

Strateški načrt
Slovenskega etnografskega muzeja
za obdobje 2026–2030

Vsebina

Uvod	5
Zgodovina muzeja	5
Podatki o javnem zavodu Slovenski etnografski muzej	7
Pravne podlage za delovanje SEM	7
Predstavitev dejavnosti	9
Poslanstvo, vizija in cilji	11
Poslanstvo	11
Vizija do leta 2030	12
Analiza stanja	13
SWOT analiza	13
Strateška usmeritev za obdobje 2026-2030	15
Krepitev ugleda in vloge muzeja	15
Raziskovanje, strokovna odličnost in partnerstva	15
Ohranjanje dediščine	15
Razvoj razstavne in programske odličnosti	15
Javni programi in vključevanje občin	15
Upravljanje zbirk	15
Digitalna nadgradnja	15
Organizacijska, kadrovska in finančna trajnost	15
Programska usmeritev po oddelkih	17
Strokovni oddelki	17
Oddelek kustodiatov	17
Oddelek za nesnovno kulturno dediščino	20
Oddelek za dokumentacijo	22
Oddelek za konserviranje in restavriranje	24
Knjižnica	26
Oddelek za trajnostni razvoj in skupnostne prakse	28
Programi in popularizacija	29
Oddelek za muzejsko pedagogiko in andragogiko	29
Služba za komuniciranje in javne programe	31
Uprava	33
Načrt izvajanja (ukrepi in aktivnosti)	34

Raziskovalna dejavnost	34
Razstave.....	36
Stalne razstave	37
Občasne razstave.....	37
Okvirni načrt občasnih razstav v aktualnem strateškem obdobju:	38
Zbiralna politika.....	40
Publiciranje.....	42
Povezovanje z drugimi institucijami	45
Mednarodno sodelovanje	47
Trajnostna usmeritev.....	48
Uresničevanje izobraževalne vloge muzeja	49
Zagotavljanje dostopnosti do muzejskih vsebin	50
Spodbujanje kritičnega mišljenja	51
Dostopnost in socialna vključenost.....	52
Muzejsko komuniciranje	53
Opredelitev komunikacijskih kanalov	55
Opredelitev ključnih sporočil – ustvarjanje znamke	56
Strategija večanja ugleda in prepoznavnosti institucije.....	57
Strategija večanja obiska.....	58
Komuniciranje s sponzorji in partnerji	59
Organizacijske usmeritve.....	60
Izobraževanje in razvoj zaposlenih.....	61
Izhodišča za kadrovske načrte	63
Interdisciplinarno sodelovanje in povezovanje oddelkov.....	65
Finance	67
Strategija investicijskih vlaganj in posodabljanja infrastrukture.....	67
Prioritetni cilji investicijskega načrta do leta 2030	67
A. Sanacija objektov in varovanje dediščine	67
B. Tehnološki in digitalni preboj	68
C. Reorganizacija prostorov za obiskovalce.....	68
D. Specializirana oprema	68
E. Trajnostna naravnost.....	68
Strategija financiranja	69

Sredstva iz javnih virov	70
Model javnega financiranja in sistemski viri	70
Programska sredstva in kakovost izvedbe.....	70
Upravljanje s presežki in investicijski razvoj.....	70
Lastna sredstva, tržna dejavnost in projektna sredstva.....	71
Kazalniki uspešnosti.....	73
Kolofon	74

Uvod

SEM je nacionalni javni zavod, ki ga je ustanovilo Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. Njegovo delovanje usmerja strateški petletni načrt in letno poročanje, ki temelji na zakonodajnih kazalnikih.

Strateški načrt SEM za obdobje 2026–2030 predstavlja nadgradnjo dosedanjega razvoja muzeja, temelji na kontinuiteti strokovnih dosežkov, povezuje pretekle izkušnje s sodobnimi razvojnimi cilji in je zasnovan kot odziv na aktualno stanje v muzeju in širšem družbenem okolju. Strategija izhaja iz poslanstva SEM in vizije njegove prihodnosti, hkrati pa odgovorno upošteva razpoložljive vire – od kadrovskih in prostorskih do finančnih.

SEM bo v strateškem obdobju 2026–2030 deloval v skladu z veljavno nacionalno zakonodajo ter podzakonskimi akti, hkrati pa dosledno sledil mednarodnim strokovnim standardom. Svoje poslanstvo bo uresničeval v skladu z opredelitvijo muzeja Mednarodnega muzejskega sveta ICOM in njegovim etičnim kodeksom, pri čemer poudarja nepridobitnost, strokovnost, dostopnost ter družbeno odgovornost muzejske dejavnosti.

V strateškem obdobju SEM 2026–2030 nadgrajuje dosedanje usmeritve z aktivnim vključevanjem aktualnih nacionalnih in evropskih politik na področju kulture in dediščine. Pri tem sledi sodobnim razvojnim dokumentom in priporočilom, kot so evropske usmeritve za kulturno dediščino v 21. stoletju, priporočila UNESCO o vlogi muzejev in zbirk v družbi ter pobude Evropske unije na področju participativnega upravljanja dediščine, digitalizacije in dolgoročne dostopnosti gradiva kulturne dediščine.

Poseben poudarek strategije 2026–2030 je na trajnostnem razvoju, digitalni preobrazbi in odprtem dostopu do dediščine. SEM tako krepi svojo vlogo kot sodobna kulturna ustanova, ki z odgovornim upravljanjem dediščine, vključevanjem skupnosti ter mednarodnim sodelovanjem aktivno prispeva k družbeni odpornosti, kulturni raznolikosti in trajnostni prihodnosti.

Zgodovina muzeja

Slovenski etnografski muzej je osrednji državni muzej za področje etnologije in antropologije v Sloveniji. Uradno je bil ustanovljen leta 1923, njegovi zametki pa segajo v leto 1821, ko so začele nastajati narodopisne zbirke Kranjskega deželnega muzeja v Ljubljani. Etnografsko gradivo je bilo javnosti predstavljeno leta 1888, ko je bila zgrajena stavba Kranjskega deželnega muzeja - Rudolfinuma. Pomemben mejnik na poti k samostojnemu etnografskemu muzeju je bila ustanovitev etnografskega inštituta v stavbi Narodnega muzeja leta 1921, z ločitvijo od Narodnega muzeja leta 1923 pa nastane samostojni Kraljevi etnografski muzej, ki ga je ustanovilo Ministrstvo za prosveto Kraljevine Jugoslavije, Pokrajinska uprava za Slovenijo dne 17. julija 1923, na temelju etnografskih zbirk oziroma etnografskega oddelka Kranjskega deželnega muzeja.

Kraljevi etnografski muzej so leta 1941 preimenovali v Etnografski muzej. Po letu 1945 se je v muzeju razmahnilo znanstveno raziskovanje, ki je vključevalo obsežno terensko delo s sistematičnim preučevanjem in zbiranjem gradiva o ljudski kulturi in življenju Slovencev na podeželju pred 2. svetovno vojno in po njej. Leta 1964 se je muzej preimenoval v Slovenski etnografski muzej. Zaradi pomanjkanja prostorov za stalno razstavo so se v muzeju usmerili v pripravljanje občasnih tematskih razstav na lokacijah izven matične hiše. Grad Goričane je ponudil zavetje zunajevropskim zbirkam in postal pomembno razstavišče za gostujoče razstave z zunajevropsko tematiko.

Slovenski etnografski muzej si je v zgodnjih 80. letih začel prizadevati za pridobitev lastne muzejske hiše. Po letu 1994, ko je Vlada Republike Slovenije Ministrstvu za kulturo za potrebe kulturnega sektorja dodelila južni del stavbnega sestava nekdanje vojašnice na Metelkovi ulici zgrajenega med letoma 1886 in 1889 za potrebe habsburške vojske, je SEM dobil v rabo dve hiši. Drugi ustanovitveni akt, sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenski etnografski muzej je sprejela Vlada Republike Slovenije dne 12. decembra 1996.

Prenova obeh zgradb na Metelkovi je potekala med letoma 1996 in 2004. SEM se je v prvo obnovljeno muzejsko hišo, namenjeno upravni, informacijski, raziskovalni, avdiovizualni, založniški in konservatorsko-restavratorski dejavnosti preselil iz prostorov Narodnega muzeja Slovenije 1997, drugo hišo, ki je namenjena razstavi in programski dejavnosti pa je odprl 2004.

V obeh stavbah danes poteka muzejska dejavnost SEM, katerega osrednje poslanstvo je ohranjanje, preučevanje in interpretacija slovenskih in zunajevropskih zbirk. Kot institucija ima velik kulturni, znanstveni, izobraževalni in družbeni pomen. SEM je prostor srečevanja in interakcije, ki povezuje preteklost s prihodnostjo in povezuje dediščino s trenutnimi družbenimi vprašanji. Kot muzej dialoga – odprt, aktiven in gostoljuben – je predan promociji znanja in raziskovanja etnološke dediščine. Prizadeva si za aktivno vključevanje raznolikega občinstva in s svojimi programi ustvarja živahen in dostopen prostor socialne vključenosti. Od leta 2011 je SEM nacionalni koordinator za varovanje nesnovne kulturne dediščine.

Podatki o javnem zavodu Slovenski etnografski muzej

Organi javnega zavoda Slovenski etnografski muzej so:

Svet javnega zavoda Slovenski etnografski muzej, z mandatom od 4. 5. 2022 do 4. 5. 2026 sestavljajo člani: Sebastian Luis Kocmur, predsednik, Jelka Pšajd, namestnica predsednika, Jožica Barbo, Jadranka Oblak Tavčar, mag. Adela Pukl.

