



**STRATEŠKI NAČRT
MODERNE GALERIJE**

2015 - 2019

Januar 2015

VSEBINA

1. IZHODIŠČA IN POSLANSTVO JAVNEGA ZAVODA MODERNA GALERIJA

2. PROGRAMSKA USMERITEV

- 2. A ANALIZA PROGRAMSKE USMERITVE DO 2014
- 2. B PROGRAM OD 2015 – 2019
- 2. C ZBIRKE JAVNEGA ZAVODA MODERNE GALERIJE V NASLEDNJIH PETIH LETIH 2015-2019
- 2. D DIGITALNA MG+MSUM
- 2. E DOKUMENTACIJA-ARHIV IN FOTO-ARHIV MODERNE GALERIJE V NASLEDNJIH PETIH LETIH
- 2. F SKUPNE STROKOVNE SLUŽBE JAVNEGA ZAVODA MODERNA GALERIJA V NOVI PETLETKI
- 2. G OKVIRNI RAZSTAVNI PROGRAM V NASLEDNJIH PETIH LETIH
- 2. H INTERNACIONALA

3. INFRASTRUKTURA

- 3. A ANALIZA INFRASTRUKTURE IN IZVEDENIH OBNOV
- 3. B NAČRT INVESTICIJSKEGA VZDRŽEVANJA

4. KADRI

- 4. A ANALIZA KADROVSKE ZASEDENOSTI IN POTREB
- 4. B KADROVSKE REŠITVE

5. FINANCIRANJE JAVNEGA ZAVODA

- 5.1. TRŽNA DEJAVNOST
- 5.2. VKLJUČEVANJE V EVROPSKE PROJEKTE

6. DOLGOROČNE RAZVOJNE PERSPEKTIVE

1. IZHODIŠČA IN POSLANSTVO JAVNEGA ZAVODA MODERNA GALERIJA

Temeljno poslanstvo Moderne galerije (v nadaljevanju MG) je definirano v njenem ustanovitvenem aktu. Moderna galerija je nacionalni muzej, ki v skladu s svojim poslanstvom deluje na področju dveh vsebinskih sklopov – moderne in sodobne umetnosti.

Pravne podlage za delovanje MG so podane v sledečih predpisih:

Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Moderna galerija
Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK)
Nacionalni program za kulturo
Zakon o varstvu kulturne dediščine
Pravilnik o varovanju in hranjenju nacionalnega bogastva in muzejskega gradiva, o vpisu v razvid muzejev in podelitvi pooblastila za opravljanje državne službe muzejev
Zakon o knjižničarstvu
Kolektivna pogodba za kulturne dejavnosti v RS
Zakon o delovnih razmerjih
Zakon o zavodih
Zakon o javnih uslužbencih
Zakon o izvrševanju proračuna
Zakon o javnih financah
Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah
Različni podzakonski predpisi in določbe s področja kulture
ICOM-ov kodeks poklicne etike

Koncept MG kot muzeja moderne in muzeja sodobne umetnosti, se je začel oblikovati že v začetku 90. let, ko se je poskušalo dati več prostora do tedaj na rob odrinjeni sodobni umetnosti, se bolj tesno povezati z mednarodnim prostorom in ugotoviti, kakšna je vloga muzeja v času vojne na Balkanu. Za razliko od prejšnjih desetletij je v MG tedaj začelo prevladovati zanimanje za sedanji čas, kar je narekovalo tudi drugačno, a nič manj obvezujočo obravnavo preteklosti. Takrat so se sprožili procesi, ki so dobili svojo prvo oprijemljivo obliko v ustanovitvenem aktu MG (2004), v katerem je razlika med muzejem moderne in muzejem sodobne umetnosti opredeljena, tako kot sledi v nadaljevanju.

- Kot *muzej moderne umetnosti* (MMU) sistematično raziskuje, zbira in predstavlja umetnost modernizma in njegove tradicije. Ukvarja se predvsem s slovensko umetnostjo 20. stoletja od začetkov modernizma okoli leta 1900, pa tudi s sodobnimi umetniki, ki nadaljujejo tradicije modernističnih teženj.
- Kot *muzej sodobne umetnosti* (MSU) skrbi za sodobne prakse na področju vizualnih umetnosti, predstavlja nove vsebine in nove načine izražanja, razstavljanja in interpretiranja sodobnosti ter z rednimi odkupi del slovenskih avtorjev vzpostavlja stalno zbirko umetnosti 21. stoletja, z odkupi del tujih umetnikov pa dopolnjuje mednarodno zbirko 2000+.

Muzej moderne umetnosti opredeljujemo kot tistega, ki je posvečen modernizmu kot zgodovinskemu slogu in njegovi tradiciji. Muzej moderne umetnosti je bil ustanovljen kot muzej sodobne umetnosti, sčasoma pa je postal muzej preteklosti, ki se je z napredovanjem časa vse bolj kopičila in s tem procesom tudi odprla vrata muzeju sodobne umetnosti.

Muzej sodobne se od muzeja moderne ne razlikuje zgolj po časovnem obdobju, glede tega se lahko celo delno pokrivata, saj je tradicija modernizma še vedno živa, medtem pa ima tudi sodobna umetnost svojo zgodovino. Za muzej sodobne umetnosti je značilna nekakšna multičasovnost, ki izhaja iz kritike linearnega časa in njegove univerzalne veljavnosti. Za njegov nadaljnji razvoj se zdi pomembno izpostavljanje antagonizmov in ne njihovo prikrivanje skozi različno pluralnost (postmoderni muzej). Vprašati se moramo torej, kateri so ti antagonizmi, za katere bi moral biti muzej sodobne umetnosti zainteresiran. Kot izhaja iz že prej povedanega, je eden glavnih antagonizmov, ki zadeva muzej sodobne umetnosti, antagonizem med globalnim in lokalnim časom (Lefebvre), konstruirano in pristno kreativnostjo. Čas sodobnega in kritičnega muzeja ne glede na obdobje, ki ga ta pokriva, lahko tako opišemo kot interakcijo med lokalnim časom in prostorom ter procesi globalizacije, ki nam vse bolj vsiljujejo zgolj merljivo razumevanje časa in prostora.

2. PROGRAMSKA USMERITEV

2. A MODERNA GALERIJA PO LETU 2011 DO LETA 2014

Kmalu zatem, ko je bila po treh letih ponovno odprta obnovljena MG, se je začela tudi obnova Metelkove 22, ki je ob koncu leta 2011 postala novi prostor naše dejavnosti in smo ga poimenovali Muzej sodobne umetnosti Metelkova (MSUM).

Po dobrih dveh letih delovanja v dveh stavbah so dobre in slabe strani te delitve že precej jasne. Dobre so gotovo nove razstavne in depojske površine, primerni prostori za dokumentacijo, knjižnico, restavratorsko delavnico, slabe pa v dodatnem času in energiji, nujni za usklajevanje dela na obeh lokacijah. Poleg tega je treba omeniti, da je, potem ko je MG začela delovati na obeh lokacijah, za program dobila komaj malo več denarja in tako rekoč nobene nove zaposlitve. Novih obremenitev so postali deležni predvsem delavci, katerih delo je fizično in sicer vezano na obe lokaciji. Prav tako se je povečal obseg administrativnega in računovodskega dela, zaradi bolj razvejanega programa pa je več dela tudi pri promociji in pedagoškem delu, kar delno rešujemo tudi z mladimi honorarnimi sodelavci. Treba je razumeti, da je, potem ko je zavod MG začel delovati na dveh lokacijah, dejansko postal sestavljen iz dveh muzejev MG+MSUM, s tem pa je tudi vodstvo dobilo nove naloge. Kar je še potrdilo nujnost delitev nalog med direktorja, ki je tudi hkrati tudi strokovni vodja, in pomočnika direktorja kot vodje podpornih služb.

