

- Renovované expozície
- Zelené múzeum
- Návrat do banských regiónov Slovenska
- Dokumentačné centrum slovenského baníctva a nový centrálny depozitár
- Podpora lokálnej ekonomiky
- Odborníci/čky
- Participatívnosť

## **SLOVENSKÉ BANSKÉ MÚZEUM V BANSKEJ ŠTIAVNICI: HODNOTY & UDRŽATEĽNOSŤ**

**Koncepcia rozvoja**

**Predkladateľka: Zuzana Denková  
Banská Štiavnica 18. 9. 2020**

## 1. POSLANIE A VÍZIA

### POSLANIE

Slovenské banské múzeum (ďalej SBM) je multidisciplinárnym múzeom uchovávajúcim unikátnu zbierku, jedinečne reprezentujúcu (nielen) slovenské baníctvo. Potenciál SBM umocňuje jeho umiestnenie v technických a umelecko-historických pamiatkovo chránených objektoch i jeho sídlo v jednom z najnavštevovanejších slovenských miest - v Banskej Štiavnici.

### VÍZIA

SBM ako celoslovensky rešpektované múzeum európskeho formátu:

- **jedinečne** sprostredkujúce fenomén baníctva;
- **atraktívne a interaktívne**, s inovovanými expozíciami a interdisciplinárnymi výstavami;
- líder konceptu „**Zeleného múzea**“ na Slovensku;
- **participatívne**, otvorené iniciatívam zvonka, **nastavujúce priority ochrany banského kultúrneho dedičstva v konsenze**, uplatňujúce holistický prístup;
- **bezpečne** spravujúce zbierky **v novom centrálnom depozitári** v súlade s najnovšími poznatkami;
- **inovatívne** reflektujúce aktuálne dianie, zaujímavé postoje k environmentálnym témam, zapájajúce sa do verejného diskurzu, **viditeľné v historických banských regiónoch**, múzeum rešpektovaných špecialistov a špecialistiek;
- **priateľské k návštevníkom a ľuďom so špeciálnymi potrebami**, s oddychovými a detskými zónami, bezbariérové, s audio sprievodcami, samoobslužnými prehliadkami, so vzdelávacími programami, letnými predstaveniami, nočnými prehliadkami, s ponukou kvalitného a zdravého občerstvenia, s múzejnými kaviarňami a **gift shopmi s exkluzívnymi produktami vychádzajúcim z vlastnej unikátnej zbierky**;
- **virtuálne** s bohatým digitálnym obsahom – webovými výstavami, virtuálnymi prehliadkami, personalizovaným obsahom zviditeľňujúcim ľudí múzea, **zhromažďujúce a sprístupňujúce databázy montánno-historických dát prostredníctvom Dokumentačného centra slovenského baníctva**;
- **s prehľadným rozpočtom** štruktúrovaným podľa odborných potrieb.

## 2. ZHODNOTENIE AKTUÁLNEHO STAVU ORGANIZÁCIE, IDENTIFIKÁCIA RIZÍK A PRÍLEŽITOSTÍ

### RIZIKÁ

- Nedostatočná finančná podpora zriaďovateľa pre výkon odbornej správy zbierok, vedeckovýskumnú činnosť a rozvoj inštitúcie.
- Nedostatočná ochrana a bezpečnosť zbierok.
- Administratívne a technokratické riadenie inštitúcie, čoho dôsledkom je úpadok odborných činností, odliv špecialistov/špecialistiek, prioritizovanie prevádzkových úloh.
- Zastarané spôsoby prezentácie zbierkových predmetov.
- Rozdrobenosť správy zbierok v rôznych budovách v centre mesta.
- Absencia vedeckovýskumnej činnosti v banských regiónoch.
- Personálne deprivované odborné oddelenia.
- Vysoké dane z nehnuteľností.
- Kríza COVID – 19 (a iných podobných pandémieí) zatvárajúca kultúrne zariadenia a obmedzujúca počet návštevníkov prehlbujúca hospodársky úpadok inštitúcie.
- Absencia marketingových stratégií.
- Absencia systémového návštevníckeho servisu.
- Malé zhodnocovanie vlastníctva nehnuteľností.

### SWOT ANALÝZA

Analýza vychádza zo SWOT ANALÝZY, ktorú vypracoval autor Rastislav Marko na základe požiadavky SBM v roku 2015. Výsledky tejto analýzy boli aktualizované predkladateľkou koncepcie.

