

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Alja Krajnc

Kulturni management v javnih zavodih: primer Muzej Velenje

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Alja Krajnc

Mentor: izr. prof. dr. Gregor Tomc

Somentorica: doc. dr. Vesna Čopič

Kulturni management v javnih zavodih: primer Muzej Velenje

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Zahvaljujem se somentorici doc. dr. Vesni Čopič, mentorju izr. prof. dr. Gregorju Tomcu, direktorju Muzeja Velenje g. Damijanu Kljajiču in vsem drugim, ki so mi kakor koli pomagali pri nastajanju diplomskega dela.

Kulturni management v javnih zavodih: primer Muzej Velenje

Diplomsko delo predstavlja delovanje in vlogo menedžmenta v javnem kulturnem zavodu Muzej Velenje, zlasti z vidika pridobivanja finančnih sredstev za njegovo delovanje. Po slovenski zakonodaji se javni zavodi lahko financirajo iz javnih sredstev (to so sredstva iz občinskega ali državnega proračuna), sredstev, ki jih sami pridobijo z izvajanjem javne službe oz. trženjem storitev, ki so neposredno povezane z osnovno dejavnostjo javnega zavoda, in tržnih sredstev, ki jih ustvarijo s prodajo dobrin in storitev izven dometa javne službe na trgu. V nalogi predstavljam, kako se s pridobivanjem sredstev spopada Javni zavod Muzej Velenje in kakšna je struktura njegovih prihodkov. V boju za sredstva in občinstvo se vodstvo muzeja srečuje s številnimi izzivi in težavami ter vedno znova išče nove načine trženja tako javne službe kot tudi drugih storitev. Pri tem pa se trudi ohraniti svoje osnovno poslanstvo in pedagoško funkcijo.

Ključne besede: kulturni menedžment, javni zavod, muzej, financiranje

Cultural management in public institutions: case Museum Velenje

This diploma explores the role of management in a public cultural institution Museum Velenje, focusing on acquirement of financial resources for its activity. According to the Slovenian legislation public institutions are in part financed with public resources (local community or government) and in part by their activity. The latter includes marketing of public services directly connected with the primary objective of the institution and selling of products and services which are not a part of public service domain and are not directly connected to the main mission of the institution. Key part of diploma presents a description of activities used by the management of Museum Velenje to acquire financial resources. In the struggle for financial resources and audience the museum is encountering numerous challenges and problems. It always has to keep looking for new ways of promoting and selling public services as well as other services, preserving at the same time its primary objective and educational task.

Keywords: cultural management, public institution, museum, financial resources

Kazalo

1 UVOD	7
1.1 Namen in cilji	7
1.2 Domneve	7
1.3 Metodologija	8
1.4 Struktura naloge	8
2 OPREDELITEV POJMOV IN TEORETIČNA IZHODIŠČA	10
2.1 Kulturni menedžment in funkcije (kulturnega) menedžerja	10
2.1.1 Načrtovanje.....	12
2.1.2 Organiziranje, koordiniranje, vodenje in izvedba strategij.....	13
2.1.3 Nadzor	13
2.2 Javna služba in javni zavod	13
2.2.1 Javna služba.....	13
2.2.2 Javni zavod	14
2.3 Menedžment v javnem zavodu	16
2.3.1 Javni menedžment	16
2.3.2 Novi javni menedžment – NJM.....	18
2.4 Menedžment v muzeju	20
2.4.1 Opredelitev muzeja.....	20
2.4.2 Glavni menedžerski izzivi v muzeju	21
2.4.2.1 Upravljanje muzeja kot javnega zavoda.....	21
2.4.2.2 Oblikovanje identitete in določitev poslanstva muzeja	22
2.4.2.3 Marketing – trženje muzeja	23
2.4.3 Pridobivanje finančnih sredstev v muzeju.....	24
2.4.3.1 Javno financiranje.....	26
2.4.3.2 Sredstva iz naslova trženja javne službe	27
2.4.3.3 Tržna sredstva od prodaje blaga in storitev na trgu.....	27

2.4.3.4 Sponzorska sredstva in donacije.....	28
2.4.4 Priložnosti za menedžerje v muzeju	29
2.4.4.1 Razvoj turizma.....	29
2.4.4.2 Partnerstvo s podjetji	30
2.4.4.3 Uvajanje novosti in razvoj novih pridobitev	30
2.4.4.4 Prostovoljni prispevki.....	30
2.4.4.5 Združevanje	31
3 PRIMER: MUZEJ VELENJE	32
3.1 Kulturni menedžment v Javnem zavodu Muzej Velenje	32
3.1.1 Javni zavod Muzej Velenje	32
3.1.2 Glavni menedžerski izzivi v Muzeju Velenje.....	34
3.1.2.1 Upravljanje Javnega zavoda Muzej Velenje	34
3.1.2.2 Oblikovanje identitete in določitev poslanstva Muzeja Velenje	36
3.1.2.3 Marketing – trženje v Muzeju Velenje	38
3.1.3 Pridobivanje finančnih sredstev v Muzeju Velenje.....	40
3.1.4 Priložnosti za menedžerje v Muzeju Velenje	51
3.1.4.1 Razvoj turizma.....	51
3.1.4.2 Partnerstvo s podjetji	51
3.1.4.3 Uvajanje novosti in razvoj novih pridobitev	51
3.1.4.4 Prostovoljni prispevki.....	52
3.1.4.5 Združevanje	52
4 SKLEP	53
5 LITERATURA	57
6 PRILOGE.....	61
Priloga A: Vprašalnik za direktorja Muzeja Velenje.....	61
Priloga B: Vprašalnik za predsednika Sveta JZ Muzej Velenje.....	64
Priloga C: Vprašalnik za predstavnika Mestne občine Velenje, ustanoviteljice Muzeja Velenje.....	65

1 UVOD

1.1 Namen in cilji

Splošno znano dejstvo je, da so dobro načrtovane in izpopolnjene menedžerske tehnike ter ustrezno menedžersko znanje in sposobnosti vodilnih odločilnega pomena za uspešnost nekega podjetja. To se zdi samoumevno, ko gre za profitno podjetje, drugače pa je na področju kulturnih in nasploh neprofitnih javnih organizacij. Namen moje naloge je ugotoviti, kako je menedžment razvit v Javnem zavodu Muzej Velenje, in opisati njegovo delovanje, zlasti z vidika pridobivanja finančnih sredstev, in potrebe po uveljavljanju menedžerskih znanj ter prijemov. Ugotavljala bom, kateri so najpomembnejši izzivi menedžerjev oz. vodstva v muzeju in katere so priložnosti, ki jih lahko izkoristijo za uspešnejše delovanje. Predpostavljam, da je največji izziv prav pridobivanje finančnih sredstev, zato se bom še posebej posvetila načinom pridobivanja sredstev in glavnim virom financiranja za delovanje javnega kulturnega zavoda. Poseben poudarek bom namenila pridobivanju tistega dela sredstev, za katerega zavod poskrbi sam s trženjem javne službe ali z delovanjem lastnega menedžmenta (se pravi s prodajo storitev na trgu).

1.2 Domneve

Kljub temu da so muzeji kot kulturni javni zavodi v večini financirani iz javnih sredstev, ta sredstva ne zadostujejo vedno za njihovo uspešno delovanje. Zato se menedžerji oz. vodilni v muzeju srečujejo z velikim izzivom, kako pridobiti dodatna sredstva za delovanje, pri tem pa ohraniti svoje bistvo, ki je neprofitno in izobraževalno. Moja hipoteza se torej glasi: Kulturni javni zavod Muzej Velenje si je primoran poleg javnih sredstev, ki jih dobi od občine ali države in predstavljajo večji delež njegovih prihodkov, sam zagotoviti še dodatna sredstva iz drugih virov. Vendar poslanstvo muzeja še vedno ostaja na prvem mestu. Zato menedžerske tehnike niso prvenstveno namenjene komercializaciji, ampak popularizaciji in torej trženju ter razvoju kakovostnega programa javne službe. Kolikor muzej trži proste kapacitete, ki jih ne potrebuje za izvajanje javne službe, to počne na trgu zato, da lahko s to dopolnilno dejavnostjo pridobi dodatna sredstva za izvajanje svojega poslanstva.

1.3 Metodologija

Za izvedbo naloge sem uporabila metodo analize in interpretacije sekundarnih virov, pri čemer sem se opirala na domačo in tujo strokovno literaturo (knjige, članke in spletne vire). Uporabila sem tudi metodo analize primarnih virov, zakonodaje in drugih aktov, ki formalno urejajo področje javnih zavodov v Sloveniji.

Pri preučevanju konkretnega primera Javnega zavoda Muzej Velenje sem si pomagala z analizo aktov in dokumentov muzeja ter s polstrukturiranimi intervjuji z direktorjem muzeja, predsednikom sveta muzeja ter predstavnikom ustanoviteljice (Mestne občine Velenje).

1.4 Struktura naloge

V delu z naslovom *Opredelitev pojmov in teoretična izhodišča* sem predstavila osnovne koncepte in pojme, ki so relevantni za razumevanje diplomske naloge. Opredelila sem kulturni menedžment in opisala osnovne funkcije kulturnega menedžerja, predstavila značilnosti javne službe in delovanje javnih zavodov v Sloveniji ter njihovega menedžmenta. Predstavila sem tudi nove tokove oz. novo ideologijo na področju javnega menedžmenta pod skupno oznako *Novi javni menedžment (NJM)*. V naslednjem podpoglavju *Opredelitve pojmov in teoretičnih izhodišč* sem predstavila kulturni menedžment v muzejih, pred tem pa zbrala različne definicije muzeja in značilnosti, ki so skupne vsem vrstam muzejev. Temu sledi predstavitev glavnih izzivov, s katerimi se srečujejo menedžerji v muzeju: upravljanje muzeja, oblikovanje identitete in poslanstva muzeja, marketing in trženje ter pridobivanje finančnih sredstev. V zadnjem poglavju 2. dela sem podrobneje obdelala izziv, povezan s financiranjem, in ga razdelila na del, ki govori o javnem financiranju iz proračuna občine in države, del o pridobivanju sredstev s trženjem javne službe, del o pridobivanju sredstev s prodajo dobrin in storitev na trgu ter del o sponzorskih in donatorskih sredstvih. Za konec pa sem podala še nekaj najpogostejših priložnosti, ki jih lahko vodstvo muzeja izkoristi v svoj prid.

Tretji del naloge je namenjen predstavitvi menedžmenta na primeru Muzeja Velenje. Najprej sem predstavila Javni zavod Muzej Velenje in njegovo dejavnost, nato sem glavne izzive in priložnosti muzejskih menedžerjev iz prejšnjega dela prenesla na

primer Muzeja Velenje ter opisala, kako se tam spopadajo z njimi. Poseben poudarek je na podatkih o pridobivanju finančnih sredstev iz različnih virov od leta 2005, ko je Muzej Velenje prvič celo leto deloval kot samostojni zavod, do leta 2009.

Na koncu sledi še sklep, v katerem so podane zaključne ugotovitve glede na zastavljeno domnevo in sklepne misli.

2 OPREDELITEV POJMOV IN TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Kulturni menedžment in funkcije (kulturnega) menedžerja

Pojem kulturni menedžment se nanaša na menedžment v kulturnih neprofitnih organizacijah. Najbolj tipična in najbolj razširjena oblika neprofitne organizacije pri nas je zavod. Zavodi v Sloveniji delujejo na področjih dejavnosti, katerih glavni cilj delovanja ni dobiček (Černetič 2007, 25). »Smisel obstoja neprofitnih organizacij je delovanje v splošnem družbenem interesu, delovanje v splošno družbeno korist« (Kolarič in drugi 2002, 10). V neprofitni ali nepridobitni dejavnosti ni glavni namen obstoja ustvarjanje dobička, temveč proizvodnja storitev, ki jih ciljna populacija najbolj potrebuje, in to na ravni čim višje kakovosti ob minimalnih možnih stroških proizvodnje. Njihovo delovanje je namenjeno uresničevanju splošne družbene koristi in zadovoljevanju tistih potreb, ki jih ni mogoče zagotoviti s pomočjo tržnega mehanizma (Kamnar 1999, 29). Tako področje je zagotovo tudi kultura, ki ostaja za menedžersko logiko eden izmed najtežje osvojljivih segmentov neprofitnih dejavnosti. Težko je namreč združljiva s profitno naravnano in racionalno podjetniško logiko (Mihelj 1999, 34). Čeprav dobiček ni bistvo neprofitne organizacije, si tudi te, kot vsaka organizacija, prizadevajo poslovati s čim boljšim finančnim izidom, tako da pokrijejo vsaj stroške svojega poslovanja (Žnidaršič Kranjc 1996, 26). Vendar če neprofitna organizacija ustvari dobiček, tega ne sme izplačati lastnikom ali drugim udeležencem. Porabiti ga mora za nadaljnje opravljanje osnovne dejavnosti, zaradi katere je bila ustanovljena, za svoj razvoj in izboljšanje storitev (Kamnar 1999, 29–32). Neprofitne organizacije so opravičene plačevanja davka na dobiček. Zakon o davku od dobička pravnih oseb določa, da so plačevanja davka na dobiček oproščeni: Banka Slovenije, javna podjetja in javni gospodarski zavodi, ki so v lasti Republike Slovenije oz. občin, invalidska podjetja, investicijski skladi, javni zavodi, razen za pridobitno dejavnost, društva, verske skupnosti, javni in zasebni skladi ter druge organizacije in zavodi, ustanovljeni za ekološke, humanitarne, dobrodelne in druge nepridobitne namene, razen za pridobitno dejavnost (Zakon o davku od dobička pravnih oseb, 6. čl.).

»Ko pri nas uporabljamo besedo menedžment, jo po navadi v povezavi z gospodarstvom. In če z njo vendarle sežemo v kulturo, si pri tem običajno

predstavljamo tisto, kar se nanaša na njen ekskluzivni pomen promoviranja in zastopanja umetnika» (Čurin Radovič 1994, 22). Direktorji kulturnih ustanov, ki jih danes imenujemo kulturni menedžerji, so se tega naziva dolgo branili, saj jih je napačno in neupravičeno asociiral na komercializacijo in banalizacijo kulture. Danes je tako razmišljanje preseženo in tudi na področju kulture legitimno govorimo o menedžerjih (Škof 1995, 54).

Splošna in najenostavnejša opredelitev definira menedžment kot »način organiziranja, načrtovanja, vodenja in nadzorovanja poslovnih aktivnosti v formalni ali neformalni instituciji, kjer posameznik oziroma poslovna skupina čim bolj učinkovito dosega svoje poslanstvo in cilje. Takšna opredelitev velja za vse vrste organizacij – profitne in neprofitne«. Tako v profitnih kot neprofitnih organizacijah so potrebni koordinacija zaposlenih ljudi, racionalno poslovno odločanje in doseganje zastavljenih ciljev ter ustvarjanje presežka. Tu pa se menedžment profitnih organizacij razlikuje od neprofitnega in kulturnega, saj stremi k ustvarjanju presežka vrednosti, medtem ko naj bi neprofitni ustvarjal predvsem presežek vrednot (Kovač 1997a, 6).

Peter Drucker ugotavlja, da se z menedžerskega vidika neprofitne organizacije razlikujejo od profitnih predvsem na treh področjih:

- Poslanstvo in organiziranje dejavnosti: Neprofitne organizacije s svojim poslanstvom izražajo svojo dolgoročno neekonomsko usmeritev, s čimer na kratek rok lahko delno kompenzirajo ekonomske probleme.
- Strateško odločanje na posameznih poslovnih področjih, kot so npr. trženje, finance, kadri: Pri neprofitnih organizacijah je trženje oz. usmerjenost k uporabnikom še pomembnejše za uspeh kot pri profitnih podjetjih. Analiza uporabnikov in dobro poznavanje njihovih potreb oz. želja je ključnega pomena za uspešnost neprofitnih organizacij, kajti te tudi same skupaj z uporabniki oblikujejo socialne in kulturne dejavnosti ljudi in tako svoje dobrine soustvarjajo, ne pa le ponujajo.
- Merjenje poslovnih rezultatov in učinkov: Neprofitne organizacije se manj posvečajo svojim rezultatom in natančnemu računovodstvu kot profitne, kjer obstaja točno določena točka preloma, kjer podjetje začne poslovati z dobičkom. Za razliko od tega neprofitne organizacije delujejo po logiki, da morajo prihodki globalno in načeloma pokriti stroške (Kovač 1997a, 7).

Funkcije kulturnega menedžerja tvorijo ciklični proces načrtovanja, izvajanja in nadzora, ki poteka na štirih ključnih poslovnih področjih. To so področja proizvodnje, trženja, financ ter kadrov in organizacije. Osnovne funkcije vsakega menedžerja, tudi kulturnega, so naslednje:

2.1.1 Načrtovanje

Pri načrtovanju morajo menedžerji v vsakršni organizaciji upoštevati različna okolja, v katerih organizacija deluje (kulturno, ekonomsko, politično, demografsko itd.) (Mihelj 1999, 40). Menedžer postavi okvir, znotraj katerega se v organizaciji razvijajo načrti, tako da opredeli poslanstvo, politiko, strategijo in cilje organizacije (Kotler 1996, 66). Ko ustanovitelj opredeli poslanstvo javne organizacije, s tem definira, kaj želi organizacija biti in komu želi služiti. Določi njen namen, prepričanja in poslovna načela, ki jih javni zavod nato izvaja prek direktorja in sveta zavoda. Poleg tega zasnuje tudi vizijo, ki naj bi jo organizacija uresničila, in proizvode oz. storitve, ki so s tem povezani. Osnovno poslanstvo neprofitnih kulturnih organizacij je v dvigu ravni kvalitete življenja in splošne kulturne ravni prebivalstva ter v spreminjanju vrednostnega sistema in življenjskega stila ljudi. Hkrati pa je njihovo poslanstvo tudi poskrbeti za čim večjo kakovost in raznolikost kulturnih prireditev (Mihelj 1999, 40). Pri tem se pogosto soočajo z izzivom, kako najti pravo ravnovesje med svojim neekonomsko usmerjenim poslanstvom in ekonomsko logiko poslovanja.