Po odprtju MSUM je bilo treba veliko truda vložiti v to, da je novi prostor zaživel in da so se ljudje navadili tja hoditi. Ne glede na težave pa lahko z gotovostjo trdimo, da se je delitev, katere koncept se je pilil skozi celo desetletje in več, pokazala kot uspešna. Ustanovitev MSUM je bila zgodovinska priložnost, da se delo MG osveži z novimi vizijami in programi in da se sodobna umetnost, ki je bila prej dostikrat porinjena na stran, začne obravnavati enakovredno z zgodovinskimi slogi. MSUM je postal tudi prostor eksperimentiranja s samim modelom muzejske institucije, ki skozi svoj program vnaša vse več samorefleksivnosti. Razmisleku o t. i. novi institucionalnosti smo dali velik poudarek tudi znotraj raziskovanj mednarodne konfederacije muzejev Internacionala. Za naše mednarodne partnerje smo bili od samega začetka zanimivi zaradi naših programov, ki so postali povezovalni na področju celotne vzhodnoevropske regije. Uspešnost pridobivanja evropskih sredstev s pomočjo Internationale je potrdilo in utrdilo naše dolgoročno sodelovanje, ki je v precejšnji meri že dorečeno do leta 2018.

Trenutna situacija MG je ne glede na krizne čase celo bolj stabilna kot kdajkoli doslej. K temu še najbolj prispevajo sredstva, ki zdaj že četrto leto redno prihajajo tudi z naslova evropskih programov za kulturo, kot tudi iz različnih evropskih in ameriških kulturnih fundacij. Vse to je rezultat našega ugleda, ki se je gradil skozi mnoga leta. MG si je dodobra utrdila mesto pomembnega akterja v mednarodnem umetnostnem svetu. Pri tem je treba opozoriti predvsem na štiri pomembne mejnike iz zadnjega desetletja in pol, ki so utrdili njen položaj doma in v tujini. Leta 2000 je bila ustanovljena prva zbirka sploh, ki je svetovni javnosti ponudila vpogled v povojne vzhodnoevropske avantgarde; leta 2009 je bila ponovno odprta obnovljena matična stavba MG, kjer smo kmalu zatem odprli stalno postavitev nacionalne zbirke, ki je vključevala prvič v zgodovini institucije tudi avant-gardne tradicije; leta 2011 je bil odprt MSUM, kjer je našla svoj dom zbirka Arteast 2000+; leta 2010 je bila MG pobudnica mednarodne konfederacije muzejev

Internacionala, ki je prvič dobila dveletno financiranje s strani EU, lansko leto pa še petletni projekt v višini 2,5 MIO EUR, ki si jih bo do leta 2017 delilo šest institucij.

Poleg osnovnega poslanstva naše osrednje nacionalne institucije za moderno in sodobno umetnost, dajejo pomembne nastavke za program v naslednjih petih letih tudi ravnokar našeta dejstva.

2. B PROGRAM JAVNEGA ZAVODA MODERNE GALERIJE V NASLEDNJIH PETIH LETIH 2015 - 2019

Program za naslednjih pet let temelji na :

- poslanstvu MG, kot ga opredeljuje njen ustanovitveni akt, veljavna zakonodaja in ICOM-ov kodeks poklicne etike
- nadgradnji dosedanjih konceptov in temeljnih dosežkov MG
- konceptih o večji vlogi umetnosti v družbi
- mednarodnih povezavah
- različnih virih financiranja
- realni gospodarski situaciji v Sloveniji in zamislih, kako premagovati njene omejitve

V naslednjih petih letih bi bilo treba izboljšati pogoje dela, kar je možno na naslednje načine:

- s povečanjem števila delavcev (tudi s pomočjo lastnih prihodkov)
- z zvišanjem lastnega prihodka na vsaj 15% in to s pomočjo sponzorjev, sredstev iz EU programov, tujih kulturnih fundacij, z razvojem javno-zasebnega partnerstva, z večjim dohodkom od vstopnin, iz prodaje katalogov in od najema prostorov
- z optimalnim izkoristkom notranjih resursov (kadrovskih, prostorskih, tehnične opremljenosti)
- s celovitimi razvojem lokalnih in mednarodnih sodelovanj

Vse to bo vplivalo na:

- boljše strokovno delo in razvoj novih vsebin
- boljšo dostopnost programov in vsebin
- porast in večja raznovrstnost občinstva (generacijsko, po spolu, družbenem razredu in etnični pripadnosti)
- boljši položaj umetnikov
- boljše sinergije v lokalnem prostoru
- večjo interakcijo s šolskimi procesi na različnih stopnjah
- boljšo zaščito javnega in skupnega
- krepitev mednarodne aktivnosti
- gospodarstvo, še zlasti na turizem

2. C ZBIRKE JAVNEGA ZAVODA MODERNE GALERIJE V NASLEDNJIH PETIH LETIH

Kustodiat za zbirke MG so se v teku desetletij prilagajali strukturi zaposlenih. Tudi v prihodnje bo treba delati na zahtevni reorganizaciji dela z zbirkami, tako da bi to bolj sledilo posamičnim medijem, kakor je to običajno v sorodnih muzejih z večjim številom zaposlenih in tudi z večjimi fundusi. Tej idealni situaciji pa se vendar lahko približamo in

jo imamo za vzor. Za zbirke v tem trenutku skrbi šest kustosov in kustosinj, ki razen ene, opravljajo tudi druge naloge. Kustosinja za nacionalno zbirko Mojca Štuhec tako pokriva slikarstvo, risbo, grafiko. Kustosinja za fotografijo Lara Štrumej hkrati pripravlja tudi razstave. Kustosa za kiparstvo Marko Jenko in Martina Vovk sta tudi kustosa za razstave 20. stoletja. Kustosa za sodobno umetnost Bojana Piškur in Igor Španjol pa skrbita tudi za zbirko Arteast 2000+, zbirko novih medijev in arhiv OHO. Že v lanskem letu smo naredili velik korak v usklajevanju dela na zbirkah, to pa s prehodom na enoten računalniški program urejanja podatkov zbirk Kronos.

Do konca naslednjega petletnega obdobja bo treba na novo postaviti nacionalno zbirko. Ob tem je treba opozoriti, da bo postavitve nacionalne zbirke kot edine tovrstne javne zbirke na slovenskem tudi v bodoče morala ohranjati pregledno naravo zgodovine umetnosti 20. stoletja. Že pri sedANJI postavitvi se je pokazalo, da je dobro, če na njenem konceptu dela skupina notranjih in zunanjih strokovnjakov, zato s tem kaže nadaljevati. Drugače je v MSUM, kjer je postavitve del iz zbirke Arteast 2000+ in nacionalne zbirke podvržena pogostim menjavam, saj so tam razstave manj obremenjene z obveznimi nacionalnim izobraževalnimi programi kakor nacionalna zbirka v MG in dovoljujejo več eksperimentiranja. Serija *Ponovitev* razstave del iz zbirk *Sedanost in prisotnost* je kot razstavni model v svetu že zbudila veliko zanimanje in kaže na to, kako pomembno je danes prezentacijo umetnin kontekstualizirati in opozarjati obenem na pogoje, v katerih nastaja. (*Ponovitvam* je posvetila veliko pozornost tudi mednarodno ugledna teoretičarka Claire Bishop v svoj knjigi *Radical Museology*.) Poleg novih stalnih postavitvev pa je treba omeniti tudi dejstvo, da bo februarja 2015 izbor del iz zbirke Arteast 2000+ predstavljen v moskovskem razstavišču Garage Centre for Contemporary Culture. Že letos jeseni pa bo partizanska umetnost iz nacionalne zbirke predstavljena na razstavi *Really Useful Knowledge* v Muzeju Reina Sofia v Madridu. Treba je poudariti, da so se med delom v Internazionali, odprle nove možnosti tudi za prezentacijo in mobilnost naših zbirk v mednarodnem prostoru.