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ bohatá a vzácna zbierka múzea;</li> <li>○ umiestnenie v atraktívnych historických budovách (zámky, meštianske budovy na Nám. Sv. Trojice);</li> <li>○ výborné umiestnenie v rámci Banskej Štiavnice - mesta UNESCO;</li> <li>○ vlastný archív;</li> <li>○ vlastná fototéka;</li> <li>○ vlastná knižnica;</li> <li>○ banské múzeum v prírode ako atraktívna expozícia z pohľadu zabezpečenia finančných zdrojov;</li> <li>○ tradičné kultúrne podujatia s nadregionálnym charakterom (festival kumštu, vianočný jarmok);</li> <li>○ výborná spolupráca so školami v remeselnej ekodielni;</li> <li>○ inovatívne prístupy pri zavádzaní zelených riešení v rámci environmentálnej výchovy;</li> <li>○ ponuka programov pre rôzne cieľové skupiny.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky (vrátane tých, ktoré sú uverejnené v podkapitole Riziká)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ zastarané expozície;</li> <li>○ zlý stav a plnosť najväčšieho depozitára múzea v Starom zámku;</li> <li>○ personálne deprivované odborné oddelenia (tvorí ich najmä obslužný personál);</li> <li>○ nesystematická vedeckovýskumná činnosť;</li> <li>○ preferovanie lokálneho výskumu;</li> <li>○ stagnujúca zbierkotvorná činnosť;</li> <li>○ absencia zásadných dokumentov organizujúcich činnosť v krátkodobom, strednodobom i dlhodobom horizonte;</li> <li>○ chýbajúce výstupy z projektu Digitálne múzeum, SBM nemá digitálny obsah;</li> <li>○ absencia marketingových stratégií, slabé PR;</li> <li>○ absencia systémového návštevníckeho servisu;</li> <li>○ nedostatok kvalifikovaných lektorov v letnej sezóne;</li> <li>○ malá flexibilita v prevádzkach;</li> <li>○ absentujúci koncepčný prístup v múzejnej pedagogike;</li> <li>○ nedostatočné pokrytie expozícií múzea kamerovými systémami.</li> </ul>
<p><b>Príležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ atraktívny partner pre iné inštitúcie;</li> <li>○ renovácia obsahu múzea ako celoslovenského múzea baníctva;</li> <li>○ práca so zbierkou ako celkom (európsky rozmer výskumu)</li> <li>○ využitie potenciálu značky UNESCO – vybudovanie expozície zameranej na kultúrne dedičstvo lokality na jednom mieste</li> <li>○ rastúci cestovný ruch v regióne;</li> <li>○ atraktivita a exkluzivita priestorov múzea s komerčným potenciálom;</li> <li>○ 60% návštevníkov mesta navštevuje múzeá (zdroj: prieskum OOCR);</li> <li>○ rodiny s deťmi ako dôležitá cieľová skupina;</li> <li>○ akreditácia vedeckovýskumnej činnosti;</li> <li>○ aktívne zapájanie sa do grantových výziev;</li> <li>○ existujúci priestor na rast cien vstupného;</li> <li>○ aktívna činnosť v združeniach, v ktorých je SBM členom.</li> </ul>	<p><b>Ohrozenia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ nedostatočná odborná i finančná podpora zo strany zriaďovateľa;</li> <li>○ nedostatok iných zdrojov na činnosť (absencia zamestnancov zameraných na manažovanie a získavanie zdrojov, nemožnosť čerpať zdroje z FPÚ);</li> <li>○ málo špecialistov/iek, nemá kto vytvárať kvalitný obsah;</li> <li>○ hrozba vysokých daní z nehnuteľností za objekty múzea;</li> <li>○ slabá mobilita zamestnancov;</li> <li>○ nedostatočné vzdelávanie zamestnancov;</li> <li>○ nezáujem zamestnancov o status zeleného múzea;</li> <li>○ nízke mzdy;</li> <li>○ opakovanie globálnych kríz (núdzových stavov) – múzeum nemá finančný záchranný vankúš, prehľbovanie degradácie múzea;</li> <li>○ hrozba poškodenia kultúrneho dedičstva počas krátkodobých prenájmov;</li> <li>○ narastajúca konkurencia komerčných múzejných projektov na území mesta.</li> </ul>

### 3. PILIERE VÍZIE

#### I. INOVÁCIE EXPOZÍCIÍ V MESTE UNESCO

Renovácia expozícií SBM v aktuálne masívne navštevovanom meste. Využitie zelenších riešení pri obnove vrátane podpory lokálnej ekonomiky.

#### II. ZELENÉ MÚZEUM

Zelené riešenia vo všetkých oblastiach odbornej práce. **MYSLI LOKÁLNE** - z hľadiska prevádzky múzea. Recykluj, repasuj, separuj, šetri vodu i energiu. Inšpiruj svoje publikum.

### III. NÁVRAT DO REGIÓNOV

Posilnenie vedeckovýskumnej činnosti múzea v oblasti výskumu slovenského baníctva.

### IV. VYBUDOVANIE DOKUMENTAČNÉHO CENTRA SLOVENSKEHO BANÍCTVA SPOLOČNE S CENTRÁLNYM DEPOZITÁROM

Dokumentačné centrum slovenského baníctva (ďalej DokCentrum) s integrovanými poznatkami na jednom mieste (archív, knižnica, fototéka). Postavenie nového účelového objektu pre centrálny depozitár i DokCentrum, objekt bude združovať správu a výskum zbierok (uloženie, ošetrovanie, konzervovanie, reštaurovanie, digitalizovanie, bádanie).

### V. PERSONÁLNA STRATÉGIA

Zrealizovanie auditu pracovných procesov zavŕšeného novou organizačnou štruktúrou posilňujúcou odborné riadenie namiesto administratívneho riadenia. Takáto zmena je nevyhnutným predpokladom reštartu paradigmy múzea a posilnenia jeho odborného profilu.