Strokovni svet javnega zavoda Slovenski etnografski muzej, z mandatom od 7. 11. 2024 do 7. 11. 2028, sestavljajo člani: doc. dr. Urša Valič, predsednica, doc. dr. Saša Poljak Istenič, namestnica predsednice, Nives Cvikel, članica, Danijela Grgič, članica, dr. Tina Palaić, članica, Žiga Rehar, član

Direktor Slovenskega etnografskega muzeja: Blaž Verbič (mandat od 15. 9. 2025 – 14. 9. 2030)

Lokacija: SEM, Metelkova 2, 1000 Ljubljana

Pravne podlage za delovanje SEM

Strateški načrt Slovenskega etnografskega muzeja za obdobje 2026 – 2030 je pripravljen v skladu z:

- ZAKON O VARSTVU KULTURNE DEDIŠČINE (Uradni list RS, št. 16/08, 123/08, 8/11 – ORZVKD39, 90/12, 111/13, 32/16, 21/18 – ZNOrg in 78/23 – ZUNPEOVE),
- Sklep o ustanovitvi javnega zavoda SLOVENSKI ETNOGRAFSKI MUZEJ (Uradni list RS, št. 60/03, 11/09 in 66/16)
- Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 77/07 – uradno prečiščeno besedilo, 56/08, 4/10, 20/11, 111/13, 68/16, 61/17, 21/18 – ZNOrg, 3/22 – ZDeb, 105/22 – ZZNŠPP, 8/25 in 77/25),
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo, 14/13 – popr., 101/13, 55/15 – ZFisP, 96/15 – ZIPRS1617, 13/18, 195/20 – odl. US, 18/23 – ZDU-10, 76/23, 24/25 – ZFisP-1, 39/25, 85/25 – ZPJS in 112/25),
- Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 – ZJF-C in 114/06 – ZUE),
- Zakon o državni statistiki (Uradni list RS, št. 45/95 in 9/01),
- Pravilnik o varovanju in hranjenju nacionalnega bogastva in muzejskega gradiva, o vpisu v razvid muzejev in o podelitvi pooblastila za opravljanje državne javne službe muzejev (Uradni list RS, št. 47/12),
- Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2024–2031 (ReNPK24–31), Uradni list RS, št. 61/24,
- Nacionalna strategija za muzeje in galerije 2024-2028,

- Pravilnik o seznamih zvrsti dediščine in varstvenih usmeritvah (Uradni list RS, št. 102/10),
- Pravilnik o postopku izdaje dovoljenj za izvoz in iznos predmetov kulturne dediščine (Uradni list RS, št. 26/11),
- Pravilnik o strokovnih izpitih na področju varstva kulturne dediščine (Uradni list RS, št. 32/18),
- Pravilnik o pridobivanju nazivov v dejavnostih varstva kulturne dediščine (Uradni list RS, št. 47/18)
- Pravilnik o registru kulturne dediščine (Uradni list RS, št. 66/09,)
- Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS, št. 40/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – ZŠtip-1, 63/13 – ZOsn-I, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr, 107/13 – odl. US, 85/14, 95/14, 24/15 – odl. US, 90/15, 102/15, 63/16 – ZDoh-2R, 77/17 – ZMVN-1, 33/19 – ZMVN-1A, 72/19, 174/20 – ZIPRS2122, 139/22 – ZSPJS-AA, 32/25 – ZJU-1, 57/25 – ZF in 100/25 – ZUPŠ-2),
- Zakon o skupnih temeljih sistema plač v javnem sektorju (ZSTSPJS, Uradni list RS, št. 95/24),
- Zakon o ohranjanju in razvoju rokodelstva (ZORR) (Uradni list RS, št.78/2023 z dne 19.07.2023).

Predstavitev dejavnosti

SEM je državni, osrednji etnološki muzej s slovenskimi zbirkami in zunajevropskimi zbirkami, s področja materialne in nesnovne kulture. Strokovno skrbi za njihovo ohranjanje, varovanje, preučevanje, spoznavanje, razumevanje in interpretiranje. Predstavlja in sporoča védenja o tradicijski kulturi na Slovenskem in o kulturah nekaterih drugih ljudstev sveta; o materialni kulturni dediščini vsakdanjih in prazničnih načinov življenja ter o dediščini znanj, vrednotenj, tehnik, modrosti in ustvarjalnosti v slovenskem etničnem prostoru, v diaspori in drugod.

Za predmetne zbirke skrbijo specializirani muzejski kustosi in strokovnjaki v kustodiatih na Oddelku kustodiatov (Kustodiat za stavbarstvo, notranjo opremo in bivalno kulturo, Kustodiat za obrt in trgovino, Kustodiat za duhovno kulturo, Kustodiat za ljudsko likovno umetnost in slikovne vire, Kustodiat za kmečko gospodarstvo in promet, Kustodiat za oblačilno kulturo in tekstil, Kustodiat za družbeno kulturo, Kustodiat za etnografski film, Kustodiat za zbirke iz Azije, Avstralije in Oceanije, Kustodiat za zbirke iz Afrike in Amerike ter Kustodiat za slovenske izseljence, zamejce, pripadnike narodnih manjšin in drugih etnij v Sloveniji). Za zbirke dokumentacijskega gradiva skrbi Oddelek za dokumentacijo. Muzej ima tudi Oddelek za konserviranje in restavriranje, Oddelek za trajnostni razvoj in skupnostne prakse in specialno knjižnico. Za programe in popularizacijo sta pristojna Služba za komuniciranje in javne programe ter Oddelek za muzejsko pedagogiko in andragogiko. SEM je Koordinator varstva nesnovne kulturne dediščine in ima Oddelek za nesnovno kulturno dediščino. Splošne / skupne službe muzeja so finančna služba, tajništvo in tehnično-vzdrževalna služba.

Dejavnosti SEM (5. člen Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda SEM – izveček najpomembnejših):

- identificira, dokumentira, preučuje in interpretira ter vrednoti premično in nesnovno dediščino ter jo predstavlja javnosti na podlagi zbiralne politike in poslanstva muzeja;
- zbira, izvaja akcesijo in inventariziranje premične dediščine na podlagi zbiralne politike in poslanstva muzeja;
- varuje in hrani zbirke ter jih dopolnjuje v skladu s poslanstvom muzeja;
- aktivno sodeluje pri slovenskem in mednarodnem kulturnem in znanstvenem sodelovanju z drugimi muzeji, raziskovalnimi ustanovami, drugimi državnimi javnimi zavodi in RTV Slovenija;
- razvija vlogo osrednjega muzeja za področja svojih zbirk v sodelovanju s slovenskimi muzeji, z zbiralci, z uporabniki muzeja in muzejskimi partnerji;

- v vlogi državnega muzeja skrbi za enotne standarde za varovanje in hranjenje etnološke dediščine; skrbi za izobraževanje strokovnih sodelavcev;
- pripravlja in izvaja javne (pedagoške in andragoške) programe za različne skupine uporabnikov;
- vsaj enkrat letno pripravi študijske razstave na podlagi lastnih zbirk, pri razstavah sodeluje z domačimi in tujimi muzeji ter drugimi partnerji; razvija raznovrstne, kakovostne in številne javne programe;
- komunicira z različnimi javnostmi na različnih platformah, ustvarja nove ideje, tako znotraj kot tudi zunaj muzejskega okolja z uporabo različnih metod dela muzejskega komuniciranja, promovira muzejsko ponudbo in trži muzejske programe.

Poslanstvo, vizija in cilji

Poslanstvo

Poslanstvo SEM zaobjema trajno in celostno varovanje ter strokovno in javno obravnavo kulturne dediščine, z namenom krepitve kulturne identitete, medkulturnega razumevanja in družbene kohezije. V ustanovnem aktu muzeja (3. člen Sklepa o ustanovitvi SEM) je poslanstvo muzeja zapisano kot:

Slovenski etnografski muzej (SEM) je muzej "o ljudeh, za ljudi", muzej kulturnih istovetnosti, prostor dialoga med preteklim in sedanjim, med svojo in drugimi kulturami, med naravo in civilizacijo. SEM je kulturno stičišče in srečevališče, ki si prizadeva za pospeševanje poznavanja in spoštovanja etnološke dediščine v družbi.

Kot stičišče tradicije in sodobnosti ter s pogledom v prihodnost SEM utrjuje svojo družbeno vlogo in uresničuje svoje poslanstvo na demokratičen in vključujoč način. Vseskozi sledi glavnemu sloganu poslanstva: »o ljudeh, za ljudi«, z dodatnim vključevanjem »z ljudmi«. Muzej je aktiven prostor za krepitev medsebojnega razumevanja, medkulturnega dialoga in socialne povezanosti. S formalnimi in neformalnimi oblikami izobraževanja ozavešča javnost o kulturni dediščini, ki jo hrani.

Skozi dinamičen preplet letnih programov razstav, vsestranskega cikla izobraževalnih vsebin in dogodkov, izdajanja strokovnih publikacij SEM interpretira slovenski, evropski in zunajevropski kulturni prostor. Njegova dejavnost zajema vse plasti življenja – od tradicijske in vsakdanje kulture do sodobnih množičnih pojavov. Posebno skrb namenjamo nesnovni dediščini: modrostim, tehnikam in vrednotam, ki so se izoblikovale v slovenskem etničnem prostoru, med izseljenci v diaspori ter v stikih z drugimi kulturami sveta.

