 15 LET IN VEČ, PO STOPNJIH DOSEŽENE IZOBRAZBE, 2006.....	32
TABELA 2.2.3.1.3: SELITVENO GIBANJE PREBIVALSTVA, 2006	32
TABELA 2.2.3.1.4: SPIN ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA	38
TABELA 2.2.3.2.1: INTERESI UDELEŽENCEV	39
TABELA 2.2.3.2.2: PROGRAM MUZEJA SODOBNE UMETNOSTI	41
TABELA 2.2.3.2.3: ODJEMALCI ZA PROGRAM	45
TABELA 2.2.3.2.4: KONKURENTI ZA PROGRAM.....	47
TABELA 2.2.3.2.5: SPIN ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA.....	49

1. UVOD

Namen diplomske naloge je izdelati strateški načrt dvorca Dornava kot Muzeja sodobne umetnosti. Vzpostavitev baročnega dvorca kot muzeja sodobne umetnosti spada med razvojne projekte Ministrstva za kulturo v obdobju 2007-2013. Namen projektov, ki si jih je Ministrstvo zadalo za to obdobje, je namreč prenova in obnova kulturnih spomenikov v lasti Republike Slovenije in občin, izgradnja in prenova objektov za umetniške rezidenčne centre za razvoj kulturnega turizma, čezmejno sodelovanje kulturnih institucij ter spodbude inovativnim pristopom in uporabi sodobnih tehnologij pri razvoju čezmejnne kulturne ponudbe. Namen Ministrstva je vzpostaviti Dornavo kot prepoznavno mesto razstav najvišje kulturno-umetniške vrednosti. Baročni dvorec bi predstavljal sodobno umetnost v vsej svoji raznovrstnosti, preko predstavitve prestižnih muzejskih zbirk in del pomembnih sodobnih umetnikov in razstav, ki bi opredeljevale aktualno umetnost.

Prvi in glavni pobudnik prenove zapuščenega dvorca pa je občina Dornava oziroma Odbor za obnovo Dornave, pod vodstvom Franca Zagoršeka, ki deluje uradno že 10 let. V odboru so prvi pričeli spodbujati k obnovi baročnega dvorca, predvsem po letu 2002, ko je njegove prostore zapustil Zavod za varstvo in usposabljanje in je dvorec sameval. Navezali so stik z Ministrstvom za kulturo, ki je Dornavo vključil med razvojne projekte v obdobju 2007-2013. Odbor za obnovo pa v idejah kako in v kaj prenoviti dvorec podpira Ministrstvo v celoti, saj se zavedajo, da je njihova občina premajhna, da bi dvorec prenovila sama. To pomeni, da v celoti sprejemajo ideje Ministrstva, njihov interes je le, da bo dvorec odprtega tipa, s kulturno vsebino, kot že rečeno pa stroko spoštujejo in se zavedajo, da bo imela pri obnovi dvorca glavno besedo.

Preko vzpostavitve dvorca Dornava kot Muzeja sodobne umetnosti, me bodo v diplomski nalogi zanimale spremembe in usmeritve s katerimi se soočajo muzeji v sodobnem svetu. Pri tem želim izpostaviti prednosti muzejev sodobne umetnosti, kjer pravzaprav ne gre več samo za muzeje, ampak za večje kulturne centre, kjer se prepletajo različne dejavnosti. Tako naj bi Muzej sodobne umetnosti Dornava poleg razstav gostil različne vzporedne prireditve in projekte, ter tako kombiniral muzejske, turistične in ostale kulturne dejavnosti.

Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD) v 3. členu definira muzej kot stalno organizacijo v službi družbe in njenega razvoja, ki je odprta za javnost in ki zbira, ohranja, dokumentira,

preučuje, interpretira, upravlja in razstavlja dediščino ter posreduje podatke o njej z namenom razvijati zavest o dediščini, širiti vedenje o njenih vrednotah in omogočati uživanje v njej (ZVKD 2008).

Pomen besede muzej se je skozi čas spreminjal. Danes njen koncept ne vsebuje samo ohranjanja materialnih dokazov človeškega in živalskega sveta, ampak je tudi vodilna sila pri razlaganju stvari. V deželah z bogato preteklostjo lahko vidimo, da imajo muzeji vitalno kulturno in gospodarsko vlogo. Sama beseda muzej je izpeljanka iz časa klasične Grčije, ko je beseda *museion* pomenila kraj kontemplacije, filozofske institucije ali kraj, kjer prebivajo muze, tempelj muz. Za stare Rimljane je bila beseda *museum* povezana s prostorom za filozofske razprave. Pred 15. stoletjem pa je ta beseda prvič opisala zbirko v renesančnih Firencah v povezavi s kompleksnim, enciklopedičnim znanjem. Šele od 18. stoletja je beseda muzej v javni uporabi za stavbo, ki se uporablja za shranjevanje in razstavljanje zgodovinskih znamenitosti (Mikuž 2003: 64–65).

Leta 1989 se je v večini držav ustalila ICOM-ova definicija muzeja, ki se glasi, da je muzej neprofitna, stalna ustanova v službi družbe in njenega razvoja, odprta javnosti, ki zaradi preučevanja, izobraževanja in razvedrila pridobiva, hrani, raziskuje, komunicira in razstavlja materialne dokaze o ljudeh in njihovem okolju (Murphy 2004: 3).

ICOM oziroma Mednarodni muzejski svet je danes vodilna mednarodna, neprofitna in nevladna organizacija, ki povezuje muzeje vseh vrst in disciplin v svetovno komunikacijsko mrežo. Posveča se ohranjanju, razvoju in posredovanju vedenj o svetovni naravni in kulturni dediščini (Internet 6).

Že v 70. letih prejšnjega stoletja pa se pojavijo vprašanja za koga sploh so muzeji. Raziskave so pokazale, da so muzeji začeli postajati elitistične ustanove, zato so se začele izvajati evalvacije z glavnim namenom privabiti čim širše množice. Recesija v financiranju javnih institucij, tudi muzejev, je privedla k skrajni racionalizaciji poslovanja in usmeritvam na trg (Mikuž 2003: 67).

To pomeni, da muzeji danes poleg klasičnih funkcij, vse bolj prevzemajo tudi ekonomske in socialne funkcije. Ker jim elita ne zagotavlja dobička, se veliko muzejev vse bolj osredotoča na želje ljudi. Kot pravi Lidija Tavčar (2003: 181), muzeji danes po svetu postajajo mesta v malem, ki poleg razstav vključujejo tudi trgovine in restavracije. Kombinacija informacij in zabave postaja vse pomembnejša tudi na muzejskem področju, kajti muzeji tekmujejo za svoje občinstvo z drugimi dejavnostmi, s katerimi se ljudje ukvarjajo v prostem času, ter z

množičnimi mediji, ki uporabljajo različne informacijske in komunikacijske tehnologije z namenom, da postanejo atraktivnejši za občinstvo (MacDonald 1996:1).

Spremembe moderne dobe prinašajo torej spremembe tudi za muzeje. Muzej torej ni vnaprej oblikovana entiteta, ki bi bila vedno znova uresničljiva na enak način. Če želijo biti muzeji uspešni, predvsem pa konkurenčni ostalim dejavnostim, se morajo prilagajati kontekstu v katerem delujejo. Brez prilagajanja in iskanja novih načinov muzejskega predstavljanja, se muzejem, v času ko na vseh drugih družbenih področjih potekajo hitre spremembe, ne piše dobro. Takšne razmere današnje muzeje postavljajo pred zahtevo, da začnejo uporabljati nove mehanizme in strategije, ki jim bodo omogočile preživetje. Muzejski obiskovalec je kot potrošnik na trgu namreč čedalje bolj zahteven, zato morajo tudi muzejske ustanove prisluhnuti njegovim željam, če ga želijo pritegniti oziroma obdržati. To pomeni, da morajo muzejske razstave postati veliko bolj naravnane na njegove želje, da morajo postati bolj življenjske, aktualne in gledljive.

Tako prihaja do oblikovanja muzejev, ki dajejo ljudem, dogodkom in celo okolju na novo postavljeno perspektivo v kontekstu zgodovine. Mnogo novih muzejev tako ne sodi v definicijo, da muzeji zgolj zbirajo, ohranjajo in raziskujejo predmete in posamezne primerke. Taki so na primer ekomuzeji oziroma muzeji na prostem. Prav ti muzeji pa imajo največji pomen v družbi, v kateri delujejo. Ekomuzeji so bili popularni že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja in so bili ključni nosilci sprememb, ki se vežejo na razvoj izobraževanja in kulture v družbi. Koncept ekomuzeja prerašča tradicionalne ideje muzejev o zbiranju predmetov in ustvarja okoliščine, v katerih se družbe lahko kaj naučijo o sebi. Gradijo na zakladnici kolektivnega spomina družbe in se širijo na dokumentiranje krajev, tradicionalnih obredov in odnosov v družbi, primerni pa so tudi za različna družbena srečanja (Mikuž 2003: 160).

Ekomuzej prepoznava pomembnost kulture v razvoju samoidentitete in njene vloge pri pomoči hitremu prilagajanju sprememb v družbi. Tako je ekomuzej postal orodje za gospodarsko, socialno in politično rast in razvoj družbe, iz katere izhaja, s čimer prerašča klasično definicijo muzejev.

Tu bi lahko potegnili vzporednico z muzeji sodobne umetnosti, ki za razliko od klasičnih muzejev, kontekst ne le hranijo, temveč kreirajo, ki ne le ohranjajo dediščino, pač pa tudi sodelujejo pri kreiranju konteksta sodobne umetnosti. In prav tako kot ekomuzeji so tudi muzeji sodobne umetnosti primerni za različna družbena srečanja, in nikakor ne omejeni samo na razstavni vidik. Kljub dejstvu, da ljudi v večji meri bolj zanima dediščina kot sodobna

umetnost (bodisi zaradi odsotnosti estetskega užitka oziroma nerazumevanja sodobnih umetniških praks), lahko muzeji sodobne umetnosti z določenimi spremembami, torej poudarjanjem izobraževalne vloge (ki bi ljudjem sodobno umetnost približala in jo tako naredila bolj razumljivo), oziroma z vključevanjem družabnih, informacijskih in prireditvenih programov, svoje dejavnosti razširijo in se s tem približajo večim ljudem kot le elitam. A to zahteva premik od klasične muzejske logike k moderni logiki. Premik, za katerega se vedno bolj zdi, da ni več stvar izbire, temveč nuje. V moderni dobi je potrebno opustiti staro miselnost o kulturnih ustanovah in končno sprejeti, da imajo tudi muzeji možnost in priložnost, da postanejo produktivni, tako v gospodarskem kot širšem kulturnem pomenu. Grožnja po preživetju je namreč za današnje muzeje močnejša kot kdajkoli prej. Kulturnih vsebin, med katerimi izbira moderni človek, je neskončno in muzeji so le ena izmed njih. Če želijo ubežati grožnji po preživetju, se morajo soočiti z novimi pristopi in posegi, tudi na področju upravljanja in delovanja, kar pomeni posodobitev, predvsem pa vključitev managerskega znanja tudi med svoje vrste. Takšne spremembe v pristopu kustosov (podjetniški kustos z managerskimi znanji) in nove metode oblikovanja razstav, lahko veliko pripomorejo k povečanju števila obiskovalcev. In nenazadnje, zakaj bi vnos tržne logike vedno pomenil tudi slabšo kvaliteto? Menedžersko usposabljanje še ne pomeni komercializacije, temveč le nov pristop, ki vodi k povečanju obiskovalcev. Prav tako nove zahteve postavljene pred muzeje in njihove zaposlene, ne bi smele kakorkoli ovirati osnovnega poslanstva muzeja-skrbi za zbirko.

Dornava bi s preobrazbo v Muzej sodobne umetnosti, upoštevala zgoraj omenjene spremembe in zahteve, postavljene pred sodobne muzeje. Muzej bi predstavljal umetnost v najširšem smislu in bi vključeval slikarske, kiparske, avdiovizualne in glasbene predstavitve. Umetnost bi se povezovalo s tehnologijo in znanostjo, torej bi bil poudarek ne več samo na razstavljenih eksponatih, temveč tudi na sredstvih njihove prezentacije. Sodobno umetnost namreč tudi sama razumem v najširšem smislu, prav zaradi bogate raznovrstnosti tem, ki se jih loteva in medijev, ki jih pri tem uporablja.

Glavno vprašanje, ki se pri tem zastavlja pa je, kako bo muzej sodobne umetnosti, ki torej velja za stvar elite, v Dornavo privabil večje število ljudi? Zakaj bi se ljudje sploh odločili za obisk muzeja sodobne umetnosti, ki ga najpogosteje označuje prav nerazumljivost, razdrobljenost, nepovezanost in odsotnost nekega estetskega užitka, ki ga ponuja zgodovina? Sodobna umetnost nas za razliko od užitka pogosto navdaja s tesnobo, nelogičnostjo, kaosom in sili h kritičnemu razmišljanju. Za razumevanje tega pa je potrebna izobrazba. Kako naj namreč ljudje sploh razumejo sodobno umetnost, če nimajo osnovnih orodij za to, kako naj

razumejo pomen, če ne poznajo simbolov? Ravno zato, ker ne razumejo sodobne umetnosti, le to ovrednotijo kot nezanimivo, dolgočasno, nepomembno ali nepotrebno. Razlog za majhen obisk sodobne umetnosti pa vidim tudi v splošnem neprizadevanju umetnikov, muzejev oziroma kustosov, da bi dosegli širšo publiko. Zdi se, kot da so nekako sprejeli obrobni položaj sodobne umetnosti v družbi, saj marsikatera razstava, ki jo ponujajo, do velikih medijev sploh ne pride in posledično, ljudje zanjo sploh ne vedo. Oziroma, kot trdita Frey in Pommerehne (v 2001: 83), so morebitne visoke stopnje obiska muzejev bolj stranski proizvod kot dejanski namen.

Kljub vsemu pa obstajajo izjeme, ki se lahko pohvalijo z dobro pripravljeno razstavo oziroma projektom sodobne umetnosti in posledično visokim obiskom. Poglejmo si za primer razstavo v Moderni galeriji- *7 grehov Ljubljana-Moskva*, ki je kljub sodobni vsebini in uporabi neklasičnih medijev, kot so video, internet in zvok, privabila zelo veliko ljudi. Ali pa nedavna razstava *Bivše ljubezni*, kjer so gledalci sodelovali kot aktivni udeleženci, saj so bili povabljeni, da sami obogatijo zbirko predmetov, ki jih spominjajo na stare ljubezni, ki so se končale neuspešno. Obe razstavi sta bili precej medijsko odmevni, zato je bil tudi obisk ljudi velik. To dokazuje, da je lahko tudi sodobna umetnost dobro obiskana, če le zna ljudi privabiti z zanimivim programom, ter jih pozvati kot aktivne udeležence in ne zgolj kot pasivne opazovalce. Vse več galerij sodobne umetnosti umetniške projekte povezuje s tehnologijo, znanostjo, performansi in koncerti. Tako pravzaprav muzej sodobne umetnosti razširijo na nek kulturni center, ki združuje in ponuja več stvari hkrati. Prav v združevanju in širšem pojmovanju sodobne umetnosti vidim prihodnost za slabo obiskane muzeje sodobne umetnosti. Če temu pristavimo še izobraževalno dejavnost, torej spremljevalne okrogle mize, na katerih bi ljudje o potekajoči razstavi sodobnih umetniških praks izvedeli kaj več, potem bi bil tudi obisk sodobne umetnosti večji. Ljudem bi namreč tako postala bolj razumljiva, ter posledično bolj zanimiva in vredna obiska.

V tem vidim tudi prihodnost muzeja v Dornavi, ki ne bil bil samo muzej sodobne umetnosti, ampak bi poleg razstav gostil številne vzporedne kulturne prireditve ter tako kombiniral muzejske, turistične in ostale kulturne dejavnosti. Sodobna umetnost bi bila predstavljena v najširšem okviru, torej ne bi šlo za elitno umetnost, usmerjeno na peščico visoko izobraženih ljudi, ki jim sodobna umetnost ni tuja. Muzej bi bil namreč razširjen na kulturni center, ki bi sodeloval s svojo okolico. Tega pa si želi prav občina Dornava, katere želja je, da bi bil prenovljen dvorec odprtega tipa in bi gostil različne prireditve.

A pojdimo lepo po vrsti in si najprej za uvod pogledjmo kratko zgodovino edinstvenega baročnega dvorca pri nas.