### VI. MARKETING & FINANCOVANIE

#### 4. CIELE VÍZIE

##### I. INOVÁCIE EXPOZÍCIÍ V MESTE UNESCO

Expozície SBM sú zastarané, chýba im zážitkovosť, interaktívnosť, atď. V predloženej tabuľke je uvedený návrh harmonogramu inovácie expozícií i historických objektov SBM.

*Tabuľka 1 Expozície a objekty SBM - priority obnovy*

	Harmonogram I. do 5 rokov II. do 10 rokov III. do 15 rokov	Idea
Nový zámok a okolitý park	I.	stavebná obnova a inovácia expozície, verejná architektonicko – dizajnérska súťaž
Galéria J. Kollára	I.	stavebná obnova a inovácia expozície, verejná architektonicko – dizajnérska súťaž
Žiakov dom	I.	rekonštrukcia objektu, zámocká kaviareň, rezidenčné zázemie, vstup do Starozámockých záhrad
Klopačka	I.	open call, participácia verejnosti na vízii využitia objektu /múzejné verzum komerčné/
Banské múzeum v prírode	II.	dobudovanie – vid' pôvodný generel, prepojenie dolného areálu s areálom ľudovej architektúry  postavenie nového depozitára s DokCentrom v priestore tzv. Prachárne, spolu so zázemím pre návštevníkov a priestorom pre centrálnu ochranu objektov SBM
Starý zámok a záhrady	II.	revízia expozícií (UNESCO expozícia, mestské a hradné múzeum)
Kammerhof	II.	dokončenie inovácie expozície a nádvorja
Berggericht	III.	stavebná obnova a inovácia expozície

#### PRÍKLADY NOVÝ ZÁMOK

### Stav

- 50 ročná expozícia sprístupnená v roku 1973;
- Koncept, vizuál i mobiliár expozície je zastaraný, nehumanizuje, ale polarizuje, podporuje proti imigrantskú rétoriku, ľudia sa chodia na Nový zámok utvrdzovať v presvedčení o hrozbách z moslimského sveta;
- objekt je bez návštevníckeho zázemia.

### Ciele

#### AUTENTICITA, ZÁŽITOK, NOVÉ TECHNOLOGIE, UDRŽATEĽNOSŤ

- **Tematizovanie expozície treba zachovať**, lebo vychádza z podstaty objektu a je na Slovensku jedinečná.
- **Ustanovenie odborného tímu na vypracovanie ideového konceptu i scenára.**
- Implementovanie moderných technológií (oživenie zachovaných fragmentov, výzbroje, výstroje, atď.).
- **Dôraz na vybudovanie návštevníckeho zázemia:** priestor pre sprievodcov, gift shop, občerstvenie, šatňa, sociálne zariadenia, zabezpečovací a monitorovací systém, samoobslužné prehliadky (audio sprievodca, QR kódy). Prepojenie na centrálny pult ochrany objektov, šetrenie personálom.
- **Stavebnú obnovu objektu treba postaviť na zelených riešeniach** (voľba materiálov, úspora energií /inštalovanie senzorov pohybu, časovačov, úsporných svietidiel, kombinovanie originálov s vyššími požiadavkami na mikroklimu s digitálnymi zástupcami alebo replikami/).
- Pri obnove v dobe klimatickej zmeny treba využiť domácich dodávateľov, domáce výrobky, minimalizovať transporty na veľké vzdialenosti, treba tiež motivovať návštevníkov, aby nechali auto na záchytnom parkovisku.
- Nová expozícia ako kontrapunkt ku komerčným projektom (Banka lásky či Cesta v čase - virtuálne múzeum slovenského baníctva), vyprázdneným expozíciám bez autentických exponátov.

### GALÉRIA J. KOLLÁRA<sup>1</sup>

#### Stav

- **Umelecko–historická zbierka patrí k najcennejším zbierkam SBM** a je významnou súčasťou slovenského i stredo európskeho kultúrneho dedičstva. GaJK spravuje jedinečné zbierkové kolekcie: diela Majstra M.S., kolekcie barokového umenia s akcentom na diela Antona Schmidta, kolekciu diel Jozefa Kollára a Edmunda Gwerka a zaznamenáva vzostupný trend spolupráce s umeleckými centrami a galériami.
- Výhodná poloha v historickom centre mesta.
- Zaznamenáva vysokú návštevnosť detí a študentov z regiónu a v posledných rokoch má **významne vzostupný trend i celková návštevnosť** galérie (spolupráca s externými organizáciami).
- **Zastaraný stav galerijnej infraštruktúry, nedôstojná prezentácia vzácných umeleckých diel** (opotrebovaný interiér a inštalačný mobiliár, osvetlenie, nevyhovujúce klimatické podmienky/ nízky štandard prezentácie kultúrneho dedičstva, absencia digitálnych technológií.
- **Nízky štandard návštevníckeho servisu** /dožitie hygienické zázemie, chýbajúca oddychová zóna, tlačoviny k stálym expozíciám i aktuálnym výstavným projektom, absencia detského kútika, minicafé i artshopu, absentuje informačný systém i jednotný vizuál.../.
- Absentuje vízia smerovania GaJK.