Po opredeljenem poslanstvu mora menedžer v procesu načrtovanja oblikovati cilje za doseganje poslanstva, v naslednjem koraku pa še izdelati strategijo uresničevanja teh ciljev in zasnovati posamezne projekte, s katerimi naj bi se uresničili cilji na različnih področjih delovanja. Prav ta del načrtovanja, ki se nanaša na izdelavo konkretnih ciljev in strategij, predstavlja najpogostejšo težavo v večini neprofitnih organizacij. V kulturnih neprofitnih organizacijah postavitvi ciljev in strategij mnogokrat ne pripišejo zadostne pomembnosti, jih ne opredelijo ali to storijo intuitivno in brez racionalne podlage. Odsotnost jasne definicije ciljev in odprtost za različne interpretacije pa lahko vodi v raznolikost interesov, kar poveča možnost za konflikte in nesporazume ter celo za prevlado čisto zasebnih ciljev in koristi nad neprofitnim namenom organizacije. Zato morajo biti menedžerji v kulturnih institucijah še posebno pozorni na prepletajoče se interese in njihove nosilce. Mnogi raziskovalci menijo, da je v tem primeru njihova

naloga, da postavijo na prvo mesto publiko in se skušajo čim bolj ravnati po njenih interesih in potrebah (Mihelj 1999, 40–41).

Menedžerji javnih kulturnih zavodov morajo biti poleg tega pozorni še na dejstvo, da je planiranje v javnem sektorju podrejeno širšim interesom v okviru politike in posebnih zakonov, ki zadevajo javne storitve (Pečar 2003, 71).

2.1.2 Organiziranje, koordiniranje, vodenje in izvedba strategij

Strateško načrtovanje je proces, v katerem se oblikujejo in opredelijo konkurenčne prednosti posamezne kulturne (neprofitne) institucije, na podlagi katerih naj bi izstopala od drugih sorodnih institucij. Ocenijo se, kaj predstavlja poglobitve težave za razvoj organizacije, in ugotovijo poslovne priložnosti. Strateški menedžment pa je treba uspešno nadgraditi z operativnim menedžmentom, se pravi z iskanjem načinov za čim boljšo realizacijo zastavljenih načrtov (Martinelli 1999, 11).

2.1.3 Nadzor

Menedžer z različnimi nadzornimi mehanizmi nadzira izvedbo strategij na posameznih področjih in na podlagi tega izvaja pozitivno ali negativno sankcioniranje. Krog se sklone s tem, da na osnovi ocene doseženih učinkov, prednosti, slabosti, priložnosti in tveganj ponovno začne z načrtovanjem prihodnjih ciljev in strategij. V neprofitnih organizacijah je zaradi pomanjkanja objektivnih kriterijev nadzor pogosto namesto na rezultate (output) osredotočen na finančne vire (input) (Mihelj 1999, 40–41).

2.2 Javna služba in javni zavod

2.2.1 Javna služba

»Javne službe zagotavljajo prebivalstvu tisto, kar je kot družbena konvencija sprejeto za nujno potrebno. Pri javni službi je mehanizem trga zamenjan z obojestransko obveznostjo države in prebivalstva; država zagotavlja storitve, prebivalstvo plačuje davke in prispevke« (Kamnar 1999, 153). Gre za dejavnost, s katero se ustvarjajo

dobrine za zadovoljevanje družbenih potreb, ki jih ni mogoče zadovoljiti v procesu tržne blagovne proizvodnje (Bučar v Rakočevič 1994, 142).

Javna služba predstavlja dejavnosti, za katere veljajo naslednje značilnosti:

- izvajajo se v javnem interesu,
- za njihovo zagotavljanje skrbi država ali lokalna skupnost,
- izvzete so iz pravnega režima tržnih dejavnosti in prenesene iz zasebne v javno sfero,
- izvajajo se po posebnem javnopravnem režimu (Virant 1998, 129).

Helena Kamnar za razlago javne službe na področju kulture povzema Krbekovo definicijo, ki pravi, da za javno službo ni bistvenega pomena, kdo jo opravlja, ampak da deluje po pravilih, ki jih predpiše država, in je dostopna vsem enako, ob vsakem času ter pod enakimi pogoji. Za ta namen so ustanovljeni javni zavodi (Kamnar 1999, 104). Zakon o varstvu kulturne dediščine predvideva, da država za izvajanje javne službe na področju varstva nepremične dediščine in premične dediščine, ki je njen sestavni del, ustanovi javni zavod za varstvo dediščine, ki s svojimi organizacijskimi enotami pokriva celotno območje Republike Slovenije. Za izvajanje javne službe na področju varstva premične dediščine država ustanavlja državne muzeje, skupaj z lokalnimi skupnostmi pa določi mrežo pokrajinskih in mestnih muzejev, ki pokrivajo vse vrste premične dediščine in celotno območje Slovenije (Zakon o varstvu kulturne dediščine, 20. čl.). Izvajalec javne službe mora imeti strokovno usposobljene delavce za vsa področja dejavnosti, ki jih opravlja kot javno službo, ter prostorske, tehnične pogoje in opremo za opravljanje strokovne dejavnosti na teh področjih (Zakon o varstvu kulturne dediščine, 25. čl.).

2.2.2 Javni zavod

Statusna vprašanja o zavodih, njihovem delovanju in ustanavljanju opredeljuje Zakon o zavodih. Ta določa, da se za opravljanje javnih služb ustanovijo javni zavodi. Ustanavljajo jih republika, občine, mesto in druge z zakonom pooblaščen javne pravne osebe. Javni zavodi se lahko ustanovijo tudi za opravljanje dejavnosti, ki niso opredeljene kot javne službe, če se opravljanje dejavnosti zagotavlja na način in pod pogoji, ki veljajo za javno službo (Zakon o zavodih, 3. čl.).

Zakon zavode opredeljuje kot »organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička« (Zakon o zavodih, 1. čl.). Upravljanje in vodenje javnih zavodov na področju kulture posebej ureja Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, ki določa, da zavod predstavlja in vodi direktor. Poleg tega ima zavod še dva organa: svet in strokovni svet (Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, 32. čl.).

Javni zavodi opravljajo javne službe na področjih, katerih pglavitni cilj ni ustvarjanje dobička, temveč skrb za zagotavljanje dobrin in storitev, ki so v javnem interesu družbe. To so predvsem področja šolstva, znanosti, kulture, zdravstva, socialnega varstva, športa in podobno (Čok in drugi 1996, 73). Kljub temu da je javni zavod po definiciji neprofitna organizacija, lahko poleg neprofitne opravlja tudi profitno dejavnost, ki se v praksi enači s prodajo storitev na trgu (Kamnar 1999, 32). Zakon namreč zavodu dopušča tudi možnost opravljanja gospodarske dejavnosti, če je ta namenjena opravljanju dejavnosti, za katero je bil zavod ustanovljen (Zakon o zavodih, 18. čl.). Morebitnega ustvarjenega dobička pa javni zavod ne sme razdeliti. Sicer lahko posluje z dobičkom oz. s prihodki preseže odhodke, vendar sme po zakonu ta presežek uporabiti izključno za opravljanje in tekoče financiranje svoje dejavnosti ter za njen razvoj, torej vlaganje v znanje ali v osnovna sredstva (Zakon o zavodih, 48. čl.).

To področje za javne zavode v kulturi posebej ureja Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo: »Če uporabi država ali lokalna skupnost del javne kulturne infrastrukture, ki začasno ali trajno ni več potreben za opravljanje kulturne dejavnosti, za druge namene, se nameni dohodek za investicije v javno kulturno infrastrukturo« (Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, 76. čl.).

V kulturnem javnem zavodu o presežku dohodkov nad odhodki vedno odloča ustanovitelj, a ga praviloma prepusti zavodu. Del presežka po navadi nameni za nagrajevanje zaposlenih, ki s svojim delom v veliki meri prispevajo k uresničevanju namena, zaradi katerega je bil zavod ustanovljen.

Dejavnost javnega zavoda se torej deli na javno službo in tržno dejavnost. Taka institucionalna ureditev za seboj povleče tri protislovja, ki sobivajo in se prepletajo v javnem zavodu: javni zavod se giblje med državo in trgom, med javnim in zasebnim ter profitnim in neprofitnim (Kamnar 1999, 91).

2.3 Menedžment v javnem zavodu

2.3.1 Javni menedžment

Javni menedžment je pojem, ki je nadomestil javno administracijo, katere nosilec je birokrat oz. uradnik. Tega je z rojstvom javnega menedžmenta nasledil bolj samoiniciativen poslovnež oz. podjetnik, ki deluje v javnem sektorju. Do zamenjave uradnikov z menedžerji je v javnem sektorju prišlo zaradi togosti, nepodjetnosti in neučinkovitosti javnih organizacij. Ves proces sta spodbudila gospodarska kriza in naftni šok v 70. letih 20. stoletja, ko je bila onemogočena rast države blaginje, zaradi česar so morale razvite industrijske države mobilizirati notranje rezerve, če so se hotele izogniti prisilnemu krčenju programov zdravstvenega varstva, kulture, izobraževanja in drugih javnih storitev. Če so se države temu hotele izogniti in s tem preprečiti nazadovanje in vpad kvalitete življenja svojega prebivalstva, so morale iskati načine za učinkovitejše upravljanje z razpoložljivimi viri. Zato so morale preiti iz neučinkovitega birokratskega v učinkovitejši menedžerski način upravljanja, ki naj bi si prizadeval zaustaviti prehitro rast stroškov ter povečati učinkovitost in uspešnost javnih organizacij na področju države blaginje. Glavna naloga javnega menedžmenta je torej pri istem obsegu razpoložljivih sredstev zagotoviti rast kvalitete javnih storitev. Za delovanje v tej smeri pa menedžer potrebuje višjo stopnjo avtonomije kot uradnik, saj mora z inovativnim tveganjem aktivirati skrite potenciale organizacije (Možina in drugi 1994, 939–940).

Za klasičen model menedžmenta v javnem zavodu velja model POSDCORB, katerega avtorja sta Gulick in Urwick. Model predpostavlja, da je menedžment v javnem sektorju enak kot v privatnem. Kratica POSDCORB zajema glavne funkcije menedžmenta v javnem zavodu in pomeni: planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting oz.:

- planiranje: postavljanje prioritet v zvezi z realizacijo danih programov in določanje metod za uresničitev ciljev;
- organiziranje: oblikovanje organizacijske strukture zavoda, razporeditev oddelkov in dodelitev kompetenc posameznim enotam ter ustrezna razporeditev moči in odgovornosti med njimi;

- kadrovanje: zaposlitev primernih ljudi, njihova razporeditev, usposabljanje in napredovanje;
- vodenje: odločanje in usmerjanje zaposlenih v smeri uresničevanja teh odločitev;
- koordiniranje: usklajevanje dejavnosti med posameznimi enotami in integriranje zaposlenih v podjetje;
- poročanje: posredovanje informacij o poteku dela nadrejenim;
- financiranje: snovanje finančnih načrtov, računovodska dejavnost in finančni nadzor.

Kljub kritikam se je ta model zasidral kot genotipski model menedžmenta v javnih zavodih, številni teoretiki pa so ga še izpopolnili. Tako sta Garson in Overman zasnovala modernejši model, ki skuša naloge menedžerja v javnem zavodu razširiti preko meja organizacije in vzpostaviti aktivnejši odnos do okolja. Po njunem mnenju so osnovne funkcije menedžerja v javnem zavodu naslednje:

- analiza politik,
- finančni menedžment,
- upravljanje s človeškimi viri,
- informacijski menedžment,
- reguliranje zunanjih odnosov z okoljem

(Možina in drugi 1994, 943–944; Pečar 2003, 11–12).

Graham in Hays sta model POSDCORB dopolnila še z osmo funkcijo: evalvacijo učinkov izvajanja menedžerskih praks. Šele evalvacija in povratna informacija namreč omogočata samokontrolo in izboljševanje menedžerskih metod ter preprečujeta ponavljanje vedno istih napak (Rus in drugi 1994, 946–947).

Glavna naloga menedžmenta zavoda je, da zasnuje finančne načrte, skrbi za njihovo usklajevanje in za računovodske zadeve ter izvaja notranji finančni nadzor. Pri tem nima povsem prostih rok, saj njegovo delovanje nadzoruje ustanovitelj, podrejen pa je tudi finančni regulativi in proračunskemu financiranju (Kamnar 1999, 81). Občina kot ustanoviteljica javnega zavoda svojo upravljavsko funkcijo izvaja z regulacijo javne službe, s sistemom financiranja dejavnosti, s svojimi predstavniki v svetu zavoda, ki je organ upravljanja, prek direktorja in z izvajanjem nadzora nad delom javnih zavodov. Občina namreč posredno vpliva na vse to, s tem ko določa vrsto dejavnosti, ki jo bo opravljal zavod, ustanavlja in ukinja zavod, imenuje in odstavlja direktorja ter daje

soglasja na nekatere odločitve sveta zavoda ali jih celo prepreči. Tako je v javnem zavodu zagotovljen vpliv ustanovitelja (Kamnar 1999, 72–73). Odločitve, ki jih po navadi ustanovitelj obdrži v svoji pristojnosti ali v okviru svojega vpliva, so v večini kontrolne in nadzorne narave. Ustanovitelj nadzira menedžment in ocenjuje smotrnost njegovega delovanja ter njegovo usklajenost z interesi lastnikov. S tem je povezana tudi odločitev ustanovitelja, da sam izbira in odpušča najvišji menedžment v zavodu. Ustanovitelj prek ustreznih upravljavskih organov pogosto vpliva tudi na odločitve glede usmerjanja podjetja, določanja ciljev poslovanja, sprejemanja dolgoročnih strateških odločitev, presojanja v zvezi z večjimi investicijami in podobno. Področje, ki je v celoti v pristojnosti samega zavoda oziroma njegovega menedžmenta in na katerega ustanovitelj nima z zakonom zagotovljenega vpliva, je področje usmerjanja kadrov ter koordiniranja različnih dejavnosti, ki jih izvajajo posamezne enote zavoda (Kamnar 1999, 75–79). Pri načrtovanju dejavnosti, storitev in programov za trg so javni zavodi tako kot podjetja podrejeni trgu. Potegovati se morajo za nove uporabnike in plačnike, poudarjati lastne prednosti in omejevati konkurenčne ponudnike. Poleg tega pa je javni zavod pri načrtovanju dejavnosti omejen tudi s pravili, ki veljajo za javno službo: vezanost na pobudo družbe, vezanost na ozemlje, na katerem zadovoljujejo potrebe, vezanost na natančno določeno vrsto in obseg nalog ter upoštevanje enakih pogojev za vse uporabnike, vezanost na organizacijski status organizacije, vezanost glede razpolaganja z materialnimi sredstvi in vezanost na sistem financiranja oziroma proračun, iz katerega pridobivajo sredstva (Kamnar 1999, 77–78).

2.3.2 Novi javni menedžment – NJM

V številnih razvitih državah so se že pred časom začeli zavedati, da javni sektor ne deluje dovolj odprto v odnosu do spoznanj in načel menedžmenta in ne izkorišča dovolj sodobnih menedžerskih tehnik. Ob tem se je porodilo razmišljanje o možnostih preobrazbe javnega sektorja za večjo tekmovalnost, inovativnost, tržno naravnost in uporabo spoznanj in tehnik sodobnega menedžmenta. Tako se je v drugi polovici 80. let 20. stoletja začela rojevati nova ideologija o menedžmentu v javnem sektorju, pod skupnim imenom novi javni menedžment (NJM) oz. New Public Management (NPM) (Pečar 2003, 11).

NJM bi lahko v širšem smislu definirali kot skupek menedžerskih načel, ukrepov in

metod ter tržnih in konkurenčnih mehanizmov, prevzet iz zasebnega v javni sektor (Kovač 2004, 177). Gre za uvajanje novosti v javnem sektorju na področju ekonomije in ekonomike poslovanja, načinov vodenja in upravljanja, delovnih metod, organizacijskih oblik in podjetniškega razmišljanja ter delovanja zaposlenih (Žurga 2001, 49). NJM v ospredje postavlja prizadevanje, da imajo tudi menedžerji v javnem sektorju jasno začrtane cilje in dobro dodelan sistem za merjenje in ugotavljanje stopnje realizacije določenih ciljev (Pollitt 2007, 38).

Tri bistvene skupine ukrepov, ki jih zajema NJM za spreminjanje javnega sektorja v smeri tržne naravnosti, so:

- *razvijanje tekmovalnosti*: prizadevanje za ukinitve monopolnega položaja ponudnikov javnih storitev in za razvijanje različnih virov ponudbe, ki si med sabo konkurirajo;
- *razdruževanje prevelikih upravnih birokracij*: koncept NJM zagovarja decentralizacijo ter drobljenje nepreglednih in neučinkovitih organizacij javnega sektorja. Prizadeva si za manjše, bolj koherentno vodene organizacije, ki naj bi bile usmerjene k zadovoljevanju tržnih potreb;
- *spodbujanje večje učinkovitosti po vzoru privatnega sektorja*: koncept NJM si prizadeva v javne organizacije vpeljati ukrepe in metode, ki so sicer značilne za privatni sektor in so usmerjene k razvijanju večje motivacije za učinkovitejše delo pri posamezniku. Na ravni celotne organizacije pa si prizadeva k maksimiranju dohodka (Pečar 2003, 19–22). Velik pomen pripisuje učinkoviti uporabi virov v javnih organizacijah, zato da se ob danem inputu doseže maksimalen možen ouput (Pollitt 2007, 38).

Ob vnašanju načel NJM v svoje delovanje javni zavodi naletijo na številne izzive, ki jih v nadaljevanju opisujem na primeru muzeja, nato pa še na konkretnem primeru Muzeja Velenje.