Dvorec Dornava na Ptujskem polju, je primer plemiške baročne rezidence 18. stoletja, ki ni služila več obrambnemu namenu, ampak razkošnemu življenju. Nastal je v času, ko turške plenilske vojske niso več ogrožale habsburške monarhije in je zato plemstvo lahko spreminjalo nekdanje srednjeveške in renesančne vojaške utrdbe v razkošne rezidence, da se je lahko z njimi ponašalo, v njih prirejalo zabave, plesne in glasbene večere. Dvorec je dobil današnjo razkošno baročno obliko sredi 18. stoletja, ko je bilo največ gradbenih predelav. V 19. stoletju je dvorec preživel pestro zgodovino, menjave lastnikov in tudi nekatere predelave. Po drugi svetovni vojni je bil dvorec nacionaliziran. To je bil čas, ki ni bil naklonjen tradiji in je bistveno prispeval k njegovemu opustošenju. Sprva so bile v njem nastanjene mladinske brigade, kasneje pa dom za ostarele ter dom za prizadete otroke (Bučič v Ciglencečki 2003: 324).

In kakšna je bila družabnost dornavskega plemstva 18. stoletja? Dornava pomeni pojem baroka pri nas. Baročno obdobje je stavbo, njeno okolico in življenje v njej zaznamovalo v popolnosti, zato ni čudno, da se eni najlepših baročnih graščin na Slovenskem pripisuje izraz slovenski Versailles (Kozinc 1999: 66). Ko so leta 1739 dornavsko graščino kupili grofje Attemsi, so jo močno prezidali in preuredili, da bi konkurirali dunajskemu Schönbrunn. Po velikem številu sob za goste in njihovi bogati opremi sredi 18. stoletja, je mogoče sklepati o zelo živahnem družabnem življenju. V Dornavo so Attemsi vabili mnoge ugledne goste na lov in zabave, ki so jih prirejali v dvorcu in v razkošno urejenem parku. Vrata na vzhodni strani slavnostne dvorane so vodila k družabnemu življenju namenjeni sobi. Večja soba tik ob dvorani je bila namenjena glasbenim večerom, ki so bili v baroku zelo priljubljena zabava tako plemstva kot meščanstva. V ohranjenem osnutku zapuščinskega inventarja tedanjega lastnika Jožefa Tadeja grofa Attemsa, se kot del sobne opreme omenjata grofova mandora in grofičin čembalo. V baroku so si ugledne plemiške družine prizadevale z veličastnimi dvorci poudariti svojo moč. Pri tem so pazile, da je bila tudi notranjost dvorca opremljena z umetninami, ki so izražale obiskovalcu bogastvo in slavo družine. V Dornavi je bil najveličastnejši prostor že omenjena dvonastropna slavnostna dvorana s stropno poslikavo, ki je eno najkvalitetnejših del med številnimi stropnimi poslikavami na Štajerskem. Delo ni kakovostno le po posameznih sestavinah, temveč zlasti po doslednem, enotnem iluzionističnem sistemu. Stene se dvigajo v strop prek poslikane arhitekture v grlu, sredi stropa pa plava skupina s Herkulom, pri plemstvu zelo priljubljenem antičnem junaku (Šumi v Kozinc 1999: 67).

Mnogo dornavskih predmetov je po letu 1945, ko je bila stavba zaplenjena, izginilo ali prišlo v zasebne roke nekaterih takratnih funkcionarjev, nekaj pa jih je ohranjenih in jih danes hrani ptujski muzej. O bivalni kulturi visokega plemstva, ki je živelo v našem najlepšem baročnem dvorcu Dornavi, pričajo tudi fotografije, ki so nastale med 70. in 80. letom 19. stoletja. Prav te fotografije ponujajo očem vabljive podobe dornavskih interierjev, opremljenih s pohištvom iz različnih stilnih obdobj in s stenami, obloženimi s slikanimi tapetami, oljnatimi slikami tihožitij in krajinskimi motivi. Dvorec je bil opremljen tudi s številnimi portreti plemstva (Bučić v Ciglencečki 2003: 323–324).

V baroku se je med plemiškimi posestniki razmahnilo etnološko zanimanje za tuje dežele in kulture, ki so pri Evropejcih vzbujale navdih skrivnostnosti. Ko v 18. stoletju turško cesarstvo ni predstavljalo več vojaške bojazni za Evropo, so evropski premožneži začeli zbirati umetnine s to vsebino. Orient je nasploh pri Evropejcih vzbujal veliko zanimanje. Poleg slik, predmetov s turško motiviko, se je razširil modni trend opremljanja bivalnih prostorov s kitajskimi motivi (chinoserie). Na nekaterih gradovih, pri tem je treba poudariti Dornavo, Maribor, Jablje pri Trzinu, so uredili »kitajske sobe«, ki so lahko celo povsem izrinile predmetno okrasje iz osmanske države (Simoniti 2003: 171). V teh sobah so bili poslikani predmeti z motiviko iz kitajskega življenja in pohištvo s kitajskimi vzorci. Iz Dornave so znane tapete s prizori iz kitajskega življenja, ki jih danes hranijo v ptujskem muzeju. Le te so nekoč krasile stene male družabne sobe. Poleg tapet s kitajskimi prizori, so bile ostale sobe (velika družabna soba, biljardna soba) okrašene s tapetami z motivi evropskega rokokoja. Vse to hrani ptujski muzej. Dornavo so nekoč poleg drugega pohištva krasile tudi čudovite baročne ure iz 18. stoletja. Štiri od njih hrani danes pokrajinski muzej na Ptuju (Vidmar v Ciglencečki 2003: 319).

Zabava plemstva v obdobju 18. stoletja so bili tudi sprehodi po parkih. Dornavski park se je razvijal postopno. Baročni park, kakor se nam kaže danes, je bil zasnovan po letu 1750. Baročni vrt iz časa Attemsov so konec 19. stoletja dopolnili z angleškim parkom novi lastniki Pongratzi, ki so izvedli vrsto sprememb. Posadili so mnoga tujerodna parkovna drevesa. Med drugo svetovno vojno so iz parka odstranili večino tamkajšnih rastlin, izsekali so veliko dreves, med drugim tudi kostanjev drevored. Po drugi svetovni vojni je bil park predelan in uničen. Kmetijsko državno posestvo, ki je takoj po vojni in nacionalizaciji zasedlo dvorec, je s širjenjem kmetijske dejavnosti stalno posegalo v vrtno območje. Na območju »angleškega« parka so zgradili stanovanjske hiše, gozd so opustošili s plantažami lesno donosnih dreves, lepa stara drevesa pa skoraj v celoti izsekali.

Šest parkovnih skulptur antičnih mislecev (Seneke, Hipokrata, Diogena, Teofrasta, Aristotla in Homerja) in dvanajst kamnitih pritlikavcev so bile posebnost dornavskega parka. Predstavljali so življenjsko nasprotje med modrostjo in širino človekovega duha na eni ter duševno in telesno pohabljenost, predstavljeno sicer na komičen, grotesken način, na drugi strani. Znameniti skulpturni skupini sta v Sloveniji unikat, predvsem pritlikavcem na Slovenskem ni podobnih, medtem ko drugje v srednjeevropskem in širšem okolju, na primer v Nemčiji, Italiji, Romuniji, na Češčem in predvsem v Avstriji, najdemo ohranjenih precej podobnih kipov tega tipa, ki jih označujejo s skupnim imenom »Callotovi pritlikavci«. Po grafičnih predlogah ustvarjalca zgodnjega 17. stoletja Jacquesa Callota, je nastala v 18. stoletju velika moda pritlikavih vrtnih skulptur. Praviloma so se pojavljale po balustradah, nizkih parkovnih zidovih ali okrog vodnih motivov, pa tudi med višjim zelenjem ob parkovnih poteh ali v drevesnih predelih vrtov, v parkih in oblikovanih gozdih. Skulpture so na satiričen in nekoliko grotesken način predstavljale osebe iz stanov takratne fevdalne družbe: plemiče, vojake, viteze, modrece, pisarje, lovce, ljudi iz kmečkega stanu...(Kolšek v Ciglencečki 2003: 99–100, 104; Batič in Krivec 1995: 44).

Kljub prizadevanju naših strokovnjakov s področja umetnostne zgodovine, konservatorstva, krajinske arhitekture, spomeniškovarstvene službe ter v zadnjem času tudi lokalnih oblasti in javnosti, Dornava še vedno čaka na celovito obnovo in revitalizacijo. Dolgoletno vprašanje nove vsebine baročne stavbe ostaja odprto, a kot poudarja Kolšek (v Ciglencečki 2003: 106) je največ možnosti razrešitve dornavskega vprašanja ravno v združevanju različnih, torej poleg prezentacijsko-muzejskih tudi družabnih, izobraževalnih, informacijskih ter prireditvenih programov, povezanih s sodobnimi tehničnimi možnostmi in medijskimi pristopi. Oživitev baročnega ambienta najbrž ni nujno povsem vezana na kulturnozgodovinske in tradicionalne vsebine, čeprav se je pri bodočem izboru treba zavedati njegovega izvirnega pomena in vrednosti, s tem pa tudi določenih programskih omejitev. Pri revitalizaciji je potrebno imeti jasno razvidno konservatorsko in vsebinsko vizijo, zato bi bilo dobro v njeno snovanje pritegniti različne strokovnjake, ne le s specialnih področjih konservatorstva, restavratorstva in drugih, temveč in predvsem tudi s področja kulturnega upravljanja in strateškega načrtovanja. O pomembnosti slednjih dejavnikov pa več v nadaljevanju.

2. STRATEŠKO NAČRTOVANJE

2.1 METODOLOŠKI OKVIR ZA STRATEŠKO NAČRTOVANJE

V jedru diplomske naloge govorim o snovanju strateškega načrtovanja. Pri oblikovanju strateškega načrta za dvorec Dornava kot muzeja sodobne umetnosti, se opiram na delo Johna M. Brysona z naslovom *Strategic planning for public and nonprofit organizations. Literature o strateškem načrtovanju na področju kulture v slovenskem jeziku praktično ni, kar očitno kaže na to, kako je to področje strateškega načrtovanja še vedno neraziskano in zapostavljeno, medtem ko je na področju strateškega managementa organizacij napisanih kar nekaj del. A snovanje v kulturi vse bolj postaja obveznost, ki bi se ji moralo nameniti prav toliko pozornosti kot strateškemu načrtovanju v gospodarstvu (organizacijah). Tako kot v gospodarstvu se mora namreč tudi kultura odzvati na spremembe v okolju, oziroma na trgu in za to potrebuje neke okvire, ki ji zagotavljajo trdnost, racionalnost in učinkovitost.*

Naloga strateškega načrtovanja je, da gradi vizijo, snuje smotre, poudarja pomen evalvacije meril uspešnosti ter snuje razvojno politiko. Besim Spahić strategijo definira kot opredelitev glavnih dolgoročnih smotrov, ciljev in smeri akcije ter razporeditve virov, potrebnih za doseganje zastavljenih ciljev. Tako kot pri gospodarstvu je treba tudi pri kulturi razlikovati dve temeljni ravni: globalno raven /makro raven kulturne politike (strateških opredelitev in ciljev) države, ter mikro raven konkretnih institucij ali posameznikov, katerih temeljna dejavnost je eden izmed različnih segmentov širšega pojmovanja kulture ali kulturne dejavnosti (muzeji, galerije, film, gledališče, knjižnice...) (Spahić 2001: 33). Nas v tem primeru seveda zanima konkretna kulturna institucija.

Bryson definira strateško planiranje kot prizadevanje za oblikovanje aktivnosti in odločitev, ki vodijo organizacijo in definirajo njen obstoj ter razloge zanj. Za dobre rezultate, strateško planiranje zahteva učinkovito zbiranje informacij, raziskovanje strateških alternativ, ter težnjo implikacije le teh v prihodnost (Bryson 1995: 5). Kljub temu, da se je strateško planiranje v preteklosti osredotočalo zgolj na profitne organizacije, Bryson opozarja, da ga je prav tako mogoče aplicirati na precejšnje število javnih in neprofitnih organizacij. Pomembnost strateškega planiranja vidi ravno v njegovi zmožnosti pomagati javnim in neprofitnim organizacijam, da se na dramatične in nestabilne spremembe v svojem okolju, odzivajo

organizirano in učinkovito. Strateško planiranje jim pomaga rešiti situacije, s katerimi se soočajo, in sicer tako, da organizacijam pomaga pri osredotočanju in maksimiziranju njihovih prednosti in priložnosti, ter minimaliziranju njihovih slabosti in resnih groženj njihovemu obstoju (Bryson 1995: 20).

A ob tem Bryson opozarja, da strateško planiranje ni panacea oziroma čudežno zdravilo. Je le niz konceptov, postopkov in orodij, oblikovanih za pomoč vodjem, menedžerjem in načrtovalcem, kako naj razmišljajo in delujejo strateško. Tako strateško planiranje pomaga organizacijam pri oblikovanju učinkovitih odločitev in dejanj, ki vodijo organizacijo k njenim ciljem in vizijam v prihodnosti. Kljub temu strateško planiranje ni nadomestilo za strateško razmišljanje in delovanje, prav tako ni nadomestilo za vodenje, saj morajo biti tisti, ki sprejemajo pomembne odločitve, seznanjeni s koraki strateškega načrtovanja. Strateško planiranje organizacijam pomaga razvijati in uresničevati uspešne strategije, a Bryson dodaja, da morajo organizacije prav tako ostati odprte in sprejemljive za nove priložnosti (Bryson 1995: 9). Pretirana osredotočenost zgolj na strateške plane, lahko organizacijo zaslepi pred neplaniranimi in nepričakovanimi viri informacij, ki pa so lahko prav tako uspešni in pozitivni. Strateško planiranje namreč na koncu pomeni seštevek organizacijskih namer in tistega nenačrtovanega, ki se pojavi na poti.

Bryson opisuje več korakov snovanja strategije. Model je v nalogi zožan na 5 korakov, saj me zanimajo samo tisti, ki se navezujejo na snovanje politike in ne na operativne faze procesa.

To so (Bryson 1995: 34):

Tabela 2.1.1: Prikaz korakov snovanja strategije

1. **Začetek in sporazum** o strateškem načrtovanju
2. Oprelitev **vizije in poslanstva**
3. **Spin analiza** zunanjega in notranjega okolja
4. Oprelitev **strateških zadev**
5. Snovanje **strategij**

Vir: Bryson 1995: 34

Sledijo jim:

6. **Odločitev med predlogi različnih strategij**, tu sta najpomembnejša dejavnika uresničljivost in sprejemljivost, na podlagi katerih se izbere strateške zadeve, ki veljajo za najpomembnejše, ter rešitve za njihovo izvajanje.

7. V operativni fazi **Uvajanja strategij** morajo sodelovati pristojni izvajalci, katerih naloga je pripraviti plan aktivnosti za izvedbo izbrane strategije v delu, ki se nanje nanaša.

8. Sledi faza **Spremljanje in prilagajanje strategij** v katero so vključeni vsi v organizaciji, vsak na svojem področju. Tu glavno vlogo igrajo komunikacijski kanali, ki morajo biti pretočni v obe smeri.

9. Zadnji korak pa je **Ocenjevanje uspešnosti in procesa načrtovanja strategije**. Ta faza se meri na podlagi uspešnosti in učinkovitosti zastavljenih ciljev.

Poglejmo si prvih pet korakov, po katerih bo narejen tudi strateški načrt dvorca Dornava kot Muzeja sodobne umetnosti, bolj podrobno:

2.1.1 ZAČETEK IN SPORAZUM O STRATEŠKEM NAČRTOVANJU

Namen prvega koraka je doseči soglasje oziroma sporazum med ključnimi notranjimi (in morebitnimi) zunanjimi akterji, ki sodelujejo v samem procesu strateškega načrtovanja. Snovalci strategije se sporazumejo o izdelavi strateškega načrta in sklenejo sporazum. Lahko bi rekli, da je prvi korak: »plan for planning«, ki se prične na podlagi pobude nekega posameznika ali skupine. Sporazum o strateškem načrtovanju mora vsebovati: namen strateškega načrta, korake in njihovo sosledje v procesu, sestavo skupine, ki načrtuje strateški načrt, naloge glede priprave poročil o izdelavi načrta, ter predvidena sredstva namenjena za načrtovanje. Da pa bi sam proces snovanja strategije potekal brez zapletov, se ustanovi delovno telo, ki koordinira proces snovanja strategije.