V naslednjih petih letih bo treba izboljšati pogoje za odkupe, saj dosedanje letne vsote zadoščajo le za odkup enega ali dveh del avtorjev, ki na trgu kaj kotirajo. Še zlasti v zvezi s sodobnimi umetniki moramo imeti na umu, da jim odkupi pomenijo tudi pomemben prihodek, bolj kot npr. razstavnine, ki jih sicer v MG redno izplačujemo. Že leta 2000, ko smo oblikovali zbirko Arteast 2000+, smo dela odkupovali s pomočjo *poola* sponzorjev. Sredstva za odkupe so prihajala iz treh virov, od sponzorjev, Ministrstva za kulturo in Mestne občine Ljubljana. Žal se je ta tripartitna sestava najprej zalomila na strani javnih sredstev, z gospodarsko krizo pa smo izgubili še večino sponzorjev. Krizni časi gotovo niso naklonjeni iskanju sponzorjev, zato iščemo zasebne partnerje v tujini. Zasebno-javno partnerstvo s tujimi partnerji pa zahteva vzdrževanje ugleda v mednarodnem prostoru.

Prednostne naloge povezane z zbirkami v naslednjih petih letih so naslednje:

- povečati število odkupov
- nagovarjati potencialne individualne in korporativne donatorje
- se potegovati za zbirke propadlih bank in podjetij
- pospešiti mobilnost zbirk
- izboljšati pogoje za restavriranje
- skrbeti za digitalizacijo in on-line dostopnost
- okrepiti popularizacijo zbirk

- dokončno urediti klimatske razmere v depojih in razstavnih dvoranah

2. D DIGITALNA MG+MSUM

V naslednjem petletnem obdobju bomo dali velik poudarek razvoju programske opreme in orodij v arhivu in dokumentaciji in v foto-arhivu. Cilj teh dejavnosti je po eni strani večja dostopnost našega gradiva in izboljšanje servisa uporabnikov, po drugi pa kompleksnejši teoretični razmislek o tem, kako nove tehnologije vplivajo na drugačno razumevanje arhivskega gradiva, zbirk in muzeja. Kljub temu, da so digitalne tehnologije bistveno spremenile procese v muzejskem delu in izboljšale komunikacijo z uporabniki, je še veliko potenciala v razvoju digitalnih tehnologij kot raziskovalnih orodij. Obstoječe platforme, tako kot npr. *Europeana*, so še vedno preveč usmerjene v akumulacijo podatkov in premalo v razvoj semantičnih vsebin. Medsebojna odvisnost digitalnih orodij in vsebin, ki jih ta posredujejo, smo že začeli raziskovati znotraj petletnega projekta *Slovar skupnega jezika* (kustosi Zdenka Badovinac, Jesus Carrillo, Bojana Piškur), ki smo ga začeli maja 2014 in smo ga zasnovali v okviru konfederacije muzejev Internacionala. Cilj tega slovarja je združiti termine, drugačne kot smo jih vajeni iz dosedanjih pregledov mednarodne umetnosti. Na slovarju bo delalo petnajst naratorjev iz vsega sveta, ki bodo predstavljali tudi kolektivno uredništvo. Za ta projekt razvijamo tudi nova digitalna orodja, ki bodo omogočala povezave in tudi javno dostopnost procesa nastajanja slovarja. Znotraj Internacionala se *Slovar skupnega jezika* tesno povezuje z medinstitucionalno delovno skupino ICT (Information and communications technology), ki jo skupaj z Muzejem moderne umetnosti (M HKA) iz Antwerpna, vodi MG in ki ga z naše strani koordinira pomočnik direktorice Marko Rusjan. (K tem posebnim nalogam smo povabili tudi lokalnega partnerja, Koroško galerijo likovnih umetnosti iz Slovenj Gradca.) Ta skupina išče in razvija skupne načine povezovanja zbirk in arhivov in vzpostavljanja spletnih razstav Internacionala. Zelo pomemben del teh raziskovanj predstavlja delo na avtorsko pravni ureditvi digitalizirane umetnosti in v zvezi s tem na prizadevanjih za čim večjo dostopnost zbirk in arhivov.

Dosežke vseh teh raziskovanj bomo sproti prenašali tudi na druge sorodne projekte v lokalnem prostoru. V tem smislu se je na pobudo MzK že začelo delo na *Mrežnem muzeju*, katerega cilj je ustvariti novo digitalno in internetno platformo za povezovanje različnih zbirk in arhivov umetniških praks v času. Te so performans, konceptualni, socialni, zvočni in večmedijski projekti, eksperimentalni film, video, animacija, skupnostna, računalniška in spletna umetnost. Kljub temu, da se bo zbirka digitaliziranih del večinoma napajala iz arhivov in zbirk MG, bomo k sodelovanju v kratkem povabili zavode, društva, posameznike in producente s področja sodobne umetnosti.

Prednostne naloge digitalne MG+MSUM:

- razvoj programske opreme in raziskovalnih orodij
- več on-line vsebin
- uvajanje novih povezovalnih programov na lokalnem in mednarodnem nivoju
- oblikovanje diskurzivno kritičnega programa o digitalnih tehnologijah
- avtorsko- pravna ureditev večje on-line dostopnosti in rabe digitaliziranih materialov

2. E DOKUMENTACIJA-ARHIV IN FOTO-ARHIV MODERNE GALERIJE V NASLEDNJIH PETIH LETIH

Razvoj novih raziskovalnih orodij bo v naslednjih petih letih omogočil vsebinsko bolj razvejano delo v dokumentaciji-arhivu MG, kjer delajo tri strokovne delavke in sicer Jana Intihar Ferjan, Teja Merhar in Bojana Rogina. Delo v naših dokumentaciji-arhivu sicer temelji na spremljanju in evidentiranju dejavnosti slovenskih razstavišč in muzejev. Obstoječa baza podatkov *RazUme* pa se bo v bodoče povezala tudi z zbirkami. Ob skrbi za rast digitaliziranih vsebin, pa se bomo zavzemali tudi za pridobivanje fizičnih arhivov, kot je bil nazadnje arhiv Špelce Čopič, kmalu pa se bi morali posvetiti tudi arhivu Jožeta Hudečka. Delo na posamičnih razstavah odkriva tudi neprecenljive arhive umetnikov, katere je treba vsaj digitalizirati, če ne že pridobiti v fizični obliki. V prihodnjih treh letih bo potrebno digitalizirati Jakopičevo korespondenco in študijske fotografije, ki kot celota predstavlja neprecenljiv primarni vir za raziskave modernizma na Slovenskem. Ta oddelek bo moral v bližnji bodočnosti zajeti tudi arhive iz regije, ki jo pokriva zbirka *Arteast 2000+*.