Slovenski etnografski muzej **status raziskovalne institucije** uresničuje z združevanjem strokovnih in znanstvenih dognanj etnologije in sorodnih ved. Ta dognanja preko aktivnega vključevanja v domače in mednarodne znanstvene projekte ter tesnega medinstitucionalnega sodelovanja povezuje v celovit, interdisciplinaren sistem sodobnega strokovnega delovanja.

Vpetost v **mednarodne projekte** muzeju omogoča nenehno izmenjavo vrhunskega znanja, poglobljanja strokovnih vezi, razvoj kadrov ter omogoča dinamično izmenjavo znanj in dobrih praks. Tovrstna mednarodna usmerjenost, med drugim tudi skozi izmenjavo predmetov in gostovanj razstav, odpira prostor za nenehno širjenje obzorij ter razvoj publike tako v domačem kot v širšem mednarodnem okolju.

Slovenski etnografski muzej s svojim delovanjem uresničuje vizijo in cilje, da je prav poznavanje etnološke in antropološke dediščine ključno za razvoj odprte, etične in pravične družbe, pri čemer aktivno demokratizira svoje okolje in spodbuja vključenost vseh družbenih skupin.

Vizija do leta 2030

SEM ostaja in bo prostor, ki vključuje, povezuje in soustvarja boljšo prihodnost za vse. Kot sodoben, odprt in vključujoč nacionalni muzej, prepoznan kot osrednja institucija za razumevanje kulturne raznolikosti in družbenih sprememb v Sloveniji in širšem prostoru in:

- SEM je osrednja referenčna ustanova raziskovanja in predstavljanja etnološke dediščine
- je in ostaja svetovljanski in mednarodno privlačen / prepoznaven muzej
- snoval, pripravljal in organiziral bo vizualno in vsebinsko bogate razstave
- je odprt in dostopen muzej za vse, tudi na področju sodelovanja z ranljivimi skupinami
- ostaja platforma prenosa znanj in vrednot
- s svojim povezovanjem se bo umeščal v slovenski in mednarodni strokovni prostor
- pri postavljanju razstav bo sledil načelom večje okoljske ozaveščenosti
- ohranjal in krepil bo svojo pozicijo v javnosti in bo ostal muzej, vreden ogleda in prostor, kamor se obiskovalci vračajo
- sodeloval bo vsemi institucijami pri načrtovanju in izvedbi programov pri oživitvi Muzejske ploščadi Metelkova
- izvajal bo dolgoročne spremembe in red v notranjem delu
- ostal bo prostor dobrega počutja in močnih vezi za zaposlene in za obiskovalce
- je odprt prostor medkulturnega dialoga
- osredotočil se bo na čim več sodelovanja z lokalno in drugimi skupnostmi
- osredotočal se bo na osrednje projekte

Splošni cilji

- kakovostno izvajanje javne službe,
- strokovni razvoj muzejske dejavnosti,
- povečanje dostopnosti in vključenosti javnosti,
- učinkovito in transparentno upravljanje javnega zavoda.

Analiza stanja

SWOT analiza

PREDNOSTI <i>Notranji dejavniki, ki nam dajejo konkurenčno prednost in strokovno kredibilnost</i>	SLABOSTI <i>Notranji dejavniki, ki omejujejo našo učinkovitost</i>
• Strokovna odličnost in kredibilnost: SEM je osrednja matična institucija z vrhunsko usposobljenim kadrom (kustosi, konservatorji, dokumentalisti, bibliotekarji in drugi strokovni delavci), ki zagotavlja visoke standarde varovanja in interpretacije dediščine. • Izjemne zbirke in gradivo: Obsežno slovensko in unikatno zunajevropsko gradivo, ki predstavlja temelj za medkulturni dialog in mednarodno prepoznavnost. • Digitalna naprednost: Največ objavljenega in dostopnega gradiva na spletu v slovenskem muzejskem prostoru. • Dostopnost in vključenost: Fizično prilagojen muzej in uveljavljeni programi za ranljive skupine, študente ter prostovoljce. • Kreativna identiteta: Vizualno močna podoba muzeja, pozornost na detajle pri oblikovanju razstav in sposobnost improvizacije/ učinkovitosti pod pritiskom. • Institucionalna infrastruktura: Lastni stavbi na Metelkovi z razstavišči, upravo, raziskovalnimi oddelki, depoji, dokumentacijo in specializirano knjižnico. • Kavarna SEM: Močna točka druženja, ki spodbuja socialni kapital muzeja in privablja obiskovalce. • Enotnost kolektiva: Visoka stopnja sodelovalnosti, odprta interna komunikacija in enotna podpora strokovnemu vodstvu.	• Kadrovska podhranjenost tehnične službe: Pomanjkanje tehničnega kadra povečuje operativna tveganja in stroške zunanjih storitev. • Infrastrukturalne težave: Kritično stanje depojev na Metelkovi (zamakanje), kar neposredno ogroža kulturno dediščino državnega pomena. • Prepoznavnost blagovne znamke: Kavarna SEM je v nekaterih javnostih prepoznavnejša od muzejskih vsebin.
PRILOŽNOSTI <i>Zunanji dejavniki, ki jih lahko izkoristimo za rast</i>	NEVARNOSTI <i>Zunanji dejavniki, ki lahko negativno vplivajo na</i>

<i>in razvoj.</i>	<i>naše delovanje.</i>
• Trajnost in tradicionalna znanja: prepletanje nesnovne kulturne dediščine (NKD) in rokodelskih znanj kot vir trajnostnih rešitev s prenosom praks v sodobni kontekst (Register NKD in Register rokodelcev) • Aktivacija muzejske ploščadi: Redno sodelovanje pri povezovanju institucij na Metelkovi (skupna vstopnica, skupni dogodki, oživitve ploščadi kot kulturnega središča Ljubljane). • Vračanje muzeja k ljudem: Okrepitev terenskega dela, sodelovanje z zamejci, izseljenci in lokalnimi skupnostmi po celotnem etničnem prostoru. • Digitalni preboj: Uporaba sodobnih tehnologij za virtualne razstave, čim večja digitalna dostopnost gradiv in socialnih omrežjih za privabljanje mladih. • Sponzorstva in donatorstvo: spodbujanje strateških partnerstev z izbranimi podjetji, ki razumejo našo vizijo in cilje. • Mednarodno mreženje: Vključevanje v velike EU projekte in izmenjava razstav skozi zunajevropske zbirke, migracije in vprašanja identitet. • Družbena relevantnost: (P)ostati prostor medkulturnega dialoga, ki se aktivno odziva in naslavlja nestrpnost ter nerazumevanje v sodobni družbi.	• Generacijski prelom: Starostna struktura kolektiva in nevarnost izgube specifičnega znanja ob upokojitvah brez ustreznega prenosa na mlajše. • Konkurenca v kulturnem sektorju: Tekmovanje oz. prizadevanje za pozornost obiskovalcev in proračunska sredstva z drugimi muzeji in ostalimi ponudniki prostočasnih aktivnosti. • Spreminjanje navad obiskovalcev: Hitro upadanje zanimanja za klasične načine predstavitve in potreba po nenehnem prilagajanju "izkustvenim / doživljajskim" trendom. • Finančna nestabilnost: Odvisnost od proračunskih sredstev - morebitno pomanjkanje posluha za nujne investicije v sanacijo depojev ter negotovost pri dolgoročnem načrtovanju programa nekaj let v naprej.

Strateška usmeritev za obdobje 2026-2030

SEM je za petletno obdobje opredelil 10 ključnih strateških ciljev, ki so v nadaljevanju tega dokumenta podrobneje razčlenjeni in umeščeni v posamezna tematska področja.

Krepitev ugleda in vloge muzeja

Utrjevati položaj muzeja kot osrednje nacionalne in mednarodno prepoznavne institucije na področju etnološke dediščine ter krepiti njegovo družbeno relevantnost in javni vpliv.

Raziskovanje, strokovna odličnost in partnerstva

Krepiti znanstveno-raziskovalno in strokovno dejavnost ter aktivno sodelovati v nacionalnih in mednarodnih projektih in mrežah za večji strokovni vpliv muzeja.

Ohranjanje dediščine

Sistematično zagotavljati visoke standarde varovanja zbirk, krepiti preventivno konservacijo, izboljševati depojske pogoje ter razvijati trajnostne in strokovno utemeljene prakse za dolgoročno ohranjanje dediščine.

Razvoj razstavne in programske odličnosti

Razvijati kakovosten, uravnotežen program stalnih in občasnih razstav ter oblikovati raznolike razstave (izobraževalne, participativne in tudi doživljajske), s katerimi bo muzej ostal odprt javni prostor in prostora dialoga.

Javni programi in vključevanje občinstev

Razvijati raznolike in vključujoče programe za vse ciljne skupine, spodbujati ustvarjalnost, kritično mišljenje in trajnostne vrednote ter razvijati veččutne, participativne in izkustvene oblike doživljanja muzeja.

Upravljanje zbirk

Zagotavljati celostni razvoj zbirk v skladu s sodobnimi muzeološkimi pristopi in nadgrajevanje zbiralne politike.

Digitalna nadgradnja

Povečevati digitalno dostopnost zbirk z razvojem spletnih zbirk in e-virov, nadaljevati sistematično digitalizacijo arhivskega, fotografskega in drugega gradiva ter razvijati digitalne storitve za uporabnike.