2.1.2 OPREDELITEV VIZIJE IN POSLANSTVA

Izjava o poslanstvu organizacije mora razjasniti namen in cilj organizacije, javnosti in uporabnikom mora povedati kdo in kaj je, zaradi katerih družbenih potreb obstaja, s čim se ukvarja in za kaj se zavzema. Bryson ugotavlja, kako malo organizacij natanko ve, kaj je njihovo poslanstvo, oziroma kako številni zaposleni pravzaprav sploh niso seznanjeni z vizijami organizacije, v kateri so zaposleni. Tako ga ne preseneča, da številne organizacije delajo ključne napake: da pravzaprav ne vedo, kaj je njihovo poslanstvo in ne poznajo mišljenja oziroma delovne etike svojih zaposlenih, ki sklepajo, da če se jim nekaj eksplicitno ne pove, tega ne smejo storiti (Bryson 1995: 27). Kar ni presenetljivo, glede na to da le peščica zaposlenih ponavadi prebere obstoječo zakonodajo ali statute, kjer so zapisane naloge in vizije organizacije, h katerim le ta stremi.

Izjava o poslanstvu organizacije, naj bi odgovorila na 5 vprašanj (Bryson 1995: 76):

Tabela 2.1.2.1: Izjava o poslanstvu

1. Kdo smo?
2. Zaradi katerih družbenih in interesnih potreb obstajamo, oziroma katerih se lotevamo?
3. Kaj počnemo, da prepoznavamo, izpolnjujemo in se odzivamo na te potrebe in vprašanja?
4. Kako naj se odzivamo željam, interesom naših ključnih udeležencev?
5. Kakšna je naša filozofija, vrednote in kultura?

Vir: Bryson 1995:76.

Poslanstvo in vizija dajeta organizaciji razlog za družbeni obstoj, opravičujeta njeno delovanje in jo usmerjata. Bryson poudarja, da je za dobro delovanje lokalnih skupnosti, ključnega pomena zadovoljitev glavnih udeležencev, zato jih je potrebno prepoznati in ugotoviti njihove želje, kako naj neka organizacija deluje. Ta »analiza udeležencev« (Bryson 1995: 28) naj bi organizaciji pomagala pri oblikovanju njenih poslanstev oziroma jo opozorila na spreminjanje le teh. Šele po zaključku te analize, naj bi organizacija začela z razvijanjem poslanstva, torej, ko bi preko analize ljudi, ki jih ta organizacija zadeva, oblikovala svojo identiteto, iz katere bi se porajale vrednote, filozofija in vizije organizacije.

2.1.3 SPIN ANALIZA ZUNANJEGA IN NOTRANJEGA OKOLJA

Pri oblikovanju strateškega načrta je ključnega pomena razumevanje okolja, v katerem se organizacija nahaja. Zunanje in notranje okolje organizacije se stalno spreminja in te spremembe vplivajo tudi na strateški načrt, zato le ta ne sme biti nekaj popolno dokončnega, temveč mora biti prilagodljiv in odprt za spremembe, ki se porajajo v njegovem okolju. Z raziskovanjem notranjega okolja, organizacija lahko definira slabosti in prednosti, z raziskovanjem zunanjega okolja pa izzive in nevarnosti.

SPIN je torej kratica, ki predstavlja (Bryson 1995: 29):

Tabela 2.1.3.1: SPIN analiza

Notranje okolje	S slabosti	P prednosti
Zunanje okolje	I izzive	N nevarnosti

Vir: Bryson 1995: 29

Analiza zunanjega okolja

Zunanji dejavniki so tisti dejavniki, ki niso pod kontrolo organizacije. Analiza zunanjega okolja pomeni prepoznati izzive in nevarnosti, s katerimi se bo organizacija oziroma lokalna skupnost soočala v prihodnosti (čeprav ne nujno zgolj v prihodnosti). Izzive in nevarnosti se prepozna tako, da se spremlja politične, ekonomske, družbene, tehnološke, izobrazbene in geografske spremembe in trende. Na žalost se vse preveč organizacij osredotoča zgolj na negativne oziroma ogrožujoče vidike teh sprememb, namesto na prednosti in pozitivnosti, ki jih te spremembe prinašajo. Poleg opazovanja trendov in dogodkov, naj bi se opazovalo tudi ključne zunanje udeležence, še posebej tiste, ki vplivajo na organizacijske vire, torej; potrošnike, pomembna politična telesa, konkurente, zaveznike, donatorje....Bryson opozarja, da organizaciji osredotočenost na izzive in nevarnosti ter analizo ključnih zunanjih udeležencev, lahko pomaga prepoznati »ključne uspešne faktorje«. Uspešni faktorji so tiste

stvari, ki jih organizacija mora storiti, oziroma tisti kriteriji, ki jih mora doseči, da bo uspešna pri soočenju z zunanjim okoljem (Bryson 1995:29).

Analiza notranjega okolja

Notranji dejavniki pa so tisti dejavniki, ki so pod kontrolo organizacije same. Analiza notranjega okolja pomeni definirati slabosti in prednosti, kar se za razliko od zunanjega okolja bolj nanaša na sedanjost kot prihodnost. Da pa lahko definiramo slabosti in priložnosti, moramo analizirati 3 stvari: urejenost kulturne organizacije (njeno notranjo strategijo), njeno dejavnost (output) in sredstva (input). To so 3 osnovne kategorije preko katerih ocenimo notranje okolje organizacije.

Dejavnost:

Ob ustanovitvi vsake organizacije morajo biti določeni njeni cilji. Tako je naloga vsake organizacije v njenem delovanju uresničitev teh ciljev. Organizacija tako samostojno razvija programe in storitve, preko katerih skuša uresničiti svoje zastavljene cilje. Bryson pravi, da udeleženci, ki jih organizacija zadeva, ocenjujejo njen uspeh na podlagi tega kako dobro izpolnjuje kriterije, ki so jih postavili oni sami (Bryson 1995: 91). Logično, nedoseganje teh kriterijev rezultira v zmanjšanju podpore njenih udeležencev.

Urejenost:

Urejenost se nanaša na to, kako je organizacija notranje urejena. Torej, kako je organizirana, kako je razdeljeno delo znotraj nje, kako potekajo delitve nalog in podobno. Ponavadi organizacije same težko povedo, kakšna je pravzaprav njihova urejenost, saj so zaposlenim stvari, ki jih počnejo samoumevne in na njih težko gledajo z očmi zunanjega opazovalca. Pri urejenosti organizacije bi pravzaprav lahko rekli, da gre za njeno logiko delovanja, ki pa jo je težko definirati.

Sredstva:

Sredstva so prav tako ključni notranji dejavnik. Pri tem gre za materialne in nematerialne vire. Od sredstev je odvisno, kakšna bo dejavnost organizacije in v kolikšni meri bo le ta lahko uresničila svoje cilje, saj je že tako, da so le ti največkrat odvisni od materialnih virov. A ne gre zanemariti tudi nematerialnih virov, kot so lahko na primer informacije, bodisi o konkurentih oziroma kakršne koli informacije, ki lahko vplivajo na izboljšanje organizacijskih slabosti, kar vpliva na doseganje boljših rezultatov.

V večini muzejev prevladuje hierarhična organizacijska struktura. Avtoritativna, samozadostna in nefleksibilna narava muzejev onemogoča učinkovito odzivanje na spremembe dinamičnega zunanjega sveta. Hierarhična struktura je do neke mere dobrodošla predvsem v večjih muzejih, da zagotovi standardizacijo vidikov del, ki jih lahko varno standardiziramo (Fopp 1997: 146). A muzeji se morajo v postmoderni dobi uveljaviti kot dinamičen in odprt družbeno ekonomski sistem, ki se je zmožen hitro prilagoditi spremembam v okolju. Teh sicer ni mogoče obvladovati, možno pa jih je predvideti (Drucker 2001: 48). Organizacija mora, če hoče preživeti, spodbujati spremembe in se ne le odzivati nanje. Za izhodiščno točko je potrebno vzeti načrtovane rezultate, potem pa organizirati sredstva, ki so organizaciji na voljo, in s tem doseči načrtovane rezultate (Drucker 2001: 76).

Spin analiza je, kot opozarja Banič (2004: 114), zelo zahtevna, saj terja od raziskovalca oblikovanje celovite slike organizacije in njenega okolja. Splošni model analize slabosti, prednosti, izzivov in nevarnosti, lahko prikažemo kot zaporedje analiz, ki na koncu sestavljajo zaokroženo podobo položaja neke ustanove, ter ji dajejo trdno oporo za snovanje ukrepov v prihodnosti.

Kljub nekaterim podobnostim muzejev s pridobitnimi organizacijami (usmerjenost k cilju, realizacija ciljev s pomočjo organizacijske strukture, delitev dela...), mora primerjava temeljiti na razumevanju bistvenih vsebinskih razlik omenjenih podobnosti. Muzeji tako težijo k doseganju družbeno-kulturnih in ne ekonomskih ciljev, ekonomski faktor je pomemben v smislu zagotavljanja kontinuitete osnovnih dejavnosti muzeja, posebnost organizacijske strukture je položaj direktorja, ki ga ponavadi zasede strokovnjak za določeno področje (brez ustreznega znanja o managementu), evalvacija muzeja temelji na upoštevanju ekonomskih in neekonomskih dejavnikov, kot je število obiskovalcev, razstav, priznanja skupnosti in strokovne javnosti...(Sukel 1994: 262).

2.1.4 OPREDELITEV STRATEŠKIH ZADEV

Opredelitev strateških zadev predstavlja jedro procesa strateškega načrtovanja. Zanj so značilni pogosti konflikti in nesoglasja med načrtovalci, ki se nanašajo predvsem na cilje, vzroke in načine. Torej, kaj naj bi bilo narejeno, kdo bo to naredil...ti konflikti lahko načrtovalce močno razdvojijo, kar seveda proces strateškega načrtovanja bistveno podaljša.

Na podlagi tega je narejen seznam strateških zadev, ki si sledijo po nekem logičnem zaporedju, torej pomembnosti ali časovnosti. Ta seznam naj bi pomagal načrtovalcem pri izvrševanju strateških zadev. Pri tem moramo razlikovati med 3 vrstami strateških zadev :

- 1) tiste, ki jih ni potrebno izvršiti v sedanjosti, a jih je potrebno nenehno spremljati oziroma kontrolirati
- 2) tiste, ki naj bi jih bilo potrebno izvršiti v bližnji prihodnosti ali sedanjosti
- 3) in tiste, ki zahtevajo takojšnje ukrepanje in jih ni možno preložiti na kasnejši čas.

Bryson opozarja, da se pogosto pojavijo konflikti, zaradi različnih predlogov kako rešiti neko zadevo, ne da bi se razjasnilo kaj problem pravzaprav je. Pozornost je torej treba usmeriti predvsem na same strateške zadeve in ne toliko na njihove rešitve, drugače konfliktom ni videti konca, kar pa seveda otežuje organizaciji doseči željene cilje (Bryson 1995:106).

Opredelitev strateških zadev pa ugodno vpliva tudi na spremembe organizacij v prihodnosti. Zakaj? Organizacije so večinoma nagnjene k temu, da se redko spreminjajo, razen če obstaja določena potreba, pritisk ali težnja za spremembo, ki pa mora biti zelo velika, da izzove spremembo. Strateške zadeve tako pripomorejo k vnosu sprememb v organizacijo in tako skrbijo za njeno dinamičnost, saj vsebujejo vsebine o organizacijski učinkovitosti, zmožnostih in preživetju.

Bryson navaja 4 načine pristopov k opredeljevanju strateških zadev (Bryson 1995: 107):

1. Posredni pristop

Posredni pristop je najbolj primeren za vladne in kulturne organizacije. Najboljši je za uporabo takrat, ko ne obstaja sporazuma o ciljih ali pa so cilji, na katerih sloni sporazum, preveč abstraktni, da bi bili uporabni. Prav tako se ga uporablja takrat, ko vizija o uspehu še ne obstaja ali ko je okolje preveč nepredvidljivo, da bi se izoblikovale vizije in cilji. Pri posrednem pristopu se torej uporablja tehnika »brain storminga« (možganske nevihte), kjer udeleženci zbirajo različne predloge, preko katerih definirajo strateške zadeve.

2. Ciljni pristop

Pri ciljnem pristopu se najprej definira cilje in sredstva za doseg teh ciljev ter na podlagi tega, strateške zadeve. Za to je potreben močan sporazum o ciljih in sredstvih organizacije, le ti morajo biti natančno in podrobno definirani, da lahko predstavljajo uspešno vodilo za razvijanje strateških zadev in strategij. Ta pristop je najbolj učinkovit v organizacijah z hierarhično strukturo, kjer ključni načrtovalci svoje cilje lahko vsilijo drugim udeležencem v strateškem procesu.

3. Vizijski pristop

Tu se najprej opredeli vizija, torej kako naj bi organizacija (kar se da dobro) izgledala v prihodnosti. Temu sledi iskanje najpomembnejših zadev, ki omogočijo uresničitev vizije. Ta pristop je najbolj uporaben takrat, ko obstaja v organizaciji in njenih strategijah nujnost po celovitem pristopu, torej, ko je integracija med številnimi in različnimi strategijami nujna. Prav tako je primeren takrat, ko se pojavi nujnost po neki drastični spremembi. Razvoj vizije o uspešnosti namreč prispeva bistvene koncepte, ki so nujni v času spremembe, in ki udeležencem omogočijo vpogled v to katere spremembe so najpomembnejše.

4. Neposredni pristop

Ta pristop je, kot že ime pove, bolj neposreden način k definiranju strateških zadev, a deluje v enakih situacijah kot posredni pristop. Vsak načrtovalec posebej, sam zase, opredeli strateške zadeve, dejavnike in morebitne posledice. Skupina nato sooči mnenja posameznikov in na podlagi razgovorov o poslanstvu in spin analizi, sestavi seznam najpomembnejših strateških zadev, ki so razvrščene po nekem logičnem zaporedju (pomembnosti, časovnosti).

Kot opozarja Bryson (1995:121) so ti 4 pristopi k opredeljevanju strateških zadev medsebojno povezani. Gre samo za odločitev, kje želimo v strateškem procesu začeti. Organizacija lahko torej oblikuje strateške zadeve preko ciljev in šele potem razvija vizije o uspehu. Lahko tudi obratno, začne pri izdelavi vizij in šele potem določi cilje, ali pa oblikuje strateške zadeve posredno oziroma neposredno in uporabi cilje, poslanstvo in različne strategije pri razvoju vizije uspeha.

Ko strateške zadeve z opredelitvijo postanejo bolj jasne, postane strateški plan manj akademski in bolj realen. Izgleda torej bolj uresničljiv, saj se o morebitnih neuspešno izpeljanih strateških zadevah prediskutira, prav tako o spremembah, do katerih bo prihajalo in jih bo organizacija v prihodnosti morala sprejeti. To pomeni, da se v tej fazi lahko sprva zastavljeni cilji spremenijo, kar je posledica poglobljenih diskusij in predvidevanj.

2.1.5 SNOVANJE STRATEGIJ

Strategija je po Brysonu (1995: 32) definirana kot skupek namenov, programov, dejanj, odločitev...ki definirajo kaj organizacija je, s čim se ukvarja in zakaj. Strategije varirajo po stopnji, funkciji ali časovnem okviru. Snovane so zato, da se soočimo s strateškimi zadevami, o katerih je bilo govora v prejšnjem podpoglavju.

Bryson predlaga petstopenjski postopek za snovanje strategij:

1. Najprej opišemo možne načine za reševanje posamezne zadeve. Vsak način naj bi jedrnato in konkretno opisoval dejavnosti in izvajalca.
2. Nato skupina načrtovalcev preveri možne težave in ovire za vse te načine reševanja.
3. Skupina na podlagi tega izdelava predloge za doseg zastavljenih ciljev in obvladovanje ovir, ki se lahko pojavijo.
4. Sledi definiranje dejavnosti za uresničevanje teh predlogov, ter na to
5. izdelava podrobnega polletnega do letnega programa, ki bo izvedel začrtane dejavnosti.

Kot opozarja Bryson (1995: 34) mora uspešna strategija izpolnjevati več kriterijev: biti mora tehnično izvršljiva ter sprejemljiva za ključne udeležence, prav tako mora biti seveda v skladu z vizijo neke organizacije oziroma skupnosti ter njeno filozofijo, biti mora etična, moralna, legalna in mora težiti k organizacijskemu prizadevanju k skupnemu dobremu.

Prav tako je treba opozoriti, da strategije niso nekaj trajnega, kakor ni trajno okolje v katerem se neka organizacija, skupnost oziroma kulturna ustanova nahaja. Strategije je potrebno vedno znova nadgrajevati in spreminjati, če želi organizacija rasti in napredovati.