Na oddelku za foto-arhiv, ki ga vodi Sabina Povšič in skrbi za analogni in digitalni arhiv, je v bilo v zadnjih letih veliko dela na digitalizaciji foto-arhiva, in kaže, da ga vsaj še nekaj leti ne bo zmanjkalo. V lanskem letu smo v MG prešli na nov sistem za upravljanje muzejskih dejavnosti *Kronos*, ki v tem trenutku obdeluje in povezuje predvsem podatke zbirk, načrtujemo pa se že naslednji korak, ko bosta v ta program vključena tudi arhiv in dokumentacija. Na obeh oddelkih je prioriteto treba skrbeti predvsem za razvoj računalniške opreme in programov, ki bodo omogočali sodobno procesiranje podatkov in gradiva ter čim boljše povezovanje z drugimi domačimi in mednarodnimi bazami.

Prednostne naloge dokumentacije-arhiva in foto-arhiva:

- razvoj in vzdrževanje programa *RazUme*
- povezovanje programa *RazUme* s programom za zbirke
- sprotna digitalizacija
- povečanje on-line vsebin
- pridobivanje fizičnih arhivov

2. F SKUPNE STROKOVNE SLUŽBE JAVNEGA ZAVODA MODERNE GALERIJE V NOVI PETLETKI

Ne glede na fizično ločenost ostajajo nekatere strokovne službe, skupne tako za MG kot za MSUM. V naslednjih letih ne kaže, da bi se to kakorkoli spremenilo, zato bodo restavratorski atelje, knjižnica dokumentacija-arhiv, foto-arhiv in pedagoška služba še naprej pokrivali obe hiši in tudi opravljali širšo javno službo. Skupne strokovne službe že vrsto let pesti akutna kadrovska problematika in prav reševanje te je pogoj razvoja služb. Najprej je treba zaposliti nove delavce v restavratorski delavnici, knjižnici in na pedagoškem oddelku, kjer imamo zaposleno samo po eno strokovno delavko in sicer restavratorko Nado Madžarac, bibliotekarko Katjo Kranjc in kustosinjo pedagoginjo Adelo Železnik.

Pri vsaki večji razstavi moramo najemati zunanje restavradorje, kar zmanjšuje že tako nizke budžete projektov, obenem pa je možno izpeljati samo tisto, najnujnejše, da dela sploh razstavimo. Spremljajoči projekt Stupičeve retrospektive *Gabrijel Stupica pod*

drobnogledom pokaže, kako pomembno bi bilo nadaljevati s tovrstnimi projekti in popularizirati restavratorsko stroko.

Vizija našega zavoda v naslednjih letih je povezana tudi z večjo odprtostjo knjižnice, kar pa je pogojevano z novo zaposlitvijo. Pedagoški oddelek si zaenkrat pomaga z zunanjimi sodelavkami in začasnimi zaposlitvami.

Izobraževanju v zadnjih dveh desetletjih muzeji dajejo vse večji poudarek. Potreba po vse bolj razvejanih oblikah interpretacij, mediacij in medsebojnih učenjih se je v času globalizirajočega sveta in večjih zahtev po demokratizaciji muzeja, povečala. Poleg že utečenih pedagoških programov v MG vse bolj razvijamo tudi nove oblike izobraževanja in mediacije. Procese učenja poskušamo oblikovati vse bolj relacijsko, z dialogi, konfrontacijo in participacijo z različnimi uporabniki. Tako poskušamo uveljavljati načelo *nevednega učitelja* (Rancière), ki v odnosu med učiteljem in učencem izpostavlja predvsem posameznika, ki vedno ve nekaj, kar drugi ne ve. Ob vseh novostih bodo tudi vnaprej obstajali klasični pedagoški programi, ki bodo naše vsebine posredovali predšolskim in šolskim otrokom in mladini na različnih stopnjah izobraževanja, obiskovalcem v tretjem življenjskem obdobju in skupinam s posebnimi potrebami. Izobraževalni, mediacijski in komunikacijski programi še zlasti v MSUM pa vse bolj vključujejo sodelovanje z najbližjo lokalno skupnostjo, z novimi naprednimi družbenimi gibanji in z različnimi iniciativami za ohranitev javnih prostorov. Tudi v bodoče bomo nadaljevali skupni program *Forum* štirih muzejev na muzejski ploščadi, smiselno pa se povezovali tudi z umetniki in organizacijami v Metelkova mestu. Tovrstni projekti in iniciative povezujejo umetnost z družbenopolitičnimi, ekološkimi in razvojnimi temami, ki zadevajo širše skupnosti. Znotraj posebne delovne skupine za komunikacijo se usklajujemo tudi s podobnimi programi partnerskih institucij Internacionale.

Prednostne naloge skupnih strokovnih služb:

- kadrovska okrepitev v restavratorski delavnici, knjižnici na pedagoškem oddelku
- večja odprtost knjižnice, večja popularizacija knjižnega gradiva in digitalizacija gradiva
- razvoj izobraževalnih in mediacijskih programov v smeri večjega povezovanja MG+MSUM, in lokalnih in evropskih skupnosti
- večje povezovanje z visokošolskimi programi na FF
- sodelovanje restavratorske delavnice z ALUO, kar omogoča tako potrebno prakso študentom, nam pa ponuja dodatno pomoč pri izvedbi naših restavratorskih projektov
- popularizacija restavratorske stroke s posebnimi projekti

2. G OKVIRNI RAZSTAVNI PROGRAM V NASLEDNJIH PETIH LETIH

Kot prvo, razstavni program bo potekal na obeh naših lokacijah in drugo, povečalo se bo število naših projektov v tujih razstaviščih. Pomembna novost v programu pa bodo tudi *Poletni projekti* na muzejski ploščadi, s katerimi smo začeli junija 2014 in sicer z razstavo *Handle with Care*, ki smo jo pripravili skupaj z beneško Fondazione Bevilacqua La Masa in je sofinanciran v okviru Programa čezmejnega sodelovanja Slovenija – Italija 2007-2013 iz sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj in nadaljevali septembra s postavitvijo Mateja Andraža Vogrinčiča Šport in šah.

Koncept razstavnega programa v naslednji petletki bo narekovala kvaliteta in potreba po uravnoteženosti med:

- programom obeh enot MG+MSUM
- med sodobnostjo in tradicijo 20. stoletja
- med različnimi tipi razstav (preglednimi in retrospektivnimi monografskimi razstavami, študijskimi, raziskovalnimi projekti, ki zadevajo posamezne problematike, teme ali obdobja)
- med nacionalnim in mednarodnim
- med različnimi viri financiranja (MzK, EU, sponzorji, tuje kulturne fundacije)

Razstavní program bomo osvežili s poudarjenimi komunikacijskimi linijami, ki naj bi bolj kot doslej povezovali oba muzeja. Komunikacijske linije bodo temeljile na nekaterih vsebinskih poudarkih razstav v MG+MSUM in bodo še posebej izpostavljene skozi izobraževalne in diskurzivni programe v obliki posebnih vodstev, seminarjev, publikacij in on-line programov.

Razstavní program v enoti MG temelji na prezentacijah umetnosti 20. stoletja in njegove današnje tradicije. Sledeč temu poslanstvu bomo v MG še naprej prirejali retrospektive pomembnih slovenskih umetnikov 20. stoletja in sodobnih nadaljevalcev modernistične tradicije.