2.4 Menedžment v muzeju

2.4.1 Opredelitev muzeja

Angleška beseda »museum« izhaja iz grške besede »mouseion«, ki pomeni tempelj muz, zavetnic umetnosti in boginj navdiha ter učenja (Kotler in Kotler 1998, 11). Definicij muzeja je ogromno. Po definiciji AAM (American Association of Museums) je na primer muzej institucija, organizirana kot javna ali zasebna neprofitna organizacija, katere glavni namen je izpolnjevanje izobraževalnih in estetskih ciljev. Muzej ima v lasti ali uporabi določene žive ali nežive objekte, za katere mora skrbeti in jih redno razstavljati. Med osebjem mora imeti vsaj enega strokovnjaka s področja, ki ga pokriva, in mora biti redno odprt in dostopen splošni javnosti (Kotler in Kotler 1998, 6). ICOM-ova opredelitev, iz katere izhajajo tudi določila slovenske zakonodaje, pa muzej definira kot neprofitno, za javnost odprto institucijo, katere cilj je služiti družbi in njenemu razvoju. Njegova naloga je zbirati, hraniti, raziskovati, predstavljati in razstavljati tako materialno kot nematerialno dediščino človeštva in njegovega okolja za izobraževanje, raziskovanje ter razvedrilo (International Council of Museums 2007). Zakon o varstvu kulturne dediščine povzema bistvene postavke te definicije: »Muzej je stalna organizacija 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« (Zakon o varstvu kulturne dediščine, 3. čl.). Od muzejev se pričakuje, da izpolnjujejo poslanstvo služenja in ugajanja javnosti ter ohranjajo človeško in naravno dediščino kot javno dobro tudi za prihodnje generacije. Poslanstvo vsakovrstnih muzejev je izobraževalno, estetsko, znanstveno in zgodovinsko. Večinoma so neprofitne izobraževalne ustanove in kot take so deležne določenih privilegijev glede zakonov, davkov in podobno. V zameno za to se od njih pričakuje, da bodo delovale v skladu z interesi javnosti in si prizadevale za njeno izobraževanje (Kotler in Kotler 1998, 7–9).

Timothy Ambrose prepoznava tri glavne značilnosti, ki so skupne vsem muzejem ne glede na njihovo velikost, področje delovanja, obiskanost ter vrsto in velikost zbirke:

- temeljijo na zbirki: zbirajo, dokumentirajo, varujejo, hranijo in predstavljajo oz. razstavljajo premično dediščino. V današnjem času je zbirka sicer še vedno jedro

muzeja, a si zasluge za njegovo uspešnost in ugled deli z izobraževalnimi programi, interpretacijo, razlagami in pripovedmi, ki so postali glavne vrednote muzeja. V sodobnem času predstavitve v muzejih dobivajo nove razsežnosti, nove medije, orodja in načine za predstavljanje zbirke. Interaktivne in multimedijske predstavitve odsevajo sodobne novonastale izobraževalne koncepte, ki poudarjajo pomen mnogovrstne in večplastne inteligence in raznolike sloge učenja. Nadzor nad zbirko in njeno interpretacijo ni več le v rokah muzejskih strokovnjakov, temveč ima pri tem vedno večjo vlogo tudi občinstvo (Kotler in Kotler 1998, 11–15);

- zagotavljajo javne storitve, kot so razstave, predavanja, prireditve, publikacije in podobno;
- zagotavljajo kulturno, družbeno, ekonomsko in politično korist skupnosti, ki jih podpira (Ambrose 1993, 7–8).

2.4.2 Glavni menedžerski izzivi v muzeju

Koncept menedžmenta je v muzejskem kontekstu relativno nov pojav. Dolgo je namreč prevladovalo mišljenje, da so menedžerske tehnike v muzeju neuporabne, zaradi česar se ni posvečalo posebne pozornosti izobraževanju kadrov na tem področju. Vendar so se v zadnjih desetletjih muzeji znašli v vse močnejši medsebojni konkurenčni tekmi, pa tudi z drugimi ponudniki prostočasnih aktivnosti (Fopp 1997, 1–6). Vodstvo v sodobnih muzejih si prizadeva pri svojem delovanju upoštevati načela NJM in vnesti v svoje delo več tekmovalnosti, inovativnosti, tržne naravnosti in uporabe tehnik sodobnega menedžmenta. Trudijo se spodbujati večjo učinkovitost in čim bolj raznoliko in inovativno ponudbo ter čim bolje tržiti svojo dejavnost. Pri tem se srečuje s številnimi izzivi, ki jih morajo čim uspešnejše premagati, če želijo, da bi muzej preživel in učinkovito funkcioniral med vsemi drugimi ponudniki podobnih storitev. V nadaljevanju so opisani najpomembnejši izzivi za menedžment v muzeju, ki jih bom v naslednjem poglavju prenesla na primer Muzeja Velenje.

2.4.2.1 Upravljanje muzeja kot javnega zavoda

Upravljanje javnega zavoda zajema:

- oblikovanje administrativnega okolja: oblikovanje javne politike in nacionalnih programov ter nadzor nad njihovim uresničevanjem;

- lastniško upravljanje: kaže se v odnosu do ustanovitvene vloge, določanju poslovne strategije zavoda, imenovanju direktorja in organov upravljanja ter nadzorni vlogi lastnika;
- upravljanje kot menedžerska funkcija zavoda: notranja dejavnost zavoda, ki skrbi za izvajanje programov in storitev ter usklajuje potek dela v zavodu s pričakovanji in zahtevami lastnika in upravljavca. Poleg tega zagotavlja, da posamezni procesi, ki so zaradi delitve dela porazdeljeni med različne ljudi, med sabo usklajeni in povezani tako, da skupaj vodijo k uresničitvi zastavljenega cilja (Kamnar 1999,72).

Funkcija menedžerskega upravljanja znotraj zavoda in uporabe premoženja je po Zakonu o zavodih prepuščena samemu javnemu zavodu. Nosilec menedžerske funkcije je direktor zavoda. Menedžerska funkcija se sicer lahko deli na poslovodno funkcijo, ki pripada direktorju (imenuje ga ustanovitelj), in funkcijo vodenja strokovnega dela, ki pripada t.i. strokovnemu vodji (imenuje ga svet zavoda). S tem naj bi bila zagotovljena oz. omogočena strokovna neodvisnost zavoda, vendar temu ni tako, če predstavniki ustanovitelja predstavljajo večino v svetu zavoda. Lahko pa sta obe funkciji združeni v direktorju (Kamnar 1999, 75).

2.4.2.2 Oblikovanje identitete in določitev poslanstva muzeja

Muzeji so kompleksne organizacije z raznovrstnimi cilji, nameni, vlogami in funkcijami. Pričakovanja javnosti so zelo raznolika, zato je definicija njihovega poslanstva in identitete, okoli katere se lahko učinkovito organizirajo sredstva muzeja, velik izziv. Najti morajo pravo ravnovesje med prizadevanjem za čim večje in čim širše občinstvo na eni strani ter željo, da temu občinstvu priskrbijo visoko kakovostno vizualno in estetsko izkušnjo, podkrepljeno z izobraževalnim momentom, na drugi strani. Razstave naj bi bile dostopne široki množici ljudi, hkrati pa je treba skrbeti, da se objekti ne uničijo ali izrabijo, in tako postanejo neuporabni za naslednje generacije občinstva. Poslanstvo ima velik pomen, saj oblikuje tudi ponudbo in storitve, naloge in namen muzeja ter vpliva na njegovo celotno delovanje.

Ne glede na raznolikost muzejev je njihovo prvobitno poslanstvo zbiranje objektov, njihova interpretacija in prikazovanje občinstvu. Prav tako je poslanstvo vsakega muzeja izobraževanje občinstva in ustvarjanje navdiha, ki ljudi pripravi do tega, da muzej tako ali drugače podpirajo. Obstaja pa med muzeji razlika v stopnji, do katere se muzej pri oblikovanju poslanstva osredotoči na svojo zbirko in njeno specifično

vsebinsko oz. svoje poslanstvo dopolni z interpretativnim materialom, informacijami, dopolnilnim programom, zabavnim programom, izobraževalnimi elementi, in tako zavestno ustvari izkustvo, ki pritegne širše občinstvo, saj za javnost priskrbi dobrine, ki nikjer drugje niso dostopne v enaki obliki. Zlasti v večjih muzejih, ki se imajo za raziskovalne, izobraževalne in popularne institucije, se mora menedžment posvetiti usklajevanju raziskovalno-izobraževalnega in zabavnega poslanstva (Kotler in Kotler 1998, 27–34).

2.4.2.3 Marketing – trženje muzeja

Tradicionalni muzeji so na prvo mesto postavljali raziskovalno dejavnost ali svojo zbirko in se niso posebno borili za povečanje povpraševanja po svojih dobrinah in storitvah. Danes sta v središču njihovega delovanja občinstvo in tekmovanje za prosti čas in denar ljudi. Zato je vlaganje v ustvarjanje blagovne znamke, utrjevanje podobe, oglaševanje v medijih, odnose z javnostjo in marketing zelo produktivno in učinkovito za uravnavanje ravnovesja med prihodki in stroški muzeja.

S tem ko muzej daje vedno večji pomen lastnemu zaslužku, se vse bolj sooča z odvisnostjo od tržišča, s potrebo po spoznavanju potrošnikov in njihovih želja, potrebo po iskanju in vzdrževanju ciljne skupine ter po večji investiciji v promocijo in marketing (Kotler in Kotler 1998, 59–60). V tekmi za pridobivanje občinstva si lahko pomaga z marketinškimi raziskavami. Marketinška raziskava pomeni načrtovano in sistematično zbiranje podatkov ter analizo ugotovitev, relevantnih za boljše razumevanje tržnih razmer in za izboljšanje zadovoljstva potrošnikov ter organizacije. S tovrstnimi raziskavami menedžerji v muzeju zberejo temeljite in zanesljive informacije o tržnem okolju in tekmecih, o demografskih, geografskih in drugih značilnostih obiskovalcev muzeja, o dejavnikih, ki vplivajo na obisk muzeja, o tem, katere razstave so ljudem bile najbolj všeč, in ali so potrebne strateške spremembe. Tako so marketinške raziskave bistveno orodje za učinkovit menedžment v muzeju. Pridobljene ugotovitve pomenijo nasvete in priporočila, na osnovi katerih menedžerji sprejmejo odločitve o nadaljnjem delovanju (Kotler in Kotler 1998, 59–169).

Muzej mora ugoditi čim bolj raznolikemu občinstvu in obiskovalcem z različnimi ali celo nasprotujočimi si interesi, potrebami in pričakovanji. Menedžerji in drugi strokovnjaki v muzeju si ne prizadevajo samo zagotoviti privlačne ponudbe in zadovoljujočega izkustva obstoječim obiskovalcem muzeja, temveč tudi izboljšati marketinške prijeme, s katerimi bi pritegnili vedno nove obiskovalce. Zato mora

menedžment graditi na prepoznavnosti muzeja in na njegovi promociji ter ga zanimivo in privlačno približati ljudem. Poleg tega je menedžment v muzeju postavljen še pred en izziv, in sicer oblikovati strategijo za uspešen boj z drugimi ponudniki pristočasnih dejavnosti in alternativnimi načini preživljanja prostega časa. V tem boju ima več možnosti za zmago muzej oz. drugi ponudnik aktivnosti, ki bo znal najbolje organizirati in strukturirati omejen in vedno dragocenejši prosti čas ljudi. To pomeni, da mora biti obisk zasnovan tako, da bo od obiskovalca terjal čim manj finančnih, psihičnih, fizičnih in časovnih »stroškov«. To se lahko v muzeju doseže z raznimi ukrepi, kot npr.: zagotovljena parkirna mesta, urejene pešpoti in dobre povezave do muzeja, zagotovljena visoka stopnja informiranosti, dovolj razpoložljivega osebja, ki obiskovalcem pomaga in jim svetuje, dobro usmerjanje in oznake v muzejih, dovolj sedišč in prostora za počitek itd.

Ko menedžmentu uspe pritegniti občinstvo, je pred njim še en pomemben izziv. Poskrbeti je namreč treba za to, da muzej pridobljeno občinstvo obdrži na svoji strani, in načrtovati programe, ki bodo to občinstvo kar najbolj zadovoljili. Menedžerji morajo razpoložljiva sredstva razporediti tako, da je ponudba čim bolj raznolika in ustvarja čim širši spekter različnih izkustev pri obiskovalcih. Posamezniki namreč težijo k temu, da bi svoj prosti čas zapolnili s čim bolj raznolikimi dejavnostmi in izkustvi. Poleg klasičnih razstav zbirk lahko muzej organizira tudi razne koncerte, gledališke predstave, literarne večere, predavanja, izlete, izobraževalne delavnice, degustacije hrane in pijače in podobno (Kotler in Kotler 1998, 38–44).

2.4.3 Pridobivanje finančnih sredstev v muzeju

Ker je pridobivanje finančnih sredstev osrednji del moje naloge in po mojem mnenju tudi najpomembnejši izmed izzivov menedžerjev v muzeju, mu namenjam posebno poglavje.

Muzeji in njihovi menedžerji se v današnjem času srečujejo s številnimi izzivi, ki imajo posledice na finančnem področju. Če želi muzej odgovoriti na rastoče povpraševanje po svojih storitvah in programih, mora posledično zagotoviti več usposobljenega osebja, večjo in pestrejšo ponudbo storitev, večje prostore itd. Veliko časa in finančnih sredstev je potrebnih tudi za doseganje čim širše množice občinstva, vključno z manjšinskimi kulturnimi skupnostmi in etničnimi manjšinami. Muzej prav tako potrebuje dodatna sredstva, če želi razširiti in obogatiti svojo izobraževalno vlogo, saj mora za to

investirati v drago elektronsko informiranje, računalnike, interaktivno tehnologijo in razno opremo, ki dopolnjuje ponudbo muzeja in krepi njegovo izobraževalno tendenco, s čimer se utrjuje pomen njegove vloge v skupnosti (Kotler in Kotler 1998, 45).

Na področju kulture se dejavnost javnih zavodov sicer pravnoformalno ne deli na javno službo in drugo dejavnost, je pa v praksi ta delitev razvidna predvsem pri financiranju zavodov (Kamnar 1999, 107).

Pri javnem zavodu lahko ločimo financiranje v širšem in ožjem pomenu. V širšem pomenu financiranje javnega zavoda pomeni »način zagotavljanja javnih sredstev za plačilo storitev javne službe«. Programe javne službe financira država ali občina in so podrejeni državnim regulaciji, ki deluje po birokratskem modelu in določa ter s tem omejuje finančno in kadrovske politiko zavoda. V ožjem pomenu pa gre za financiranje kot del poslovnega procesa javnega zavoda, ki kot poslovni subjekt proizvaja in prodaja določene storitve izven dometa javne službe, pri čemer je njegov cilj maksimirati dobiček. Tu zavod uveljavlja čisti tržni model in se ravna po načelih, ki so uveljavljena pri gospodarskih podjetjih in drugih profitnih organizacijah. Pri tem naleti na tržno konkurenco drugih ponudnikov, in če želi preživeti na trgu, je pomembno, da ima dobro razvit sistem trženja. Odkriti mora svoje ciljne skupine med prebivalstvom, prepoznati njihove želje in potrebe ter temu prilagoditi svojo ponudbo. Posvetiti se mora tudi ocenjevanju zadovoljstva uporabnikov svojih storitev. Z ustvarjanjem dobička na trgu pa zavod postavlja na kocko svoj status neprofitne organizacije (Kamnar 1999, 87).

Država oz. lokalna skupnost pogosto ne more priskrbeti kulturnim institucijam vseh potrebnih finančnih sredstev. Za financiranje kulture je odločilno, kako se bodo prilagajale tri ravni: država, podjetja in kulturne institucije. Država mora poskrbeti za pravno regulacijo, določiti predpise o financiranju kulture ter finančne oz. davčne ugodnosti za sponzoriranje in doniranje kulture. Podjetja morajo razviti posebno politiko sponzoriranja in zasnovati sistem porazdelitve sredstev med različne sponzorske alternative, kulturne institucije pa se morajo sistematično seznaniti s svojimi potrebami in interesi podjetij kot potencialnih sponzorjev ter sponzoriranje opredeliti v okviru posebnih poslovnih načrtov. Vse tri ravni si morajo prizadevati k vzpostavitvi ustreznega ravnovesja med stroški in koristmi, ki jih prinaša tovrstno sodelovanje med podjetji in kulturnimi ustanovami (Kovač 1997b, 26–27). Finančno stanje neprofitnih kulturnih organizacij je odvisno od uveljavljanja pravic pri javnem proračunskem financiranju, prodaje dobrin in storitev na trgu, pridobivanja sredstev od raznih javnih in zasebnih fundacij, sponzorstva in donatorstva. Večina kulturnih ustanov uporablja

kombinirano pridobivanje financ in prepleta državno financiranje in delovanje na trgu (Čurin Radovič 1997, 99).

Slovenska zakonodaja predvideva financiranje javnih zavodov iz javnih in zasebnih sredstev. V 48. členu Zakona o zavodih je zapisano, da zavod pridobiva sredstva za delo:

- iz sredstev ustanovitelja: sredstva, ki jih mora ustanovitelj zagotoviti, da zavod lahko začne delovati;
- s plačili za storitve: sredstva, ki jih zavod pridobiva kot plačilo za opravljanje javne službe in zagotavljanje javnih storitev od financerja ali samih uporabnikov storitev;
- s prodajo blaga in storitev na trgu: plačilo za storitve, ki ne sodijo v okvir javne službe;
- iz drugih virov: darila, dotacije, donacije in podobno (Zakon o zavodih, 48. čl.).

2.4.3.1 Javno financiranje

Javna sredstva za financiranje zavoda lahko prihajajo iz dveh virov: iz državnega proračuna in iz proračunov posameznih lokalnih skupnosti, kjer je natančno določena višina odhodkov za posamezne namene. Državni zbor z nacionalnim programom določi dejavnosti in programe na posameznih področjih, ki naj se financirajo iz državnega proračuna in drugih javnih sredstev. To predstavlja okvir za proračunsko financiranje posameznih dejavnosti in s tem tudi zavodov (Kamnar 1998, 97).