2.1.6 ZAKON O URESNIČEVANJU JAVNEGA INTERESA ZA KULTURO O STRATEŠKEM NAČRTOVANJU

Program za kulturo natančneje opredeljuje 10. člen Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK). Zakon določa, da je Nacionalni program za kulturo strateški dokument razvojnega načrtovanja kulturne politike, ki izhaja iz zgodovinsko doseženega položaja kulture in s katerim se ugotovi vlogo kulture v razvoju Slovenije in slovenskega naroda ter javni interes zanjo, opredeli področja kulture, kjer se zagotavljajo kulturne dobrine kot javne dobrine, načrtuje investicije v javno kulturno infrastrukturo, postavi cilje in prioritete kulturne

politike in določi čas za njihovo uresničitev ter kazalce, po katerih se bo merilo njihovo doseganje.

Nacionalni program za kulturo predvidi usmeritve na področju investicij ter pravne, finančne in organizacijske usmeritve, ki so potrebne za njegovo uresničitev na državni in lokalnih ravneh.

Nacionalni program za kulturo se sprejema za obdobje štirih let, pri čemer vsebuje tudi dolgoročne usmeritve, ki presegajo to obdobje (ZUJIK 2002).

2.1.7 NACIONALNI PROGRAM ZA KULTURO 2008-2011

Nacionalni program za kulturo (NPK) 2008-2011, sprejet 2. aprila 2008, ob bistvenem deležu novih vsebin ohranja dvojno vez z dosedanjima dokumentoma, ki sta opredeljevala poglobitve strateške razsežnosti kulturne politike. Prva izhodiščna vez je Šeligov predlog *Slovenskega nacionalnega kulturnega programa*, ki ga je sprejela vlada RS leta 2000, druga pa *Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2004–2007*, sprejeta v Državnem zboru 27. februarja 2004. Kot pravijo na Ministrstvu za kulturo, se je pri NPK za obdobje 2004–2007 za posebej nesmotno pokazala njegova razdrobljenost. Dokument ni imel notranje konsistentnosti, ki bi zagotavljala njegovo učinkovitost in bi posameznim ukrepom omogočila, da delujejo kot instrument ali vsaj kot vzvod v širšem medseboj usklajenem sistemu. Večina ciljev je bila sicer dosežena, toda zaradi njihove razpršenosti in prednostnih ukrepov je bilo še posebej oteženo tudi spremljanje izvajanja NPK. Samo delno je bilo mogoče ugotavljati uspešnost oziroma slabosti posameznih ukrepov in ocenjevati njihove širše ali specifične učinke. Pri nastajanju nacionalnega programa za kulturo za novo štiriletje (2008–2011) je bilo zato treba posebej upoštevati, da se ob raznolikih prizadevanjih in interesih ne bi znova izoblikovalo toliko razpotij. Na več področjih se je zaradi naglega razvoja v novih smereh pokazalo, da je treba dosedanje kazalce nadomestiti z novimi ter ob bistveno večji selektivnosti nekatera kvantitativno opredeljena merila nadomestiti z bolj kvalitativnimi. Nadalje se je v praksi izkazalo, da so nekateri cilji nerealni, zato jih ni bilo mogoče uresničiti in prav tako ne pričakovati, da bodo, kot so zapisani, uresničeni kdaj v prihodnosti. Zato jih je bilo treba vnovič opredeliti. Tako so se utemeljene spremembe glede ciljev, ukrepov in kazalnikov na posameznih področjih kazale že v vsakoletnih poročilih o izvajanju NPK 2004–2007. Dejansko stanje se je iz navedenih razlogov polagoma vedno bolj odmikalo od zapisanega v

obstoječi strateški listini. Vnovične bistvene opredelitve so tako samoumevna posledica, četudi so avtorji novega NPK kot izhodišče upoštevali oba omenjena dokumenta, ki sta bila bistvenega pomena za štiriletje 2004–2007 (Internet 1).

Nacionalni program za kulturo se osredotoča na poglobitve cilje, ki naj bi jih kulturna politika dosegala v prihodnjih štirih letih. Ob drugem gre zlasti za večplastno podporo in ustvarjanje razmer za kakovostne in mednarodno primerljive kulturne dosežke. Dosedanje drobljenje proračunskih sredstev je treba zamejiti z večjo in bolj pretehtano selektivnostjo, razločno je treba razmejiti različne ravni javnega financiranja (državni proračun oziroma proračuni lokalnih skupnosti, financiranje ljubiteljske dejavnosti), posebno zato, ker se v obdobju, ki je pred nami, obeta ustanovitev pokrajin.

Osrednja naloga kulturne politike naj bo zato podpora ustvarjalnosti, še zlasti, ker je umetniško področje eno razvojno najbolj živih in vedno preseneča tudi z novim, ki ni vselej že po definiciji manj kakovostno. Dve usmeritvi kulturne politike sta bili doslej premalo razvidni: medresorsko sodelovanje in pa sistematično povezovanje ne le ministrstev in ustanov, ampak tudi povezovanje področij, za začetek vsaj kulture, znanosti in izobraževanja. Ta vidik kulturne politike je treba v prihodnje bolj poudarjati in uresničevati, saj bo spodbuda zlasti novim praksam umetniške ustvarjalnosti, obenem pa kohezivni dejavnik kulture in razvoja nasploh. V zvezi s tem je treba najprej omeniti različne oblike kulturne vzgoje, ki je izjemnega pomena za rast bodočega občinstva.

Sicer pa so na ravni medresorskega povezovanja že nastali številni dokumenti, ki bodo kulturi soomogočali nadaljnji razvoj in tvoren vpliv na tiste družbenorazvojne segmente, ki so bili doslej premalo upoštevani. Ti dokumenti so *Strategija razvoja Slovenije 2007–2013*, *Nacionalni strateški referenčni okvir 2007–2013*, *Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov 2007–2013 z razdelkom Povezovanje naravnih in kulturnih potencialov*. Nacionalna kulturna politika bo zato pri njihovem uresničevanju krepila sodelovanje z ministrstvi (predvsem za gospodarstvo, okolje in prostor, promet, kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano ter obrambo) na področjih, kjer skupni projekti, ki se dotikajo zlasti obnove kulturne dediščine in njenega varstva pred naravnimi nesrečami, prinašajo boljše turistično ponudbo, ustvarjajo nova delovna mesta in temelje za revitalizacijo starih mestnih jeder ter razvoj podeželja. Povezava med turizmom in kulturo bo posebej izpostavljena v okviru vključevanja Slovenije v evropsko kohezijsko politiko. Tu je v okviru *Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov 2007–2013* Ministrstvo za kulturo vključeno v izvajanje vsebin v prednostni usmeritvi Informacijska družba, kjer gre za projekte javno dostopnih digitalnih zbirk in e-kulturnih vsebin ter projekte razvoja in vzpostavljanja

sistemov, uporabniških programov in storitev informacijsko-komunikacijske tehnologije v kulturi.

Ob tem pa naj bodo strateški cilji kulturne politike še zagotavljanje svobode medijskega prostora, skrb za jezik in komunikacije v dobi globalizacije, ohranjanje dediščine in razvoj kulturnega okolja ter prispevek kulture k razvojni rasti in zaposlovanju. Med izvedbene cilje 2008–2011 se uvrščajo: podpora ustvarjalcem (in strokovnjakom) – posameznikom in zainteresiranim skupinam, povečanje sredstev za kakovostne umetniške programe in projekte, spodbujanje ustanov k odprtosti za nove izzive in hkrati skrbi za njihovo stabilno delovanje, podpora kulturnim mrežam in sodelovanju med izvajalci kulturnih dejavnosti, promocija slovenske kulture in jezika v Sloveniji, Evropi in drugod po svetu, spodbujanje partnerstva med izvajalci kulturnih dejavnosti, šolstvom, visokim šolstvom, civilno družbo in gospodarstvom (Internet 1).

2.2 STRATEŠKI NAČRT DVORCA DORNAVA KOT MUZEJA SODOBNE UMETNOSTI

V drugem delu diplomske naloge bom izdelala konkreten strateški načrt za dvorec Dornava kot Muzeja sodobne umetnosti s kulturnim centrom. Načrt bo izdelan po korakih oziroma modelu, predstavljenem v prejšnjem, teoretičnem delu naloge.

2.2.1 ZAČETEK IN SPORAZUM O STRATEŠKEM NAČRTOVANJU

V Sloveniji je veliko gradov, ki žal še vedno niso doživeli uspešne obnovitve oziroma revitalizacije. Država Slovenija še vedno nima izdelane strategije kaj storiti s spomeniško vrhunskimi objekti v državni lasti, kako jih sistematično uvrstiti v slovensko turistično ponudbo in kako zagotoviti sredstva za njihovo ohranjanje. Doslej tudi ni bilo konkretnjšega povezovanja različnih ministrstev, ki bi prispevala k ugodnim rešitvam. Prav tako gospodarska sfera doslej ni pokazala večjega zanimanja za spomeniške vrednote zgodovinskih objektov in njihovo vključevanje v ekonomsko zanimive načrte. Tu bi bilo smiselno zgledovanje po sosednji Avstriji, kjer pri revitalizaciji dvorcev, ključno vlogo odigra prav Ministrstvo za gospodarstvo.

Eden izmed ključnih razlogov za počasno revitalizacijo pa je seveda vprašanje o namembnosti dvorcev. Tako tudi glede obnove dvorca Dornava dokončnega sporazuma še ni. Predlog o obnovi dvorca Dornava kot Muzeja sodobne umetnosti je le eden izmed predlogov, ki se na Ministrstvu pojavljajo. Tako se oblikuje skupina strokovnjakov oziroma delovno telo, ki zagovarja predlog revitalizacije za vzpostavitev Muzeja sodobne umetnosti. To telo koordinira proces snovanja svoje strategije.

Pri vseh predlogih pa je potrebno opozoriti na nujnost sodelovanja Ministrstva za kulturo z občino Dornava ter njenim odborom za obnovo Dornave ter Zavodom za varstvo kulturne dediščine.

2.2.2 POSLANSTVO IN VIZIJA

Edinstven baročni dvorec na Slovenskem bi preuredili v Muzej sodobne umetnosti s kulturnim centrom. Dornava bi tako postala prepoznavno mesto, v katerem bi gostili razstave, prireditve ter različne projekte aktualnih ter mlajših, še neveljavljenih umetnikov. V baročnem dvorcu bi z razstavami sodobne umetnosti tako povezali staro z novim, predvsem pa popestrili kulturno turistično ponudbo te regije, kar je pomembno za povečanje konkurenčnosti turističnega gospodarstva in prepoznavnosti turistične destinacije, ter ohranitve in promocije kulturne dediščine Slovenije.

Namen Dornave bi bil predstaviti sodobno umetnost v vsej svoji raznovrstnosti preko predstavitve muzejskih zbirk ter preko predstavitve del pomembnih sodobnih umetnikov in razstav, ki bi opredeljevale aktualno umetnost. Ker pri nas še vedno ni opaziti porasta zanimanja za sodobno umetnost, za razliko od tujine, kjer lahko zapazimo trend ustanavljanja sodobnih muzejev (na Bavarskem so na primer v zadnjih letih dobili kar 7 novih muzejev sodobne umetnosti), bi Dornavo po vzoru tujih znanih muzejev sodobne umetnosti preuredili v večji kulturni center, kjer bi (da bi ljudjem pregovorno nerazumljive sodobne umetniške prakse približali in jih naredili bolj dojemljive), poleg razstav, gostili okrogle mize oziroma seminarje, na katerih bi umetniki predstavili svoja dela in se soočili z odzivi obiskovalcev, obiskovalci pa bi se seznanili z interpretacijo njihovih del. Hkrati bi v dvorcu potekale dejavnosti izobraževanja mladih umetnikov in spodbujanja njihove kreativnosti iz vseh koncev sveta. Dornava bi predstavljala aktiven in dinamičen kulturni prostor, z obširnimi obmuzejskim dogajanjem, ki bi z druženji in glasbenimi performansi privabil ljudi, ki se sicer za obisk, po večini suhoparnih muzejev, redkokdaj odločijo.

Izjava o poslanstvu dvorca Dornava bi tako odgovorila na naslednja vprašanja:

Tabela 2.2.2.1: Poslanstvo dvorca Dornava

1. Kdo smo?	Kulturni center in Muzej sodobne umetnosti, ki deluje v dvorcu Dornava.
2. Zaradi katerih družbenih in interesnih potreb obstajamo, oziroma katerih se lotevamo?	Stalne zbirke današnjih muzejev izgubljajo svojo publiko, obisk povečujejo razstavnimi programi in njihova čim večja spektakularizacija. Muzej sodobne umetnosti v Dornavi bo zato s svojim programom razstav, prireditev, simpozijev, umetniških delavnic, skrbel za čim večjo

	atraktivnost in prepoznavnost.
3. Kaj počnemo da prepoznavamo, izpolnjujemo in se odzivamo na te potrebe in vprašanja?	Pri svojem delovanju smo pozorni na zahteve, želje in interese občinstva. Ključno je prepoznati zakaj se obiskovalci v večji meri ne odločajo za obisk muzejev, torej ugotoviti s katerimi spremembami bi jih lahko privabili in ugotoviti kaj je trenutno aktualno in na podlagi tega prilagajati program razstav, prireditev ter teme okroglih miz.
4. Kako naj se odzivamo našim ključnim udeležencem?	Prisluhnemo obiskovalcem ter na podlagi tega oblikujemo nadaljne strategije.
5. Kakšne so naša filozofija, vrednote in kultura?	Muzej prerašča meje tradicionalne definicije. Premik od klasične muzejske logike k moderni, ni več stvar izbire, temveč nuje. Če hočejo današnji muzeji ubežati grožnji po preživetju, se morajo soočiti z novimi pristopi. Rešitev vidimo v razširitvi muzeja sodobne umetnosti na kulturni center, s prepletom različnih dejavnosti in kombinacijo muzejskih, turističnih in ostalih kulturnih dejavnosti.

Poslanstvo in vizija Muzeja sodobne umetnosti v dvorcu Dornava izhajata torej iz ugotavljanj po vse bolj nujnih spremembah s katerimi se morajo soočiti muzeji v današnjem svetu. Bodisi z vnosom sodobnih tehnologij v muzejske prostore, bodisi z prilagajanjem razstav aktualnim temam in dogodkom v okolju. Stik muzeja z okolico, v kateri deluje, postaja vse pomembnejši, saj predstavlja ključni vir informacij o željah in potrebah občinstva ter osnovo za oblikovanje nadaljnih strategij. Muzej sodobne umetnosti v Dornavi želi prerasti klasične okvire muzejske zgradbe ter svoje vsebine popestriti s spremljajočimi aktivnostmi. Lokacija starega dvorca je zato več kot primerna, saj s svojim parkom predstavlja številne možnosti izvajanja obmuzejskega dogajanja na prostem. Tu lahko v toplejših mesecih potekajo predavanja o sodobni umetnosti, vzporedne razprave ob tematiki razstav, ustvarjalne delavnice ter srečanja in predstavitve umetnikov. Dvorec s svojim parkom torej omogoča razširitev oziroma premestitev dela umetniškega dogajanja iz zaprtega v odprt prostor, namenjen druženju umetnikov in obiskovalcev (v sosednjem Kunsthausu v Gradcu so druženja na prostem že nekajletna praksa, s katerimi se otvori in počasti trenutno potekajočo razstavo). Z dinamičnostjo in pestrostjo dogajanja bi se muzej v Dornavi razlikoval od

obstoječih, pregovorno dolgočasnih in suhoparnih muzejev, dvorec pa bi zopet zaživel v vsej svoji veličini, kot v nekdanjih časih.

2.2.3 ANALIZA ZUNANJEGA IN NOTRANJEGA OKOLJA

2.2.3.1 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA

Podravska regija

Podravska regija z 2,170 km² obsega dobro desetino (10,7%) slovenskega ozemlja in je po velikosti na petem mestu med slovenskimi regijami. Regija leži na severovzhodu Slovenije in meji na zahodu na Koroško in Savinjsko regijo, na vzhodu pa na Pomurje. Na severu meji na sosednjo državo Avstrijo, na jugu na Hrvaško. Statistična regija Podravje obsega 41 občin, v katerih je konec decembra 2006 živel 319530 prebivalcev (16 % vsega slovenskega prebivalstva). Po gostoti naseljenosti z 147,2 prebivalci na km² je na tretjem mestu v Sloveniji (za Osrednjeslovensko in Zasavsko regijo). Najgostejša naseljenost je v okolici mesta Maribor in Ptuja, na območju Haloz in Slovenskih Goric pa je gostota prebivalstva pod slovenskim povprečjem.