Novost v tem programu bo poudarek na posamičnih desetletjih 20. stoletja in sicer na tridesetih, petdesetih, in osemdesetih letih. Medtem ko je bila umetnost šestdesetih in sedemdesetih let v zadnjih dvajsetih letih ključna historična referenca sodobne umetnosti, to zdaj postajajo osemdeseta leta, zato načrtujemo kar nekaj projektov povezanih s tem desetletjem.

Večji poudarek bo šel primerjavam slovenske umetnosti starejših obdobj z mednarodno umetnostjo. V prvem delu leta bo na ogled razstava gibanja *Neue Slowenische Kunst (NSK)* iz 80. let in za katere prenos v naslednjih letih smo že dogovorjeni z nekaterimi pomembnimi evropskimi institucijami. Stekle so tudi že priprave na retrospektivo *Marija Preglja*, ki bi jo radi odprli leta 2016. Načrtovana pa je tudi razstava v okviru Internacionale pod naslovom *Libidinalne struktur in nova podoba* (2016).

V enoti MSUM bomo prirejali skupinske in monografske razstave tujih in domačih umetnikov, ki bodo izpostavile glavne problematike, s katerimi se ukvarja sodobna umetnost. Razstave bodo predstavile različne formate sodobne ustvarjalnosti in se pri tem poskušale izogibati kakršnikoli medijski ortodoksiji. Bolj kot na posamičnih medijih bo poudarek na interdisciplinarnosti, in sicer na povezavi umetnosti s sociološkimi in filozofskimi raziskavami, družbenimi gibanji, znanostjo in novimi tehnologijami, ekologijo in urbanizmom. Poleg sodobne umetnosti bodo tudi v MSUM izpostavljeni določene tradicije, povezane z zbirko v MSUM. V tem smislu načrtujemo zgodovinske preglede video umetnosti, stripa, alternativne kulture in umetnosti in to še zlasti v povezavi z 80. leti.

Za leto 2015 so že v teku priprave na pregledno razstavo *Vadima Fiškina* in na študijsko razstavo *Umetnost na slovenskem v letih 2005-2015*, s katero se bomo med drugim spomnili desetletnice smrti Igorja Zabela. Razstava bo nadaljevala trilogijo predstavitev slovenske umetnosti med leti 1975 in 2005, ki jo je pripravil Igor Zabel v sodelovanju z Igorjem Španjolom. Drugo leto bo v MSUM na programu tudi serija predavanj, okroglih miz in konferenc *Alternativna kulturna produkcija in civilna družba*, ki jo pripravljamo, tako kot projekt *NSK*, v okviru evropskega projekta *Uses of Art* (Internacionala).

Te razstave so že teku in za nekatere so tudi zagotovljena EU sredstva.

Razumljivo je, da so priprave na program za leto 2015 in razstave v okviru Internacionale že stekle in da je ostali del razstavnega programa bolj provizoričen in še odvisen od različnih dejavnikov.

2. H INTERNACIONALA

Petletni program MG je tesno povezan tudi z mednarodno konfederacijo Internacionala, ki je lansko leto dobila petletno financiranje iz EU programov in znotraj katere sodeluje šest pomembnih evropskih institucij (Moderna galerija, Ljubljana, Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA), Van Abbemuseum iz Eindhovna, Museum van Hedendaagse Kunst iz Antwerpna (M HKA), Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia, SALT, Istanbul),

Trajno sodelovanje znotraj Internacionale določajo trije okviri: umetnost in njena zgodovina, javnosti in institucionalno delo. Naše sodelovanje poteka pod naslovom *The Uses of Art – the legacy of 1848 and 1989*, ki označuje skupni interes za novo evropsko zgodovino, temelječo na razvoju civilne družbe od revolucije leta 1848 do 1989 in do danes.

Eden zelo pomembnih ciljev Internacionale je oblikovanje evropske publike, ki se bo seznanjala s skupno evropsko dediščino. Internacionala sproža večjo dostopnost do fizičnih in digitalnih gradiv posamičnih muzejev, povečuje medkulturni dialog o dediščini, vizualni umetnosti in stimulira izmenjavo strokovnih znanj o zbirkah in projektih. Petletni program *The Uses of Art* vključuje razstave, simpozije, publikaciji, izobraževalne programe, izmenjavo strokovnega kadra in skupne komunikacijske programe in se bo končal leta 2017 z istočasnimi razstavami po vseh njenih institucijah.

Internacionala je nov model medinstitucionalnega sodelovanja, ki med drugim omogoča trajnostno mobilnost zbirk, fizične in digitalne izmenjave gradiv, dolgoročno sooblikovanje in razvoj muzejskih politik, programov in vizij s ciljem oblikovanja skupnega evropskega občinstva.

Osebna izkaznica Internacionale:

- 6 muzejev ima skupaj 59.000 del v svojih zbirkah
- skupaj premore 3.900.000 obiskovalcev.
- preko on-line platform dosega 1.305.000 uporabnikov

Cilji Internacionale so naslednji:

- mobilnost zbirk preko izmenjave 500 del iz kolekcij partnerskih institucij
- mobilnost 600 strokovnjakov iz partnerskih institucij
- 20 razstav, ki bodo predstavile 1500 del
- 12 simpozijev/ seminarjev
- skupna on-line platforma
- posebni izobraževalni program za 60 mladih Evropejcev.
- projekti bodo imeli skupaj 2.000.000 obiskovalcev

Kako bo to sodelovanje dolgoročno vplivalo na MG ?

- V času gospodarske krize, katere konca še ni videti, bodo sredstva, ki prihajajo neposredno programov EU (ali novih programov, ki rastejo iz teh), omogočala pomemben vir lastnega prihodka.
- Sredstev za odkupe je vedno premalo in zdaj se ponujajo možnosti za nekatere skupne odkupe znotraj muzejev Internacionale. Že potekajo dolgotrajnejše izmenjave del, ki jih posamični muzeji zdaj lahko vključujemo tudi v okvir postavitve lastnih zbirk.
- V času ko skorajda ni sredstev za izobraževanje kadrov, je mobilnost teh skozi organizirane seminarje in skorajda dnevno komunikacijo nov način permanentnega strokovnega izobraževanja.
- Spričo našega majhnega kulturnega prostora in relativno nizkega števila razstav je rast lokalnih obiskovalcev omejena. Od števila obiskovalcev, kolikor jih celokupno načrtuje Internacionala si obetamo tudi povečan obisk tujcev MG.
- Leta 2014 je začela delovati internetna stran Internacionale, ki povezuje vse naše aktivnosti in bo tako bistveno pripevala k promociji našega programa in občutno tudi zvišala število uporabnikov.
- Programi Internacionale vključujejo tudi sodelovanje z mladimi, kar bo omogočilo večje povezovanje s šolami in posamezniki tudi v slovenskem prostoru.
- Nov model mednarodnega sodelovanja spreminja poglede na že utečene načine promocije. Sicer se danes raje izogibamo besedi *promocija* in se jo nadomešča z besedami z manj agresivnimi konotacijami kot so sodelovanje, deljenje, izmenjava. Programi Internacionale imajo celo vrsto programov, ki vendarle omogočajo tudi subtilne in dolgotrajne načine uveljavljanja slovenske umetnosti in ne nazadnje tudi naše institucije. Poleg tega pa tudi omogočajo konkretne prenose razstave. Tako bo denimo, naša razstave NSK gostovala v partnerskih institucijah.