Organizacijska, kadrovska in finančna trajnost

Ohranjati in nadgrajevati stabilno, učinkovito in trajnostno organizacijo z usposobljenimi kadri, optimiziranimi procesi ter raznolikimi in dolgoročnimi viri financiranja.

Komunikacija, marketing in razvoj občinstev

Krepiti prepoznavnost in družbeno vlogo muzeja z razvojem učinkovitih komunikacijskih

in trženjskih strategij ter digitalnih kanalov, razvojem kulturnega turizma in strateških partnerstev.

Trajnostni razvoj

Uvajati in krepiti trajnostne prakse pri upravljanju muzeja in zbirk, zmanjševati okoljski odtis ter stroške energije in razvijati trajnostno naravnane programe, vsebine in načine delovanja muzeja.

Programska usmeritev po oddelkih

Strokovni oddelki

Oddelek kustodiatov

V Oddelku kustodiatov SEM deluje enajst kustodiatov za posamezna področja etnološke kulturne dediščine, to so:

- kustodiat za oblačilno kulturo in tekstil,
- kustodiat za obrt in trgovino,
- kustodiat za kmečko gospodarstvo in promet,
- kustodiat za stavbarstvo, notranjo opremo in bivalno kulturo,
- kustodiat za družbeno kulturo,
- kustodiat za duhovno kulturo,
- kustodiat za ljudsko likovno umetnost in slikovne vire,
- kustodiat za zbirke slovenskih izseljencev, zamejcev, pripadnikov narodnih manjšin in drugih etnij v Sloveniji,
- kustodiat za zbirke iz Afrike in Amerik,
- kustodiat za zbirke iz Azije, Oceanije in Avstralije ter
- kustodiat za etnografski film.

Oddelek je po številu zaposlenih največji strokovni oddelek SEM. Leta 2025 se je (ob upokojitvi bibliotekarke) ponovno zaposlilo kustosa na kustodiatu za zbirke slovenskih izseljencev, zamejcev, pripadnikov narodnih manjšin in drugih etnij v Sloveniji, ki je bil od leta 2011 nezaseden. Kustodiate vodijo kustosi, ki so po izobrazbi etnologi in kulturni antropologi, kustodiat za zbirke iz Afrike in Amerik pa arheolog. Na oddelku je redno zaposlenih enajst kustosov.

Delo z zbirkami SEM v okviru svoje javne službe opravljajo kustosi. Javna služba obsega pridobivanje gradiva in sistematično dopolnjevanje zbirk v skladu z načrtano zbiralno politiko, ustvarjanje registra snovne in nesnovne dediščine, muzeološko dokumentiranje gradiva, raziskovanje, interpretiranje in predstavljanje gradiva javnosti, izvajanje izobraževalne dejavnosti in sodelovanje z zunanjimi akterji (raziskovalci, skupnostmi ter drugimi zainteresiranimi skupinami in posamezniki). Raziskovanje gradiva poteka na nivoju posameznega kustodiata, v sodelovanju dveh ali več kustodiatov in/ali v sodelovanju z drugimi oddelki SEM (Oddelek za dokumentacijo, Oddelek za muzejsko pedagogiko in andragogiko, Oddelek za nesnovno kulturno dediščino, Oddelek za konserviranje in restavriranje, Služba za komuniciranje in javne programe, Knjižnica SEM). V skladu z muzejskimi standardi in pravilniki SEM raziskovanje poteka tudi v sodelovanju z drugimi muzeji, znanstveno raziskovalnimi ter izobraževalnimi institucijami in sorodnimi institucijami v Sloveniji in tujini, prav tako pa tudi z akterji na terenu (skrbniki in lastniki zasebnih zbirk, skupnostmi, posamezniki ...).

Poleg tega kustosi sodelujejo pri oblikovanju internih standardov, pravilnikov in smernic ter sodelujejo pri načrtovanju letnega načrta dela in strateškega načrta muzeja na svojem področju. Udeleženi so tudi pri oblikovanju standardov varovanja premične kulturne dediščine na nivoju države in v mednarodnem okolju. Kustosi vodijo projekte ali v njih sodelujejo. Redno se izobražujejo in nadgrajujejo svoje strokovno znanje. Vključeni so v slovenska in mednarodna stanovska društva, v katerih dejavno sodelujejo in prispevajo k izmenjavi strokovnih znanj in izkušenj. So tudi člani uredništev mednarodnih znanstvenih revij.

Kustosi SEM sledijo naslednjim konceptom in pristopom sodobne muzeologije:

1 - Transparentna in kritična interpretacija zbirk: SEM preučuje zgodovino lastništva in pridobitve vseh muzejskih predmetov ter jo osvetljuje pri interpretaciji zbirk (nakup, dar, po naročilu, brez ustreznega soglasja). Skrbi za ustrezno zgodovinsko in družbeno kontekstualizacijo nastanka slovenskih in zunajevropskih zbirk, predvsem pa za ustreznost uporabljene terminologije in interpretacij gradiva. Hkrati muzej skrbi za ohranjanje in prenos tradicionalnih znanj ter veščin, ki jih širši javnosti predstavlja z namenom poglobljenega razumevanja dediščine, kritične refleksije sedanjih izzivov in odkrivanja priložnosti za trajnostno prihodnost.

2 - Terensko delo: poleg raziskovanja zbirk ter dokumentarnega in drugega gradiva, povezanega z njimi, je temeljna metoda raziskovanja etnološke dediščine terensko delo. Delo na terenu omogoča zbiranje primarnih podatkov o znanjih in praksah, ki jih preučujemo. Z opazovanjem z udeležbo, intervjuji in neformalnimi pogovori kustosi pridobivajo dodatne vpoglede in razumevanje konteksta preučevanega, poleg tega pa vzpostavijo neposreden stik z nosilci znanj, kar slednjim omogoča participacijo pri raziskovanju in interpretaciji dediščine.

3 - Transdisciplinarnost: za bolj celostno razumevanje zbirk in tematskih polj, ki jih kustosi preučujejo, je pomembno povezovanje različnih znanstvenih disciplin in pristopov; poleg etnologije in kulturne antropologije se opirajo tudi na spoznanja s področja zgodovine, sociologije, umetnostne zgodovine, arheologije, naravoslovnih znanosti ter drugih. Poleg tega v raziskovanje zbirk vključujejo perspektive neakademiških akterjev, kot so nosilci znanj o dediščini, dediščinske skupnosti, umetniki in drugi.

4 - Sodelovanje in participacija: SEM sodeluje z nosilci znanj pri preučevanju, interpretiranju in predstavljanju snovne in nesnovne dediščine; med njimi so zbiratelji ali njihovi potomci, skupnosti, katerih dediščina je predstavljena, lokalna skupnost, dediščinske skupnosti in drugi. Muzej tako postaja prostor za družbeni dialog, za soočanje različnih pogledov in razumevanj dediščine ter stališč o aktualnih družbenih temah.

5 - Družbena relevantnost: SEM se aktivno odziva na aktualno družbeno dogajanje ter

vzpostavlja kritično povezavo med dediščino in sodobnimi družbenimi izzivi. Mednje sodijo podnebne spremembe, kritična uporaba digitalne tehnologije (vključno z umetno inteligenco), razumevanje migracij, spodbujanje medkulturnega razumevanja in druge. Z interpretacijo dediščine omogoča njeno uporabo pri iskanju rešitev za aktualne družbene izzive.

7 - Dostopnost: SEM zagotavlja dostopnost do snovne in nesnovne dediščine s pripravo razstav in javnega programa, publiciranjem ter digitalizacijo gradiva in njegovo objavo na spletni strani muzeja. Poleg tega si muzej prizadeva za dostopnost do dediščine vsem skupinam obiskovalcev, zlasti tistim z oviranostmi, ki potrebujejo dodatne prilagoditve vsebine ali pristopov interpretacije dediščine.

Glavne naloge Oddelka kustodiatov v strateškem obdobju 2026–2030 so trajnostno razvijanje zbirk kot temeljnih dokazov za pridobivanje in poglobljanje znanja o družbi; raziskovanje snovne in nesnovne dediščine s ciljem priprave načrtovanih razstav, publikacij in javnega programa; izvajanje terenskih raziskav (sistematično in primerjalno z raziskavami terenskih ekip po 2. svetovni vojni); povezovanje in sodelovanje z nosilci dediščine na terenu pri svetovanju glede dediščine ter evidentiranju, raziskovanju in interpretaciji dediščine; zagotavljanje dostopnosti do gradiva s pripravo razstav, javnega programa, digitalizacijo gradiva; delo z muzejskimi obiskovalci z namenom večanja dostopnosti, vključenosti in participacije; objavljane raziskovalnih rezultatov v strokovni in znanstveni literaturi; razvijanje in krepitev muzeološke vednosti; povezovanje in sodelovanje z muzeji, vzgojno izobraževalnimi ustanovami ter drugimi sorodnimi inštitucijami v Sloveniji in v tujini z namenom povečevanja vednosti o dediščini.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Trajnostni razvoj zbirk ter njihovo proučevanje in predstavljanje v skladu s sodobnimi muzeološkimi smernicami.
- Krepitev vloge muzeja pri izvajanju javne in matične službe.
- Ustvarjanje znanstvenoraziskovalnega in strokovnega gradiva kot dostopnega vira za širjenje in poglobljanje védenja o snovni in nesnovni dediščini.
- Dopolnjevanje stalnih razstav in priprava novih občasnih razstav.
- Povečana dostopnost do zbirk (sistematična predstavitev zbirk v razstavni hiši SEM, gostovanja, dostopnost na spletu).
- Vzpostavljanje in razvijanje raznolikih oblik dialoga z muzejskimi obiskovalci.
- Skupinsko projektno delo različnih kustodiatov in oddelkov.
- Pridobivanje in vodenje za SEM relevantnih domačih in mednarodnih projektov.
- Strokovna prepoznavnost v slovenskem in mednarodnem prostoru.