Po letu 1981 je prebivalstvo regije stagniralo. V obdobju od leta 1981 do prve polovice leta 2004 je Podravska regija, poleg Pomurske, zabeležila največji padec mladega prebivalstva (starega do 14. let). V strukturi prebivalstva po starostnih skupinah se, če primerjamo s slovenskim povprečjem, zmanjšuje delež mladega, povečuje pa delež starega prebivalstva. Posledica takšnih demografskih gibanj je nadpovprečen indeks staranja prebivalstva. V Podravju se je prebivalstvo staralo hitreje kot v povprečju v Sloveniji (v obdobju 2000 do 2004 je indeks staranja prebivalstva narasel iz 96,6 na 113, v letu 2006 pa kar na 122,6 in tako presega slovensko povprečje za kar devet odstotnih točk). V občinah Hajdina, Hoče-Slivnica, Kidričevo, Lovrenc na Pohorju, Majšperk, Maribor, Miklavž na Dravskem polju, Ruše, Starše in Žetale je bil indeks staranja prebivalstva višji od indeksa staranja prebivalstva v Sloveniji. Še posebej zaskrbljujoč je bil v letu 2004 indeks staranja prebivalstva v Mestni občini Maribor, kjer je znašal kar 148,1). Demografski trendi v Podravju so na splošno gledano podobni trendom v preostali Sloveniji, katerih glavna značilnost je nizka rodnost in nizka nataliteta. Nadaljevanje teh trendov vodi v izrazito staranje prebivalstva in ima veliko negativnih posledic na področjih kot je zdravstveno varstvo, ekonomski razvoj in izobraževanje (Internet 2).

Tabela 2.2.3.1.1: Prebivalstvo po večjih starostnih skupinah, povprečni starosti in indeksu staranja, 2006

Starost prebivalstva, 2006 (%)	Do 14 let	od 15 do 64 let	nad 65 let	Povprečna starost	Indeks staranja
Podravlje	13,1	70,8	16,1	41,5	122,6
Slovenija	14,0	70,1	15,9	40,8	113,7

Vir: Internet 3.

Tudi če primerjamo izobrazbeno strukturo aktivnega prebivalstva, lahko ugotovimo, da se leta v Podravju bistveno ne razlikuje od slovenskega povprečja. Prav tako lahko v opazovanem obdobju ugotovimo upadanje deleža prebivalstva z nižjimi stopnjami izobrazbe in na drugi strani povečevanje deleža prebivalstva z najvišjimi.

Tabela 2.2.3.1.2: Prebivalstvo, staro 15 let in več, po stopnjah dosežene izobrazbe, 2006

	Brez izobrazbe, nepopolna osnovnošolska ali osnovnošolska izobrazba	Nižja ali srednja poklicna izobrazba	Srednja strokovna izobrazba	Srednja splošna izobrazba	Višja strokovna, višješolska, specialistična povišješolska izobrazba	Visoka strokovna, univerzitetna, specializacija, magisterij, doktorat	Skupaj
Podravlje	79	71	71	16	16	24	277
Slovenija	477	430	426	104	94	192	1724

Vir: Internet 3.

Podatki o selitvenem gibanju prebivalstva kažejo pozitiven selitveni prirast na območju Podravja, kar ob rahlem upadanju števila prebivalcev in negativni nataliteti blaži negativne demografske trende regije. Delež priseljenih iz tujine in ostalih regij je večji od deleža odseljenih v tujino in v ostale regije, čeprav je opaziti nekoliko manjši selitveni prirast (12,6%) kot leta 2004 (16,6%).

Tabela 2.2.3.1.3: Selitveno gibanje prebivalstva, 2006

Območje/ Leto 2006	Priseljeni			Odseljeni			Selitveni prirast
	Skupaj	Iz drugih regij slo	iz tujine	Skupaj	v druge regije slo	v tujino	
Podravlje	3306	887	2419	2515	866	1649	791

Vir: Internet 3.

Zmanjševanje rodnosti, staranje prebivalstva ter odseljevanje se odraža v upadanju števila aktivnega prebivalstva v regiji, kar se bo ob nadaljevanju tovrstnih trendov na daljši rok odražalo tudi v upadu delovno aktivnega prebivalstva. Ob koncu leta 2004 je bilo v Podravju 15,3% delovno aktivnega prebivalstva, v letu 2006 pa 14,6%.

Povprečna stopnja brezposelnosti v Podravju znaša okrog 18%, kar je približno 8% nad slovenskim povprečjem. Kljub zmanjševanju števila brezposelnih, se problemi strukturne brezposelnosti v Podravju ne zmanjšujejo. Strukturni vidiki brezposelnosti se nanašajo na izobrazbena, poklicna neskladja, problem dolgotrajne brezposelnosti in visoke brezposelnosti v starostni skupini starejših od 40 let. Položaj na trgu dela kaže na neenake možnosti zaposlovanja med posameznimi kategorijami brezposelnih. Problematične so zlasti tiste skupine, ki so za delodajalce manj zanimive, to so starejše brezposelne osebe, mladi brezposelni, iskalci prve zaposlitve brez delovnih izkušenj, ženske ter osebe brez strokovne izobrazbe (Internet 2).

Podravje, še pred dvema desetletjema močna industrijska regija, je danes torej eno izmed območij z najresnejšimi gospodarskimi in socialnimi problemi v Sloveniji. Gospodarstvo regije, ki je še pred dobrim desetletjem slonelo na močni industriji in gradbeništvu, sta izguba vzhodnih in južnih trgov ter nenadna upočasnitev investicijske gradnje zelo prizadela. Regija je dobila tipične lastnosti starih industrijskih regij: kapital in znanje sta se umaknila, novo pa vanjo ne priteka.

Čeprav je regija videti kot celota z dominantnima središčema (Maribor in Ptuj), v katerih delujejo številne kulturne institucije regijskega in nekatere tudi državnega ranga, je regija v kulturi bolj policentrična in razdrobljena. Lahko trdimo, da gre za primer polarizacije med Ptujem in Mariborom, koder so locirane skoraj vse profesionalne kulturne ustanove. Funkcionalno središče regije je Maribor, ki v kulturi opravlja vrsto regionalnih funkcij: arhivsko, varstvo naravne in kulturne dediščine, muzejsko, galerijsko-muzejsko, gledališko, festivalsko, medijsko, založniško, lutkovno... Izjemnega pomena je visoka koncentracija šolstva, umetniških ustvarjalcev (zaposlenih v državnih kulturnih institucijah, v šolstvu, samozaposlenih in amaterskih), društvenega ter kulturnega delovanja (Internet 2).

Turizem in kulturna dediščina

Področje ima dobre možnosti za razvoj turizma, saj je celotna Podravska regija umeščena na križišče pomembnih mednarodnih poti in ima razvito cestno in železniško infrastrukturo ter letališče. Regija ima prav tako veliko naravne in kulturne dediščine, ki je dobro ohranjena.

Regionalni razvojni program Podravja 2007-2013 opredeljuje, da je potrebno celostno revitalizirati mestna in vaška središča ter objekte kulturne dediščine za potrebe turizma in pripraviti skupne zasnove obnove in revitalizacije. Program spodbuja povečanje konkurenčnosti turizma skozi inovativno mreženje naravne in kulturne dediščine ter tradicij območja v tržno produktne kombinacije, ter dvig kakovosti turistične ponudbe in storitev skozi razvoj človeških virov. Program je usmerjen k izboljšanju sodelovanja med javnim in zasebnim sektorjem (oblikovanju javno-zasebnih partnerstev) pri vzpostavljanju struktur za destinacijski marketing in management ter spodbujanju medregijskega in čezmejnega sodelovanja. Program je hkrati usmerjen k ustvarjanju stimulativenega podpornega okolja oziroma kakovostnih pogojev za investiranje v razvoj turističnega podjetništva in ohranjanje kulturne dediščine (Internet 2).

Dornava, kot edinstven baročni dvorec na Slovenskem, bo tako s svojim programom Muzeja sodobne umetnosti in kulturnega centra močno prispeval k razvoju turizma, ohranjanju kulturne dediščine, ustvaril nova delovna mesta ter izboljšal prepoznavnost kraja in celotnega področja.

Dornava in okolica

Dornava ima geografsko zelo dobro lego, saj le nekaj kilometrov stran leži mesto Ptuj, Maribor je oddaljen približno 25 km, leži pa tudi na sredi poti med mestoma Gradec v Avstriji in Zagrebom na Hrvaškem. Geografska lega tako daje dvorcu priložnost, da se v okviru Evrope primerno pozicionira in da se kot veličasten baročni dvorec, z novo sodobno umetnostjo, vključi v kulturno okolje tako Zahodne kot Vzhodne Evrope. Tu se tako ponuja naravna možnost prikaza številnih raznolikosti ter enotnosti sodobne umetnosti.

Geografsko gledano je dvorec Dornava skupaj z gradovoma Ptuj in Borl, sestavni del naravnega trikotnika. Grad na Ptuj in in grad Borl sta namreč dvignjena nad Dravsko polje, na njem pa ima dominantno vlogo Dornavski dvorec. Vsi trije objekti so tako v vidnem stiku in skupaj oblikujejo nek širši okvir prostora.

Prostorska umeščena dvorca je zelo pomembna. Dornava skupaj z okoliškim Ptujem predstavlja edinstveno turistično destinacijo, ki je zaradi zgodovinskih, kulturnih, etnografskih in drugih značilnosti za obiskovalce zanimiva izkušnja.

Ptuj je s svojo dvatisočletno kulturno tradicijo najstarejše mesto v Sloveniji. Bogati zgodovinski in kulturni spomeniki pričajo o družbeno-političnem pomenu mesta, ki s čudovito okolico spada med najlepše kraje na Slovenskem. Pestro prepletanje narave, zgodovine, etnologije, vsakdanjega in neobičajnega, sodobnega in skrivnostno davnega, privlači na Ptuj številne turiste. Muzej na Ptujskem gradu je zelo obiskana točka in predstavlja glavno turistično privlačnost Ptuja. Letno ga obiše 50 tisoč obiskovalcev, celotno število obiskovalcev, vključujoč še ostale muzejske zbirke v nekdanjem dominikanskem samostanu in Mitrovih templjih, pa dosega skoraj 80.000, zaradi česar si je, po analizi slovenskega turizma leta 2004, prislužil sedmo mesto med najbolj obiskanimi turističnimi znamenitostmi v Sloveniji (Internet 4). Med pomembne spomenike kulturne dediščine na Ptujem štejemo še: Florjanov spomenik, Orfejev spomenik, spomenik bogu Mitri, Mesti stolp ter Mestno hišo. Poleg dvorca Dornava pa so v okolici Ptuja med najpomembnejšimi kulturnimi znamenitostmi še dvorec Štatenberg, grad Vurberk, Borl in Hrastovec ter ptujskogorska cerkev. O bogatem kulturnem življenju mesta pričajo vsakoletni festival narodno zabavne glasbe, tradicionalno ptujsko kurentovanje (ki je ena največjih in najpomembnejših etnografskih prireditev v času pustovanja v srednji Evropi), številne folklorne prireditve, likovne in knjižne razstave, ter ostala kulturna in medobčinska srečanja. Med najpomembnejše prireditve in praznovanja pa spadajo še Ptujška poletna noč, poletna vetrnica, martinovanje, dobrote slovenskih kmetij, ter zelo znani letni sejmi: Jurijev, Ožboltov in Katarinin (Premzl: 1996).

Združenja muzejev

- SMS-SKUPNOST MUZEJEV SLOVENIJE

Skupnost muzejev Slovenije se zavzema za celotno ohranjanje naravne in kulturne dediščine, trenutno združuje 64 muzejskih ustanov. Zastopa, podpira in pospešuje njihove skupne interese in akcije. Sestavljena je iz šestih sekcij, in sicer: pedagoške sekcije, sekcije za muzejske in galerijske knjižnice, sekcije muzejskih fotografov, tehniške dediščine, dokumentacije in sekcije za konservatorstvo-restavracijsko (Internet 5).

- ICOM – MEDNARODNI MUZEJSKI SVET

ICOM je vodilna mednarodna, neprofitna in nevladna organizacija, ki povezuje muzeje vseh vrst in disciplin, druge včlanjene institucije ter strokovnjake, v svetovno komunikacijsko mrežo. Šteje več kot 21.000 članov iz 140 držav, ki sodelujejo v 115 nacionalnih in 30 mednarodnih odborih, ki so oblikovani po vsebinah muzejskega dela. Povezan je s 14 mednarodnimi organizacijami. Ustanovljena je bila leta 1946. Vzdržuje formalne odnose z UNESCO-m, ima status svetovalca pri OZN za ekonomske in socialne zadeve. ICOM predstavlja most med člani mednarodnih odborov in ostalimi člani. Posveča se ohranjanju, razvoju in posredovanju vedenj o svetovni naravni in kulturni dediščini, pričujoči in bodoči, premični, nepremični in neoprijemljivi.

Slovenski odbor ICOM-a je eden od 115 nacionalnih odborov ICOM-a, ki so razpršeni po celem svetu. V letu 2006 je štel 130 članov. Ustanovljen je bil jeseni leta 1991 in ima po slovenski zakonodaji status društva. Vsa leta od ustanovitve dalje deluje po začrtanih smernicah krovne mednarodne nevladne organizacije ICOM, s sedežem v Parizu. Prvi predsednik je bil gospod Gregor Moder, tedanji direktor Mestnega muzeja Ljubljana, ki je imel predsedniško funkcijo dva mandata (1991-1997) in je bil (2005) za svoje zasluge imenovan za prvega častnega člana slovenskega ICOM-a. Nasledil ga je muzejski svetovalec iz Slovenskega etnografskega muzeja Ralf Čeplak Mencin, ki je to funkcijo opravljal prav tako dva mandata (1997-2003). Decembra 2003 je postala predsednica pomočnica direktorice Slovenskega etnografskega muzeja Nina Zdravič Polič. Viri financiranja predstavljajo Ministrstvo za kulturo RS in 18% delež od letnih članarin članov društva. Glavni delež pridobljen od članarin se po pravilniku odvaja letno (do aprila) na sedež ICOM-a v Parizu. Naloge Slovenskega odbora ICOM-a so: informiranje slovenskih muzejskih strokovnjakov pri

nas o mednarodnem dogajanju na muzejskem in muzeološkem področju, izmenjava informacij in sodelovanje z ICOM-om v Parizu, implementacija ICOM-ovega kodeksa poklicne etike, priprava prireditev ob svetovnem dnevu muzejev, ki se odvija vsako leto v mesecu maju na posebno izbrano temo in organizacija mednarodnih letnih konferenc mednarodnih odborov ICOM-a v Sloveniji. Poleg tega promovira in podpira udeležbo slovenskih muzealcev na generalnih in letnih konferencah, obvešča slovensko javnost o glavnih ciljih in nalogah, ter o spremembah ki se dogajajo po svetu, na področju razvoja muzejske stroke, standardov muzejskega dela in izobraževanja kadrov. Poleg tega spodbuja svoje člane k aktivnemu delovanju v posameznih mednarodnih odborih (Internet 6).

- SMD-SLOVENSKO MUZEJSKO DRUŠTVO

Slovensko muzejsko društvo je stanovsko združenje slovenskih muzejskih delavcev in eno najstarejših strokovnih društev v slovenskem kulturnem prostoru, saj deluje neprekinjeno že skoraj 170 let. Njegovi začetki segajo v leto 1839, ko je bilo ustanovljeno Društvo kranjskega deželnega muzeja. Društvo je pomembno prispevalo k razvoju slovenske muzejske dejavnosti in k ustanovitvi številnih muzejev in galerij. Danes šteje preko 600 rednih in častnih članov ter ljubiteljev muzejev. Redni člani so poklicni muzejski delavci, zaposleni v slovenskih muzejih in galerijah ter upokojeni poklicni muzejski delavci. Ljubitelji muzejev podpirajo dejavnost in cilje društva zaradi svojih ljubiteljskih interesov. Z uresničevanjem svojega poslanstva društvo prispeva k razvoju slovenske muzejske stroke, spodbuja skrb za ohranitev, proučevanje, varovanje, predstavitev, popularizacijo in uveljavitev premične naravne in kulturne dediščine v slovenskem in mednarodnem prostoru (Internet 7).