#### Ciele

- Umelecko-historický zbierkový fond je koncipovaný v súlade s ideou, že **umenie reflektuje fenomén baníctva**. Ústupom banského priemyslu sa táto idea stále ťažšie naplňuje a preto sa aj tento zbierkový fond musí viac otvoriť novým výzvam, **reflektovaniu globálnych problémov, environmentálnych tém** (i kritickému reflektovaniu dopadu ťažby na prostredie), **klimatickej krízy**. Obnova akvizičnej činnosti reflektujúcej tieto témy.
- Využitie potenciálu celej budovy ako priestoru pre umenie - štôľňa, átrium, štuková sála ako miesto pre site-specific projekty.

---

<sup>1</sup> Vízia GJK vychádza z Návrhu Stratégie rozvoja Galérie J. Kollára, ktorý v roku 2017 vypracovala Ing. arch. I. Chovanová (v tom čase zastávajúca funkciu vedúcej galérie).

- V slovenskej kultúrnej obci rezonuje téma smerovania GaJK a jej nového, súčasného obsahu, ktorý by jedinečne **prepájal historické umelecké diela a kolekcie - s tvorbou súčasných umelcov v kontexte výziev klimatických zmien**. Umelci ako agitátori environmentálnych ohrození a inšpirátori riešení.
- Spracovanie **vízie GaJK ako modernej a atraktívnej galérie v otvorenom dialógu** s umeleckými združeniami a etablovanými kurátormi pod záštitou Galerijnej rady.
- Stála expozícia prepájajúca ekológiu a umenie, jedinečná svojho druhu na Slovensku, inštitúcia, ktorá reflektuje problémy 21. storočia pomocou obrazov, umeleckých artefaktov, inštalácii.
- Personálne posilnenie GaJK (kurátor/ka na staré umenie, kurátor/ka na súčasné umenie).
- Architektonická obnova interiéru galérie v spolupráci s renomovanými architektmi, obsahového a vizuálneho konceptu stálych expozícií, vytvorenie exkluzívneho a návštevnicky priťažlivého priestoru.
- Implementovanie informačných technológií.
- Nové edukačné programy, digitálne katalógy, audio sprievodcovia.
- Napojenie na medzinárodné databázové systémy.
- Nová oddychová zóna, foyer, artshop, minicafe, detský kútik.
- Revitalizované nádvorie galérie funkčne zapojené do letného sezónneho programu /open space/.
- Reзиденčná zóna v podkroví – vybudovanie ateliérov, priestorov a zázemia pre edukáciu.

## II. ZELENÉ MÚZEUM

### ZELENÝ TÍM A ZELENÉ TÉMY

#### SBM ako líder ekologických prístupov v prevádzke.

##### Stav

SBM sídli v historických objektoch, ktoré sú náročné z pohľadu prevádzkovania a to sa týka expozícií, výstavných sál, depozitárov, dielni i kancelárií. Priestory sú rozmerné a nedajú sa z dôvodov zachovania ich autenticity tak stavebne upraviť, aby boli priateľské k životnému prostrediu.

##### Ciele

- Prístupenie k **auditú všetkých aktivít múzea z pohľadu ich citlivosti k životnému prostrediu**. Vykonávanie priebežného dozoru nad ekologickou prevádzkou inštitúcie (ekologická tlačiareň, tlačoviny z eco papiera, eco solvent tlač, zvyšovanie miery recyklovania odpadov – sledovanie objemu recyklovateľných materiálov podľa druhov - ročné vyhodnocovanie, výroba výrobkov z odpadu produkovaného SBM – bannerov, plagátov, atď., znižovanie odpadu pri organizovaní kultúrnych podujatí a konferencií, eco obnova objektov, bezobalové gift shopy,).
- Budovanie **zelených expozícií** (formaldehyd free, využitie odpadových materiálov pri obnove, využívanie k životnému prostrediu citlivých čistiacich prostriedkov, využívanie prírodných materiálov, maľovanie iba pohľadových častí expozícií, používanie výstavných modulov, ktoré sa dajú používať viacnásobne).
- Sledovanie **inovatívnych postupov v preventívnej ochrane** zbierkových predmetov s akcentom na využívanie ekologických prístupov.
- **Kontextualizácia historických predmetov v rámci ekologického diskurzu**, tematizovanie a ukazovanie udržateľných princípov v histórii baníctva, remesla, umeleckých remesiel.
- Venovanie sa environmentálnym témam aj v odbornej činnosti, napríklad environmentálnym dopadom baníctva a hutníctva na krajinu.
- **Aktualizácia vzdelávacej stratégie SBM<sup>2</sup>** a jej implementácia do činnosti.
- Príprava **zelených programov slúžiacich ako príklady dobrej praxe** pre ostatné múzea.
- Motivovanie zamestnancov k zvyšovaniu ich citlivosti k ochrane životného prostredia.
- Pokračovanie v digitalizácii zbierkových predmetov a používaní replík (zníženie manipulácie so zbierkami, aklimatizácií, transferov, prekonzervovania)
- Venovanie pozornosti trvalo udržateľnej starostlivosti o záhrady a nádvorie SBM (komunitné záhrady - Pracháreň).

---

<sup>2</sup> Stratégia vzdelávacej činnosti múzea spracovaná A. Ďuricovou v roku 2013.

- Vytváranie verejných databáz lokálnych výrobcov, výrobkov, predajcov, remeselníkov, firiem (podpora lokálnej ekonomiky – lokálne pivo, ovocie, zelenina, sezónne produkty – Café & Food).
- Prezentovanie zelených inovatívnych riešení vo virtuálnom prostredí (advokácia témy).