»Proračun je akt države oziroma občine, s katerim so predvideni prihodki in drugi prejemki ter odhodki in drugi izdatki države oziroma občine za eno leto« (Zakon o javnih financah, 3. čl.). Sprejema ga Državni zbor Republike Slovenije oziroma občinski svet. »V proračunu se izkazujejo vsi prejemki, ki pripadajo državi oziroma občini, ter vsi izdatki države oziroma občine za posamezne namene« (Zakon o javnih financah, 2. čl.). »Sredstva proračuna se uporabljajo za financiranje funkcij državnih in občinskih organov, za izvajanje njihovih nalog in druge namene, ki so opredeljeni z ustavo, zakoni ali občinskimi predpisi ter v višini, ki je nujna za delovanje in izvajanje njihovih nalog in programov« (Zakon o javnih financah, 2. čl.).

Proračunsko planiranje, ki zadeva javne zavode, omejuje njihovo avtonomijo. Zavod mora namreč pri načrtovanju svojega letnega delovnega in finančnega programa upoštevati določilo ustanovitelja o obsegu javne službe, ki jo bo moral zavod opravljati, ter o tem, koliko sredstev bo deležen od ustanovitelja. Do sprejema proračuna torej

zavod ne more vedeti, kakšni bodo predpogoji njegovega poslovanja, in ne more planirati (Kamnar 1998, 124).

Javna finančna podpora je pogoj za raznolikost ponudbe večine kulturnih organizacij, predvsem tistih, ki imajo težave s pritegovanjem sponzorjev in s pridobivanjem sredstev na trgu. V takem primeru kulturna organizacija brez javne podpore ne bi bila sposobna s svojim programom zadovoljiti vse bolj diferenciranih potreb publike in s tem razvijati različnih zvrsti kulture. Menedžerji bi bili v takih situacijah prisiljeni organizirati samo prireditve, ki ustrezajo okusu najširše množice, drugi okusi pa bi ostali nezadovoljeni. »Dobro je, če so finančni viri dejavnosti čim bolj raznoliki, saj tako njihovi nosilci v igro vnašajo različne interese. Te pa lahko sposobno vodstvo izkoristi na iznajdljiv način, ki se odraža v raznoliki ponudbi, ki zadovolji okuse še tako pisane publike« (Mihelj 1999, 48).

2.4.3.2 Sredstva iz naslova trženja javne službe

Sredstva iz naslova trženja javne službe pridobljena s prodajo proizvodov in storitev, ki predstavljajo temeljno dejavnost kulturne organizacije (Mihelj 1999, 44–45). Gre za trženje storitev in izdelkov, neposredno povezanih z osnovnim poslanstvom javnega zavoda.

Zbirke in razstave so osrednja ponudba muzeja in tisti element, po katerem se muzej loči od drugih organizacij, zato glavni prioriteti muzeja in njegovega menedžmenta ostajata upravljanje z zbirko in vzdrževanje njene kakovosti. V okviru tega lahko organizira dodatne programe oz. razširi svojo dejavnost z raznimi predavanji, delavnicami, glasbenimi, gledališkimi in filmskimi predstavami, tečaji, posebnimi večeri za izbrano občinstvo in za določene ciljne skupine, kulturnimi in etničnimi festivali, ki vključujejo predstavitev izdelkov in umetnin, s posebnimi programi za družine in otroke ter posebnimi prireditvami in dejavnostmi za člane. Tovrstni dogodki so namenjeni tudi temu, da obiskovalce muzeja skušajo spreobrniti v člane, ki nato s plačevanjem članarine in drugimi prispevki pomenijo še dodatno podporo muzeju (Kotler in Kotler 1998, 175–192).

2.4.3.3 Tržna sredstva od prodaje blaga in storitev na trgu

Poleg trženja javne službe javni zavodi (vključno z muzeji) uvajajo vzporedne profitne dejavnosti, da bi si zagotovili večjo finančno samostojnost oz. manjšo odvisnost od drugih virov financiranja.

Tržna sredstva so tista sredstva, ki jih zavod ustvari s trženjem dobrin in storitev, ki z javno službo in z osnovno dejavnostjo muzeja niso neposredno povezane.

Neposredna prodaja produktov na trgu za neprofitne organizacije največkrat predstavlja manjši del finančnih virov (Kovač 1997b, 7). Neprofitni sektor je od plačila strank dosti manj odvisen kot profitni in zato manj tržno orientiran. To posledično pomeni tudi manjši vpliv strank na ponudbo teh organizacij, saj se bolj kot željam strank prilagajajo interesom drugih pomembnejših virov sredstev (države, lokalne skupnosti, sponzorjev) (Mihelj 1999, 46).

Da bi dosegli čim širše občinstvo, si zagotovili podporo skupnosti in povečali svoje prihodke, se lahko muzeji odločijo tudi za organizacijo družabnih dogodkov, slavnostnih prireditev, počitniških in sezonskih dogodkov, prodajo hrane in pijače ter drugih dejavnosti, ki niso nujno povezane z osrednjo zbirko in razstavo muzeja (Kotler in Kotler 1998, 181–192).

V očeh javnosti pa so dodatne profitne dejavnosti kulturnih neprofitnih organizacij pogosto predmet kritike in tarča očitkov o neupravičenosti njihove javne podpore. Prekomerno posvečanje sekundarnim dejavnostim lahko namreč sčasoma pripelje do tega, da profitne dejavnosti celo skoraj ali povsem izrinejo neprofitne.

V neprofitnih organizacijah je pogosto ovira to, da cilji in strategije niso jasno opredeljeni, celoten proces delovanja pa je bolj kot k rezultatom dela orientiran k virom financiranja. Prav to otežuje tudi proces nadziranja in ocenjevanja opravljenega dela in rezultatov.

2.4.3.4 Sponzorska sredstva in donacije

Sponzorstvo se je razvilo iz mecenstva, ki je staro že stoletja. Mecenstvo pomeni finančno ali drugačno podporo bogatega posameznika ali družine določenemu umetniku in njegovemu delu. Cilj tovrstne pomoči ni sam umetniški izdelek, temveč izboljšanje družbenega položaja umetnika ter glorifikacija samega mecena. Šele v novem veku je z razvojem podjetij in drugih organizacij država postala glavni podporni steber umetnosti in prepričanja o družbeni potrebnosti umetnikov.

Sponzorstvo je način podjetniškega financiranja kulture in kulturnih dejavnosti, bodisi v denarju bodisi s storitvami. Pri sponzoriranju kulturnih dejavnosti in kulturnih institucij prihaja do prepletanja kulturne identitete in identitete sponzorja. Sponzorstvo lahko opredelimo kot dvosmerno poslovno dejavnost, saj gre za dogovor med dvema poslovnima strankama, v katerem imata obe vpleteni strani določene interese in od tega

pričakujeta določeno korist. Za podjetje je sponzorstvo vrsta poslovne priložnosti in oblika njegovega tržnega nastopanja. S tem podjetje krepi svoj vpliv na dolgoročno kulturno politiko in jo prilagaja svojim poslovnim interesom. Sponzor v zameno za finančno pomoč pričakuje oglaševanje in objavo svojega imena, kar mu koristi kot vrsta reklame, ki lahko izboljša njegov ugled in tržni položaj ter pospeši promocijo njegovih izdelkov ali storitev. Poleg tega v zameno za financiranje nekega kulturnega projekta ali prireditve sponzor pričakuje ekskluzivne pravice v okviru prireditev ter posebne ugodnosti, kot na primer brezplačne vstopnice za svoje goste. Po drugi strani sponzorirani kulturni instituciji finančna pomoč sponzorja pomaga pri uresničitvi poslovne zamisli, hkrati pa tudi vlaga v vzporedne dejavnosti, ki skrbijo za večjo prepoznavnost kulturne institucije in utrjujejo njen ugled, npr. promocijski material (Kovač 1998, 33). »Na obeh straneh je torej sponzorstvo oblika marketinške dejavnosti, ki ima povsem oprijemljive poslovne cilje in finančne posledice« (Kovač 1998, 35).

Pričakovanje obojestranske koristi in vzajemnost odnosa sta glavni značilnosti, ki ločita sponzorstvo od donacij (Čurin Radovič 1997, 98). Donacija naj bi namreč bila altruistična poteza in ne komercialna, s katero donator želi pomagati pri razvoju neprofitne organizacije, ne da bi v zameno pričakoval kakršno koli povratno korist ali uslugo. Dejansko pa čisto altruistična donacija brez povratne koristi obstaja le, kadar donator ni izpostavljen in ostane anonimen. Takoj ko je donator imenovan in javno objavljen, pa ima od tega posredno korist, saj se o njem oblikuje pozitivno javno mnenje (Kovač 1998, 33).

2.4.4 Priložnosti za menedžerje v muzeju

Kljub številnim težavam, s katerimi se srečujejo menedžerji v muzejih, jim okolje ponuja tudi številne priložnosti, ki jih z ustreznim znanjem in sposobnostmi lahko izkoristijo v prid muzeja, tako da iz danih prednosti trendov in okoliščin oblikujejo nove priložnosti za pridobivanje sredstev. Najpogostejše priložnosti, na katere morajo biti menedžerji v muzeju pozorni v boju za sredstva, so naslednje:

2.4.4.1 Razvoj turizma

Turizem je ena najhitreje rastočih gospodarskih panog v Evropi in hkrati vedno pomembnejši vir občinstva za muzeje, povečuje se namreč zahtevnost turistov, ki si poleg rekreacijskega turizma vedno bolj želijo tudi spoznavanja kulturne dediščine.

Zato je poleg turizma na področju zdravja, rekreacije, športa in wellnesa med najhitreje razvijajočimi se zvrstmi v razvitem svetu t. i. kulturni turizem. To je oblika turistične dejavnosti, ki odkriva in izkorišča zgodovinske in kulturne spomenike ter spomeniška območja. Osredotoča se na nepremično in premično kulturno dediščino ter kulturno krajino izbranih turističnih destinacij, zato da bi spoznavali in avtentično doživeli kulturno dediščino skupnosti (Europa Nostra 2006).

Tako imajo muzeji priložnost veliko iztržiti iz naraščajočega števila tovrstnih »kulturnih turistov«, saj se tudi organizatorji turizma vedno bolj zavedajo pomena muzejev in drugih kulturnih znamenitosti za uspešnost poslovanja turizma. Muzeji v sodelovanju s turističnimi in potovalnimi agencijami ter z njihovo pomočjo razvijajo načrte za promocijo in programe, s katerimi naj bi čim bolj pritegnili turiste. Ti so zaželeni obiskovalci v muzejih, saj navadno tam porabijo več denarja kot domačini, imajo pa tudi višja pričakovanja in ob obisku muzeja iščejo izkustvo posebne vrste. (Kotler in Kotler 1998, 102).

2.4.4.2 Partnerstvo s podjetji

Sodelovanje muzejev s podjetji lahko pripomore k promociji, večji prepoznavnosti, dodatni podpori in prihodkom za muzej. Vendar morajo biti partnerstva pazljivo izbrana in premišljena, kajti cilji podjetja se pogosto ne ujemajo s cilji muzeja.

2.4.4.3 Uvajanje novosti in razvoj novih pridobitev

Privlačna zbirka je tista odločilna pridobitev muzeja, ki pritegne občinstvo, zato mora muzej neprestano skrbeti za njeno vzdrževanje, obnavljanje in dopolnjevanje. Popularna, zanimiva, prepoznavna in obsežna razstava lahko zelo poveča prihodek muzeja, saj privabi veliko število obiskovalcev in hkrati spodbudi podporo občine, države, podjetij in turistične industrije. Do novih pridobitev muzeji pridejo različno, lahko z novo zbirko, s potujočimi razstavami, izmenjavami in izposojjo.

2.4.4.4 Prostovoljni prispevki

Za muzeje, ki jim primanjkuje finančnih sredstev, je iskanje in pridobivanje prostovoljnih prispevkov, prostovoljnih delavcev, lokalnih društev, ki darujejo opremo, in kakršne koli strokovne ter tehnične pomoči, ključnega pomena za preživetje.

2.4.4.5 Združevanje

Rastoče število muzejev v zadnjih letih pomeni vedno težji boj in manjše možnosti za podporo posameznemu muzeju, zato se vedno več manjših muzejev v želji po preživetju odloča za medsebojno povezovanje. Poleg marketinških in promocijskih prednosti tovrstna združevanja prinašajo tudi druge pozitivne pridobitve: delitev zbirke, medsebojna izposoja opreme, znižanje obratovalnih stroškov, večja prepoznavnost, več zbranih sredstev, več občinstva ipd. (Kotler in Kotler 1998, 53–54).

3 PRIMER: MUZEJ VELENJE

3.1 Kulturni menedžment v Javnem zavodu Muzej Velenje

3.1.1 Javni zavod Muzej Velenje

Muzej Velenje je kot samostojni zavod nastal 11. 3. 2004 po preureditvi Kulturnega centra Ivana Napotnika, ki ga je Mestna občina Velenje preoblikovala tako, da se je razdelil na dva nova samostojna zavoda: Muzej Velenje in Knjižnica Velenje.

Poleg zbirk v prostorih na Velenjskem gradu predstavlja muzej tudi Muzej usnjarstva na Slovenskem, ki je bil ustanovljen leta 2009 v Šoštanju in deluje kot posebna organizacijska enota znotraj muzeja. Upravlja tudi z Grilovo domačijo v Lipju pri Velenju, Kavčnikovo domačijo v Zavodnju nad Šoštanjem ter spominskima sobama v Topolšici in na Graški gori.

Danes je v Muzeju Velenje na ogled enajst stalnih muzejskih in galerijskih zbirk:

- Zbirka ostankov mastodonta,
- Šaleška dolina med 10. in 17. stoletjem,
- Zbirka baročne umetnosti iz cerkve sv. Jurija v Škalah,
- Afriška zbirka Františka Foita,
- Rekonstrukcija trgovine z mešanim blagom z začetka 20. stoletja,
- Rekonstrukcija gostilne z začetka 20. stoletja,
- Ko je Velenje postajalo mesto,
- Šaleška dolina 1941–1945,
- Zbirka slikarja Lojzeta Perka,
- Zbirka sodobne slovenske umetnosti Gorenje,
- Zbirka kiparja Cirila Cesarja.

Po Odloku o ustanovitvi Javnega zavoda Muzej Velenje, objavljenem v Uradnem vestniku Mestne občine Velenje 18. 2. 2004, in po besedah direktorja muzeja Damijana Kljajiča, ki je tudi sam v precejšnji meri sodeloval pri pisanju odloka, so glavne dejavnosti Muzeja Velenje naslednje:

- zbira, hrani, konzervira in restavrira, dokumentira, varuje in znanstveno-raziskovalno proučuje premično kulturno dediščino na področju občin Šmartno ob Paki, Šoštanj in Velenje in za področje premogovništva Slovenije ter jo predstavlja javnosti;
- pripravlja in posreduje tematske razstave (stalne in občasne) ter druge oblike predstavljanja dediščine doma in v tujini ter organizira gostovanja razstav;
- ugotavlja in predlaga razglasitev dediščine za spomenik in znamenitost ter pripravlja strokovne osnove, potrebne za razglasitev;
- pripravlja domače in mednarodne strokovne in znanstvene sestanke, seminarje in druge oblike strokovnega sodelovanja ter izobraževanja;
- izvaja znanstvenoraziskovalne naloge s svojega delovnega področja;
- daje fizičnim in pravnim osebam pojasnila, nasvete in drugo strokovno pomoč pri spoznavanju, varovanju in zaščiti dediščine; sodeluje z imetniki oziroma organi, ki jo hranijo;
- posoja muzejsko gradivo za razstavno dejavnost in posebne potrebe;
- razvija zavest o pomenu dediščine;
- redno in načrtno sodeluje z vzgojno-izobraževalnimi organizacijami in skrbi za popularizacijo svoje dejavnosti;
- vodi in vzdržuje strokovno knjižnico muzeja ter fototeko, hemeroteko, diateko, videoteko in avdioteko s področja svoje dejavnosti;
- izdaja, zamenjuje in prodaja strokovne publikacije gradiva iz svojih zbirk, kataloge in drugo pisano in tiskano besedo, nosilce zvoka ter druge izdelke, povezane z dejavnostjo muzeja;
- izdaja in prodaja replike in spominke, povezane z dejavnostjo muzeja;
- izdaja prepise dokumentov, potrdila na podlagi dokumentov in daje strokovno mnenje;
- opravlja storitve s področja svoje dejavnosti za potrebe fizičnih in pravnih oseb;
- opravlja druge storitve, ki dopolnjujejo osnovno muzejsko dejavnost;
- upravlja z nepremičninami, ki jih nanj prenesejo lokalne skupnosti;
- opravlja druge naloge v skladu z zakonom (Mestna občina Velenje 2004).

3.1.2 Glavni menedžerski izzivi v Muzeju Velenje

V tem delu naloge bom predstavila, kako se z izzivi in priložnostmi, ki so opisani v 5. poglavju, spopadajo v Muzeju Velenje.