Spin analiza zunanjega okolja

Tabela 2.2.3.1.4: Spin analiza zunanjega okolja

Izzivi	Nevarnosti
Izdelava jasne in razpoznavne tržne identitete dvorca Dornava kot Muzeja sodobne umetnosti, ki je hkrati kulturni spomenik državnega pomena	Nadaljne nesodelovanje med ponudniki in drugimi subjekti na področju kulture in turizma, nepovezanost kulturnih institucij v Podravju
Vzpostavitev Dornave v večji kulturni center (združevanje različnih, prezentacijsko-muzejskih, družabnih, izobraževalnih, informacijskih ter prireditvenih programov)	Nerazpoznavnost Slovenije v svetu kot destinacije primerne za kulturni turizem
Skupna predstavitev področja Dornave, Ptuja, Maribora v širšem evropskem prostoru, oblikovanje skupnih turističnih proizvodov ter skupni promocijski nastopi in trženje	Sezonskost obiska regije in prireditev
Vzpostavitev strateškega partnerstva med turizmom, naravno in kulturno dediščino, izobraževanjem in gospodarstvom	Neustrezno pozicioniranje Podravske regije v strategiji razvoja turizma v Sloveniji
Razvoj novih turističnih proizvodov v okviru muzejskega turizma in sodobne umetnosti	Počasen odziv kulturnih institucij na uvajanje sodobne tehnologije
Povezava razpršene turistične ponudbe, ki bi regijo razvila v bolj prepoznavno turistično destinacijo	Slab odziv tujih muzejev sodobne umetnosti za skupne projekte ter vzporedne razstave, nezainteresiranost s strani tujine
Povezava in sodelovanje z muzeji sodobnih umetnosti v tujini, skupni projekti ter vzporedne razstave tujih in domačih umetnikov	Neuspeh pri decentraliziranju kulturno umetniške ponudbe v Sloveniji, prevelika oddaljenost Dornave od centra kulturnega dogajanja-prestolnice Slovenije
Premik od klasične muzejske logike k moderni (vnos sodobnih tehnologij ter managerskih znanj v muzejski prostor)	Nemoč pri reševanju problematike brezposelnosti v Podravju
Decentralizacija kulturno umetniške ponudbe v Sloveniji	
Z povečanjem kulturne in turistične ponudbe v Podravju vplivati na zmanjšanje brezposelnosti	

2.2.3.2 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA

Glavni cilj Muzeja sodobne umetnosti v Dornavi je oblikovati konkurenčen program, po katerem se bo Dornava razlikovala od ostalih muzejev v slovenskem prostoru. In v čem bo dornavski muzej drugačen? Po zgledu tujih muzejev sodobne umetnosti bo definicijo muzeja razširil na kulturni center s številnim obmuzejskim dogajanjem ter tako postal središče kulturnega dogajanja Podravske regije. Muzej bo sprejel izzive in nove pristope postavljene pred sodobne muzeje. To pomeni, da bo razstave predstavil na zanimiv način, saj bo enako pozornosti, kot razstavljenim eksponatom, namenil sredstvom njihove prezentacije, torej, načinom na katerega so le ti predstavljeni. Pri tem se bo dornavski muzej posluževal najrazličnejših sodobnih medijev (video, internet, zvok...), ki bodo popestrili običajno suhoparne predstavitve današnjih muzejev. Muzej bo s kulturnim centrom spremenjen v živ in dinamičen prostor, kjer se bo nenehno nekaj dogajalo, v slovenski prostor pa bo tako prinesel svežino in spremembe, ki so na področju muzejskega delovanja še kako potrebne. Pri oblikovanju uspešnega programa mora Dornava upoštevati interese udeležencev, preučiti želje in zahteve svojih potencialnih odjemalcev ter preučiti ponujane programe ostalih konkurentov ter tako ponuditi konkurenčen vsebinski program.

Interesi udeležencev

Udeležence v delovanju Muzeja sodobne umetnosti opredelimo na podlagi organizacijske komunikacijske mreže, ki nam pove kdo so zainteresirani za našo organizacijo:

Tabela 2.2.3.2.1: Interesi udeležencev

Udeleženci – kdo ima vpliv	Interesi udeležencev– kaj hočejo	Rang interesov
Umetniki	Korektno predstavljanje njihovih del, promocija	1
Obiskovalci	Kakovostna ponudb- zanimive razstave, ustrezno vodstvo, obmuzejsko dogajanje...	2
Vodstvo	Delovanje v skladu s strateškim načrtom	3
Svet, strokovni svet	Zakonitost in strokovnost dela	4
Zaposleni	Ustrezni pogoji za delo	5
Ministrstvo za kulturo	Ohranitev kulturne dediščine, večja razpoznavnost Slovenije v svetu	6
Društva in kulturne institucije v okolici	Sodelovanje in skupni projekti za promocijo Podravske regije	7

Tuji muzeji sodobne umetnosti	Mednarodno sodelovanje in strokovna pomoč	8
Sponsorji	Zadostna izpostavljenost na določenih razstavah, promocija	9
Univerza v Ljubljani (Akademija za likovno umetnost in oblikovanje)	Sodelovanje na področju izobraževanja	10
Kritiki	Vpliv na politiko muzeja, na spekter razstav	11

Dornava-Muzej sodobne umetnosti, v prvi vrsti zastopa interese umetnikov, saj je razstavljanje njihovih del njeno glavno poslanstvo. Enako pomembni udeleženci so obiskovalci, ki jih skuša muzej s svojim raznolikim programom tudi privabiti. Med pomembne udeležence v delovanju muzeja pa sodijo seveda vodstvo, strokovni svet ter zaposleni, ki skrbijo za to, da muzej deluje v skladu z strateškim načrtom, da izpolnjuje svojo vizijo in poslanstvo ter ugaja obiskovalcem. Glavni interes Ministrstva za kulturo je ohranitev edinstvenega baročnega dvorca ter s tem skrb za ohranjanje kulturne dediščine, kar posledično pripomore tudi k večji prepoznavnosti Slovenije v svetu. Enak interes je s strani društev in kulturnih institucij v okolici Dornave, saj si želijo s skupnimi projekti in sodelovanjem doseči večjo razpoznavnost in uspešnost celotne regije. Pomembni udeleženci so tuji muzeji sodobnih umetnosti, s katerimi bi Dornava sodelovala pri mednarodnih projektih, skupnih razstavah ter srečanjih tujih in domačih umetnikov in predstavitvi njihovih del. Med pomembne udeležence v delovanju muzeja sodijo tudi viri financiranja, kot so pokrovitelji. V spektru izobraževalne in pedagoške dejavnosti pa je pomemben udeleženec Akademija za likovno umetnost in oblikovanje, ki bi skrbela za izobraževanje mladih umetnikov na ustvarjalnih delavnicah. Ostali udeleženci, katerih interesi so povezani z delovanjem muzeja, so kritiki, ki s svojimi recenzijami vplivajo na nadaljnje delovanje muzeja in izbor razstav.

Program

Tabela 2.2.3.2.2: Program Muzeja sodobne umetnosti

Št.	Program Storitev/Proizvod za odjemalce	Nosilec	Značilnosti programa
1	Razstavna dejavnost-vodenja po razstavah	Kustosi	Razstavljanje
2	Muzejska dejavnost-oblikovanje muzejske zbirke	Kustosi	Varovanje, hranjenje, evidentiranje, proučevanje
3	Predavanja, okrogle mize, srečanja	Tuji in domači umetniki, profesorji likovne akademije	Predavanja na temo sodobne umetnosti z aktualnimi razpravami glede na tematiko razstave, srečanja in predstavitve umetnikov
4	Ustvarjalne delavnice, pedagoška in andragoška dejavnost	Tuji in domači umetniki, profesorji likovne akademije, kustosi	Delavnice bi privabile v Dornavo mlade, še neuveljavljene umetnike, ki bi ob koncu svoja dela razstavili in jih dali na ogled obiskovalcem
5	Založništvo-vodnik po stalnih in tematskih zbirkah, napoved razstav	Kustosi	Promocija, obveščanje, komentar k razstavam
6	Trgovina umetnin in spominkov v povezavi z lokalno skupnostjo	Prodajalci, obrtniki, podjetniki	Prodaja materialov o posamezni razstavi, projektu, umetniku in njegovih delih, katalog muzeja in druge brošure, prodaja spominkov lokalne skupnosti
7	Gostinski del	Gostinci	Restavracija namenjena obiskovalcem prireditvev in razstav, ustvarjalcem na delavnicah in ostalim gostom
8	Nenehno posodabljanje tehnoloških pristopov	Informacijski center	Uvajanje novih, modernih pristopov in nove tehnologije v muzejski prostor, z željo privabiti širšo publiko

Program dvorca Dornava naj bi vključeval razstave domačih in tujih umetnikov, predavanja, okrogle mize in srečanja, izbrana glede na tematiko razstav, ustvarjalne delavnice ter številne vzporedne prireditve. Povsod po svetu namreč ugotavljajo, da stalne zbirke izgubljajo svojo publiko in da obisk muzejev povečujejo razstavnimi programi in njihova čim večja spektakularizacija. Sodoben muzej mora postati dinamičen prostor, ki privablja svoje obiskovalce z atraktivnostjo in zanimivostjo. To pa predvsem pomeni vnos nove tehnologije, avdio-vizualne opreme in sodobnih pristopov v muzejski prostor.

Muzej sodobne umetnosti v Dornavi naj bi se po programu zgledoval po ostalih uspešnih muzejih sodobne umetnosti in razstavnih prostorov v svoji okolici, torej Kunsthausu v Gradcu, MuseumsQuartierja na Dunaju, Muzeja suvremene umjetnosti v Zagrebu...kjer še zdaleč ne gre več samo za muzeje, temveč večje kulturne centre z različnimi aktivnostmi. Seveda se z količino razstavnega programa z avstrijskima muzejema sodobne umetnosti, zaradi bistveno manjše velikosti, ne more kosati, prav tako ne z sodobno tehnologijo in celo vrsto ostalih ponudb, ki jo muzeja nudita svojim obiskovalcem, lahko pa sledi njuni ideji muzeja kot prostora združevanja, druženja in vključevanja. Umetniški prostor je tam namreč predstavljen kot prostor izmenjav, druženj, prostor, v katerem lahko tudi posameznik postane soudeleženelec umetniškega dela. Muzej v Dornavi bi tako lahko, po vzoru razstavnega prostora v Kunsthausu (kjer so avtorice razstave pri enem izmed projektov, pozvale prebivalce mesta, da zavzamejo aktivno vlogo pri kreiranju umetniškega dela in razpisale natečaj za kratko zgodbo o umetniškem delu, najboljše pa nato predstavile v videu v muzeju), pozval ljudi k sodelovanju in soustvarjanju umetniškega programa. Zakaj ne bi vključili umetnost vsakdanjega življenja v institucije? Zakaj ne bi umetnost usmerili navzven?

Murovec Barbara (v 2004: 168) pojmuje sodobni muzej kot kontekstualen, interdisciplinaren, emocionalen, sproščujoč in odprt muzej, ki izraža in sproža probleme in vprašanja ter pomaga ljudem spoznati njihovo mesto v svetu in razumeti lastno identiteto. Podobno razmišlja Skrt Darja (v 2004: 11), ko pravi, da je za novo muzeologijo v Sloveniji značilna praktična, celo pragmatična usmerjenost: preobraziti muzeje iz mrzlih zbirk mrtvih predmetov, ki vegetirajo na stranskem tiru sodobne kulture, v ustanove, ki na razstavah konstruirajo multimedijske ambiente, sposobne nagovoriti obiskovalce v govorici, ki korespondira z njihovim vsakdanjim življenjem in izziva ter prevprašuje njihove identitete, pripadnosti in vrednote. Svet, ki ga konstruira, si prizadeva biti tak, da bi ga ljudje prepoznali za svojega-za takega, ki jih zadeva, zavezuje, spreminja, izziva.

Gre torej za kritiko stare muzejske logike, v imenu nove, za katero je bistvena ustvarjalna vključitev muzeja in razstave v socialno življenje.

Program dvorca Dornava mora torej privabiti ljudi z aktualnostjo, zanimivostjo in možnostjo vključevanja obiskovalcev v soustvarjanje umetniškega konteksta. Umetnost naj se približa širši publiki, naj ne bo nekaj oddaljenega in težko razumljivega. Kot pravi Treinen (v Schweibenz 1998) je ključ za razumevanje muzejskih predmetov predvsem v njihovi komunikaciji, torej v načinu njihove predstavitve. Enako velja za sodobno umetnost. Številni muzeji sodobne umetnosti po svetu v svoj program vključujejo tudi izobraževanje, tako za otroke kot starejše. Tudi Dornava bi lahko po vzoru Kunsthaus, MuseumsQuartierja in ostalih uspešnih muzejev sodobne umetnosti v program uvrstila izobraževalna predavanja, s katerimi bi ljudem približala sodobno umetnost. V posebni dvorani, namenjeni za predavanja o sodobni umetnosti, bi se mesečno odvijale tudi aktualne razprave glede na trenutno zbirko. Tu bi obiskovalci prišli v stik z umetniki in se seznanili z interpretacijo njihovih del. Bistvena pomanjkljivost današnjih muzejev je namreč prav v neinterakciji umetnikov z obiskovalci. Umetniki ne uspejo pridobiti neposrednih odzivov o delih, ki jih razstavljajo, prav tako obiskovalci ne dobijo vseh informacij, ki jih o umetniku, bodisi o njegovem delu zanimajo. Moderni muzej pa je, kot pravi Bearman (v Schweibenz 1998), muzej »brez zidov«, odprt za dialog z obiskovalci. Na mesečnih srečanjih oziroma okroglih mizah v Dornavi, bi tako umetniki širši publiki predstavili svoja videnja in razloge za ustvarjanje predstavljenih del, ter prišli v neposreden stik z odzivi obiskovalcev.

Dvorec Dornava bi lahko po vzoru tujih muzejev uporabili tudi za številne festivale, v MuseumsQuartierju na primer tako gostijo poletni festival, glasbeni in otroški festival, ter že omenjena srečanja umetnikov in obiskovalcev, ki so v toplejših mesecih organizirana kar na prostem, pred muzejem. V ta namen bi lahko uporabili dornavski park, ter tako dogajanje iz muzeja prestavili v odprt prostor. Predstavitev umetniških del namreč doseže popolnoma drugačen učinek, če je obiskovalcu prikazana na sproščen, nevsiljiv in zanimiv način. Prav tako bi lahko razstave popestrili s fotografskimi izdelki ter videi oziroma dokumentarnimi filmi, ki bi se ujemali s tematiko razstav ter tako idejo predstavljenega razširili na več medijev. S tem bi obiskovalec dobil polnejšo in bolj razumljivo sliko o tem, na kaj želi umetnik z razstavljenimi deli pravzaprav opozoriti oziroma sporočiti. Tematike razstav bi lahko bile vezane na dogodke iz vsakdanjega življenja, saj tudi umetniška dela lahko opozarjajo na družbeno-politično relevantne, ekološke in ekonomske probleme. Dornava bi tako lahko organizirala skupinske razstave avtorjev različne nacionalnosti, generacijskih,

vrednotnih in ideoloških pogledov o vsakdanjih življenjskih problemih. Obiskovalec bi tako lahko videl, kako različni umetniki dojemajo iste življenjske stvari, kako umetniško delo odraža življenjske pogoje, in izbere s katerim se lahko najlažje identificira. Naslednji sklop tematskih razstav bi lahko predstavljale predstavitve posameznih držav in njihove umetnosti. Podobna stvar je že zaživela v Cankarjevem domu, kjer si vsako leto izberejo eno državo, ter jo predstavijo skozi vsa področja. Tako v galeriji razstavljajo umetniška dela te države, skozi leto pa organizirajo spremljajoče dogodke in tako izbrano državo predstavijo še skozi druge medije, na primer film, ples in glasbo.

Prav tako bi v Dornavi lahko nekajkrat letno potekale ustvarjalne delavnice, ki bi družile umetnike s celega sveta, še posebej mlade in neveljavljene umetnike, ki bi si tako pridobivali izkušnje ter seveda poznanstva. Svoja dela bi na koncu delavnic razstavili in jih dali na ogled obiskovalcem, ter tako skušali opozoriti nase.