Projekti, za katere je zadolžena MG znotraj Internacionale:

Razstave:

- *Neue Slowenische Kunst (2015)*
- *Alternativna kulturna produkcija in civilna družbin (2015)*
- *Libidinalne struktur in nova podoba (2016)*
- *Mednarodna umetnost 80. let iz zbirk Internacionale (2017)*

In:

- *Slovar skupnega jezika (2014-2017)*
- *ICT TASKFORCE (2014-2017), skupaj z M HKA, Antwerpen*

3. INFRASTRUKTURA

3. A ANALIZA INFRASTRUKTURE, IZVEDENIH OBNOV

Moderna galerija deluje v okviru dveh enot v dveh poslopih: Moderni galeriji na Tomšičevi 14 in Muzeju sodobne umetnosti Metelkova na Maistrovi 3 v Ljubljani. Moderna galerija je bila obnovljena v letu 2009, MSUM pa v letu 2011. Z obema prenovama smo pridobili nove razstavne, depojske, knjižnične, restavratorske in dokumentacijske prostore ter ostale površine za strokovno delo, novo klimatizacijo prostorov in vsaj za potrebe MSUM tudi ustrezno tehnološko opremo, ki pa jo po potrebi uporabljamo tudi v programu MG.

Kljub prenovi prostorov pa za prihodnja leta načrtujemo nekaj investicij, ki se nanašajo predvsem na odpravo pomanjkljivosti prenove in dokončanje prenove določenih prostorov ter obnovo in nadgradnjo opreme.

3. B NAČRT INVESTICIJSKEGA VZDRŽEVANJA

Moderna galerija:

- dokončanje oz. akustična ureditev kletnih prostorov Avditorija in Kavarne - 2017

Avditorij je arhitekturno odlično zasnovan prostor za izvedbo mnogih dogodkov (predavanj, okroglih miz, svečanosti...) tako Moderne galerije kot tudi zunanjih uporabnikov. Žal prostor akustično ob prenovi ni bil urejen, tako da je izvedba omenjenih dogodkov zelo otežena. Posledično se tudi prostor manj uporablja kot bi se lahko. Akustična ureditev je tako nujna. Enaka situacija je v sosednjem prostoru t.i. kavarna, kjer bi za oživitev večnamenskega prostora – gostinskega lokala z možnostjo manjših prireditev nujno morali tudi akustično urediti prostor.

- popravilo oz. sprememba klimatskega sistema - 2016

Projektiran klimatski sistem je pokazal, da ne deluje optimalno, sploh v primeru velike vlažnosti v zraku in prehoda iz mrzlega v toplo obdobje. Potrebno bi bilo izdelati nov projekt in izboljšati kapaciteto klimatskega sistema, da bo lahko zagotavljal ustrezno temperaturo in vlažnost za hranjenje in razstavljanje umetniški del.

- preureditev prezračevanja v mizarski delavnici – 2016

Nujno je zagotoviti ustrezno prezračevanje in odtok prašnih delcev iz mizarske delavnice. Potrebno bo zagotoviti nov dotok zraka v delavnico.

Muzej sodobne umetnosti Metelkova:

- sanacija napak obnove objekta - 2015

Jeseni 2013 so bila izvedena popravila na objektu, ki so bile posledice napak pri prenovi. Kljub temu se nekatere napake še pojavljajo npr. zamakanje. Odprava napak je prioriteta.

Oprema:

- nakup novega tovornega vozila kombija – 2015
- nakup novih računalnikov za zaposlene – 2016 in 2017
- nakup ozvočenja za prireditve – 2016
- obnova strežnikov – 2017
- nakup novih projektorjev – 2018
- obnova fotografske studijske opreme – 2016 in 2018

4. KADRI

4 .A ANALIZA KADROVSKE ZASEDENOSTI IN POTREB

Dne 1.1.2015 bo v Moderni galeriji v delovnem razmerju 33 zaposlenih, 32 financiranih iz javnih sredstev, 1 pa iz evropskega projekta.

Struktura zaposlenih

Število zaposlenih po področjih dejavnosti muzeja na dan 1.1.2015				
Dejavnost		Financer MK	Drugi viri	SKUPAJ
Poslovna dejavnost	Direktor	1		1
	Pomočnik direktorja	1		1
	Služba za komunikacije			
	Finančni delavci	1		1
	Administrativni delavci	2		2
SKUPAJ - poslovna dejavnost		5		5
Tehnična služba	Tehnični delavci (vzdrževalec, vratar, receptor, hišnik, varnostnik, kurir, čistilec)	8		8
	Informatiki, dipl. inf. sistemski inženirji			
SKUPAJ - Tehnična služba		8		8
Strokovna dejavnost	Kustosi	12		12
	Konservatorji, restavradorji	2		2
	Drugi strokovni delavci	5	1	6

SKUPAJ - Strokovna dejavnost	20		20
VSI SKUPAJ (poslovna dejavnost, tehnična služba, strokovna dejavnost)	33		33

Število redno zaposlenih ne zadostuje za izvajanje vseh nujnih muzejskih nalog. Z odprtjem MSUM-a se je še povečala potreba po novih zaposlitvah. Število zaposlenih je enako številu zaposlenih v Moderni galeriji pred odprtjem MSUM-a. Zaradi varčevalnih ukrepov nova delovna razmerja niso bile izvedene. Nujne naloge zagotavljamo z drugimi oblikami zaposlitev.

Najbolj problematično je stanje v restavratorski delavnici, knjižnici na pedagoškem oddelku, ki imajo vsi samo po enega trajno zaposlenega. V vseh treh oddelkih moramo zagotoviti vsaj še enega trajno zaposlenega. Do zagotovitve želenega stanja si pomagamo z začasnimi oblikami zaposlitve. Narava dela na teh oddelkih zahteva trajno večletno zaposlitev, saj se z delom pridobiva določena znanja in spoznava specifične institucije.

V letu 2013 in 2014 se je izvajal program javnih del.

2013 – 1 delavka (urejanje dokumentacije)

2014 – 2 delavca (čuvanje in informiranje obiskovalcev)

Občasna honorarna pomoč se zagotavlja v Dokumentaciji, Knjižnici, Oddelku za restavratorstvo in Pedagoškem oddelku ter pri bolj zahtevnih retrospektivnih in študijskih razstavah.

Čuvanje razstav in informiranje obiskovalcev izvajajo večinoma študentje. Povprečna potreba po čuvajih je 11 v Moderni galeriji in 6 v MSUM, torej 17. Naloge čuvaja izvaja le en delavec, ki je v polovičnem delovnem razmerju.

Vodenje in prodaja v knjigarnah Moderna galerija in Depo izvajajo honorarni sodelavci. V vsaki knjigarni dela po en delavec naenkrat, odprtost knjigarn je 48 ur na teden.

Po odprtju MSUM so bile z Investicijskim programom z vključeno analizo stroškov in koristi za MSUM (EŠD 9667) Ministrstva za kulturo predvidene nove zaposlitve v letu 2012, ki pa zaradi sprejetih varčevalnih ukrepov niso bile realizirane. Zaposlitve niso bile realizirane vse do danes.