3.1.2.1 Upravljanje Javnega zavoda Muzej Velenje

Muzej Velenje vodi direktor Damijan Kljajič, ki je bil na to mesto imenovan 1. 7. 2009 za obdobje petih let. Direktor vodi muzej neomejeno in opravlja hkrati funkcijo poslovnega in programskega direktorja. Njegova dolžnost je, da pri vodenju poslovanja ravna z javnimi sredstvi gospodarno, čeprav tako kot večina vodilnih v slovenskih muzejih nima izobrazbe s področja menedžmenta ali ekonomije. Pogoji za imenovanje na mesto direktorja je namreč univerzitetna izobrazba ali visoka strokovna izobrazba z opravljeno specializacijo ali magisterijem, ni pa določeno, s katerega področja. Po Kljajičevih besedah so v praksi direktorji muzejev po navadi iz vrst zaposlenih v muzeju in torej iz humanističnih smeri, predvsem zgodovinarji, etnologi in antropologi, sociologi in podobno. Poleg stopnje izobrazbe pogoji zahtevajo tudi dve leti delovnih izkušenj pri vodenju javnega zavoda oz. službe s podobno dejavnostjo, poznavanje dejavnosti s širšega področja muzeja in aktivno znanje enega svetovnega jezika. Kljub temu da izobrazba iz menedžerske stroke ni zahtevana, so eden izmed pogojev za direktorsko mesto vodstvene in organizacijske sposobnosti. Zato mora kandidat za direktorja ustanovitelju predložiti strateški načrt oz. načrt vodenja in poslovanja muzeja. Direktor Muzeja Velenje sicer kot vodja muzeja včasih čuti manko na področju menedžerskih znanj, vendar meni, da bi bil manko za muzej veliko večji, če bi muzej vodil ekonomist. Ekonomist, ki ne dela v samem muzeju ali podobni instituciji in pride vanj kot direktor od zunaj, se ne spozna na osnovno dejavnost muzeja, zgodovino, umetnost in podobno, namreč ne more enako uspešno voditi muzeja ter uresničevati njegovega poslanstva, ki v osnovi ni komercialno. Poleg tega so tudi na menedžerskem področju lahko izkušnje pomembnejše kot formalna izobrazba. Zato v muzeju ne čutijo posebne potrebe po strokovnjakih s tega področja. Za stike z javnostjo, trženje in promocijo sicer nimajo predvidenega posebnega delovnega mesta, ampak za to skrbijo kustosinja pedagoginja, ki je sicer po izobrazbi etnologinja in kulturna antropologinja. Oseba, ki je zaposlena v tajništvu, pa je po izobrazbi organizator poslovanja in izvaja funkcije propagandista, informatorja, organizatorja ter administrativnega delavca (Kljajič 2010; Mestna občina Velenje 2004; Muzej Velenje).

Organ, ki poleg direktorja skrbi za upravljanje muzeja, je svet muzeja. Svet Muzeja Velenje je sestavljen iz sedmih članov: štirih predstavnikov ustanovitelja, ki jih imenuje Svet Mestne občine Velenje, enega predstavnika delavcev Muzeja Velenje, ki ga izvolijo sami delavci izmed vseh zaposlenih in je tudi predsednik sveta (Vinko Mihelak), ter dveh predstavnikov uporabnikov oz. zainteresirane javnosti, ki ju imenujejo uporabniki storitev muzeja na sestanku zainteresiranih udeležencev, ki ga skliče Mestna občina Velenje z javnim sklicem. Strokovna ozadja članov sveta so v večini primerov s poslanstvom muzeja povezana zgolj posredno. Vendar Mihelak meni, da to v nobenem primeru ne zmanjšuje njihovega interesa za delovanje muzeja. Člani sveta prihajajo na seje pripravljeni in dobro informirani o določeni problematiki. Prav tako jih zanimajo vprašanja o tekočih dogodkih v muzeju in o smernicah bodočega razvoja Muzeja Velenje. Svet Muzeja Velenje ima redne seje, po potrebi pa lahko v posebnih primerih skliče tudi izredno sejo. V letu 2009 je bilo šest sej. Običajno potekajo na sedežu muzeja na Velenjskem gradu, za potrjevanje manj pomembnih formalnosti pa svet skliče tudi korespondenčno (telefonsko) sejo.

Naloge Sveta Javnega zavoda Muzej Velenje so bolj ali manj formalne. V skladu z odlokom o ustanovitvi vodi muzej njegov direktor neomejeno in hkrati opravlja funkcijo poslovnega in programskega direktorja. Svet zavoda opravlja nadzorno funkcijo nad zakonitostjo delovanja direktorja, daje predhodno mnenje k njegovemu imenovanju in razrešitvi ter daje soglasje k strateškemu in finančnemu načrtu, sistematizaciji delovnih mest in organizaciji dela. Lahko pa svet direktorju posreduje svoje (neobvezujoče) predloge ali mnenja. Ob pomembnejših odločitvah ali večjih organizacijskih spremembah se direktor Muzeja Velenje običajno posvetuje s člani sveta in jim nameravane spremembe osebno predstavi.

Svet s svojo nadzorno funkcijo zagotavlja ustanovitelju, da redno delo v Muzeju Velenje poteka v skladu s potrjenim načrtom dela, zakonodajo in pravilniki ter drugimi predpisi. Člani sveta se počutijo odgovorne predvsem ustanovitelju, a kljub temu ustanovitelja neposredno ne obveščajo o razmerah v muzeju, saj za to do sedaj ni bilo nobene potrebe (npr. hujše kršitve zakonodaje direktorja). Vendar redna komunikacija med občino in svetom zavoda poteka, saj občina prejema zapisnike z vseh sej sveta. Tako je ustanovitelj na tekočem s problematiko, ki se obravnava na sejah sveta zavoda. Direktor o delu Muzeja Velenje poroča osebno Svetu Mestne občine Velenje enkrat letno, o tekoči problematiki pa Uradu za negospodarske javne službe Mestne občine Velenje. Redne stike z ministrstvom za kulturo, ki je glavni financer muzeja, vodi

direktor, ki se tudi ukvarja z vprašanji financiranja in pridobivanja sredstev. Svet zavoda se s temi odločitvami zgolj seznaja in ima možnost direktorju posredovati svoje predloge in pobude (Kljajič 2010; Mihelak 2010; Plaznik 2010; Mestna občina Velenje 2004).

3.1.2.2 Oblikovanje identitete in določitev poslanstva Muzeja Velenje

Poslanstvo muzeja Velenje je trajno in nemoteno izvajanje muzejske in galerijske dejavnosti kot javne službe na območju Mestne občine Velenje, Občine Šoštanj in Občine Šmartno ob Paki (Mestna občina Velenje 2004).

Muzej Velenje s svojo muzejsko dejavnostjo ne pokriva le občine ustanoviteljice, temveč je odgovoren za področje zgodovine in etnologije tudi na območju občin Šmartno ob Paki in Šoštanj. Torej je njegova naloga iskanje, zbiranje in posredovanje zgodovinskega in etnološkega materiala tudi za ti dve občini, v katerih približno vsaki dve leti organizira razstave, povezane z njuno zgodovino, tradicijo in kulturo. Muzej z omenjenima občinama sodeluje tudi tako, da zaposleni pišejo članke za občinske časopise, jih preskrbujejo z raznimi prispevki, fotografijami in drugim gradivom.

Od 30. septembra 2009 pod okriljem Javnega zavoda Muzej Velenje deluje tudi Muzej usnjarstva na Slovenskem, ki je bil ustanovljen v občini Šoštanj (Kljajič 2010).

Muzej Velenje je javni zavod, ki s svojim strokovnim osebjem popisuje in zbira premično kulturno dediščino mesta Velenje in Šaleške doline, jo hrani in dokumentira za prihodnje generacije ter jo prikazuje in popularizira za sodobnike. Pri tem posebno pozornost namenja tistemu delu premične dediščine, ki je kraju in območju dajala njen poseben značaj (gradovi in cerkve, industrijski razvoj od 19. stoletja dalje – usnjarstvo, premogovništvo, razvoj kmetijstva in obrti in trgovine), pri čemer v skladu s cilji, postavljenimi ob ustanovitvi Muzeja, evidentira, zbira, hrani, dokumentira in prikazuje premično kulturno dediščino premogovništva za celotno slovensko ozemlje (Mestna občina Velenje 2004).

Direktor muzeja Velenje vidi poslanstvo muzeja predvsem v tem, da zbira gradivo in posreduje informacije ter podatke o njem vsem, ki jih to zanima. V skladu s tem si prizadeva obiskovalcem pomagati, kolikor jim lahko, jim posredovati informacije, publikacije, avdiovizualno gradivo (muzej ima svojo avdioteko, videoteko, filmoteko in zbirko dvd-jev), izrezke iz časnikov, časopisov in revij, ki se vsebinsko nanašajo na dogodke na širšem območju Šaleške doline in na delovanje muzeja, ter fotografije iz

svoje fototeke, kjer hranijo fotografsko gradivo, povezano z dejavnostjo muzeja in življenjem v Šaleški dolini. Velik pomen muzej pripisuje svojemu izobraževalnemu poslanstvu, zato izvaja številne pedagoške programe za otroke in mladino, in sicer v obliki muzejskih učnih ur, v katerih otroci razvijajo svoj čut za opazovanje in povezovanje dogodkov in predmetov, spodbudijo svoje razmišljanje in sklepanje ter spoznavajo zgodovino in druge vsebine z ogledi, razlago, računalniškimi projekcijami ter pogovorom. Večina pedagoških programov se izvaja vsak dan skozi celo šolsko leto, vodijo pa jih strokovni delavci muzeja. Pedagoški programi zajemajo spoznavanje zbirke ostankov mastodonta, zbirke afriške umetnosti, raziskovanje srednjeveškega Velenjskega gradu, sprehod skozi preteklost Velenja, ohranjanje slovenskih praznikov ter šeg in navad, spoznavanje kulturno-zgodovinskih znamenitosti Šaleške doline, seznanjanje z zgodovinskimi viri in načini njihovega hranjenja, spoznavanje zgodovine oblačilnega videza v Sloveniji, pravljične dopoldneve in mnogo drugega. Učne ure so dopolnjene tudi z muzejskimi delavnicami ali t. i. ustvarjalnicami za mlade muzealce, kjer otroci razvijajo svojo ustvarjalnost ter ročne in socialne spretnosti. Tako so v zadnjem letu recimo v okviru delavnic izdelovali družinsko drevo, se spoznavali s slovenskimi prazničnimi običaji (npr. igre s pirhi), izdelovali afriške maske, se učili osnovne konservacije predmetov, tekmovali v kvizih, se naučili tkati, obiskali Kavčnikovo domačijo ter spoznali, kako so nekoč živeli, si izdelali igrače iz volne in storžev, sami spekli jabolka in naredili jabolčni sok, spoznali življenje pastirjev, se igrali pastirske igre, si izdelali pastirsko piščal, spletli venec itd. To je le nekaj dejavnosti, ki jih v okviru svojega izobraževalnega poslanstva izvaja Muzej Velenje, ki ima na tem področju pestro in kvalitetno ponudbo. Že s tovrstno pedagoško dejavnostjo je poskrbljeno za dopolnjevanje izobraževalnega poslanstva z razvedrilnim, saj se otroci ob teh dejavnostih učijo z igro in zabavo. Poleg tega za ravnovesje med obema poslanstvoma muzej poskrbi tudi z drugimi dejavnostmi in prireditvami. Ena izmed teh je recimo prirejanje rojstnodnevnih zabav, kjer slavljenču pripravijo okrašen prostor in poskrbijo za animatorje, v spremstvu katerih otroci plešejo, se igrajo razne igre in izdelujejo izdelke v ustvarjalni delavnici. Grajske prostore, v katerih je muzej, je mogoče najeti tudi za drugačne prireditve in sprejeme. Med drugim je na gradu možno skleniti zakonsko zvezo. Grad je vsekakor privlačna točka, zato je povpraševanja za najem prostorov relativno veliko. Vendar najemnina muzeju ne prinaša veliko dodatnih prihodkov, saj je z zakonom določeno, da imajo prednost pri najemanju prostih zmogljivosti javne kulturne infrastrukture kulturni izvajalci za javne kulturne programe

ali kulturne projekte, ki so združljivi s področjem dela javnega zavoda. Tem pa se kulturna infrastruktura daje v uporabo brezplačno pod pogojem, da prevzamejo obveznost rednega tekočega vzdrževanja in dejanskih dodatnih stroškov, ki nastanejo. Tako muzej svoje prostore brezplačno daje v najem npr. Mladinskemu centru Velenje za festival *Kunigunda*, Šaleškemu študentskemu klubu za razne kulturne prireditve, programe in koncerte, slovenjgraški bolnišnici itd. Zakonska določila in prostorske omejitve oz. pomanjkanje razpoložljivih kapacitet onemogočata muzeju, da bi svoje prostore v večji meri tržil z oddajanjem za gospodarske dejavnosti in s tem bolj povečal svoje prihodke na račun najemnin. Vsekakor pa muzej z omogočanjem tovrstnih prireditev krepi razvedrilno plat svojega poslanstva, kar je pomembno dopolnilo izobraževalni plati. Še več tovrstnih izobraževalno-razvedrilnih prireditev je opisanih v naslednjem poglavju (Kljajič 2010; Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, 74. čl.).

3.1.2.3 Marketing – trženje v Muzeju Velenje

Tudi vodstvo Muzeja Velenje se zaveda, da je poleg javnih sredstev vedno pomembnejše iskanje poti za pridobivanje alternativnih virov prihodkov. Po besedah direktorja se morajo zaposleni v muzeju vedno bolj posvečati tekmi za občinstvo, boju s konkurenco, oglaševanju, promociji in trženju svojih storitev. Vendar se zaradi pomanjkanja sredstev trženju in promociji še vedno ne morejo posvetiti v tolikšni meri, kot bi bilo treba in kot bi si želeli. Ustanovitelj namreč za to ne predvidi javnih sredstev, tako lahko v trženje in promocijo vlagajo le iz sredstev, ki jih ustvarijo sami. Zato uporabljajo predvsem promocijske kanale, ki ne zahtevajo veliko sredstev ali so celo brezplačni, kot npr.:

- vključitev na brezplačne internetne portale,
- vzdrževanje in urejanje lastne spletne strani,
- tiskanje in distribucija letakov, ki jih oblikujejo in natisnejo sami,
- promocija z organizacijo predstavitev in predavanj,
- dnevi odprtih vrat,
- priprava priročnikov in brošur s predstavitvijo muzeja in njegovih pedagoških programov ter njihova distribucija šolam in drugim,
- redno napovedovanje dogodkov v mesečnem programu Turistično-informacijskega centra Velenje,
- redno napovedovanje dogodkov v šoštanjskem napovedniku prireditev,

- redno obveščanje lokalnih medijev o dogodkih: časopis *Naš čas*, televizija VTV, revija *Rudar*, številne radijske postaje,
- redno obveščanje o dogodkih v časnikih *Delo* in *Nedelo*,
- dopisovanje v medije: pisanje člankov za *Naš čas*,
- oglaševanje večjih prireditev in posebnih dogodkov na lokalni televizijski postaji VTV.

Kot rečeno, je popestritev klasičnega stalnega razstavljanja s čim bolj raznoliko ponudbo možnosti za preživljanje prostega časa in zagotavljanje raznolikih izkustev učinkovit način za privabljanje novega in vzdrževanje stalnega občinstva. V Muzeju Velenje za to skrbijo na različne načine. Tako na primer izvajajo prej opisane pedagoške programe, pravljичne dopoldneve in delavnice za otroke, kjer se otroci učijo z igro ter izdelujejo razne izdelke, povezane z vsebino muzejskih zbirk. V prejšnjem poglavju opisana izobraževalna funkcija, ki se ji muzej vestno posveča in jo redno izvaja, je za muzej tudi pomemben vir ustvarjanja občinstva. Za otroke in njihove starše organizirajo tudi razne izlete, kot so recimo obiski Muzeja usnjarstva na Slovenskem, Muzeja premogovništva Slovenije ali Kavčnikove domačije. Že več let zapored muzej pripravlja tudi kresni večer na Kavčnikovi domačiji, do koder je priskrbljen brezplačen avtobusni prevoz. Priljubljena prireditev, ki privabi številne obiskovalce, je recimo tudi *Srednjeveški dan*, ko se obiskovalci preselijo v čas vitezov in grajske gospode, poskušajo okusne srednjeveške dobrote, spoznavajo delo srednjeveških rokodelcev in podobno. Muzej Velenje sodeluje tudi v projektu *Poletna muzejska noč*. To je tradicionalna akcija slovenskih muzejev, galerij in drugih razstavišč in predstavlja muzejska, galerijska in druga razstavna prizorišča kot prostore za sproščeno in ustvarjalno preživljanje prostega časa. V okviru tega projekta Muzej Velenje na določene dni ponuja brezplačne vodene ogleda in svoja vrata pušča odprta tudi v večernih urah. Prav tako ponuja brezplačne vodene ogleda na mednarodni muzejski dan, ko je na voljo tudi posebna ponudba z naslovom *Spoznajmo Velenjski grad*. Poseben program, prilagojen družinam, je na voljo na dan odprtih vrat za družine. Ponudbo muzeja dopolnjujejo tudi zanimivi večeri, imenovani *Klepet pod Pustim gradom*, na katerih direktor gosti različne sogovornike, ki s svojimi zanimivimi življenjskimi zgodbami pritegnejo marsikaterega poslušalca. V prostorih muzeja so tudi predstavitve knjig (v zadnjem času so bile predstavljene knjiga Vinka Mihelaka, kustosa Muzeja Velenje, z naslovom *Velenje* –

stoletje na razglednicah, knjiga dr. Andreja Studena z naslovom *Pijane zverine*, knjiga dr. Jožeta Hudalesa z naslovom *Bolnišnica Topolšica 90 let* idr.). V božično-novoletnem času obiskovalci muzeja lahko uživajo tudi v nastopih pevcev in pevskih zborov ob jaslicah. Najmlajši se takrat lahko udeležijo prednovoletnega rajanja z različnimi igrkami in obiskom Dedka Mraza.

Da bi obiskovalce pripravili do pogostejšega ali celo rednega obiskovanja, v muzeju vsako leto poskrbijo tudi za novosti klasičnih razstav. Tako poleg stalnih zbirk muzej vsako leto gosti ali prireja številne občasne razstave: v letu 2010 npr. razstava *Bili smo brigadirji*, razstava krpank Nevenke Žlender *Iz preteklosti v sedanost*, fotografska razstava *I. Ex tempore*, v letu 2009 razstava *Egipt in egiptomanija v Sloveniji*, razstava razglednic Velenja, fotografska razstava Aleksandra Čufarja in še mnoge druge.