### III. REŠTART VEDECKO-VÝSKUMNEJ ČINNOSTI /NÁVRAT DO BANSKÝCH REGIÓNOV/

**SBM je inštitúciou vedeckovýskumnou, výskum rámcuje štatút múzea a jeho zbierka. Postavené je na statusе celoslovenského múzea baníctva.**

#### Stav

SBM chýbajú finančné zdroje na výskum i odborníci/čky na viaceré odborné oblasti. Nemá vlastný vedecký program. SBM chýba externá reflexia odbornej činnosti. Absentuje oponentúra vedeckovýskumných úloh zahrnutých v Pláne hlavných úloh múzea, lebo nie je ustanovená Vedecká rada. Tiež nemá finančné zdroje na výstupy výskumných úloh (expozície, výstavy, konferencie, publikácie), pravidelne vydáva iba jednu tlačovinu - Zborník Slovenského banského múzea (ZSBM).

#### Ciele

- Ustanovenie **Vedeckej rady** (kritická reflexia obsahu múzea) a spracovanie Plánu vedeckovýskumnej činnosti.
- Dôraz na celoslovenský i európsky charakter vedeckovýskumných úloh.
- **Návrat do historických banských regiónov**, ktoré sú slabé a zraniteľné, nemajú ochranu, rezignovali sme na ne a ony potrebujú našu aktivitu, väčšiu komunikáciu so samosprávami, ich vzdelávanie v zmysle ochrany industriálneho dedičstva.
- Posunutie bádania do druhej polovice 20. storočia a súčasnosti, akcentovanie neprebádaných zbierkových kolekcíí. Navrhované témy:
  - industriálne zbierky, pamiatky, lokality, technológie, osobnosti, príbehy, každodennosť obyvateľov banských lokalít, preventívna ochrana, súčasné priemyselné areály, nové technológie, transformácia uhoľných regiónov;
  - sprístupňovanie výstupov v digitálnej forme.
- **Prehĺbenie akvizičnej činnosti** v regiónoch:
  - vytvorenie rozpočtovej kapitoly pre stabilnú podporu nákupu zbierkových predmetov, v prípade mimoriadnej akvizície poskytnutie účelovej štátnej dotácie,
  - dopĺňanie kmeňových zbierkových súborov,
  - zrýchlenie akvizičného procesu, najmä reakcie SBM na ponuku, vytvorenie mechanizmu na nákup z online ponuky starožitníctiev a aukcií.
- **Vytváranie montánno-historických databáz** v DokCentre. Sprístupňovanie informácií v online priestore ako súčasť **digitálneho obsahu múzea**.
- Recenzovanie dobrých príkladov praxe z oblasti záchranných prác v prostredí industriálnych pamiatok.
- Spracovanie plánu výstav vychádzajúcich z vlastnej bádateľskej činnosti v spolupráci so slovenskými i medzinárodnými odbornými inštitúciami, kultúrными a umeleckými združeniami, občianskymi združeniami, atď.
  - Rytmizácia výstavných sezón (termínová zakotvenosť, pokračovanie v tradícií otvárania výstav počas Salamandrových dní, na začiatku zimnej sezóny (Vianoce), pred začiatkom letnej sezóny a podobne).
  - Koncipovanie interdisciplinárnych výstav a putovných výstav.
- Zavedenie **vydávania katalógov výstav**, zborníkov z konferencií, pramennej edície zo zbierkových fondov (prierezové témy spájajúce fondy) v krátkodobom horizonte a vydávania monografií v strednodobom horizonte.
- Sfunkčnenie redakčných rád, zavedenie **rotujúceho editovania ZSBM** a otvorenie sa zaujímavým a fundovaným hosťujúcim editorom.
- **Vydávanie Múzejných novín (newsletter)**, ktoré budú atraktívne pre široké spektrum návštevníkov a priateľov múzea.
- Aktívne zapájanie sa do verejného diskurzu o ochrane industriálneho dedičstva, SBM ako rešpektovaný partner a odborník.
- Pestovanie dobrých vzťahov s banskými priemyselnými podnikmi a inštitúciami pracujúcimi banským spôsobom. Vytváranie sietí a komunít.

- Nadviazanie spolupráce s inými banskými múzeami v Európe, výmeny výstav a myšlienok, kolokviá, rezidencie zahraničných kurátorov, začlenenie SBM do siete európskych múzeí.
- Výzvou v strednodobom horizonte je **akreditácia vedeckovýskumnej činnosti** a otvorenie možnosti získavania finančných zdrojov z grantových schém určených pre vedecké pracoviská.