Oddelek za nesnovno kulturno dediščino

Republika Slovenija je ratificirala Unescovo Konvencijo o varovanju nesnovne kulturne dediščine (2003) konec leta 2007 in jo v svoj pravni red vpeljala v letu 2008 z Zakonom o varstvu kulturne dediščine. Takrat je bila vzpostavljena javna služba Koordinatorja varstva nesnovne kulturne dediščine (v nadaljevanju Koordinator), nastajati je začel Register nesnovne kulturne dediščine (v nadaljevanju Register), ki ga vodi Ministrstvo za kulturo.

Slovenski etnografski muzej je prevzel naloge in obveznosti nacionalnega Koordinatorja leta 2011. Med njegove glavne naloge spadajo identificiranje, dokumentiranje, preučevanje, vrednotenje in interpretacija nesnovne kulturne dediščine, svetovanje nosilcem nesnovne kulturne dediščine glede njenega celostnega ohranjanja, pripravljanje predlogov za vpis v Register in druge naloge po navodilu Ministrstva za kulturo. V SEM naloge Koordinatorja opravlja Oddelek za nesnovno kulturno dediščino.

Sistem vpisovanja enot nesnovne kulturne dediščine v Register je v Sloveniji zasnovan na osnovi pobud, ki jih na Koordinatorja naslovijo nosilci in strokovnjaki ter drugi, ki se ukvarjajo z nesnovno kulturno dediščino. Koordinator v sodelovanju s posvetovalnim telesom (Delovna skupina Koordinatorja) prejete pobude obravnava trikrat letno in podaja mnenje o njihovi primernosti za vpis v Register. Tudi v bodoče bo Koordinator pri tem aktivno sodeloval s predstavniki različnih ustanov (regionalni muzeji, Oddelek za etnologijo in kulturno antropologijo FF Univerze v Ljubljani, Inštitut za slovensko narodopisje ZRC SAZU, Glasbenonarodopisni inštitut ZRC SAZU, Zavod za varstvo kulturne dediščine Slovenije, Slovenska nacionalna komisija za Unesco, Ministrstvo za kulturo), ki so del Delovne skupine Koordinatorja. Predstavniki Koordinatorja bodo tudi v bodoče sodelovali pri aktivnostih multidisciplinarnih delovnih skupin, ki bodo pripravljale nominacije za vpis na katerega od Unescovih seznamov, ter ostajali na razpolago nosilec in drugim pri celostnem ohranjanju nesnovne kulturne dediščine. Skrbeli bodo za ohranjanje vezi znotraj mreže strokovnjakov za varovanje nesnovne kulturne dediščine JV Evrope ter sodelovali pri aktivnostih Regionalnega centra za varovanje nesnovne kulturne dediščine pod okriljem Unesca iz Sofije.

Letno Koordinator Ministrstvu za kulturo poda do deset predlogov za vpis v Register, s čimer bo nadaljeval tudi v naslednjih petih letih. Poleg novih enot bo Koordinator nadaljeval z identifikacijo novih nosilcev v Register že vpisanih enot, na podlagi česar se Register iz leta v leto bogati in širi. Prav tako bo nadaljeval z revizijo že evidentiranih nosilcev, s čimer se Register redno posodablja, kar je skladno z zavezo vsake države podpisnice Unescove Konvencije. Pri vseh korakih priprave predlogov za vpis v Register, kakor tudi drugih nalogah, ki jih opravlja Koordinator, le-ta sodeluje s številnimi ustanovami, pristojnimi za posamezna področja nesnovne kulturne dediščine.

Koordinator si v vsakoletnem programu prizadeva tudi za promocijo elementov, ki so vpisani v Register in na Unescov Reprezentativni seznam nesnovne kulturne dediščine

človeštva, s čimer bo nadaljeval tudi v prihodnje. Skrbel bo za izdajo novih publikacij na temo nesnovne kulturne dediščine, dopolnjeval stalno postavitev o nesnovni kulturni dediščini v SEM, pripravljal manjše tematske razstave, se aktivno udeleževal simpozijev in konferenc, nesnovno kulturno dediščino populariziral skozi objave člankov (znanstvenih, strokovnih in poljudnih) ter v različnih medijih objavljaj aktualne informacije o varovanju nesnovne kulturne dediščine v Sloveniji.

Na Oddelku za nesnovno kulturno dediščino je od leta 2011 zaposlena le ena oseba. Pri svojem delu sodeluje s pristojnimi kustosi, ki v muzeju pokrivajo področja, ki so tesno povezana z nesnovno kulturno dediščino. Tudi v bodoče bo Koordinator svoje delovanje v okviru posameznih nalog usklajeval z drugimi službami v muzeju in stremel k skupnemu cilju ohranjanja nesnovne kulturne dediščine na dolgi rok. Hkrati s tem si bo SEM prizadeval za kadrovske okrepitve Oddelka, saj bomo le z kadrovske okrepljeno ekipo kos vsem delovnim nalogam in obveznostim Koordinatorja, ki se iz leta v leto povečujejo.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Nadaljnji razvoj in upravljanje Registra nesnovne kulturne dediščine
- Letno pripravljane predloge za vpis novih enot ter širitev nabora nosilcev
- Redno posodabljanje in revizija vpisa v Register
- Krepitev sodelovanja z domačimi in mednarodnimi strokovnimi institucijami ter mrežami (vključno z UNESCO)
- Sodelovanje pri nominacijah za Unescove seznane
- Svetovanje nosilcem in podpora celostnemu ohranjanju nesnovne dediščine
- Promocija nesnovne kulturne dediščine (publikacije, razstave, mediji, dogodki)
- Krepitev raziskovalne, dokumentacijske in interpretativne dejavnosti
- Zagotavljanje medoddelčnega sodelovanja znotraj muzeja

Oddelek za dokumentacijo

Oddelek za dokumentacijo zbira, ureja, proučuje in daje na voljo javnosti predvsem fotografsko gradivo z etnološko tematiko. Poleg tega pa hrani tudi obsežno zbirko papirnega gradiva (v obliki raznih dokumentov, rokopisov, dnevnikov...), terenske pisne in avdio zapise kustosov muzeja, arhivsko gradivo o zgodovini in poslovanju muzeja, vodi pa tudi dokumentacijo o muzejskih predmetih. Zadnja leta posveča oddelek veliko pozornosti digitalni dokumentaciji in digitizaciji analognih gradiv, s tem pa obenem povečuje tudi dostopnost najširši javnosti. Vse gradivo je na voljo uporabnikom v prostorih dokumentacije, delno pa tudi na spletni strani muzeja. Zavedamo se občutljivosti osebnih in drugih občutljivih podatkov, zato s tem gradivom skrbno ravnamo.

V Oddelku za dokumentacijo želimo v naslednjih petih letih nadaljevati z že zastavljenim delom z glavnim poudarkom na digitizaciji in dostopnosti, ob tem pa tudi dopolnjevati naše zbirke z novimi pridobitvami.

Osrednji steber ostaja nadaljevanje intenzivne digitizacije fotografskega in arhivskega gradiva. Zavedamo se, da je spletna dostopnost ključna za sodobnega uporabnika, zato bomo redno dopolnjevali spletno zbirke SEM in nadgrajevali digitalno dokumentacijo. Poleg spletne dostopnosti ostajamo zavezani kakovostnemu delu s strankami v prostorih dokumentacije, kjer bomo zagotavljali strokovno podporo pri raziskovanju in vpogledu v gradivo. V primeru nadaljevanja državnega projekta e-dediščina se bomo v projekt aktivno vključili. Poleg tega bomo spremljali možnosti za pridobitev dodatnih sredstev in možnosti za pospešeno digitalizacijo gradiva.

V sodelovanju z Arhivom Republike Slovenije bomo nadaljevali urejanje pogojev za lastno hrambo gradiva in obenem poskrbeli za zadostitev zahteve uredbe po dostopnosti gradiva javnosti z ureditvijo čitalnice za dokumentacijsko gradivo z urnikom odprtja. Poleg tega bomo prenovili klasifikacijski načrt, ki bo omogočil sodobnejšo, preglednejšo in bolj sistematično hrambo podatkov ter gradiva. S temi ukrepi bomo zagotovili, da bo arhivsko poslovanje muzeja usklajeno z najvišjimi strokovnimi standardi in zakonodajo, hkrati pa bo omogočena dolgoročna ohranitev dokumentov o delovanju muzeja.

Oddelek bo še naprej aktivno soustvarjal vsebinsko podobo muzeja s podpro razstavnimi dejavnostmi kustosov. Posebno pozornost bomo namenili nadaljevanju uspešnega koncepta terenskih razstav "Na obisku doma", ki izbrano gradivo Orlovih ekip vračajo v njihovo izvirno okolje. S tem projektom ne krepimo le zavedanja o pomenu kulturne dediščine na lokalni ravni, temveč tudi aktivno populariziramo etnološko stroko. Poleg tega bomo v prvem nadstropju razstavne hiše SEM letno pripravili najmanj eno fotografsko razstavo, bodisi lastno, bodisi gostujočo, s čimer bomo utrjevali vlogo muzeja kot pomembnega razstavnega prostora za etnološko fotografijo.