V Muzeju Velenje se sicer zavedajo tudi pomena in prednosti marketinških raziskav, vendar jih zaradi pomanjkanja sredstev ne morejo izvajati. Redno pa spremljajo obisk muzeja ter izvajajo analizo obiskovalcev, in sicer beležijo njihovo starost, spol, ali prihajajo sami ali kot del skupine, ali so Slovenci ali tujci, če so tujci, iz katere države prihajajo, in druge demografske podatke (Kljajič 2010; Muzej Velenje; Muzej Velenje 2009b).

3.1.3 Pridobivanje finančnih sredstev v Muzeju Velenje

Tudi v praktičnem delu analizi financiranja in strukture sredstev Muzeja Velenje namenjam posebno poglavje.

Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo glede financiranja javnih zavodov (kamor sodi tudi Muzej Velenje) določa, da javna sredstva za financiranje javnih zavodov priskrbijo njihovi ustanovitelji oz. soustanovitelji. Javni zavodi pa se lahko financirajo tudi iz nejavnih virov iz naslova trženja javne službe ali z opravljanjem druge dejavnosti (s prodajo storitev na trgu), pri čemer druge dejavnosti ne smejo ogroziti izvajanja javne službe. Višino javnih sredstev za financiranje določenega zavoda določi ustanovitelj na osnovi strateškega načrta in letnega programa dela (Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, 31. čl.).

Višino sredstev za izvajanje javne službe ustanovitelj določi glede na splošne stroške delovanja zavoda, stroške za plačilo dela v skladu s kadrovskim načrtom, programske materialne stroške in stroške investicijskega vzdrževanja ter nakupa opreme (Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, 27. čl.).

Muzej Velenje pridobiva sredstva za izvajanje javne službe iz proračuna ustanoviteljice (Mestne občine Velenje), iz proračuna Republike Slovenije in od pogodbenih partneric, se pravi od Občine Šmartno ob Paki in Občine Šoštanj, na območju katerih Muzej Velenje tudi izvaja muzejsko dejavnost. Dodatna sredstva lahko muzej pridobiva tudi iz nejavnih virov:

- s članarinami in drugimi nadomestili za izvajanje javne službe,
- iz tržnih virov (s prodajo blaga in storitev na trgu),
- z donacijami, darili, prostovoljnimi prispevki in iz drugih zakonitih virov (Mestna občina Velenje 2004).

Muzej Velenje je kot samostojni zavod začel delovati v letu 2004, zato podatki iz let pred tem niso primerljivi s sedanjimi. Tako sem primerjala podatke od leta 2005, saj je to prvo leto, v katerem je muzej celotno leto deloval kot samostojni zavod.

Tabela 3.1: Javna sredstva iz proračuna Mestne občine Velenje v obdobju 2005–2009 v EUR

Vrsta prihodka po namembnosti /leto ¹	2005	2006	2007	2008	2009
javna dela	7.741	10.369	2.814	11.434	15.656
materialni stroški	/	/	/	/	5.615
programski stroški	/	32.444	15.586	/	/
investicije	114.904	/	/	81.733	15.877
vzdrževanje	/	/	3.923	/	/
skupaj	122.645	42.813	22.323	93.167	37.148

Vir: Muzej Velenje (2005–2009a).

Tabela 3.1 prikazuje sredstva, ki jih je Javni zavod Muzej Velenje letno prejel od občine ustanoviteljice in njihovo namembnost. Odstotek variira predvsem na račun investicij in projektov, ki se izvajajo v različnih obdobjih (ali pa se ne) (Plaznik 2010). Za področje kulture pri Mestni občini Velenje skrbi odbor za negospodarske javne službe, ki poleg kulture pokriva tudi druga delovna področja, kot so vzgoja, izobraževanje, zdravstvo, šport in podobno. Za področje kulture je občina od leta 2005 do 2009 namenila približno od 5 do 12 % od celotnega proračuna (glej tabelo 3.2).

¹ Podatki za leti 2005 in 2006 so preračunani iz SIT po tečaju 239,64. To velja tudi za vse druge tabele.

Tabela 3.2: Sredstva, ki jih je Mestna občina Velenje namenila za kulturo v obdobju 2005–2010 v EUR in delež v celotnem proračunu občine

Leto	2005	2006	2007	2008	2009
proračun	22.239.609	33.072.580	26.880.983	29.193.448	31.477.539
sredstva za kulturo	2.826.602	3.308.485	2.491.421	1.603.406	2.420.687
odstotek	12,71 %	10 %	9,27 %	5,49 %	7,69 %

Vir: Plaznik 2010.

Tabela 3.3: Javna sredstva iz proračuna Občine Šoštanj v obdobju 2005–2009 v EUR

Vrsta prihodka po namembnosti /leto	2005	2006	2007	2008	2009
bruto plače javnih uslužbencev, regresi	/	/	/	/	20.939
materialni stroški	/	/	/	/	1.352
skupaj	/	/	/	/	22.291

Vir: Muzej Velenje (2005–2009a).

Tabela 3.3 prikazuje sredstva, ki jih je Muzej Velenje prejel od Občine Šoštanj. Občina Šoštanj, ki jo Muzej Velenje po ustanovitvenem aktu tudi pokriva s svojo dejavnostjo, je sredstva začela prispevati v letu 2009, ko je bil v Šoštanju ustanovljen Muzej usnjarstva na Slovenskem, ki deluje pod okriljem Muzeja Velenje. Sredstva je tako Občina Šoštanj prispevala za materialne stroške in plače zaposlenih v Muzeju usnjarstva na Slovenskem (Kljajič 2010).

Tabela 3.4: Javna sredstva iz proračuna Ministrstva za kulturo RS v obdobju 2005–2009 v EUR

Vrsta prihodka po namembnosti/leto	2005	2006	2007	2008	2009
bruto plače javnih uslužbencev, regresi	252.162	250.619	272.915	289.448	291.512
materialni stroški	37.556	38.420	35.500	44.353	46.636
programski stroški	56.760	58.066	63.047	39.000	44.700
digitalizacija kulturnih vsebin	/	/	/	/	700
investicije	16.833	/	/	/	/
skupaj	363.311	347.105	371.462	372.801	383.548

Vir: Muzej Velenje (2005–2009a).

Tabela 3.4 prikazuje višino sredstev, ki jih Muzej Velenje za svoje delovanje prejme od Ministrstva za kulturo RS. Kljub temu da je ustanoviteljica muzeja Mestna občina Velenje, veliko večino javnih sredstev zanj zagotavlja država. Medtem ko občina ustanoviteljica svoja sredstva vlaga predvsem v investicije, v obnovo in sanacijo prostorov ter kulturne infrastrukture, ministrstvo zagotavlja sredstva za pokritje plač javnih uslužbencev, zaposlenih v muzeju, ter za materialne in programske stroške. V zadnjem letu je dodalo še sredstva za digitalizacijo kulturnih vsebin. V odločbi ministrstva za kulturo je natančno opredeljeno, za kaj je določena višina sredstev namenjena, in muzej nima možnosti za njihovo prerazporejanje. Ministrstvo porabo sredstev nadzira s poročili o izvajanju letnega programa, ki jih mora muzej vsako leto oddajati.

Sredstva ministrstva so razdeljena na dvanajstine in jih muzej prejema mesečno. Zaradi gospodarske krize je ministrstvo sedaj sprejelo odločitev, da bo enega od obrokov izpustilo in bo prispevalo sredstva za 11 mesecev v letu (Kljajič 2010).

Tabela 3.5: Struktura javnih sredstev: delež občinskih in državnih sredstev

Vir/leto	2005	2006	2007	2008	2009
Občina Šoštanj	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	5,03 %
Mestna občina Velenje	25,24 %	10,98 %	5,67 %	19,99 %	8,39 %
Ministrstvo za kulturo RS	74,76 %	89,02 %	94,33 %	80,01 %	86,58 %
skupaj	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabela 3.5 ponazarja sestavo vseh javnih sredstev, ki jih prejme Muzej Velenje letno. Razberemo lahko, da v povprečju kar 85 % prejetih javnih sredstev predstavljajo sredstva iz proračuna Ministrstva za kulturo RS. Iz teh podatkov lahko ugotovimo, da prihaja do velikega razkoraka med ustanoviteljem in večinskim financerjem zavoda. Muzej, ki je sicer občinski, njegova ustanoviteljica financira v relativno nizkem odstotku.

Tabela 3.6: Prihodki od Zavoda za zaposlovanje javnih delavcev

Vrsta prihodka /leto	2005	2006	2007	2008	2009
Zavod za zaposlovanje	35.941	34.103	5.180	26.746	26.371

Vir: Muzej Velenje (2005–2009a).

Tabela 3.7: Druga sredstva – sredstva, ki jih je Muzej Velenje pridobil z lastnim delovanjem v obdobju 2005–2009 v EUR

Vrsta prihodka /leto	2005	2006	2007	2008	2009 ²
vstopnine	27.421	27.206	25.982	23.776	26.607
prodaja publikacij	/	/	1.061	1.487	382
pedagoške delavnice	/	/	/	/	6.185
razstava Rdeči križ	/	7.177	/	/	/
restavratorska dela	15.022	/	/	/	/
prodaja blaga v trgovini	15.766	7.620	12.050	9.642	9.443
najemnine prostorov	1.369	2.538	354	1.916	825
sponzorska sredstva, donacije	1.669	/	10.000	10.000	/
obresti	297	437	314	306	89
izredni prihodki – prispevek za invalide	/	99	/	7.325	5.776
drugi izredni prihodki	1.348	/	961	1.209	516
skupaj	62892	45077	50722	55661	49823

Vir: Muzej Velenje (2005–2009a).

² Pri lastnih prihodkih muzeja, tako nejavnih kot tržnih, nisem upoštevala prihodkov Muzeja usnjarstva na Slovenskem, ki od leta 2009 deluje v okviru Muzeja Velenje.

Tabela 3.8: Celotna struktura sredstev Muzeja Velenje v odstotkih

Vrsta prihodka/leto	2005	2006	2007	2008	2009
MOV	20,97 %	9,13 %	4,96 %	16,99 %	7,16 %
Šoštanj	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,29 %
MK	62,13 %	73,99 %	82,60 %	67,98 %	73,88 %
vstopnine	4,69 %	5,80 %	5,78 %	4,34 %	5,12 %
prodaja publikacij	0,00 %	0,00 %	0,24 %	0,27 %	0,07 %
pedagoške delavnice	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	1,19 %
razstava Rdeči križ	0,00 %	1,53 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
restavratorska dela	2,57 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
prodaja blaga v trgovini	2,70 %	1,62 %	2,68 %	1,76 %	1,82 %
najemnine prostorov	0,23 %	0,54 %	0,08 %	0,35 %	0,16 %
sponzorska sredstva, donacije	0,29 %	0,00 %	2,22 %	1,82 %	0,00 %
obresti	0,05 %	0,09 %	0,07 %	0,06 %	0,02 %
izredni prihodki – prispevek za invalidne	0,00 %	0,02 %	0,00 %	1,34 %	1,11 %
drugi izredni prihodki	0,23 %	0,00 %	0,21 %	0,22 %	0,10 %
Zavod za zaposlovanje	6,15 %	7,27 %	1,15 %	4,88 %	5,08 %
skupaj	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Tabela 3.7 prikazuje, koliko sredstev je muzej letno ustvaril sam s svojim delovanjem. Lastna sredstva javnega zavoda se delijo na nejavna, pridobljena s trženjem javne službe, se pravi z dejavnostmi, ki so neposredno povezane z osnovnim poslanstvom muzeja, in tržna sredstva, ustvarjena s prodajo izdelkov in storitev na trgu. Tu so mišljene tiste dobrine in storitve, ki ne sodijo v domet javne službe in z osnovno dejavnostjo zavoda niso neposredno povezane. Iz finančnega načrta Muzeja Velenje je razvidno, da ima muzej možnost sredstva od trženja javne službe pridobivati na naslednje načine: kot dobiček od prodaje vstopnic, prodaje publikacij, povezanih z dejavnostjo, kotizacij za seminarje in posvetovanja, arheoloških raziskav,

konservatorskih in restavratorskih del, prodaje muzejskih spominkov, povezanih z dejavnostjo, uporabe muzejskega in arhivskega gradiva, prirejanja razstav iz muzejskega gradiva za zunanje naročnike, računalniških programov za podporo muzejske dejavnosti, oddajanja prostorov in opreme kulturnim izvajalcem, delavnic, upravljanja muzejskih zbirk za druge osebe, uporabe gradiva premične dediščine, svetovanja, pedagoške izobraževalne dejavnosti v okviru javne službe, razstavnih gostovanj, prevoza muzejskih eksponatov (Muzej Velenje 2009c).

Iz računovodskih poročil Muzeja Velenje ni natančno razvidna razmejitev med nejavnimi in tržnimi sredstvi, ko gre za prodajo blaga v trgovini, obresti in izredne prihodke. Sredstva, pridobljena s prodajo vstopnic, s pedagoškimi delavnicami, razstavami in restavratorskim delom, sodijo med nejavna sredstva, pridobljena s trženjem javne službe, saj tu gre za prodajo storitev, ki izhajajo iz osnovne dejavnosti muzeja. Prihodke od najemnin za prostore pa lahko zagotovo umestimo med tržna sredstva, saj sme muzej po Zakonu o uresničevanju javnega interesa za kulturo najemnino za oddajanje svojih prostorov zaračunati le gospodarskim dejavnostim. Druge kategorije prihodkov niso jasno ločene na del, ki je rezultat delovanja javne službe, in tržni del. Prodaja blaga v trgovini lahko zajema tako nejavna sredstva v okviru javne službe (če gre za prodajo spominkov, knjig in drugega materiala, povezanega z dejavnostjo ali zbirko muzeja) kot tudi tržna sredstva (če gre za prodajo drugih izdelkov, ki z zbirko niso neposredno povezani). Kljub temu da v tabeli prihodkov to ni razmejeno, je na koncu računovodskih poročil zadnjih treh let (2007, 2008 in 2009) specificirano, koliko odstotkov celotnih prihodkov je bilo tržnih:

- 2009: 2,09 %,
- 2008: 4,57 %,
- 2007: 3,06 %.

Iz računovodskih poročil prejšnjih let (2006 in 2005) to ni razvidno. Zakon o preglednosti finančnih odnosov in ločenem evidentiranju različnih dejavnosti, ki javnim zavodom na področju kulture narekuje ločeno evidentiranje in obračunavanje odhodkov ter prihodkov javne službe in dejavnosti na trgu, je bil namreč sprejet leta 2007. Vseeno pa lahko tudi za druga leta približno predvidimo, koliko so največ lahko znašala tržna sredstva, glede na to, da lahko vključujejo prodajo v trgovini, prodajo publikacij, najemnine, obresti in izredne prihodke oz. dele teh kategorij.

V tabeli 3.8 so predstavljeni odstotni deleži, ki jih posamezne kategorije finančnih sredstev predstavljajo v vseh sredstvih muzeja. Muzej je v večinskem delu financira

Ministrstvo za kulturo RS, ki je med leti 2005 in 2009 letno prispevalo v povprečju okoli 72 % vseh sredstev. Spet je opaziti prej omenjen razkorak med ustanoviteljem in glavnim financerjem, saj Mestna občina Velenje, ki je ustanoviteljica muzeja, letno prispeva v povprečju le 11,84 % vseh sredstev. To pa je le malo manjši delež od tistega, ki ga predstavljajo lastna sredstva muzeja.

Iz tabel 3.7 in 3.8 je razvidno, da večji del lastnih prihodkov prinaša prodaja vstopnic. Med nejavna sredstva lahko prištejemo tudi prihodke od pedagoških delavnic in razstav. Tudi del prodaje v trgovini je zagotovo v povezavi z javno službo, glede na to, da prodajajo izdelke, povezane z osnovno dejavnostjo in zbirkami muzeja. Iz tega sledi, da je nejavnih sredstev iz naslova javne službe več kot tržnih sredstev. S tem se potrди del moje domneve, da je muzej s svojimi menedžerskimi prijemi bolj usmerjen v promocijo, trženje in razvijanje javne službe ter k ustvarjanju kvalitetnega programa v njenem okviru kot pa v pridobivanje tržnih sredstev.

Denar, ki ga v muzeju pridobijo z lastnim delovanjem, uporabijo za vlaganje v svojo osnovno dejavnost. Po navadi ga namenijo za nakup novih muzealij in posodobitev opreme.

Za enostavnejšo ponazoritev strukture sredstev muzeja dodajam še grafični prikaz.