#### IV. DOKUMENTAČNÉ CENTRUM SLOVENSKEHO BANÍCTVA A CENTRÁLNY DEPOZITÁR

**Minimum energií – maximálna ochrana – ľahká manipulácia – prehľadné uloženie. Múzeum zastrešované Ministerstvom životného prostredia SR ako líder zeleňšej ochrany zbierok.**

##### Stav

- Depozitáre SBM sú umiestnené v nevhodných a ťažko dostupných priestoroch. Používajú sa improvizované úložné systémy. Absentuje kvalitná vzduchová technika. Niektoré zbierkové predmety sú pod holým nebom. Nastavená je filozofia uloženia zbierok podľa fondov. Depozitáre sú v havarijnom stave a preplnené. Zbierky sa dennodenne prevádzajú medzi pracoviskami správy zbierok (dokumentovanie, výskum, konzervovanie, fotenie, uloženie). Situácia je neudržateľná, lebo je nebezpečná a ohrozuje spravované kultúrne dedičstvo. Správa zbierok je mimoriadne náročná z pohľadu spotreby energií i vody a vo svojej podstate málo zelená.
- Zlý stav zbierok i pamiatkových objektov na Slovensku rezonuje a preto má byť ochrana a bezpečnosť zbierkových predmetov ťažiskovou témou pripravovanej Stratégie rozvoja slovenského múzejníctva do roku 2030.

##### Ciele

- Ochrana a bezpečnosť zbierkových predmetov ako investícia do budúcnosti.
- **Postavenie objektu depozitára** s integrovaným novým a silným odborom správy a výskumu zbierok s názvom **Dokumentačné centrum slovenského baníctva (DokCentrum)** so všetkými zamestnancami pracujúcimi so zbierkami na jednom mieste. Komplexná správa zbierok zahŕňa ich uloženie, ošetrovanie, konzervovanie, dokumentáciu, digitalizáciu, reštaurovanie i bádanie. V DokCentre bude i archív, fototéka a knižnica.
  - Nový depozitár bude rozdelený na menšie mono materiálové časti, ktoré sú omnoho zelenšie z pohľadu ich prevádzky.
  - Minimalizuje sa prevážanie zbierok, odľahčí sa doprava v úzkom centre mesta. Spotrebuje sa menej obalovacieho materiálu, ušetrí sa na aklimatizáciách.
- **Vypísanie architektonickej súťaže** na túto stavbu s podmienkou, aby to bola stavba ekologická a citlivo umiestnená do priestoru pamiatkovo chránenej lokality.
- Navrhované umiestnenie stavby: **lokality Pracháreň** (montážne sklady, areál ľudovej architektúry BMP, Dolná Roveň) na vlastných rovinatých pozemkoch múzea, prepojenie s BMP.
  - Z tohto umiestnenia vyplývajú ďalšie benefity:
    1. Oživí sa najviac ohrozená expozícia SBM – zanedbaná expozícia ľudovej architektúry.
    2. Priestor je ľahko prístupný po obchvate mesta a umiestnený mimo exponovaného centra B. Štiavnice.
    3. Možnosť vybudovania priestoru na komplexnú ochranu objektov SBM.
    4. Vybudovanie návštevníckeho zázemia pre horný areál BMP.
- Pri prevádzke objektu ambícia líderstva v oblasti zeleňšej ochrany zbierok na Slovensku.
- **Finančná úspora**
  - Presunutím zbierok i zamestnancov sa uvoľnia priestory v historických objektoch a znížia sa tým prevádzkové náklady.
    - **Priestory, ktoré sa následne môžu sprístupniť verejnosti** (vybudovanie nových expozícií):
      - II. poschodie Starého zámku, depozitárne a povalové priestory v Galérii J. Kollára (ateliér), v Berggerichte a čiastočne i v Kammerhofe.
    - **Priestory, ktoré možno ponúknuť do dlhodobého prenájmu:**
      - **Žiakov dom** - rekonštrukcia objektu, vybudovanie **kaviarne** pod hradbami Starého zámku, rezidenčné sídlo (**dobrovoľnícky program SBM, medzinárodní rezidenti**)



- Kammerhof – komerčný nájom alebo rozšírenie aktivít remeselnej ekodiely, občerstvenie, atď.
- **V novom účelovom objekte na Prachárni možno vykonávať reštaurátorskú činnosť aj na komerčnej báze.**

Tabuľka 2 Dokumentačné centrum slovenského baníctva - ciele

Krátkodobé	Strednodobé	Dlhodobé
ustanovenie realizačného tímu, spracovanie ideového zámeru	transfery pracovníkov	tvorba a sprístupňovanie databáz
plán transferov činností i zbierok stavebný projekt rozpočet verejné obstarávanie	spúšťanie činnosti	vysoká ochrana zbierok
stavebné práce	digitalizácia	zelená ochrana zbierok
rekultivácia depozitáru pod holým nebom v areáli ľudovej architektúry	úprava areálu ľudovej architektúry	reštaurovanie zbierkových predmetov i archiválií
nákup a inštalovanie vnútorného zariadenia		
transfery zbierok		

## V. PERSONÁLNA STRATÉGIA VIAC ŠPECIALISTOV – KVALITNEJŠÍ OBSAH

### Stav

SBM riadi štatutár pomocou Gremiálnej rady, v ktorej sú zastúpení najmä prevádzkoví pracovníci. Ide o administratívny typ riadenia (dominantne sa riešia najmä prevádzkové otázky). Platná organizačná štruktúra tento spôsob riadenia podporuje a obmedzuje vplyv špecialistov/tiek na smerovanie múzea. Preto je dôležité pristúpiť k auditu pracovných procesov a následne k organizačným zmenám, ktoré zastavia personálnu depriváciu SBM a stratu odborného obsahu.