Zagotavljanje ustreznih fizičnih pogojev za hrambo gradiva ostaja ena naših prednostnih nalog. Načrtujemo celovito revizijo in optimizacijo arhivskih pogojev, kar vključuje nujna

vzdrževalna dela, kot sta popravilo klimatskega sistema in namestitvev zatemnitvenih rolet za zaščito pred svetlobo. Poseben izziv predstavlja ureditev primarnega depojskega prostora v kleti muzeja, ki ga bomo izpraznili in pripravili za nove namene. Najobčutljivejše fotografsko gradivo bomo postopno selili v novo vzpostavljeni klimatizirani depo v kleti, ki bo zagotavljal stabilno in varno okolje za dolgoročno ohranitev najdragocenejših analognih vizualnih virov.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Delo s strankami in omogočanje dostopa do gradiva, ki ga hranimo. Zagotovljena je dostopnost gradiva vsem uporabnikom v prostorih dokumentacije in delno tudi na spletni strani. Pomembno je dopolnjevanje spletnih zbirk SEM za večjo spletno dostopnost.
- Priprava gradiva za občasne razstave kustosov SEM in sodelovanje pri postavitvah razstav.
- Nadaljevanje začetega koncepta razstav *Na obisku doma*, s katerim predstavljamo izbrano gradivo Orlovih terenskih ekip v njihovem izvornem okolju in s tem skrbimo za zavedanje o pomenu kulturne dediščine, hkrati pa tudi za popularizacijo etnološke stroke in našega muzeja.
- Postavitev najmanj ene fotografske razstave (lastne ali gostujoče) letno v t.i. Galeriji SEM.
- Nadaljevanje digitizacije fotografskega in arhivskega gradiva.
- Dokončanje urejanja arhiva ustanove in vzpostavitev lastne hrambe arhivskega gradiva v sodelovanju z Arhivom Republike Slovenije.
- Urejanje depojskih prostorov Oddelka za dokumentacijo ter ureditev primarnih depojskih prostorov v kleti SEM. V novo vzpostavljeni klimatizirani depojski prostor za fotografsko gradivo v kleti SEM bomo postopno selili najobčutljivejše gradivo.
- Zbiranje gradiva in dopolnjevanje zbirk z novimi pridobitvami.

Oddelek za konserviranje in restavriranje

Oddelek za konserviranje in restavriranje predstavlja ključni oddelek pri dolgoročnem varovanju premične kulturne dediščine, ki jo muzej hrani, raziskuje in predstavlja javnosti. Oddelek usmerja razvoj dejavnosti na področju preventivne konservacije, zahtevnih posegov, kopistike in izobraževanja. Oddelek skrbi za zagotavljanje optimalnih pogojev za ohranitev predmetov, pri čemer se strogo drži etičnih načel minimalnega poseganja in reverzibilnosti, hkrati pa aktivno prispeva k raziskovalni in razstavni moči muzeja.

V obdobju strateškega načrta oddelek svojo primarno vlogo vidi v krepitvi sistema preventivne konservacije, ki velja za najučinkovitejši način zaščite gradiva. To pomeni prehod od reaktivnega reševanja poškodb k proaktivnemu upravljanju okolja. Osredotočili se bomo na nenehno izboljševanje klimatskih pogojev v depojih in razstavnih prostorih ter na sistematično dokumentiranje stanja predmetov. Da bi preprečili propadanje, bomo razvili in dosledno izvajali stroge protokole za ravnanje z gradivom, pri čemer je ključno tesno sodelovanje s kustosi in tehnično službo že v fazi načrtovanja razstav. Naša pozornost bo usmerjena v zgodnjo identifikacijo tveganj, kot so vlaga in biološki dejavniki, kar bo zagotovilo varno prihodnost zbirk na Metelkovi in v Tržiču.

Konservatorsko-restavratorsko delo bo v obdobju 2026–2030 tesno vpeto v letne in dolgoročne programe muzeja. Načrtujemo sistematično obdelavo prednostnih zbirk, kjer bomo v sodelovanju s kustosi določili najbolj ogrožene predmete, ki potrebujejo strokovno pomoč. Vsak poseg bo dokumentiran v skladu z najvišjimi standardi, pri čemer bomo uporabljali sodobne in etično sprejemljive metode, ki spoštujejo materialno in zgodovinsko vrednost etnografskega gradiva. Oddelek bo igral ključno vlogo pri pripravi vseh večjih razstavnih projektov, kjer bomo s svojo ekspertizo svetovali pri izboru razstavnih rešitev, transportu in varni manipulaciji predmetov.

Eden največjih izzivov petletnega obdobja bo celovita reorganizacija depojskih prostorov. Naš cilj je racionalizacija hrambe in izboljšanje preglednosti, kar vključuje tudi uvedbo sodobnega sistema označevanja s črtnimi kodami. Prednostna naloga je selitev zbirke Azije in Oceanije v prostore z ustreznimi klimatskimi pogoji, saj trenutno stanje ne ustreza standardom varovanja. Poleg tega bomo vzpostavili specializiran depo za občutljivo fotografsko in filmsko gradivo. Poseben poudarek bo namenjen razvoju v dislocirani enoti depoja v Tržiču, kjer načrtujemo vzpostavitev oglednega depoja, ki bo obiskovalcem omogočil neposreden vpogled v bogastvo muzejskih zbirk, ki sicer niso del stalnih postavitev.

Oddelek bo v prihodnje krepil svojo vlogo referenčnega središča za konserviranje etnografskega gradiva. To vključuje aktivno svetovanje drugim muzejem in zasebnikom, objavljane strokovnih prispevkov ter udeležbo na mednarodnih konferencah. Posebno srce našega delovanja bo prenos znanja. Prizadevali si bomo za oživljanje pozabljenih

obrotniških veščin starih mojstrov, ki so ključne za razumevanje in obnovo etnografskih predmetov.

Zaradi pričakovanih upokojitev v tekstilnem oddelku je načrtovanje kadrovskega nasledstva kritična točka strategije. Naš cilj je pravočasna zaposlitev novih sodelavcev, ki bodo pod mentorstvom izkušenih restavratork postopoma prevzeli odgovornost. Ta proces bo zagotovil, da se desetletja specifičnih izkušenj ne izgubijo, temveč nadgradijo z novimi pristopi.

Pogled v prihodnost razkriva oddelok kot sodobno, tehnološko opremljeno vozlišče. Naša vizija vključuje vzpostavitev specializirane delavnice za kopistiko in jasno prostorsko ločitev restavratorskih delavnic od splošnih tehničnih prostorov, kar bo dvignilo raven strokovnega dela. Z aktivno udeležbo na prestižnih mednarodnih dogodkih, kot je *Best in Heritage*, bomo SEM utrdili na svetovnem zemljevidu vrhunskega varovanja dediščine.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Krepitev preventivne konservacije in prehod v proaktivno upravljanje zbirk
- Izboljšanje klimatskih pogojev ter sistematično dokumentiranje stanja predmetov
- Razvoj standardiziranih protokolov in krepitev sodelovanja pri razstavah
- Obravnava prioriteten zbirk z uporabo sodobnih in etičnih metod
- Reorganizacija depojev in izboljšanje pogojev hrambe (vključno s selitvami in novimi specializiranimi prostori)
- Uvedba sodobnih sistemov označevanja in večja dostopnost zbirk (ogledni depo)
- Krepitev strokovne in svetovalne vloge oddelka ter mednarodne prepoznavnosti
- Prenos znanja in oživljanje tradicionalnih veščin
- Zagotavljanje kadrovskega nasledstva in razvoja kompetenc
- Vzpostavitev sodobno opremljenega, funkcionalno organiziranega oddelka

Knjižnica

Knjižnica Slovenskega etnografskega muzeja utrjuje svojo vlogo kot ena izmed treh osrednjih slovenskih etnoloških knjižnic in ključni informacijski servis za področja etnologije, kulturne antropologije, muzeologije ter konservatorstva-restavratorstva. Kot specialna knjižnica javnega značaja, vpeta v nacionalni sistem **COBISS**, predstavlja stičišče med muzejskim raziskovalnim delom in širšo strokovno ter laično javnostjo. Knjižnica SEM bo v obdobju strateškega načrta sledila sodobnim trendom, še naprej skrbela za povezovanje in podporo drugih služb muzeja in zagotavlja hrambo relevantnega specializiranega knjižnega gradiva, obenem pa se bo aktivno odzival na potrebe sodobnih raziskovalcev in obiskovalcev.

Poslanstvo knjižnice je zbiranje, urejanje, hranjenje in posredovanje najrazličnejšega knjižničnega gradiva iz lastne zbirke in posredovanje tujih bibliografskih in drugih podatkov uporabnikom knjižnice; podpirati raziskovalno (aktivno sodeluje v SICRIS-u in izdeluje bibliografije raziskovalcev), razstavno in izobraževalno dejavnost muzeja; zagotavlja dolgoročno ohranjanje in dostopnost strokovne literature; omogoča odprt, kakovosten in trajnosten dostop do znanja za zaposlene, raziskovalce in širšo javnost; kot specialna knjižnica s področja kulture deluje v skladu s standardi za specialne knjižnice.