Graf 3.1: Struktura sredstev Muzeja Velenje v letih 2005–2009

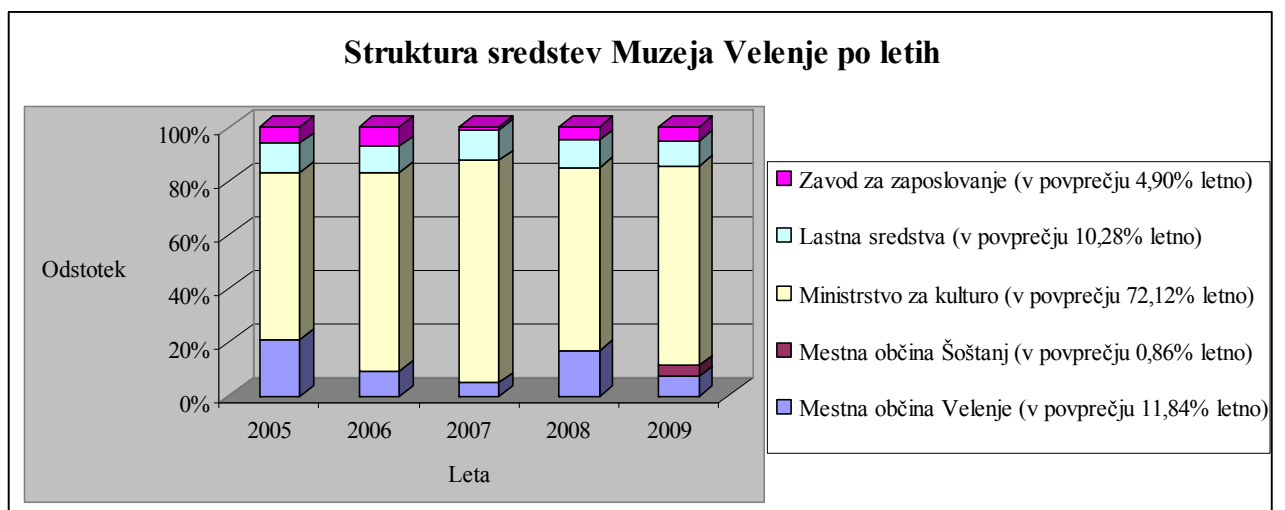


Tabela 3.9: Razmerje med odhodki Muzeja Velenje in javnimi sredstvi po namembnosti

Leto	2005		2006		2007		2008		2009	
namembnost	Stroški Muzeja	prejeta javna sredstva	stroški muzeja	prejeta javna sredstva	stroški muzeja	prejeta javna sredstva	stroški muzeja	prejeta javna sredstva	stroški muzeja	prejeta javna sredstva
materialni stroški	38.387	37.556	35.708	38.420	38.056	35.500	40.472	44.353	45.060	52.251
programski stroški	69.784	56.760	81.960	90.510	60.283	78.633	57.629	39.000	47.744	44.700
tekoče vzdrževanje	23.214	/	7.111	/	16.839	3.923	19.748	/	21.731	/
izobraževanje	2.612	/	1.110	/	1.086	/	603	/	479	/
stroški dela (plače in javna dela)	316.566	295.844	327.804	295.091	280.536	280.909	352.198	327.628	362.837	333.539
strošek prodanih zalog	1.844	/	5.788	/	15.546	/	/	/	/	/
investicijsko vzdrževanje	/	/	/	/	/	/	81.732	81.733	17.337	15.877
nakup muzealij	/	/	/	/	/	/	6.042	/	/	/
nakup osnovnih sredstev	/	/	/	/	9.992	/	3.271	/	9.023	/
skupaj	452.407	390.160	459.481	424.021	422.338	398.965	561.695	492.714	504.211	446.367

Vir: Muzej Velenje (2005–2009a).

V tabeli 3.9 sem primerjala stroške, ki jih ima Muzej Velenje za določeno namembnost, in javna sredstva, ki jih prejme za njeno financiranje. Moj namen je bil ugotoviti, ali lahko muzej svoje stroške pokrije zgolj iz javnih sredstev ali za to potrebuje tudi lastna sredstva. Na splošno je bil seštevek stroškov vsako leto nekoliko višji od prejetih javnih sredstev, kar pomeni, da je moral muzej za pokritje vseh stroškov prispevati tudi lastna sredstva. Največ javnih sredstev muzej prejme za pokrivanje materialnih in programskih stroškov ter za plače javnih uslužbencev.

Materialni stroški zajemajo nakup pisarniškega materiala, materiala za čiščenje, komunalne storitve, energijo, telefon, faks, poštino, odvoz smeti, stroške intervencijskega dežurstva. Te stroške muzej skoraj v celoti lahko pokrije iz javnih sredstev. V letih 2005 in 2007 je moral manjši del za materialne stroške prispevati sam. Programski stroški so stroški, ki se v določenem obdobju izvajajo s pogodbami in so povezani z dejavnostjo zavoda. Sem sodijo priprava razstav in delavnic, odkupi premične dediščine, avtorski honorarji, pogodbeno delo, material za delavnice, fotokopiranje, razvijanje slik, svetovalne storitve, reklama in promocija, tiskarske storitve, oblikovanje, kilometrine, dnevnice za službene poti ... Tovrstne stroške muzej sicer prav tako v veliki večini pokrije iz javnih sredstev, vendar je v letih 2005, 2008 in 2009 za to moral prispevati tudi del lastnih sredstev. Tudi za plače javnih uslužbencev in javna dela je muzej večino sredstev prejel od Ministrstva za kulturo RS in Mestne občine Velenje, nekaj sredstev za to pa je moral vsako leto, razen 2007, priskrbiti tudi sam. Z javnimi sredstvi so skoraj v celoti pokriti stroški investicijskega vzdrževanja. To je vzdrževanje, ki poveča namembnost in vrednost objekta ter podaljšuje njegovo življenjsko dobo.

Za tekoče vzdrževanje muzej običajno ne prejema javnih sredstev. To pomeni, da tekoče vzdrževanje prostorov, osnovnih sredstev, objektov, okolice in avtomobila financira sam iz lastnih sredstev. Prav tako sam skrbi za nakup drobnega inventarja, računalniških storitev in vzdrževanje opreme.

Za stroške strokovnega izobraževanja, nakup osnovnih sredstev in nakup novih muzealij muzej sredstva v celoti priskrbi sam.

S tem se potrди del moje hipoteze, ki pravi, da mora muzej kljub sredstvom, prejetih iz javnih virov, tudi sam ustvariti določen del prihodkov.

3.1.4 Priložnosti za menedžerje v Muzeju Velenje

3.1.4.1 Razvoj turizma

Muzej Velenje sodeluje s Turistično-informacijskim centrom (TIC) Velenje, in sicer tako, da v njihovih napovednikih redno objavlja svoje programe, prireditve in podobno. TIC skrbi za zbiranje in posredovanje informacij o turistični ponudbi Velenja, katere pomemben člen je Muzej Velenje s sedežem na mestnem gradu. Skrbi tudi za obveščanje domačinov in turistov o dogodkih in prireditvah v Mestni občini Velenje, vključno z muzejem. Poleg tega skrbi za distribucijo promocijskih materialov muzeja. Tako muzej dostavlja svoje brošure, kataloge, letake in drugo reklamno gradivo TIC-u, ta pa ga posreduje turistom. Občasno TIC pripelje skupine turistov na Velenjski grad, ki je atraktivna turistična točka, kjer nato obiščejo še muzej. Tudi na TIC-ovi spletni strani lahko zasledimo objave v zvezi z muzejem Velenjem ter neposredno povezavo na njihovo spletno stran, kar zagotovo prinese dodatne obiskovalce. Muzej je kot kulturno-zgodovinska znamenitost Velenja, Šaleške doline in nasploh Slovenije predstavljen tudi na uradnem slovenskem turističnoinformacijskem portalu ter številnih drugih portalih s podobnimi vsebinami. K pritoku turistov v muzej pripomore tudi sodelovanje muzeja s Termami Topolšica. Tu skrbijo za distribucijo prospektov, letakov in drugega promocijskega gradiva o muzeju svojim gostom. Občasno za skupine svojih gostov tudi organizirajo izlet na grad z obiskom muzeja. Predstavitev Muzeja Velenje najdemo tudi na spletni strani Term Dobrna, kjer ga med drugo turistično ponudbo predlagajo kot izletno točko (Kljajič 2010).

3.1.4.2 Partnerstvo s podjetji

Poleg že opisanega sodelovanja s Termami Topolšica Muzej Velenje občasno sodeluje tudi s številnimi drugimi lokalnimi podjetji, predvsem tako, da jim za svoje storitve ponuja določene popuste, ko gre za dobrobit muzeja (Kljajič 2010).

3.1.4.3 Uvajanje novosti in razvoj novih pridobitev

V Muzeju Velenje se zavedajo, da je v današnjem času poleg zbirke za muzej vse pomembnejša tudi elektronskoinformacijska tehnologija (računalniki, videoprojekcije, virtualno vodenje, razna interaktivna oprema ipd.), ki dodatno popestri program muzeja. Zato so začeli z uvajanjem tovrstnih pridobitev in dopolnjevanjem nekaterih razstav z raznimi videomateriali, filmi ipd. Sicer so z uvajanjem takih dodatkov šele na

začetku, proces pa upočasnjuje tudi omejenost s finančnimi sredstvi, vendar se nameravajo še naprej truditi za to (Kljajič 2010).

3.1.4.4 Prostovoljni prispevki

Muzej Velenje se trudi pridobivati tako prostovoljne prispevke kot sponzorska sredstva. Podatki o višini tovrstnih sredstev so razvidni v tabeli 3.7. Poleg tam omenjenih sredstev je v letu 2009 muzej prejel tudi 1000 EUR prostovoljnih prispevkov za delovanje Muzeja usnjarstva na Slovenskem v Šoštanju.

3.1.4.5 Združevanje

Muzej Velenje sodeluje z okoliškimi lokalnimi muzeji, zlasti z Muzejem premogovništva Slovenije in Koroškim pokrajinskim muzejem, s katerima si izposoja in izmenjuje opremo (npr. vitrine, razstavne panoje itd.). Z Muzejem premogovništva Slovenije imata sklenjen dogovor o skupni muzejski vstopnici za oba muzeja, ki jo obiskovalci dobijo po ugodnejši ceni, kot če bi plačali za ločeni vstopnici. Tako muzeja drug drugemu priskrbita dodatne obiskovalce. Na nacionalni ravni se Muzej Velenje občasno povezuje s Slovenskim etnografskim muzejem, v sodelovanju s katerim je v letu 2009 pripravil razstavo *Egipt in egiptomanija v Sloveniji*. V okviru razstave je potekalo tudi strokovno predavanje, ki ga je vodil dr. Marko Frelih iz Slovenskega etnografskega muzeja (Kljajič 2010).

4 SKLEP

Javni zavodi se po zakonu delno financirajo iz javnih sredstev, ki jih priskrbi občina ali država. Drugi del njihovih prihodkov pa lahko predstavljajo nejavna sredstva, ki jih sami ustvarijo s trženjem javne službe in storitev, ki neposredno izhajajo iz osnovnega poslanstva zavoda, ter tržna sredstva, ki jih ustvarijo s prodajo izdelkov in storitev na trgu, in sicer takih izdelkov in storitev, ki niso neposredno povezani z osnovnim namenom, s katerim je bil zavod ustanovljen. Tudi če javni zavod izvaja tržno dejavnost, mora poskrbeti za ohranjanje in gojenje svojega primarnega poslanstva.

Javni zavod Muzej Velenje je v veliki večini financiran iz javnih virov. Pri tem naletimo na velik razkorak med ustanoviteljem in glavnim financerjem. Kljub temu da je muzej ustanovila Mestna občina Velenje, javna sredstva za njegovo delovanje v večini priskrbi država oz. Ministrstvo za kulturo RS. Sredstva, ki jih prispeva ministrstvo, predstavljajo povprečno 72 % vseh sredstev in prihodkov muzeja in kar 85 % prejetih javnih sredstev na leto. Občina ustanoviteljica pa povprečno prispeva okoli 12 % vseh letnih sredstev oz. okoli 15 % javnih sredstev. Vzrok za tak razkorak je verjetno v tem, da Zakon o zavodih v zvezi s finančno odgovornostjo predpisuje ustanovitelju zgolj dolžnost, da priskrbi zavodu sredstva, ki jih ta potrebuje za začetek svojega delovanja. Hkrati pa manjše občine, kot je tudi Mestna občina Velenje, razpolagajo z omejenimi sredstvi in njihova prioriteta je poskrbeti najprej za najnujnejše potrebe občanov, medtem ko za kulturo ostane le proračunska drobtinica. In tako breme financiranja sicer občinskega javnega zavoda pade na pleča države. Taka paradokсна situacija zavira uvajanje učinkovitih menedžerskih tehnik v javnem zavodu, saj država, ki financira večino njegove dejavnosti, nima pooblastil in možnosti, da bi tudi sodelovala pri odločanju o tehnikah poslovanja in načinih za trženje ter pridobivanje dodatnih sredstev. Država prevzema odgovornost za preživetje muzeja, nima pa možnosti odločanja v zvezi z njim. Svet muzeja namreč poleg predstavnikov muzeja in zainteresirane javnosti sestavljajo še štirje predstavniki ustanovitelja, predstavnikov večinskega financerja pa v svetu ne najdemo. Tako je nujno potreben most, ki bi povezoval javni zavod in njegovega financerja, porušen. Direktor muzeja sicer tako ustanovitelju kot večinskemu financerju poroča o delovanju muzeja na osnovi različnih poročil, zgolj komunikacija v papirjih pa ne zadostuje za maksimalno učinkovit menedžment. Živ in reden dialog med izvajalcem javne službe in njenim

glavnim financerjem pa je nujen pogoj za sprejemanje odločitev na čim višji možni stopnji racionalnosti in za izmenjavo idej v zvezi z uvajanjem menedžerskih tehnik, ki bodo pripeljale k novim virom sredstev in imele pozitivne učinke za obe strani: povišala bi se stopnja učinkovitosti delovanja muzeja, hkrati pa bi se razbremenil državni proračun. Menim, da razkorak med financerjem in ustanoviteljem še z ene plati ovira učinkovit menedžment v muzeju. Ker ustanovitelj, ki imenuje direktorja in ima tudi večino predstavnikov v svetu muzeja, prispeva le manjši delež javnih sredstev, verjetno tudi ne čuti posebne potrebe po tem, da bi ob imenovanju organov muzeja zahteval njihovo menedžersko usposobljenost oz. izobrazbo na poslovnem področju, nobeden od pogojev za imenovanje direktorja namreč tega ne zahteva. Mnenje direktorja muzeja Kljajiča, in pridružujem se mu tudi sama, je sicer, da muzeja ne more voditi nekdo z ekonomsko izobrazbo, saj bi tako lahko bilo osnovno poslanstvo muzeja kaj kmalu zasenčeno. Vsekakor so glavne domene muzeja in s tem njegovega vodstva zgodovina, umetnost, etnologija in antropologija. Vendar bi morala biti dolžnost ustanovitelja, da vodstvu s tovrstno izobrazbo predpiše in tudi zagotovi usposabljanje na področju poslovnega razmišljanja in menedžerskih tehnik. To bi se morda tudi zgodilo, če bi ustanoviteljev proračun bolj trpel na račun muzejev.

Kljub vsemu na osnovi svojih ugotovitev menim, da se vodstvo in zaposleni v Muzeju Velenje v okviru svojih možnosti pogumno spopadajo z izzivom promoviranja in trženja svojih storitev ter pridobivanja dodatnih sredstev. Za javni kulturni zavod je uspešno trženje javne službe izziv ključnega pomena. Zato se tudi Muzej Velenje po najboljših močeh trudi, da bi s promocijo, obveščanjem, raznolikim in kakovostnim programom, pedagoško dejavnostjo in kulturno vzgojo privabil čim več obiskovalcev, prodal čim več vstopnic, izvedel čim več delavnic in pridobil čim več sponzorjev. A tudi tu oviro za razvoj in uporabo učinkovitejših tehnik predstavlja pomanjkanje sredstev ali premalo občutka odgovornosti ustanovitelja, saj za promocijo, trženje ali marketinške raziskave muzej od njega ne dobi sredstev. Zato se je primoran oprijemati cenovno ugodnih ali brezplačnih kanalov promocije, ki pa običajno niso med najplodovitejšimi.

V muzeju se zato trudijo tudi čim bolje izkoristiti priložnosti, ki jim jih ponuja okolje. Tako se povezujejo s turističnimi organizacijami, okoliškimi podjetji in drugimi muzeji. Obenem pa se trudijo razvijati čim bolj raznoliko ponudbo in vanjo vnašati čim več novosti, da privabijo vedno novo občinstvo in iz njega naredijo redne obiskovalce.

Kot je razvidno iz tabele 3.9, muzej največ javnih sredstev prejme za pokrivanje materialnih in programskih stroškov ter za plače javnih uslužbencev. Te stroške lahko po navadi skoraj v celoti pokrije iz javnih sredstev, a je kljub temu v določenih letih moral pristaviti tudi nekaj iz lastnih prihodkov. Tudi investicijski stroški so skoraj v celoti financirani iz javnih sredstev. Za stroške tekočega vzdrževanja, strokovnega izobraževanja in nakup osnovnih sredstev ter muzealij muzej ne prejema javnih sredstev in jih v celoti pokriva z lastnimi prihodki. Na splošno je seštevek stroškov vsako leto presegal seštevek prejetih javnih sredstev. Na osnovi teh ugotovitev lahko potrdim prvi del svoje začetne domneve, ki pravi, da si mora Javni zavod Muzej Velenje, kljub temu da je v večini financiran iz javnih virov, tudi sam zagotoviti dodatna lastna sredstva, saj jih potrebuje za pokritje določenih stroškov, kot so stroški tekočega vzdrževanja, izobraževanja in nakupa muzealij, delno pa tudi za pokritje plač zaposlenih, materialnih in programskih stroškov, ko ti niso v celoti pokriti iz javnega proračuna.

Lastna sredstva, ki jih muzej ustvari sam, predstavljajo v povprečju okoli 10 % vseh letnih prihodkov. Kot je razvidno iz tabele 3.6, večji del lastnih sredstev predstavljajo prihodki od prodaje vstopnic, kar pomeni, da tržna sredstva ne predstavljajo velikega deleža. Tako je predvsem zaradi prostorskih omejitev in pomanjkanja prostih kapacitet, ki bi jih lahko tržili. Nekoliko pa k temu prispeva tudi miselnost obiskovalcev, ki muzej dojemajo kot neprofitno institucijo, kjer mora biti vse dostopno brezplačno. Muzej vidijo kot institucijo, namenjeno izobraževanju in širjenju obzorij, ne pa kot prostor, kamor pridejo zapravljat svoj denar. V tujini je sicer slika drugačna, saj muzeji postajajo mesta za druženje in zabavo, tudi ob pijači, kosilu in drugih dejavnostih. Ponujajo številne trgovine s pestro izbiro izdelkov in daril, ki z osrednjo zbirko in poslanstvom muzeja nimajo prav veliko skupnega. Muzej Velenje nima dovolj kapacitet, da bi si lahko kaj takega privoščil. Po drugi strani pa se vodstvo tudi zaveda, da je osnovna funkcija muzeja izobraževanje in zbiranje ter posredovanje informacij oz. gradiva ljudem, ki se zanje zanimajo, zato pomemben del dejavnosti Muzeja Velenje predstavljajo pedagoške in ustvarjalne delavnice. Večji del svoje energije in menedžerskih znanj usmerjajo v trženje in promocijo javne službe ter v razvoj čim bolj kakovostnega programa v njenem okviru. Tržna sredstva, ki jih dobijo kot prihodek od prirejanja porok na gradu, najemnin in dela prodaje v trgovini, predstavljajo le manjši delež v celotnih prihodkih muzeja. Sredstva, ki jih tako pridobijo, vlagajo v osnovno dejavnost, npr. za nakup muzealij, posodobitev opreme (računalnike, fotoaparate,

fotokopirne stroje ...). Na osnovi ugotovljenega lahko potrdim tudi drugi del hipoteze, ki pravi, da muzej menedžerske tehnike, kolikor jih uporablja, usmerja predvsem v trženje storitev javne službe in svoje osnovne dejavnosti, pri čemer poslanstvo muzeja ostaja na prvem mestu. Kar pa ustvari tržnih sredstev z dopolnilno dejavnostjo, jih uporabi kot dodaten prispevek za izvajanje svojega poslanstva.