### Ciele

- Vytvorenie **nových oddelení** (správy zbierok, vedy a výskumu, marketingu, techniky a infraštruktúry, kreatívy) a **novej hierarchie vzťahov** (odborné riadenie SBM, v ktorom budú mať svojho zástupcu všetky menované oddelenia i zelený tím). Kritická reflexia bude zabezpečená prostredníctvom Vedeckej rady a ďalších poradných orgánov.
- Postupný **nábor špecialistov/tiek**: dejiny baníctva, staršia história, umelecká história, numizmatika, industriálna archeológia, súčasné umenie (kurátor/ka), marketing (manažovanie siete gift shopov, lektorov, sprístupňovania expozícií a výstav, predaja publikácií, prípravy kultúrnych podujatí, správa webovej stránky, tvorba analýz a funkčných stratégií), reštaurátor/rka, environmentalista/ka, grafik/čka.
  - Outsourcing: projektový manažment, architekt/tka, výtvarník/čka, výstavní technici, produktový dizajn, strážna služba.
- Ďalšie možnosti **vťahovania odborníkov** do práce múzea:
  - Založenie **Klubu priateľov/iek Slovenského banského múzea** (občianskeho združenia)
    - Zadefinovanie výhod členov Klubu (zľavnené vstupné do expozícií, na kultúrne podujatia, vstup do knižnice múzea, Múzejné noviny).
  - Naštartovanie **medzinárodného dobrovoľníckeho programu v SBM** (mladí odborníci z celého sveta – environmentalisti, marketéri, grafici, edukátori, výskumníci, kurátori ...), rezidenčné pobyty.
- Zavedenie etického kódexu zamestnanca a kontrola jeho dodržiavania.
- Zavedenie finančného odmeňovania aktívnych zamestnancov.

Tabuľka 3 Personálne otázky - ciele

Ciele	Krátkodobé	Strednodobé	Dlhodobé
<b>Nábor špecialistov</b>	audit výberové konania: montážna archeológia (1) umelecká história (1) história baníctva (2) reštaurátor (1) environmentalista (1) grafik (1) kurátor pre GJK (1)	výberové konania: numizmatika (1) staršia história (1) kurátor pre GJK i múzejné výstavy (1)	rozširovanie tímu: výskum digitalizácia reštaurovanie
	Vedecká rada	Dobrovoľnícky program – študenti, čerství absolventi odborov súvisiacich s činnosťou múzea z celého sveta	Stabilizácia dobrovoľníckeho programu
	Klub priateľov múzea		
<b>Nová organizačná štruktúra</b>	vytvorenie novej organizačnej štruktúry testovacia fáza	stabilizácia novej organizačnej štruktúry	

## VI. MARKETING & FINANCOVANIE

Dôležitou súčasťou plánov a ich realizácie je zabezpečenie zdrojov. Koncentrácia na viaczdrojové financovanie (granty, sponzoring, partnerstvá).

### MARKETING

SBM je dnes vďaka vysokej návštevnosti jedným z kľúčových produktov cestovného ruchu v regióne. Vizual marketingovej komunikácie je pomerne čerstvý, spracovaný v roku 2015, preto sa mu prioritne netreba venovať. Múzeum má vlastnú webovú stránku, vlastný FB profil, propaguje sa vo forme tlačových materiálov (letáky, skladačky, plagáty, ...), pravidelne komunikuje s médiami prostredníctvom tlačových správ, príležitostne využíva aj rozhlasové kampane či iné formy propagácie. SBM predáva suveníry a rôzne publikácie prostredníctvom svojich gift shopov, ktoré spravidla kombinuje s predajným miestom na lístky. Priestory múzea bez expozícií sú ponúkané do krátkodobých alebo dlhodobých prenájmov a sú zdrojom príjmov pre inštitúciu.

### OBLASTI KĹÚČOVÝCH ZMIEN

- o Profesionálny prístup k marketingovým aktivitám.
- o Práca s dátami, ich analýzou a prijímanie opatrení v praxi.
- o Získanie aspoň **jedného celoročného partnera z portfólia RTVS**, pravidelná komunikácia s verejnosťou prostredníctvom tohto média.
- o Predstavenie **celoročných otváracích hodín** verejnosti už v januári daného roku a ich garantovanie najmä počas sviatkov a hlavnej sezóny.
- o **Skvalitnenie všetkých vizuálnych výstupov na sociálnych sieťach i v tlačných materiáloch.**
- o Skvalitnenie obsahu facebookového profilu, zavedenie instagramového profilu pre SBM, atraktívnejšie informácie, **prezentovanie digitálneho obsahu múzea vytváraného DokCentrom.**
- o Zavedenie pravidelnej podrobnej analýzy návštevnosti SBM a prijímanie opatrení reflektujúcich dopyt.
- o Pravidelná úprava cien vstupného na základe dopytu; zavedenie sezónneho vstupného (vyššie v lete ako v zime); podpora návštevnosti galérie zavedením vstupného zdarma pre každého návštevníka Starého zámku.
- o Zber dát o návštevníkoch, **aktívne využívanie hodnotení a skúseností návštevníkov** pri prevádzke múzea (úpravy otváracích hodín, odmeňovanie personálu, prispôsobovanie výkladu, tvorba nových produktov a pod.).