Načrtovane zaposlitve po otvoritvi MSUM – v skladu z investicijskim programom – 6 delovnih mest:

- kustos - 1 delavec - VII. tar. skupina 30. plačni razred,
- vodja marketinga - 1 delavec, VII. tar. skupina 30. plačni razred,
- blagajnik-receptor - 1 delavec V. tar. skupina 19. plačni razred,
- AV tehnik - 1 delavec - V. tar. Skupina 19. plačni razred,
- bibliotekar - 1 delavec -VII. tar. skupina 30. plačni razred,

- dokumentalist-arhivist - 1 delavec - VII. tar. skupina 30. plačni razred

4. B KADROVSKE REŠITVE

Zaradi omejevalnih ukrepov pri zaposlovanju, ki jih določa Zakon o uravnoteženju javnih financ, in ki bodo veljali po nekaterih napovedih še nekaj let, ter varčevalnih ukrepov, ki nam iz proračuna ne zagotavljajo več dovolj sredstev za vse trenutno zaposlene, v Moderni galeriji ne moremo računati na nove zaposlitve.

Zaradi sprememb pri predpisih, ki določajo obremenitev različnih oblik dela, katere stremijo k izenačitvi obremenitve vseh vrst dela, postaja tudi začasno delo vedno dražje, kar prinaša dodatne stroške.

Posledično ni več bistvene stroškovne razlike med zaposlenimi v rednem delovnem razmerju in zaposlenimi na podlagi drugih oblik pogodb. Razlika je samo še v trajnosti zaposlitve in možnosti prenehanja sodelovanja.

V letu 2015 in naprej načrtujemo izvajanje programa javnih del, tako da bomo delno pokrili potrebe po informiranju obiskovalcev v razstavnih dvoranah, delno pa pomoč pri urejanju arhivov v dokumentaciji in fototeki ter pomoč pri izvajanju pedagoškega programa.

Ker se v MG tudi v naslednjih letih usmerjamo k novim mednarodnim projektom, ki bodo financirani iz razpisov Evropske unije, načrtujemo, da bodo novi projekti, ki bodo dopolnjevali naš osnovni program in krili tudi del obvezne javne službe, prinesli tudi dodatne začasne zaposlitve, ki bodo vezane na trajanje projekta. Največ možnosti vidimo v zaposlitvi v pedagoškem oddelku, pa tudi med mladimi kustosi.

V projekte, ki zahtevajo dodatno pomoč, bomo vključevali samozaposlene v kulturi, ter s tem poskrbeli za vzajemno podporo od katere bomo imeli korist tako institucija kot samozaposleni.

Za opravljanje določenih del bomo še vedno odvisni predvsem od začasnih, prekarnih delavcev oz. študentov npr. delo v knjigarni, fizično čuvanje razstav. Dolgoročno bomo skušali omejiti število čuvajev z večjo pokritostjo varnostnih kamer, vendar brez fizičnega čuvanja umetniških del ne gre. Lahko samo nekoliko zmanjšamo njihovo število in s tem stroške čuvanja.

5. FINANCIRANJE JAVNEGA ZAVODA

MG pridobiva sredstva na naslednje načine:

1. Sredstva iz državnega proračuna
2. Vstopnine, prodaja publikacij in dodatne storitve na trgu
3. Donacije in sponzorska sredstva
4. Sredstva iz domačih in evropskih razpisov

Nižanje prihodkov iz državnega proračuna nas še dodatno sili v iskanje drugih virov financiranja, ki so nujni, da lahko izvedemo kvaliteten in v nacionalnem ter mednarodnem okolju relevanten program.

V zadnjih letih beležimo trend večanja obiska v obeh muzejih, predvsem pa se je povečal obisk v MSUM. Tudi na račun številnega dodatnega programa ob razstavah in programa zunanjih partnerjev, predvsem nevladnih organizacij s področja kulture. Tako smo našli 54602 obiskov, kar je več kot leta 2012, ko smo jih našli 49443. Iz naslova vstopnin smo sicer ustvarili približno enak prihodek kot leto poprej 52066 EUR (l. 2012 51442 EUR). Glede na nadaljevanje gospodarske krize in posledično manjše potrošnje s strani domačih obiskovalcev, ki se za obisk muzejev pogosto odločajo v dnevih, ko je vstop brezplačen, je to lep uspeh. Zaznavamo tudi večji obisk tujih turistov. Za leto 2014 se kaže večji prihodek iz naslova vstopnine kot v prejšnji letih. Kljub spodbudnim rezultatom pa zaradi nizke vstopnine in prej omenjenih dejavnikov občutnejšega priliva iz tega naslova ni pričakovati. Vstopnina se kaže kot eden od prihodkov muzeja, ki pa ni odločilna pri izbiri in financiranju programa.

V zadnjih letih tudi povečujemo prilive iz naslova prodaje publikacij v obeh naših muzejskih knjigarnah. Načrtujemo, da se bo s širitvijo ponudbe in posebnimi akcijami tudi prodaja še večala. Nekaj prihodkov je tudi iz naslova oddaje najema prostorov komercialnim uporabnikom, vendar tudi ti prihodki predvsem zaradi gospodarske krize in velikega števila podobnih ponudnikov ne naraščajo.

Donatorska in sponzorska sredstva muzej pridobiva od posameznikov in združb. Ker je to specifičen način pridobivanja denarja, moramo posamezne akcije prilagoditi cilji skupini sponzorjev in donatorjev. Zaradi dolgotrajne gospodarske krize v Sloveniji smo vedno bolj odvisni od donacij iz tujine. V zadnjih letih smo prejeli kar nekaj, kar je predvsem zasluga mednarodnih aktivnosti in ugleda MG. V letu 2013 beležimo velik porast donatorskih sredstev, predvsem iz tujine. Tako smo prejeli 52.349 EUR (v letu 2012 33.205 EUR), ki so namenska sredstva za izvedbo posameznih razstav. Sponzorskih sredstev smo prejeli 12.060 EUR (v letu 2012 1800 EUR). Prav tovrstna sredstva nam ob prenizkih programskih sredstvih iz državnega proračuna omogočajo, da lahko pripravimo kvaliteten razstaveni program, ki privablja obiskovalce ter odmeva v domači in tuji javnosti. V prihodnje načrtujemo še večjo mednarodno aktivnost, tako z vidika vključevanja v mednarodne projekte kot tudi izmenjave razstav, kar bo

pripomoglo k še večji prepoznavnosti MG-ja in posledično k lažjemu pridobivanju donatorskih sredstev.

5.1. TRŽNA DEJAVNOST

Spremenjene javnofinančne razmere in posledično nižje financiranje programa iz državnega proračuna sili javne zavode v iskanje novih, lastnih virov. Eden od njih je tudi trženje lastnih produktov in storitev.

V MG+MSUM smo začeli razvijati programe drugačnega in ozaveščenega trženja. Z njimi hočemo opozarjati na pristno kreativnost, dobre intelektualne in estetske vsebine, kvalitetno oblikovanje, nenazadnje pa tudi ozaveščeno konzumiranje hrane in pijače.

Naši knjigarni v MG+MSUM delujeta usklajeno z muzejskim programom na obeh lokacijah. Poleg naših katalogov in knjig so tam na voljo tudi publikacije sorodnih institucij in tudi tujih izdajateljev. Razvili pa smo tudi poseben program prodaje manjših umetnin, kot so knjige umetnika, multipli in tudi manjši kvalitetni oblikovalski izdelki.

Tisto kar dela naš program drugačen, je sodelovanje z mladimi umetniki in arhitekti, ki smo jim zaupali celo vodenje knjigarne Depo v MSUM. Tam se je razvil delno avtonomen prostor, ki ni absolutno pod našim nadzorom, zato lahko proizvaja drugačne vsebine, povezane s prodajo, lastnimi ekonomijami, bralnimi seminarji ipd. Podobno smo pred kratkim zaupali tudi naš bar v MG v uporabo mladim umetnikom, umetnostnim zgodovinarjem in filozofom, ki so tam že začeli razvijati svoj klubski program imenovan NETEORIT. Gre za srečevanja in pogovore o aktualnih temah umetnosti in družboslovja.