Poleg številnih vzporednih prireditev, ki spremljajo muzeje sodobne umetnosti v svetu, je opaziti poudarek tudi na trgovini umetnin in spominkov, ki jih ti muzeji vključujejo. Tako v Kunsthausu deluje trgovina z literaturo, ki sovпада s trenutnimi razstavami ter knjigami in časopisi o sodobni umetnosti. Podobno MuseumsQuartier ponuja fotografske izdelke, knjige, kataloge za trenutne razstave ter glasbene izdelke. Oba znana muzeja obsegata tudi gostinski del ter se tako poslužujeta ideje združiti koristno z udobnim. Tako bi tudi v dornavskem muzeju delovala trgovina, kjer bi obiskovalci lahko nakupili vse materiale o posamezni razstavi, projektu, umetniku in njegovih delih, kataloge razstav, brošure, knjige o sodobni umetnosti, spominke in podobno. Prav tako bi muzej lahko nudil možnost nakupa določenih umetniških del, predstavljenih v prostorih trgovine. Za sprostitev in druženje pa bi poskrbel gostinski del, namenjen obiskovalcem prireditev, ustvarjalcem ter ostalim gostom predavanj in okroglih miz.

Omenjene programske aktivnosti bi bile v dvorcu prostorsko izvedljive, saj dvorec s pritličjem, prvim ter drugim nadstropjem razpolaga s kar 2.890 m² površine. Seveda bistveno manj kot MuseumsQuartier z 60.000 m² ali Kunsthaus z 11.100 m², po drugi strani pa mnogo več kot Muzej suvremene umjetnosti v Zagrebu z 874 m² (Internet 8, 9, 10).

Muzej v Dornavi pa se lahko po tujih muzejih zgleduje ne samo po programu, temveč tudi po sami lokaciji obeh avstrijskih muzejev. Kunsthaus v Gradcu namreč deluje kot povezovalce oziroma stičišče preteklosti in prihodnosti. Zgrajen je bil na manj razvitem zahodnem delu mesta, da bi oživil in povzdignil vzhodnemu delu podrejen del. Po njegovi preobrazbi lahko

vidimo kako veliko moč pri spreminjanju delov mesta imajo prav kulturne ustanove. Museumsquartier na Dunaju pa podobno kot Dornava združuje baročne zgradbe z moderno arhitekturo ter novejšimi disciplinami in pristopi v umetnosti.

Torej tudi dornavski dvorec bi z vzpostavitvijo Muzeja sodobne umetnosti in kulturnega centra bistveno vplival na spremenjeno podobo Dornave in Podravske regije nasploh. Le ta bi z novim muzejem in kulturnim centrom postala bolj prepoznavna ter privlačna za domače in tuje obiskovalce, še posebej zaradi sodelovanja in skupnih projektov z drugimi, že uveljavljenimi muzeji sodobne umetnosti sosednjih držav.

Odjemalci za program

Tabela 2.2.3.2.3: Odjemalci za program

Rang	Odjemalec	Značilnosti	Glavne zahteve	Strategija do odjemalca
1	Šole, fakultete	Izobraževanje	Informiranje, Poučnost, zanimivost, vodstvo	Raznolik program, ki vključuje sodobne načine prezentacije: interaktivna orodja in multimedijske demonstracije; Povezovanje šolskega in kulturnega sistema
2	Obiskovalci	Zanimanje za sodobno umetnost	Dostopnost, zanimivost, aktualnost	Omogočanje dostopnosti vsem zainteresiranim, sodobni načini prezentacije
3	Umetniki	Strokovnost	Strokovna podkovanost, kvaliteta, inovativnost, primerljivost z tujimi muzeji sodobne umetnosti	Čim boljše predstavljanje njihovih del, promocija
4	Turisti	Želja po spoznavanju naše dežele, zgodovine, kulturnega	Dostopnost do informacij o naši	Tržno partnerstvo s hoteli,

		dogajanja	zgodovini in kulturi, ustrezna vodenja in informacijski material v tujem jeziku	restavracijami in drugimi turističnimi organizacijami za privabljanje turistov
--	--	-----------	---	--

Med najpomembnejše odjemalce za program Muzeja sodobne umetnosti sodijo izobraževalne ustanove (šole, fakultete), ki se želijo informirati oziroma poučiti o sodobni umetnosti, za kar seveda zahtevajo zanimive in aktualne razstave ter ustrezno vodstvo; likovna publika, ki se zanima za umetnost; umetniki, ki jim razstavna dejavnost služi predvsem iz vidika promocije, ter seveda turisti, z željo po spoznavanju naše dežele in kulturnega dogajanja. Odjemalcem za program se mora muzej prilagoditi oziroma izdelati strategijo za posamezno skupino, če želi, da so le ti zadovoljni in se programa udeležujejo v velikem številu. Tako mora muzej, če želi privabiti turiste, sodelovati z drugimi turističnimi organizacijami oziroma info točkami, ki turiste informirajo kje se muzej Dornava sploh nahaja in kaj lahko vidijo v njem, enako velja za šole in fakultete, ki jih mora muzej obvestiti o aktualnih razstavah in dogajanju, le tako se lahko šole organizirajo za skupinske ogleda in obisk Dornave. Gre torej za nujnost povezave šolskega in kulturnega sistema. Enako velja za ostalo publiko, ki jo mora muzej prepričati o vrednosti ogleda razstav oziroma privabiti v Podravske regijo.

Konkurenti za program

Tabela 2.2.3.2.4: Konkurenti za program

	Konkurenti		Konkurenčnost programa		Strategija do konkurenta za program
	Naziv	Opis	Prednosti programa	Slabosti programa	
1	Moderna galerija	Slovenska nacionalna institucija za moderno in sodobno umetnost	Prepoznavnost, saj je zavzela osrednjo pozicijo moderne in sodobne umetnosti v Sloveniji, tudi na račun mednarodnih povezav in aktualnega programa	Prostorska stiska	Oblikovati konkurenčen program, vsebine, ki jih Moderna galerija ne obravnava, ponuditi obiskovalcem nekaj novega in dugačnega, in jih tako prepričati v obisk Podravske regije
2	Ostale galerije sodobne umetnosti in občinski muzeji, galerije, ki se med seboj povezujejo v muzejski mreži	Galerija sodobne umetnosti v Celju, galerija sodobne umetnosti Alkatraz na Metelkovi, ŠKUC, P.A.R.A.S.I.T.E ...	Zanimivost lokacije (Celjska galerija deluje v Knežjem dvorcu, Alkatraz na Metelkovi...), prepoznavni projekti (Mesto žensk-mednarodni festival sodobnih umetnosti, festival Break...v galeriji Alkatraz,), čajanke-mesečna srečevanja za sodobno umetnost (v galeriji Alkatraz), sodobni načini predstavljanja gradiva, multimedije (v galeriji Celje), ŠKUC kot pomemben razstaveni, prireditveni,	Majhnost (v primerjavi z prostorom, ki ga nudi dornavski dvorec)	Podobna strategija kot do Moderne galerije-ponuditi konkurenčen program

			založniški, raziskovalni in dokumentacijski center na področju sodobne vizualne umetnosti, P.A.R.A.S.I.T.E-muzej sodobne umetnosti, ki deluje kot paralelna umetniška institucija, ki vzpostavlja interspecifična razmerja z različnimi subjekti, družbo, institucijami...		
3	Evropski muzeji (srednjeevropski prostor)	Muzeji sodobne umetnosti v bližini Slovenije (Kunsthau v Gradcu, Museums-Quartier na Dunaju, Muzej sodobne umjetnosti v Zagrebu...).	Velikost razstavnega prostora, mednarodna prepoznavnost		Izkoristiti geografsko bližino za sodelovanje in mednarodne projekte

Največjega potencialnega konkurenta Muzeja sodobne umetnosti v Dornavi vidim v Moderni galeriji v Ljubljani, osrednji instituciji za moderno in sodobno umetnost. Njena glavna prednost je v prepoznavnosti, ki si jo je prisvojila skozi dolgoletno delovanje in z mednarodnim sodelovanjem, ter v lokaciji, saj stoji v središču glavnega mesta. Dornava mora tako oblikovati konkurenčen program oziroma nadgraditi program Moderne galerije, s katerim bo privabila ljudi v Podravsko regijo in jih prepričala v obisk muzeja sodobne umetnosti izven centra. To lahko stori s ponujanjem vsebin, ki jih obiskovalec v Moderni galeriji ne more najti, torej z nečim novim in še nevidnim. Konkurenti so tudi vse ostale galerije sodobne umetnosti, ki izstopajo po prepoznavnih mednarodnih projektih ali lokaciji ter občinski muzeji in galerije, ki se med seboj povezujejo v muzejski mreži, na primer: Koroška galerija likovnih umetnosti v Slovenj Gradcu (ki zbira, shranjuje, razstavlja in predstavlja najboljše dela sodobne in moderne likovne umetnosti), Umetnostna galerija Maribor (kot osrednja muzejsko-galerijska ustanova v Severovzhodni Sloveniji, ki se ukvarja z raziskovalno ter razstavno dejavnostjo, ter obsega preko 3000 slikarskih in kiparskih del ter del na papirju od preloma stoletja pa vse do danes), Obalne Galerije Piran (ki kot eden

najpomembnejših razstavnih prostorov na slovenski obali, zavzemajo v domačih in evropskih likovnih krogih pomembno mesto v predstavitvi moderne umetnosti), Galerija Murska Sobota (ki podobno organizira in posreduje razstave sodobne slovenske in tuje likovne umetnosti), Galerija Božidarja Jakca na Kostanjevici (z likovnimi in kiparskimi razstavami), Pilonova galerija Ajdovščina (s poudarkom na sodobni fotografiji), MGLC- Mednarodni grafični likovni center Grad Tivoli...Ti z medsebojnimi povezovanji zagotovo predstavljajo konkurenco dornavskemu muzeju. Tudi tu mora Dornava oblikovati strategijo konkurenčnosti in ponuditi nove, drugačne projekte. Obratna pa naj bo strategija do tujih muzejev sodobne umetnosti v srednjeevropskem prostoru, s katerimi Dornava zaradi njihove zgodovine, velikosti in mednarodne prepoznavnosti ne more tekrovati. V tem primeru naj izkoristi geografsko bližino za medsebojno sodelovanje, gostovanje in mednarodne projekte, ki bi v Dornavo pripeljali svežino, novosti in konkurenco domačim galerijam sodobne umetnosti. Tuji uspešni muzeji sodobne umetnosti naj Dornavi služijo kot vzgled, od njih naj se uči in si prizadeva za sodelovanje z njimi.

Spin analiza notranjega okolja

Tabela 2.2.3.2.5: Spin analiza notranjega okolja

Prednosti	Slabosti
Lokacija in dostopnost dvorca, ki je v neposredni bližini mesta Ptuj in na stičišču prometnih, gospodarskih in kulturnih poti, bližina evropskih središč (Gradec, Dunaj, Budimpešta)	Neprepoznavnost turistične ponudbe znotraj regije
Posebnost baročnega dvorca Dornava-zgodovinske, kulturne in arhitekturne značilnosti, Dornava je edinstven dvorec iz obdobja baroka takšne kvalitete v Sloveniji	Sezonskost turizma-obisk obstoječih muzejskih in kulturnih prireditvev (maj-oktober)
Dornavski park predstavlja največjo parkovno zasnovu v Sloveniji in višek vrtnega oblikovanja v baroku pri nas	Preslaba povezanost med ponudniki in drugimi subjekti na področju turizma (gospodarstvo, kultura, znanost, šolstvo...)
Velikost in prestiž dvorca in parka sta zelo primerna za velike mednarodne razstave in predstavitve, okrogle mize, simpozije, umetniške delavnice in srečanja	Pomanjkanje poslovnih in managerskih znanj, pomanjkanje specifičnih izobraževalnih programov (kulturni management)
Prepoznavnost in obiskanost okolice-mesta Ptuja, izjemna koncentracija kulturne dediščine in tradicij v celotnem okolju	Visoka stopnja brezposelnosti v okolju
Tradicionalne prireditve v neposredni bližini	Premajhna mobilnost v regiji, koncentracija umetniške

(kurentovanje in karneval na Ptuju, festival narodnozabavne glasbe, dobrote slovenskih kmetij, festival Lent v Mariboru...)	produkcije na Ptuju
---	---------------------

2.2.4 POMEMBNE STRATEŠKE ZADEVE IN REŠITVE STRATEŠKIH VPRAŠANJ

Glede na ugotovitve SPIN analize zunanjega in notranjega okolja, bomo skušali določiti pomembne strateške zadeve, s katerimi se bo Muzej sodobne umetnosti Dornava soočal pri svojem delovanju. Strateške zadeve so razporejene po prioriteti:

- Obnova dvorca in okolice
- Analiza stroškov in prihodkov
- Oblikovanje kakovostnega kadra
- Oblikovanje konkurenčnega programa domačim muzejem sodobne umetnosti na račun mednarodnega sodelovanja s tujimi muzeji, vpeljave sodobnih tehnologij v muzejski prostor ter razvoja novih turističnih proizvodov v okviru muzejskega turizma
- Posledično doseči prepoznavnost Podravske regije in Slovenije v svetu.

Pot do realizacije zadanih ciljev predstavljajo odgovori na konkretna strateška vprašanja oziroma cilje, ki morajo biti realni in izvedljivi.

1. Kako obnoviti dvorec in njegovo okolico?

Za dvorec Dornava je izdelan arhitektonski posnetek obstoječega stanja in geodetski posnetek ki ga je izdelalo podjetje Geodetski zavod Slovenije. Dvorec je danes prazen in vidno propada. Potrebna bi bila popolna prenova notranjosti in zunanosti dvorca ter njegovega vrta. Za to so potrebne konservatorske raziskave, na podlagi katerih se izdelata načrt obnove objekta in njegove okolice, ki se mora seveda usklajevati z novim programom dvorca kot Muzeja sodobne umetnosti. Razstave in projekti muzeja se bodo namreč razširjali tudi v park, zato je potrebno dobro zavarovati in ohraniti naravne značilnosti vrtno arhitekture. S številom obiskovalcev lahko pričakujemo tudi povečan promet v okolici, za kar je potrebno poskrbeti z izgraditvijo novih parkirnih površin in dovoznih poti. Ureditev parka in celotne okolice bo pozitivno vplivala na prostorsko ureditev pokrajine, saj bo dvorec, ki trenutno vidno propada, z ureditvijo celotnega kompleksa lahko služil kot simbol ohranjene naravne in kulturne dediščine.

2. Kako zagotoviti sredstva za obnovo in začetno delovanje dvorca?

Pri obnovi in vzpostavitvi dvorca kot Muzeja sodobne umetnosti bo potreben precejšen finančni vložek, ki bo pokrival arheološke in konservatorske raziskave, sanacijo, rekonstrukcijo in popolno obnovo dvorca, restavratorska dela, zunanjo ureditev dvorca ter nakup opreme. Pri pripravljalnem in izvedbenem delu bo potrebna finančna pomoč iz skladov Evropske Unije, Ministrstva za kulturo, Zavoda za varstvo kulturne dediščine-enota Maribor, Ptuj in Dornave.

Dvorec Dornava bo ustvarjal prihodke na podlagi naslednjih virov:

- vstopnina za razstave in prireditve
- prihodki od organizacije umetniških delavnic
- prodaja v trgovini umetnin in spominkov
- gostinski del
- prihodki iz donacij, subvencij, sponzorstev ter mednarodnih sodelovanj

Stroški delovanja muzeja pa so razdeljeni na:

- stroški za razstavo
- stroški pri organizaciji delavnic (stroški dela in nakupa materialov za ustvarjanje)
- stroški zaposlenih (kustosov, programskega vodje, zunanjih strokovnjakov, gostov, predavateljev...)
- stroški trgovine (izdelava brošur, katalogov, plakatov, nakupi knjig...)
- stroški v gostinskem delu
- stroški promocije in oglaševanja

Pričakuje se, da bo dvorec kmalu po začetku delovanja ustvarjal pozitiven finančni pritok, ko se bo dejavnost razvila in bo zaradi prepoznavnosti muzeja število obiskovalcev doseglo svoj obseg. Ključnega pomena je prepoznavnost muzeja doma in v svetu, saj bodo le tako pokriti vloženi stroški, pri tem mora Dornava izkoristiti svoj strateški položaj-bližino mesta Ptuj ter ostalih velikih mest-Dunaja, Gradca in Zagreba.