5 LITERATURA

Ambrose, Timothy. 1993. *Managing new museum: A guide to good practice*. Edinburgh: Scottish Museums Council.

Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.

Čok, Mitja, Ladislav Rupnik in Tine Stanovnik. 1996. *Javne finance. Del 2, Javne finance v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.

Čurin Radovič, Suzana. 1994. Razmišljanja o vlogi države in uprave na področju kulture. *Lucas: revija za poznavalce in ljubitelje umetnin in starin* 4 (1–2): 25–26.

--- 1997. Menedžment v kulturi. 2000: *revija za krščanstvo in kulturo* (96–97) : 98–101.

Europa nostra. 2006. *Position paper on the encouragement of cultural tourism and the mitigation of its effects*. Dostopno prek: <http://www.europanostra.org> (6. maj 2010).

Fopp, Michael A. 1997. *Managing museums and galleries*. London, New York: Routledge.

International council of museums. Dostopno prek: <http://icom.museum/> (2. avgust 2010).

Javni zavod Muzej Velenje. 2005. *Računovodsko poročilo za Muzej Velenje na dan 31. 12. 2005*. Interno gradivo.

--- 2006. *Računovodsko poročilo za Muzej Velenje na dan 31. 12. 2006*. Interno gradivo.

--- 2007. *Računovodsko poročilo za Muzej Velenje na dan 31. 12. 2007.* Interno gradivo.

--- 2008. *Računovodsko poročilo za Muzej Velenje na dan 31. 12. 2008.* Interno gradivo.

--- 2009a. *Računovodsko poročilo za Muzej Velenje na dan 31. 12. 2009.* Interno gradivo.

--- 2009b. *Letno poročilo o delu Muzeja Velenje.* Interno gradivo.

--- 2009c. *Finančni načrt Muzeja Velenje.* Interno gradivo.

Kljajič, Damijan. 2010. Intervju z avtorico. Velenje, 3. avgust.

Kolarič, Zinka, Andreja Črnak Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno – volonterske organizacije v mednarodni perspektivi.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kotler, Neil in Philip Kotler. 1998. *Museum strategy and marketing: designing missions, building audiences, generating revenue and resources.* San Francisco, Kalifornija: Jossey Bass Publishers.

Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor.* Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kovač, Bogomir. 1997a. Menedžment neprofitnih organizacij. *Neprofitni management: prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju* 1 (1): 5–7.

--- 1997b. Poslovna kultura in podjetništvo v kulturi. *Neprofitni management: prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju* 1 (1): 25–27.

--- 1998. Sponzorstvo kot način podjetniškega financiranja kulture. *Neprofitni management: prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju* 1 (2–3): 33–36.

Kovač, Polonca. 2004. Novi javni management in slovenska uprava. V *Upravna kultura*, ur. Marjan Brezovšek in Miro Haček, 177–196. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Martinelli, Frank. 1999. Strateško planiranje v javni neprofitni organizaciji: prikaz modela. *Neprofitni management: prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju* 2 (1–2): 11–20.

Mestna občina Velenje. 2004. *Odlok o ustanovitvi Javnega zavoda Muzej Velenje*. Dostopno prek: http://www.velenje.si/filelib/vestniki/letnik_2004/vestnik_02-2004.pdf (3. avgust 2010).

Mihelak, Vinko. 2010. Intervju z avtorico. Velenje, 6. avgust.

Mihelj, Sabina. 1999. Menedžment slovenskih festivalov. *Neprofitni management: prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju* 1 (5–6): 34–51.

Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.

Muzej Velenje. Dostopno prek: <http://www.muzej-velenje.si/> (10. avgust 2010).

Pečar, Zdravko. 2003. *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Plaznik, Darja. 2010. Intervju z avtorico. Velenje, 4. avgust.

Pollitt, Christopher. 2007. *The essential public manager*. Maidenhead, Philadelphia: Open University Press.

Rakočevič, Slobodan. 1994. *Državna uprava: vloga, položaj, organizacija, delovanje*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.

Škof, Ana. 1995. Pravila menedžmenta v kulturi. *Pristop: revija za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment* (8): 54.

Virant, Grega. 1998. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.

Zakon o davku od dobička pravnih oseb (ZDDPO-UPB-1). Ur. l. RS 14/2003. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200314&stevilka=570> (16. julij 2010).

Zakon o javnih financah (ZJF). Ur. l. RS 79/1999. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_ZAKO1227.html (10. julij 2010).

Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK). Ur. l. RS 96/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200296&stevilka=4807> (10. julij 2010).

Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1). Ur. l. RS 16/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200816&stevilka=485> (28. julij 2010).

Zakon o zavodih (ZZ). Ur. l. RS 12/91. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO10.html (17. maj 2010).

Žnidaršič Kranjc, Alenka. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitnih organizacij*. Postojna: Dej.

Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

6 PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik za direktorja Muzeja Velenje

Splošno

1. Glavne naloge in poslanstvo muzeja: so ustrezno opredeljene v odloku o ustanovitvi ali bi morda še kaj dodali? Koliko ste sami sodelovali pri pisanju ustanovitvenega akta?
2. V odloku o ustanovitvi je zapisano, da je poslanstvo Muzeja Velenje izvajanje muzejske dejavnosti na območju Mestne občine Velenje ter Občine Šoštanj in Občine Šmartno ob Paki. Kako sodelujete s tema dvema občinama? Kakšne so vaše obveznosti do njih in obratno? Kaj od njih pričakujete?

Sredstva/prihodki muzeja

3. Kako se Muzej Velenje financira? Kakšna je struktura vaših prihodkov – kakšen delež predstavljajo javna sredstva (iz občinskega in državnega proračuna), kakšen nejavna sredstva (iz naslova trženja javne službe) in kakšen tržna sredstva, ki jih sami ustvarite z dejavnostjo na trgu? Prosim za podatke od leta 2005 do 2009. Katere podatke zbirate o tem? Jih je mogoče dobiti?
4. Koliko javnih sredstev prejmete letno?
Koliko od tega jih priskrbi Mestna občina Velenje? Ali so ta sredstva namenska?
5. Koliko javnih sredstev priskrbi država oz. ministrstvo za kulturo? Koliko ste vezani na odločbo ministrstva glede porabe sredstev? Ali jih smete prerazporejati za drug namen? Ali imate v sedanjem sistemu dovolj finančne in programske avtonomije?
6. Ali tudi Občina Šoštanj in Občina Šmartno ob Paki prispevata kaj sredstev? Koliko?
7. Kako gospodarska recesija vpliva na višino prejetih javnih sredstev?
8. Kaj menite o tem, da ustanovitelj muzeja ni hkrati tudi njegov glavni financer oz. da država zagotavlja več sredstev kot občina, ki je vaša ustanoviteljica? Kako doživljate ta razkorak med ustanoviteljstvom in financiranjem? Kako bi moralo biti po vašem mnenju?
9. Kako financer nadzira porabo sredstev, ki vam jih nameni?
10. Ali lahko dobim vaš finančni načrt in poročilo o izvajanju letnega programa dela za 2009?
11. Ali imate občutek, da se ministrstvo za kulturo in strokovna komisija za muzejsko dejavnost resno posvečata vsakoletnemu poročilu muzejev o izvajanju letnega programa dela?

12. Koliko nejavnih sredstev iz naslova trženja javne službe ustvarite letno (članarine, vstopnina za muzej, vstopnine za druge prireditve ali delavnice, prodaja katalogov, knjig, zvočnega gradiva, spominkov ...?) Kolikšen delež predstavljajo ta sredstva v vaših letnih prihodkih? (Od leta 2005 do 2009.)

13. Ali oddajate prostore v najem drugim kulturnim dejavnostim?

14. Na kakšne načine sami pridobivate tržna sredstva (tu mislim na sredstva, ki jih sami ustvarite na trgu in izhajajo iz raznih dejavnosti, ki niso neposredno povezane z osrednjo dejavnostjo muzeja in namenom, zaradi katerega je bil ustanovljen)? Imate poleg osnovne dejavnosti tudi dodatne, ki vam povišujejo prihodke (npr. gostinska dejavnost, oddajanje prostorov gospodarskim dejavnostim in podobno)? Prosim, če lahko opišete načine pridobivanja tržnih sredstev, in navedete, koliko dohodka vam letno prinesejo. (Od leta 2005 do 2009.)

15. Imate dovolj kapacitet, da jih lahko poleg kulturnim izvajalcem oddate tudi gospodarskim dejavnostim, glede na to, da se po zakonu (ZUJIK) javna kulturna infrastruktura oddaja kulturnim izvajalcem v najem brezplačno? Kakšno omejitev za vas predstavlja ta zakon? Si sploh lahko ustvarite dodaten prihodek od najemnin? Ali je določeno, za kaj morate porabiti sredstva, ki jih dobite kot dohodek od najemnine za javno kulturno infrastrukturo (prostore in opremo, ki jo imate v upravljanju)?

16. Ali dobivate tudi kakšna sponzorska sredstva ali donacije? Kolikšen delež predstavljajo v vaših letnih prihodkih? (Od leta 2004 do 2009.)

17. Mislite, da bi lahko sami ustvarili več prihodkov (iz tržnih virov)? Kaj bi morali za to narediti? Kaj vas pri tem ovira? (Morda niste dovolj komercialno orientirani?) Kaj bi moral ustanovitelj narediti za to?

18. Za kaj uporabite nejavna in tržna sredstva, ki jih ustvarite? Jih morate porabiti za pokritje stroškov, za katere bi morala sredstva priskrbeti država oz. občina, pa jih ne v zadostni meri?

19. So alternativni (tržni) viri financiranja danes pomembnejši, kot so bili ob začetku vašega delovanja v muzeju? Se morate danes bolj posvečati tekmi za občinstvo, boju s konkurenco, oglaševanju, promociji svojih storitev, razvijanju dodatnih dejavnosti?

20. Ali opravljate analize občinstva ali kakršne koli marketinške raziskave? Kakšne? Kako privabljate novo občinstvo in vzdržujete stalno?

21. Kako skrbite za promocijo in trženje svojih storitev? Ali dobite od ustanovitelja oz. financerja dovolj sredstev za promocijo/trženje?

Odhodki muzeja

22. Koliko imate letno posameznih stroškov – za plače javnih uslužbencev, zaposlenih v muzeju, tekočih stroškov, stroškov investicijskega vzdrževanja programski stroškov? (Od leta 2004 do 2009.)

23. Ali dobite dovolj javnih sredstev za pokritje plač uslužbencev, tekočih stroškov, stroškov investicijskega vzdrževanja in programskih stroškov? Jih priskrbi občina ali država?

Upravljanje muzeja

24. Ali država kot vaš večinski financer in občina kot ustanoviteljica določata, za kaj morate porabiti javna sredstva? Kako se razporeditev sredstev spreminja po letih in kje so glavni premiki od leta 2004 do danes? Imate kakšne preglede, iz katerih se vidijo ta gibanja?

25. Kako je imenovan svet muzeja? Kakšna je njegova sestava? Ali je med člani sveta tudi predstavnik večinskega financerja (države)? Če ga ni, bi se vam zdelo prav, da bi bil?

26. Kaj je ustanovitelj zahteval od vas, ko ste kandidirali za direktorja muzeja? Kakšni so bili pogoji? Ali ste morali ob imenovanju za direktorja muzeja ustanovitelju predložiti svojo razvojno vizijo oz. strateški načrt?

27. Ali imate kot direktor izobrazbo s področja menedžmenta/ekonomije? Ste naredili kakšen tečaj ali usposabljanje za to področje? Čutite potrebo po tem?

28. Imate v muzeju zaposleno kakšno osebo, ki je posebej usposobljena oz. izobražena na področju menedžmenta?

Imate zaposleno osebje za odnose z javnostjo?

Imate zaposleno osebje za trženje in promocijo?

Ali je to osebje ustrezno izobraženo? Kako skrbite za njihovo usposabljanje?

Imate zaposleno osebje, ki skrbi za pedagoške programe in kulturno vzgojo? Kako izvajate svojo izobraževalno funkcijo, ki je še posebno pomembna za ustvarjanje občinstva?

29. Ali je status javnih uslužbencev in sistem plač v javnem sektorju za zaposlene v muzeju po vašem mnenju ustrezen? Če ne, katere so glavne pomanjkljivosti?

Priloga B: Vprašalnik za predsednika Sveta JZ Muzej Velenje

1. Kdo so člani sveta? Ali poznate njihovo strokovno ozadje? Je povezano s poslanstvom zavoda? Se izraža pri njihovem delovanju v muzeju?
2. Kakšna je vloga sveta v odnosu do muzeja? Ali gre samo bolj ali manj za formalne naloge (potrjevanje letnega programa dela in njegovega poročila) ali se ukvarjate tudi z vsebinskimi vprašanji in dilemami? Npr. katerimi?
3. Kakšna je vloga sveta v odnosu do ustanovitelja? Komu se pravzaprav čutite odgovorni?
4. Kako pogosto se srečate? Ali sklicujete seje na svojo pobudo ali pobudo muzeja?
5. Ali ustanovitelja obveščate o stanju v muzeju, delovanju, težavah ...? Kako pogosto?
6. Ali imate stik z glavnim financerjem? Bi ga želeli imeti?
7. Kakšna je vloga predsednika sveta? Kako ste bili izbrani?
8. Ali se svet ukvarja s problemom financiranja in s pridobivanjem sredstev? Kako?
9. S kakšnimi težavami se srečujete pri pridobivanju sredstev?
10. Se vam zdi, da ustvarite dovolj lastnih sredstev, ali bi jih lahko več? Kaj bi morali za to narediti?

Priloga C: Vprašalnik za predstavnika Mestne občine Velenje, ustanoviteljice Muzeja Velenje

Vloga občine na področju kulture

1. Katere so naloge, ki jih Mestna občina Velenje opravlja na področju kulture oz. kakšne pristojnosti ima?
2. Kako ste organizirani na tem področju – imate strokovno službo za to? Koliko kadra dela na področju kulture? Če isti ljudje hkrati pokrivajo več področij, prosim, ocenite procent delovnega časa, ki ga namenjajo kulturi.
3. Kako načrtujete svoje delo in kako o njem poročate?
4. Ima občinski svet delovno telo, ki se ukvarja samo s kulturo ali tudi s kulturo? Prosim za dnevne rede vseh sej in zapisnike iz leta 2009.
5. Kaj kot ustanoviteljica pričakujete od Muzeja Velenje?

Izvajanje ustanoviteljskih pravic

6. Kakšne so vaše ustanoviteljske pravice v odnosu do Muzeja Velenje?
7. Kakšne naloge oz. obveznosti ima občina kot ustanoviteljica?
8. Občina kot ustanoviteljica imenuje direktorja muzeja. Kako poteka postopek postavitve direktorja? Kakšni so pogoji in kaj vas zanima pri izbiri direktorja? Ali gledate na to, ali je izobražen oz. usposobljen na področju menedžmenta in trženja? Kako to preverjate? Se vam to zdi pomembno?
9. Ali kot ustanoviteljica kakor koli sodelujete pri upravljanju muzeja in kako? V odloku o ustanovitvi je navedeno, da ima občina kot ustanoviteljica v Svetu Javnega zavoda Muzej Velenje štiri predstavnike. Kakšen je postopek imenovanja predstavnikov občine v svet muzeja? Na podlagi česa jih imenujete? Kakšne so njihove funkcije in njihov vpliv v praksi? Kako poteka komunikacija med občino in svetom muzeja? Ali vam predstavniki poročajo o stanju v muzeju, delovanju, težavah ...? Kako pogosto?
10. Ali ima muzej pri programskih odločitvah avtonomijo ali občina kot ustanoviteljica lahko posega vanje? Ali mislite, da bi morala občina imeti več možnosti vpliva? Na kakšne vrste odločitev sploh lahko vpliva občina kot ustanoviteljica?

Financiranje

11. Koliko sredstev letno namenite za kulturo in kulturne dejavnosti? Prosim za podatke od leta 2004 do 2009. Kolikšen delež občinskega proračuna (v procentih) predstavljajo ti zneski?

12. Koliko od tega namenite za Muzej Velenje?

13. Kakšni so razlogi za upad/povišanje podpore kulturi/muzeju?

14. Kako gledate na dejstvo, da je država večinski financer muzeja, katerega ustanoviteljica je občina sama? Vidite v tem kakšne težave? Bi se vam zdelo boljše, da bi ta sredstva imeli na razpolago vi in sami odločali o njih?

15. Kakšen je postopek določitve višine sredstev, ki jih muzeju prispeva Mestna občina Velenje? Na osnovi česa se odločite, koliko denarja bo od vas dobila določena institucija, in katere imajo prednost?

16. V Odloku o ustanovitvi Javnega zavoda Muzej Velenje je zapisano, da je poslanstvo Muzeja Velenje izvajanje muzejske dejavnosti na območju Mestne občine Velenje ter Občino Šoštanj in Občino Šmartno ob Paki. Kako Mestna občina Velenje sodeluje s tema dvema občinama na področju kulture? Kaj od njiju pričakuje? Kakšne so njune dolžnosti v odnosu do Mestne občine Velenje oz. do muzeja? Ali tudi kaj sofinancirata muzej?