V prihodnjem petletnem obdobju bo razvoj Knjižnice SEM temeljil na premišljeni kombinaciji rasti fizičnega fonda in digitalne transformacije, s čimer bomo utrdili njeno vlogo osrednjega raziskovalnega vozlišča muzeja. Eno od osrednjih področij delovanja ostaja sistematična gradnja knjižnične zbirke, ki bo temeljila na načrtnem pridobivanju najnovejših monografskih in serijskih publikacij. Z budnim spremljanjem sodobnih trendov v etnološki, antropološki in muzeološki stroki bomo zagotavljali vrhunsko strokovno podporo raziskovalnemu delu kustosov ter ostalim strokovnim sodelavcem muzeja.

V koraku s sodobnimi informacijskimi zahtevami bo posebna prioriteta namenjena razvoju e-virov. Z razširitvijo dostopa do e-knjig, specializiranih strokovnih baz podatkov in digitalnih strokovnih revij bomo knjižnico preobrazili v sodobno informacijsko središče, ki bo polno dostopno in funkcionalno tudi v hibridnem delovnem okolju. S tem bomo raziskovalcem omogočili hiter in neoviran dostop do ključnih informacij ne glede na njihovo lokacijo.

Zavedajoč se pomena vpetosti v mednarodni prostor, bomo aktivno krepili mrežo mednarodne izmenjave. Z vzpostavitvijo novih partnerstev s tujimi sorodnimi ustanovami bomo povečali pretok znanja ter hkrati utrdili prepoznavnost lastnih muzejskih izdaj v tujini. Takšna oblika sodelovanja ne bogati le našega fonda z redko tujo literaturo, temveč SEM postavlja na zemljevid pomembnih evropskih znanstvenih institucij.

Pomemben vsebinski in strokovni izziv v prihodnjem obdobju pa predstavlja ureditev in katalogizacija zaključenih zbirk. Muzej je v zadnjem času pridobil večje število dragocenih

zasebnih knjižnih zapuščin, ki kot urejene celote ponujajo edinstven vpogled v specifična strokovna področja. Naša zaveza je, da te zbirke prednostno strokovno popišemo, jih bibliografsko obdelamo v sistemu COBISS ter jih s tem v celoti odpremo javnosti. S tem bomo omogočili, da to doslej skrito znanje postane dostopno novim generacijam raziskovalcev in obiskovalcev, hkrati pa zagotovili njegovo trajno ohranitev. S povečevanjem gradiva pa se izkazuje potreba po dodatnih knjižničnih prostorih.

Knjižnica SEM je javno dostopna knjižnica. Naš cilj je ponovni dvig obiska in izposoje prek sodobnih storitev ter krepitev drugih vsebin, vezanih na muzej in knjižnico.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Sistematična nadgradnja strokovnih zbirk: Načrtno pridobivanje monografij in periodike s področja etnologije, antropologije in sorodnih ved za podporo raziskovalnemu in razstavnemu delu.
- Digitalni prehod in razvoj e-virov: Širitev dostopa do e-knjig, strokovnih baz podatkov in digitalnih revij za delo v hibridnem okolju.
- Krepitev mednarodne izmenjave: Širitev mreže tujih partnerjev za povečanje pretoka znanja in mednarodne prepoznavnosti muzejskih publikacij.
- Ureditev in dostopnost knjižnih zapuščin: Strokovna obdelava, katalogizacija in javna dostopnost na novo pridobljenih zasebnih knjižnih zbirk.
- Povečanje javne dostopnosti in uporabe: Dvig obiska in izposoje z uvedbo sodobnih knjižnično-informacijskih storitev ter krepitev vsebin, ki povezujejo muzej in knjižnico. Redno obveščanje sodelavcev in obiskovalcev o novih pridobitvah in novih storitvah knjižnice.

Oddelek za trajnostni razvoj in skupnostne prakse

V letu 2023 je SEM s sprejetjem nove sistemizacije vzpostavil Oddelek za trajnostni razvoj in skupnostne prakse, v sklopu katerega delujejo zaposleni na nacionalnih in mednarodnih projektih.

Oddelek predstavlja razvojno vozlišče muzeja, ki povezuje dediščino s sodobnimi družbenimi izzivi. Njegovo delovanje temelji na načelih trajnosti, participacije in družbene odgovornosti ter prispeva k uresničevanju nacionalnih in mednarodnih usmeritev, vključno z muzejskimi načeli in cilji trajnostnega razvoja. Oddelek je pomemben tudi z vidika sodelovanja in vključevanja v različnih projektih, s katerimi muzej vzdržuje stike z drugimi institucijami in obenem sledi družbenemu razvoju.

V aktualnem strateškem obdobju bo oddelek sodeloval z lokalnimi skupnostmi, nosilci dediščine, nevladnimi organizacijami in drugimi akterji. V ospredju bo vključevanje trajnostnih načel v vse ravni delovanja muzeja: od programov do upravljanja virov. Oddelek bo spodbujal projekte, ki naslavljajo okoljske, družbene in ekonomske vidike trajnosti. Sistematično bomo razvijali projektno sodelovanje na nacionalni in mednarodni ravni. Poudarek bo na pridobivanju sredstev in učinkovitem upravljanju projektov.

Za uspešno izvajanje strategije je ključna krepitev kadrovskih kapacitet oddelka, zlasti na področju vodenja projektov. Potrebna bi bila zaposlitev projektne vodje, ki se lahko delno financira iz projektnih sredstev, ter razvoj kompetenc obstoječih zaposlenih.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Spodbujanje h kariernemu razvoju in ustvarjanje ambicioznega in kreativnega kolektiva.
- Omogočanje usposabljanj zaposlenim doma in v tujini.
- Aktivno iskanje dodatnih finančnih virov.
- Zaposlitev projektne vodje oddelka.

Programi in popularizacija

Oddelek za muzejsko pedagogiko in andragogiko

Zametke Oddelka za muzejsko pedagogiko in andragogiko lahko postavimo v pozna 80. leta prejšnjega stoletja, ko je muzej zaposlil prve kustose pedagoge, ki so sprva predvsem vodili skupine po razstavah, v nekajdesetletni zgodovini pa razvili pester program dela z obiskovalci. Oddelek trenutno obsega tri osebe: dve kustosinji in muzejsko informatorko. Vse tri osebe so po izobrazbi etnologinje in kulturne antropologinje. Kustosinji opravljata pedagoško-andragoško dejavnost: oblikujeta strokovne muzejske programe (v sodelovanju z ostalimi kustosi in Službo za komuniciranje in javne programe) za različne ciljne skupine, vodita po razstavah in muzejskih zbirkah, pripravljata program za splošno javnost, navezujeta in vzdržujeta stike s šolami, vrtci, zavodi, društvi in drugimi zainteresiranimi skupinami, organizirata vodstva in koordinirata skupine obiskovalcev, izvajata programe za muzej, prijazen in dostopen vsem ciljnim skupinam obiskovalcem, usposabljata muzejske vodnike in čuvaje ter sodelujeta pri pripravi razstav. Muzejska informatorka opravlja delo z obiskovalci, kar obsega sprejem obiskovalcev, vodenje evidence obiska, vodenje blagajne, vodenje po razstavah in izvajanje drugih muzejskih programov, skrb za razstavne prostore ter obveščanje o stanju. Hkrati je tudi vodja muzejske trgovine, prodaja izdelke in svetuje kupcem, vodi skladišče zalog, sodeluje pri izboru prodajnih artiklov in komunicira s komitenti. Je pomemben vezni člen z ekipo študentov, ki dela v razstani hiši. Zaposlena je iz lastnih sredstev muzeja in posledično obstoj delovnega mesta ni zagotovljen, to pa predstavlja oviro za dolgoročno načrtovanje, optimalno vključevanje vseh treh oseb v delo oddelka in konec koncev tudi ni spodbudno za karierni razvoj in predanost instituciji. Pridobitev sistemskega financiranja tega delovnega mesta je nujna za dobro delovanje muzejske razstavne hiše.

V naslednjih petih letih je predvidena upokožitev sodelavke, ki je postavila temelje trenutnega oddelka, zato bo v tem obdobju pomembna predaja njenega znanja ter zaposlitev nove osebe. Še naprej bomo namenjali pozornost izobraževanju študentov, ki izvajajo velik del naših programov.

Oddelek za muzejsko pedagogiko in andragogiko sodobnemu razvoju muzejske pedagogike sledi preko spremljanja strokovne literature ter z udeležbo na predavanjih, simpozijih, konferencah. V tem strateškem obdobju bomo pozornost namenjali zlasti raziskovanju pristopov, ki spodbujajo radovednost, ustvarjalnost in kritično mišljenje, pristopom soustvarjanja muzejskih vsebin z zunanjimi partnerji ter razvijanju muzeja kot prostora pripovedovanja.