- Zavedenie **centralizovaného systému evidencie prijatého a vydaného tovaru v gift shopoch** pod správou oddelenia marketingu. Sprehľadnením tokov jednotlivých tovarov získame lepší prehľad o dopyte a budeme predávať efektívnejšie.
- Investícia do značky, produktového dizajnu a podpory exkluzivity značky SBM:
  - Vytvorenie vlastnej **exkluzívnej kolekcie suvenírov** vychádzajúcej zo zbierky múzea a spracovanej súčasnými dizajnérmi.
- V oblasti prenájmov preferovanie kultúrnych aktivít, **budovanie imidžu značky SBM ako hodnotovej kultúrnej inštitúcie**.
- Pravidelné školenia a vzdelávanie zamestnancov, ktorí prichádzajú do kontaktu s návštevníkmi.

## FINANCOVANIE

Presadzovanie viaczdrojového financovania múzea (granty Európskej komisie – Creative Europe, Horizont - Europe /digitalizácia, IKT/. Nutnosť takej dohody s ministerstvom ako zriaďovateľom, ktorá SBM umožní stabilný rozvoj, t. j. dlhodobé predvídanie finančných tokov.

## HLAVNÉ PRIORITY V OBLASTI FINANCOVANIA

- SBM je zásadne finančne poddimenzované. Rozpočet múzea, akým je SBM, nemôže byť deficitný. SBM pôsobí v lokalite UNESCO, je to celoslovenské múzeum.
- **Zmena štruktúry rozpočtu**. Rozpočet je zle štruktúrovaný, neprekrýva sa s odbornými múzejnými činnosťami (výskum, výstavy, publikácie, edukácia, marketing).
- **Prioritou je stabilné financovanie** umožňujúce rast (napr. štát bude dlhodobo garantovať úhradu všetkých mzdových a prevádzkových nákladov a múzeum bude z vlastných zdrojov financovať údržbu a rozvoj); zriaďovateľ bude podporovať väčšie **kapitálové výdavky súvisiace s potrebnou pravidelnou obnovou historických pamiatok** vo vlastníctve SBM a ich rozvojom (**ide o investície, ktoré zhodnocujú majetok štátu**).
- Nadviazanie externého partnerstva pre prípravu projektových žiadostí na slovenské a medzinárodné zdroje; dohodou s ministerstvom zabezpečenie spolufinancovania úspešných žiadostí zo strany zriaďovateľa.
- Akreditovaním vedeckovýskumnej činnosti SBM sa otvorí možnosť zapájania sa do vedeckovýskumných tímov a získavania finančnej podpory z grantov (VEGA, ERC).
- Novozaložený Klub priateľov SBM predznamená ďalšie možnosti financovania spoločných aktivít vo verejnom záujme.
- **Priebežné zvyšovanie vlastných príjmov zo vstupného a nájmov**.
- Hľadanie spôsobov ako efektívnym a trvaloudržateľným spôsobom **znižovať prevádzkové náklady inštitúcie** (využívanie zelených riešení).
- Získavanie zdrojov od potenciálnych partnerov z komerčnej oblasti (partnerstvá).

## ZÁVER

Slovenské banské múzeum bolo budované ako veľkolepé múzeum, postavené na bohatom zbierkovom fonde, archíve, knižnici, výskumnom programe s celoslovenským zameraním, nádhernými a vzácnymi objektmi. Predložený projekt má ambíciu vrátiť proces odbornej degradácie inštitúcie a so svojou víziou rozvoja sa uchádza o kvalitatívne novú podporu zriaďovateľa. SBM nechce strádať a ťažkať si. Chce byť opäť v centre slovenského múzejníctva a držať krok s tými najšikovnejšími spomedzi slovenských múzeí a ambiciózne napredovať. Chce byť atraktívnym múzeom s množstvom návštevníkov, chce byť významnou súčasťou ekonomiky voľného času.

Slovenské banské múzeum ako moderné a sebavedomé múzeum pripravené na nové úlohy, ktoré ho v čase globálnych konfliktov, silnejúceho populizmu, extrémizmu, xenofóbie, konšpiračných teórií, fake news a hoaxov, ale najmä chudoby a klimatickej zmeny čakajú. Sú to reálne nebezpečenstvá, ktorým treba čeliť, aj preto múzeá budúcnosti musia byť „demokratizujúcimi, všeobsažnými a polyfonickými priestormi na tvorivé rozhovory o minulosti a budúcnosti. Identifikujúcimi a posudzujúcimi aktuálne konflikty a výzvy, uchovávajúcimi artefakty a vzorky v dôvere spoločnosti, chrániacimi rozmanité spomienky pre budúce generácie a zaručujúcimi všetkým ľuďom rovnaké práva a rovnaký prístup k dedičstvu. Múzeá neziskové, participatívne a transparentné, aktívne spolupracujúce s rôznymi komunitami a pracujúce pre ne. Múzeá zhromažďujúce, uchovávané, skúmajúce, interpretujúce, vystavujúce a približujúce svet s cieľom prispieť k ľudskej dôstojnosti a sociálnej spravodlivosti, globálnej rovnosti a svetovému blahobytu.“ (**pripravovaná nová definícia múzea, ICOM, Kyóto, 2019**)