Kavarniški prostori v MG niso nikoli dobro zaživeli. Omejitve so predvsem v dostopnosti prostora in vezanost urnika na odprtost muzeja. Konec leta 2014 smo se začeli dogovarjati z gostincem, ki bi v prvi polovici leta 2015 ponovno vzpostavil prenovljeno kavarno. S tem ko tudi z razstavnim in drugim programom oživljamo kletne prostore načrtujemo, da bo tudi gostinska dejavnost bolj zaživela.

Medtem ko MG svoj bar ima, pa takega prostora v MSUM ni. Ne glede na to pa smo tudi tam skupaj z umetnico Apolonijo Šuštaršič oblikovali program nekakšne dnevne sobe z dostopom na zelenico, ki naj bi notranjost muzeja bolj povezal z muzejsko ploščadjo. Kljub prostorskim in infrastrukturnim omejitvam si lahko obiskovalci tam postrežejo s kavo in drugimi napitki. V prihodnje se načrtuje še večja povezava med knjigarno Depo in samopostrežnim barom.

5.2. VKLJUČEVANJE V EVROPSKE PROJEKTE

Pridobivanje sredstev iz različnih evropskih razpisov je postala nuja. MG se povezuje s sorodnimi institucijami na evropski ravni, pa tudi svetovni ravni in skupaj z njimi kandidira na razpise za pridobivanje EU sredstev. Na posamezne razpise lahko s svojimi vsebinami konkurira tudi MG sam, odvisno od pogojev razpisa in postavljenih razpisnih kriterijev. Glede na slednje in težavnost izpolnjevanja razpisne dokumentacije se je za potrebe pridobivanja sredstev znotraj MG ob koncu leta 2014 vzpostavil oddelek za evropske projekte, ki bo skrbel za vodenje aktualnih projektov in pripravljal razpisno dokumentacijo za nove projekte.

6. DOLGOROČNE RAZVOJNE PERSPEKTIVE

Načrtovanje dela MG za naslednjih pet let mora vsaj naznačiti možne razvojne perspektive, ki segajo čez to obdobje. Razvojne perspektive MG so povezane po eni strani s koncepti in vizijam našega dela, po drugi pa z gospodarsko in politično situacijo v državi. Delno so uresničljive že v naslednjih petih letih, zagotovo pa nakazujejo smernice glede bodočega življenja osrednje slovenske institucije za moderno in sodobno umetnost.

Potem ko se je MG sredi prejšnjega stoletja razvila iz Narodne galerije in pred tremi leti še sama iz MG rodila MSUM, je že zdaj treba imeti v mislih, da bodo nekoč tudi te prostorske kapacitete postale premajhne. Najprej se bo kriza pokazala z depojskimi prostori in že kmalu bo treba razmišljati o skupnih depojskih prostorih za več institucij, ki so lahko tudi dislocirani.

MG se je med svojim razvojem ves čas primerjala z večjimi svetovnimi muzeji. Od teh je na prvem mestu newyorška MOMA, londonski TATE in vse bolj tudi madridski Muzej Reina Sofia. Za vse te muzeje je značilno, da vizualno umetnost in naloge muzeja pojmujejo širše, kot si to lahko privoščimo mi. Znano je, da ima MOMA tudi oddelke za arhitekturo, oblikovanje, film; da ima TATE vse večji poudarek na performansih in da ima za to usposobljene prostore; da Muzej Reina Sofia digitalizira arhive cele južne Amerike, itd.

Niti kadrovske niti prostorsko ne moremo slediti tako ambicioznim programom, že zdaj pa vsaj poskušamo označiti možnosti, v okviru katerih delujemo bolj interdisciplinarno. Potem ko smo tako rekoč iz nič leta 2000 zgradili prvo zbirko vzhodnoevropske umetnosti na svetu, smo lahko drzni še naprej in začnimo razmišljati o »vzhodnoevropskih arhivih«. Ni več nujno, da vse naredimo in financiramo sami. Izkušnje sodelovanja v okviru Internacionale so zelo zgovorne. Danes je možno partnerje najti vsepovsod. Še bolj je treba razviti javno-zasebno partnerstvo, ki lahko vsaj na začetku da zagon novim programom. V tem smislu se kaže vse več možnosti v povezavah s tujimi partnerji. Ključno pa je partnerstvo doma, z lokalnimi institucijami, umetniki in financerji, ki se morajo naučiti prepoznavati naše skupne interese in jih bolje artikulirati kot doslej. Zato je treba tudi institucijo misliti drugače, vse manj kot vertikalno organizacijo in vse bolj kot horizontalna povezovanja.

PRILOŽNOSTI ORGANIZACIJE	TEŽAVE ORGANIZACIJE
<p style="text-align: center;">Notranje prednosti organizacije "P"</p> <p>1.: nacionalni muzej z dolgo tradicijo in kvalitetno vsebino</p> <p>2.: vpetost v mednarodno mrežo muzejev moderne in sodobne umetnosti</p> <p>3.: dober razstavni in obrazstavni andragoški ter pedagoški program</p> <p>4.: skupni cilji zaposlenih (zavzetost za skupen razvoj in napredek organizacije)</p> <p>5.: nova spletna stran z možnostmi nadgradnje in povezovanja digitalnih arhivov</p> <p>6.: oba muzeja se nahajata v centru Ljubljane</p> <p>7.: obnovljena muzeja z obširnimi razstavnimi površinami</p>	<p style="text-align: center;">Notranje slabosti organizacije "S"</p> <p>1.: premalo sredstev za odkupe umetniških del za različne zbirke</p> <p>2.: šibko marketinško znanje</p> <p>3.: pomanjkanje strokovnega kadra za boljše izvajanje javnih služb zaradi omejitev pri zaposlovanju</p> <p>4.: pomanjkljivost prostorov za uspešno gostinsko dejavnost</p> <p>6.: različne digitalne platforme za digitalne arhive</p> <p>7.: pomanjkanje finančnih sredstev za večjo promocijo in s tem prepoznavnost programa</p>

Zunanji izzivi za organizacijo "I"	Zunanje nevarnosti za organizacijo "N"
<p>1.: z muzejskimi in obmuzejskimi dejavnostmi povečati število obiskovalcev</p> <p>2.: še dodatno razviti sistem trženja in število najemov</p> <p>3.: del sredstev za svojo dejavnost pridobiti z metodo »fundraisinga«</p> <p>4.: izboljšati delovanje knjigarn v obeh muzejih z večjo ponudbo</p> <p>5.: izboljšati promocijo programa MG+MSUM in obeh muzejev</p> <p>6.: povezovanje digitalnih arhivov in zbirk za boljšo reprezentacijo na prenovljeni spletni strani</p> <p>7.: razvijati nov model institucije za moderno in sodobno umetnost v okviru mednarodne mreže Internacionala</p>	<p>1.: obstaja Nacionalni program za kulturo, vendar ni razvite strategije razvoja slovenskih muzejev, prav tako je pomanjkljivo obravnavanje vizualne umetnosti</p> <p>2.: varčevalni ukrepi in zmanjševanje števila strokovnih delavcev muzeja</p> <p>3.: zmanjšanje javnih sredstev in pritisk, da mora muzej pridobiti določen delež sredstev za svoje delovanje na trgu</p>