3. Kako oblikovati kakovosten kader?

Uvajanje managerskih principov dela v neprofitnih organizacijah postaja vse pomembnejše. Delo muzealca je neverjetno podobno delu managerja. Ko kustos pripravlja novo razstavo, mora priskrbeti material, poskrbeti za pravilno restavrirano in konzervirano zbirko, ki jo želi razstaviti, pravilno mora biti indeksirano tudi arhivsko gradivo, narejene morajo biti fotografije, na panojih nalepljeni napisi...Kustos vse to organizira sam, torej se je moral sam znajti v vlogi managerja. Vsi zaposleni v muzeju so pravzaprav managerji, zato je pridobitev

managerskih znanj pri kustosih še kako potrebna. Kot pravi Mikuž (2003:167) spremembe v pristopu kustosov in nove metode oblikovanja razstav, veliko pripomorejo k povečanju števila obiskovalcev. Sodobni kustos je torej podjetniški kustos z managerskimi sposobnostmi. Čeprav je beseda management v muzejskih krogih še vedno težko izgovorljiva, vse bolj postaja nujnost, če želijo muzeji konkurirati ostalim ponudbam v svojem okolju. Izobraževanje in razvijanje tovrstnih znanj za pridobivanje managerskih sposobnosti mora biti temeljnega pomena tudi pri zaposlenih v dornavskem Muzeju sodobne umetnosti. Če naj muzej pri svojem delovanju upošteva nove kriterije (muzej kot kulturni center z obmuzejskim dogajanjem), potem je nujno opozoriti tudi na potrebo po managerskem znanju njegovih zaposlenih, njihovem nenehnem izobraževanju in pridobivanju organizacijskih sposobnosti.

4. Kako oblikovati konkurenčen program po katerem se bo Dornava razlikovala od ostalih muzejev v slovenskem prostoru?

Bistvo uspešnosti nekega muzeja je, da svojim obiskovalcem ponudi tisto česar drugje ne morejo videti oziroma doživeti. Dornava lahko po zgledu tujih muzejev sodobne umetnosti postane središče kulturnega dogajanja Podravske regije, kulturni center s številnimi obmuzejskimi dogajanja. Na račun mednarodnega sodelovanja in projektov z bližnjimi muzeji sodobne umetnosti-Kunsthausem, Museumsquartierjem in Muzejem suvremene umjetnosti in svojega programa (predstavljenega v prejšnjem poglavju) lahko v slovenskem prostoru predstavlja novost, neko svežino, ki je v muzejskem dogajanju še kako potrebna. Pri tem je bistvenega pomena vpeljava sodobnih tehnologij in multimedijskih predstavitev. Predmet fascinacije današnjih muzejev namreč niso več razstavljeni eksponati, temveč sredstva njihove prezentacije, torej način kako so predmeti predstavljeni. Muzej obstaja za obiskovalce, zato mora storiti vse kar je v njegovi moči, da jih privabi in jim ponudi zanimivo izkušnjo. Muzej v Dornavi mora tako pri svojem delovanju temeljiti na novi, spremenjeni definiciji sodobnega muzeja. Poleg klasičnih funkcij prevzema postmoderni muzej tudi ekonomske in socialne razsežnosti. Muzej danes postaja mesto v malem, saj vključuje trgovino, restavracijo, knjižnico...Ob tem se seveda postavlja vprašanje do kod lahko muzej širi svoje kompetence, ne da bi s tem izgubil svoje identitete? A značilnost postmodernih muzejev v tekmovalnem okolju predstavlja prav razvoj novih turističnih proizvodov v okviru muzejskega turizma. S tem se zagotavlja večji obisk obiskovalcev in s tem rešitev slabo obiskanih muzejev.

Vzpostavitev Muzeja sodobne umetnosti bi Dornavi prinesla prepoznavnost ter s tem vsaj delno rešitev problematike nezaposlenosti Podravske regije, saj bi nudila nova delovna mesta

ter privabila številne domače in tuje goste. Pri tem bi se muzej moral povezati z ostalimi turističnimi točkami v Podravju ter oblikovati skupno strategijo turistične ponudbe Podravske regije. Dornava bi tako lahko v povezavi s Ptujem in okolico predstavljala prepoznavno kulturno središče Podravske regije oziroma eno od pomembnih kulturnih središč in dogajanja Slovenije nasploh.

3. SKLEP

V času ko na vseh družbenih področjih potekajo hitre spremembe, je razmislek o usmeritvah sodobnih muzejev več kot potreben. Muzeji morajo, če se želijo obdržati in uspešno tekmovati z ostalimi kulturnimi vsebinami, začeti uporabljati nove mehanizme in strategije, stare vzorce morajo zamenjati z novimi ter se prilagoditi kontekstu v katerem delujejo. Brez prilagajanja in iskanja novih, zanimivejših načinov muzejskega predstavljanja, bodo muzeji izgubili že tako maloštevilno publiko. Ta si danes želi odmevnih in zanimivih razstav, obogatenih s sodobno tehnologijo ter pospremljenih z vrsto obmuzejskih dejavnosti. Če smo v tujini lahko priča hitremu naraščanju muzejev (tudi muzejev sodobne umetnosti!) ter vse večji razvejanosti muzejskih dejavnosti, se zdi kot da Slovenije ta trend še ni dosegel. Okrogle mize, družabna srečanja in koncerti le redkokdaj popestrijo slovensko muzeološko dogajanje. Nič čudnega torej ni, da hladni in prazni muzejski zidovi ne privabijo občinstva, udobno zleknjenega pred televizijskim sprejemnikom. Medtem lahko v tujini opazimo bistvene spremembe muzejskega prostora, kjer se delež prostorov za razstavljanje zmanjšuje na račun prostorov za dobro počutje. Muzeji tako obsegajo muzejske trgovine, restavracije, knjižnice in prostore za počitek. Udobje obiskovalcev postaja vse pomembnejše in temu primerna je tudi ureditev muzejskih prostorov. Zakaj namreč ne bi muzej svojih obiskovalcev razvajal, jim nudil užitek in bil pozoren na njegove potrebe. Kenneth Hudson (v Mikuž 2003: 192) dobro napove, da naj bi v prihodnjih letih preživeli in napredovali le dve vrsti muzejev: »museums with charm & museums with chairs« (muzeji s šarmom in muzeji s stoli).

Poleg skrbi za zbirko bi moralo temeljno poslanstvo muzeja vključevati torej tudi skrb za to, da se obiskovalec v muzeju počuti dobro, da mu obisk predstavlja zanimivo in udobno izkušnjo, ki jo bo želel ponoviti. Če so bile včasih obiskovalčeve potrebe zapostavljene, postaja danes obiskovalec vse pomembnejši. Potrebno je prepoznati česa si želi, ko stopi v muzej, kaj je tisto kar pogreša in kaj tisto kar ga prepriča o ponovnem obisku. Muzej danes mora obstajati za obiskovalce. Pri tem mora spoznati katere so tiste prvine, ki bodo zaznamovale njegovo vlogo, torej v čem bo lahko drugačen oziroma konkurenčen drugim muzejem.

Muzej v Dornavi bi izstopal že po svoji lokaciji, saj bi predstavljal sodobno umetnost v baročnem dvorcu ter tako povezal staro z novim. Obiskovalcev ne bi razvajal le baročni slog, temveč številna obmuzejska dogajanja, ki bi potekala v parku baročnega dvorca. Muzej bi z razširitvijo v kulturni center kombiniral muzejske, turistične in ostale kulturne dejavnosti v

povezavi in sodelovanjem z svojo okolico. Izjemnega pomena je namreč vključitev muzejev v okolje, v katerem delujejo. Oglaševanje v brošurah skupaj z ostalimi lokalnimi turističnimi znamenitostmi bistveno poveča njihovo prepoznavnost, muzejski turizem pa tako postane del lokalnega gospodarstva. Regionalni razvojni program Podravja 2007-2013 spodbuja ravno revitalizacijo objektov kulturne dediščine za povečanje konkurenčnosti turizma podravske regije. Baročni dvorec, ki danes sameva, bi z prenovo v Muzej sodobne umetnosti in kulturni center, močno prispeval k obogatitvi turistične ponudbe in izboljšanju prepoznavnosti Dornave oziroma širše Podravske regije.

Ideja vzpostavitve muzeja na neobičajnih lokacijah pa danes ni več tuja. Muzeji so tako lahko danes osnovani na farmah, ladjah, v rudnikih, skladiščih, zaporih, gradovih, kočah... (Hooper-Greenhil 1992:1). Obisk takega muzeja namreč nudi popolnoma drugačno izkušnjo kakor obisk klasičnega muzeja s strogim in togim videzom. Če temu dodamo še obmuzejske aktivnosti, obisk muzeja res lahko predstavlja zanimivo in poučno doživetje. Zdi se, da je muzej postmoderne dobe doživel ključen premik od predmeta do aktivnosti. Če je bila njegova vloga nekdanj povezana le z hranjenjem, zbiranjem in urejanjem premične dediščine, je danes muzej postal aktiven prostor s prireditvenim programom. Muzejske dejavnosti so vse bolj razvejane, saj obsegajo poleg razstavnega programa tudi okrogle mize, predavanja, srečanja, otroške in strokovne delavnice, koncerte klasične in popularne glasbe, projekcije filmov ter druge družabne dogodke. Muzej je postal kulturni center in se tako spremenil iz statičnega v dinamičen prostor. Poleg klasičnih funkcij vse bolj prevzema tudi ekonomske in socialne. Muzeji po svetu vključujejo knjižnice, trgovine, restavracije...in tako pravzaprav postajajo mesta v malem. Četudi se zdi, da bi muzeji tako lahko izgubili svojo identiteto, vidim v razvejanosti dejavnosti več koristi kot slabosti. Ravno zaradi omenjenih sprememb muzeji namreč privabijo večje število obiskovalcev in dobro obiskanih razstav si želi vsak muzej.

A za doseg tega cilja je potrebno predvsem boljše sodelovanje muzejskih ustanov z mediji. Marsikatera razstava je premalo medijsko oglaševana in zatorej ljudje zanjo sploh ne vedo. Tudi na tem področju bodo muzeji v bodoče morali spremeniti svojo logiko delovanja (kot samozadostne ustanove) in se bolje potruditi pri širjenju informacij o potekajočih razstavah. Za to pa je potrebna volja in angažiranost, ki je v slovenskih muzejskih krogih premalo vidna. Zdi se namreč, da se slovenski muzeji še vedno bojijo korenitih sprememb, ki bi jih morali sprejeti, čeprav bi ravno te spremembe prinesle boljše rezultate. Menim, da razlogov za takšno stanje ni upravičeno iskati le v finančnem primanjkljaju, temveč predvsem v odsotnosti

neke iniciative, volje in samozavesti, da se muzeji iz obrobne položaja lahko pomaknejo proti bolj centralni poziciji v družbi. Morda je ravno Muzej sodobne umetnosti v Dornavi priložnost za spopad z izzivi prihajajočih sprememb.

4. VIRI IN LITERATURA

Samostojne publikacije:

Banič, Ivo (2004): *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Bryson, John (1995): *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Drucker, Peter F. (2001): *Managerski izzivi v 21. stoletju*. GV Založba: Ljubljana.

Fopp, Michael A. (1997): *Managing Museums and Galleries*. London in New York: Routledge.

Frey, Bruno in Werner Pommerehne (2001): *Muze na trgu, odkrivanje ekonomike umetnosti*. Murska Sobota: Pomurski akademski center.

Hooper-Greenhill, Eilean (1992): *Museums and the shaping of knowledge*. London in New York: Routledge.

Kozinc, Željko (1999): *Lep dan Kliče-150 izletov po Sloveniji*. Ljubljana: Modrijan.

MacDonald, Sharon (1996): *Theorizing Museums: An Introduction*. Oxford: Blackwell.

Mikuž, Marjeta (2004): *Pogledi na muzeje v dobi globalizacije*. Ljubljana: ISH-Fakulteta za podiplomski humanistični študij: Muzej novejšje zgodovine Slovenije.

Murovec, Barbara (2004): *Slovenska umetnostna zgodovina-tradicija, prelomi, perspektive*. Ljubljana: ZRC SAZU.

Premzl, Primož (1996): *Ptuj-vodnik po mestu*. Maribor: Umetniški kabinet Promož Premzl d.o.o.

Simoniti, Vasko (2003): *Fanfare nasilja*. Ljubljana: Slovenska matica.

Skrtnar, Darja (2004): *Gibljive slike z razstave: k filmsko-teoretsko in muzeološko osmišljeni rabi avdiovizualnih medijev od dokumentanega filma do multimonitorske instalacije v muzejih v Sloveniji*. Nova Gorica: Goriški muzej Nova Gorica.

Spahić, Besim (2002): *Kulturni marketing: vidiki strateškogomarketinškega premisleka kulture in umetnosti*. Ljubljana: Študentska založba.

Stopar, Ivan (1990): *Grajske stavbe v vzhodni Sloveniji-območje Maribora in Ptuja*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete v Ljubljani.

Tavčar, Lidija (2003): *Zgodovinska konstitucija modernega muzeja kot sestavina sodobne zahodne civilizacije*. Ljubljana: ISH-Fakulteta za podiplomski humanistični študij.

Članki v revijah in zbornikih:

Batič, Jerneja in Miran Krivec (1995): Dornava-dnevi evropske kulturne dediščine. *Gea* 5(8), 44.

Bučić, Vesna (2003): Dornavske ure v pokrajinskem muzeju Ptuj. V Marjeta Ciglencečki (ur.): *Dornava-Vrišerjev zbornik*, 323–335. Ljubljana: Slovensko umetnostnozgodovinsko društvo.

Kolšek, Alenka (2003): Baročni vrt v Dornavi. Zgodovinski razvoj, analiza vrtno kompozicije in poti prenove. V Marjeta Ciglencečki (ur.): *Dornava-Vrišerjev zbornik*, 86–107. Ljubljana: Slovensko umetnostnozgodovinsko društvo.

Murphy, Bernice L. (2004): The Definition of the Museum. From Specialist Reference to Social Recognition and Service. *Newsletter of the International Council of Museums* (57), 2.

Sukel, M. William (1994): Museums as organizations. V Kevin Moore (ur.): *Museum management*, 262–264. London in New York: Routledge.

Vidmar, Polona (2003): Poslikane tapete v dornavskem dvorcu. V Marjeta Ciglencečki (ur.): *Dornava-Vrišerjev zbornik*, 283–321. Ljubljana: Slovensko umetnostnozgodovinsko društvo.

Pravni viri:

Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (2002). Ljubljana: Uradni list RS 96.

Dostopen na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200296&stevilka=4807> (12. oktober 2007).

Zakon o varstvu kulturne dediščine (2008). Ljubljana: Uradni list RS 16.

Dostopen na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200816&stevilka=485> (14. junij 2008).

Internetni viri:

Internet 1

Ministrstvo za kulturo (2008): *Resolucija o Nacionalnem programu za kulturo 2008-2011 (ReNPK0811)*. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200835&stevilka=1428> (1. maj 2008).

Internet 2

Mariborska razvojna agencija (2007): *Regionalni razvojni program za Podravsko razvojno regijo 2007-2013*. Dostopno na <http://www.mra.si/index2.htm> (15. november 2007).

Internet 3

Statistični urad Republike Slovenije (2008): *Statistični letopis 2007*. Dostopno na http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp (7. april 2008).

Internet 4

Slovenska turistična organizacija (2004): *Slovenski turizem v številkah*. Dostopno na http://www.slovenia.info/pictures%5CTB_board%5Catachments_2%5C2005%5CSlovenski_turizem_v_stevilkah_2004_final_2007.pdf (14. november 2007).

Internet 5

Skupnost muzejev Slovenije (2008): *Skupnost muzejev Slovenije (SMS)*. Dostopno na <http://www2.pms-lj.si/SMS/> (12. januar 2008).

Internet 6

ICOM Slovenski odbor (2008): *ICOM Slovenija*. Dostopno na <http://slovenia.icom.museum> (11. januar 2008).

Internet 7

Slovensko muzejsko društvo (2008): *Slovensko muzejsko društvo (SMD)*. Dostopno na <http://www.smd-drustvo.si> (12. januar 2008).

Internet 8

MuseumsQuartier Wien (2008): *MQ MuseumsQuartier Wien*. Dostopno na <http://www.mqw.at/> (13. februar 2008).

Internet 9

Kunsthau Graz (2008): *Kunsthau Graz on View*. Dostopno na <http://www.kunsthau Graz.at/> (13. februar 2008).

Internet 10

Muzej suvremene umjetnosti Zagreb (2008): *MSU Zagreb- muzej suvremene umjetnosti zagreb*. Dostopno na http://www.msu.hr/index_e.htm/ (12. januar 2008).

Internet 11

Schweibenz, Werner (1998): *The "Virtual Museum": New Perspectives For Museums to Present Objects and Information: Using the Internet as a Knowledge Base and Communication System*. Dostopno na http://is.uni-sb.de/projekte/sonstige/museum/virtual_museum_isi98.html#intro (8. julij 2008).