V oddelku za muzejsko pedagogiko in andragogiko se povezovanju z drugimi institucijami, kakor tudi s posamezniki in neformalnimi skupinami, lokalno skupnostjo (obiskovalci kot sooblikovalci programa), pripisuje velik pomen, z željo graditi trajne odnose, ne samo enkratnih sodelovanj. Želimo še okrepiti sodelovanje z drugimi muzeji in galerijami. Na

muzejski ploščadi bomo nadaljevali s skupnimi počitniškimi programi z Muzejem sodobne umetnosti Metelkova, Narodnim muzejem Slovenije in Slovensko kinoteko ter poskušali to sodelovanje nadgraditi s skupnimi programi na muzejski ploščadi. V letu 2025 smo se priključili pobudi Muzeja in galerij mesta Ljubljana, da skupaj z njimi, Muzejem novejši in sodobne zgodovine Slovenije in Narodnim muzejem Slovenije pripravimo bogat abonmajski program za upokoјence in to sodelovanje želimo razvijati dalje. Potencial vidimo v povezovanju ljubljanskih muzejev in galerij tudi v zagotavljanju skupnih programov za različne ranljive skupine. Z različnimi srednjimi šolami, fakultetami in akademijami (Srednja šola za oblikovanje Ljubljana, Oddelek za etnologijo in kulturno antropologijo FF UL, AGRFT ipd.) bomo nadaljevali sodelovanje pri mentorskem delu in soustvarjanju muzejskega programa. Vodilo pri vzpostavljanju novih sodelovanj, tako z javnimi kot z nevladnimi organizacijami, bo dopolnjevanje programov sodelujočih institucij, sorodnost vrednot in dodana vrednost za naš muzejski program. Velik pomen pripisujemo tudi sodelovanju s posamezniki – rokodelskimi mojstri, oblikovalci in umetniki – ki s svojimi specifičnimi znanji bogatijo muzejski program in bi ga radi v aktualnem strateškem obdobju še okrepili, za kar so potrebna stabilna finančna sredstva, ki omogočajo dostojno plačilo zunanjih sodelavcev.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Uspešna predaja znanja odhajajoče sodelavke naprej ter zaposlitev nove osebe.
- Trajna rešitev glede delovnega mesta Muzejski informator z zaposlitvijo za nedoločen čas.
- Nadaljevati s programom za vzgojno-izobraževalne skupine in družine (ustvarjalne delavnice Malega mojstra, ki na temelju slovenske in svetovne dediščine otroke spodbujajo k ustvarjalnosti in krepitvi spretnosti, k rokovanju z izdelki; pripovedovalski cikel Rdeča nit; družinska vodstva; raziskovalni vodniki za družine po razstavah).
- Razvoj dodatnih vsebin za mladostnike (višji razredi OŠ, SŠ, študenti, mladi odrasli). Poudarek na skupinskem delu, sodelovanju in spodbujanju ustvarjalnosti. Programi, ki se osredotočajo na trajnostni razvoj (naslavljanje podnebne krize) in spodbujajo prepoznavanje kulturnih raznolikosti (proti diskriminaciji, rasizmu, nestrpnosti) ter krepijo empatijo. Spodbujanje kritičnega razmišljanja o družbenih vrednotah in spremembah ter spodbujanje večplastnega pogleda na družbo.
- Razvoj novih programov veččutnega doživljanja muzejskih razstav.
- Oblikovanje rednih ustvarjalno-rokodelskih delavnic in tečajev za odrasle.
- Nadaljevati s sistematizacijo pripovedovalskih dogodkov v muzeju. Pripovedovalskemu ciklu Rdeča nit, ki je namenjen otrokom, poleg vzpostavljenega sodelovanja s študenti AGRFT in Pripovedovalskim festivalom vsako drugo leto dodati tudi druge redne pripovedovalske dogodke za odrasle.

- Grajenje zavedanja muzeja kot odprtega javnega prostora, tudi z razvojem programov na muzejski ploščadi in skrbjo za vzpostavljanje in vzdrževanje stikov z različnimi skupnostmi.

Služba za komuniciranje in javne programe

Služba za komuniciranje in javne programe strateško deluje na področjih, ki so ključna za krepitev prepoznavnosti muzeja. S celostnim komuniciranjem znotraj muzeja (interno komuniciranje), ter z javnostjo, obiskovalci in deležniki si Služba prizadeva za utrjevanje ugleda in družbene vloge muzeja. Njen cilj je povečevati obisk, pospešiti promocijo kulturne dediščine in novih muzejskih vsebin ter nenazadnje krepitev finančne stabilnosti institucije. V Službi za komuniciranje in javne programe so zaposlene tri osebe (vodja Službe, svetovalka in strokovna sodelavka), ki delajo na področju odnosov z javnostmi, programski dejavnosti ter tehnični, ustvarjalni in grafični podpora.

Na področju **odnosov z javnostmi in marketinga** služba skrbi za oblikovanje celostne javne podobe muzeja, oglaševanje in medijske kampanje, medijsko promocijo ter popularizacijo muzejskih dejavnosti. Hkrati aktivno razvija partnerstva ter vzpostavlja medinstitucionalne povezave, ki pripomorejo k programski rasti.

Muzejski marketing in odnosi z javnostmi (PR) sta ključni disciplini, ki sta neločljivo povezani z muzejskim komuniciranjem. Čeprav se pogosto prepletata, imata vsaka svoje specifične cilje in strategije. Marketing se osredotoča na spodbujanje obiska in finančno vzdržnost, medtem ko se PR usmerja na gradnjo ugleda, dolgoročno zaupanje in pozitivne odnose z javnostmi.

Muzejski marketing in odnosi z javnostmi (PR) se nenehno razvijajo. Da bi ostali relevantni v sodobni družbi, kjer se način porabe informacij in doživljanja kulture hitro spreminja, bomo v prihodnje po svojih najboljših zmožnostih sledili ključnim trendom, ki oblikujejo to področje, se osredotočajo na *digitalizacijo, personalizacijo, vključevanje in družbeno relevantnost*.

Programska dejavnost Službe vključuje načrtovanje, organizacijo in koordinacijo razstav in dogodkov/programov za javnost, tako znotraj muzeja kot v sodelovanju z zunanjimi partnerji. Služba spremlja razpise, pripravlja vloge in izvaja analize, s katerimi prepoznava potrebe obiskovalcev in prilagaja ponudbo. Upravlja tudi s trženjem muzejskih prostorov.

Kot **osrednja tehnična in ustvarjalna podpora** Služba zajema celoten spekter informacijskih, grafičnih in multimedijskih dejavnosti. Skrbi za grafično oblikovanje in koordiniranje (manjših) razstav, letakov ter drugih vizualij muzeja, skrbi za posodabljanje spletnih strani in upravlja družbenimi omrežji, občasno izvaja fotografiranje za potrebe promocije in dogodkov ter skrbi za grafično podporo vseh muzejskih produktov. S tem

zagotavlja enotno in vizualno privlačno predstavitev muzeja.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Krepitev prepoznavnosti, ugleda in družbene vloge muzeja.
- Učinkovito komuniciranje muzeja in muzejskih vsebin (PR + marketing).
- Nadgradnja marketinških komunikacij in trženjskih aktivnosti.
- Načrtovanje in razvoj kakovostnih javnih programov in dogodkov.
- Doseganje postopne in vztrajne letne rasti števila obiskovalcev muzeja.
- Krepitev partnerstev in medinstitucionalnega sodelovanja.
- Spremljanje trendov in sledenje dobrim praksam na področju muzejskega.
- Komuniciranja in popularizacije (digitalizacija, personalizacija, vključevanje).
- Nadaljnji razvoj in upravljanje digitalnih kanalov (splet, družbena omrežja).
- Krepitev tehnične, grafične in multimedijske podpore muzeju.

Uprava

Oddelek Uprave predstavlja podporni in upravljavski steber muzeja, ki zagotavlja nemoteno delovanje vseh organizacijskih enot. Združuje finančno službo, tajništvo in tehnično vzdrževalno funkcijo ter s tem omogoča učinkovito upravljanje virov, administrativno podporo in tehnično operativnost muzeja. Kadrovsko je oddelek izjemno majhen, a kljub temu pomemben. V strateškem obdobju do leta 2030 bo oddelek nadaljeval s svojim dosedanjim delom podpore muzeja, skrbel za digitalizacijo procesov in omogočal stabilno in trajnostno delovanje muzeja.

Za celovito vodenje in upravljanje celotne uprave, tako kot tudi za ostale oddelke muzeja, skrbi direktor muzeja skupaj s svojim pomočnikom oz. pomočnico.

V strateškem obdobju bo poudarek na dolgoročnem finančnem načrtovanju, transparentnosti poslovanja ter optimizaciji stroškov. Finančna služba bo aktivno podpirala projektno dejavnost muzeja in skrbela za učinkovito upravljanje proračunskih in lastnih sredstev. Ob predvideni upokojitvi vodja finančno-računovodske službe v tem strateškem obdobju je nujno potrebno predhodno uvajanje druge osebe, ki bo lahko prevzela to zahtevno in pomembno področje za delovanje muzeja.

Razvoj tajništva bo usmerjen v racionalizacijo administrativnih postopkov, digitalizacijo dokumentnega poslovanja ter izboljšanje notranje komunikacije. Cilj je povečati učinkovitost in razbremeniti ostale oddelke administrativnih nalog.

Zaradi vse večjega obsega tehnično vzdrževalnih nalog je nujna reorganizacija tega področja. Ključni cilj je vzpostavitev samostojnega tehnično vzdrževalnega oddelka, ki bo omogočal boljšo razporeditev nalog, večjo preglednost dela ter hitrejše odzivanje na potrebe muzeja. Potrebna je tudi zaposlitev in določitev vodje oddelka.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Zagotoviti učinkovito, transparentno in stabilno finančno poslovanje
- Okrepiti administrativno podporo in optimizirati delovne procese
- Izboljšati organizacijo in odzivnost tehnično vzdrževalnih storitev
- Vzpostaviti samostojen tehnično vzdrževalni oddelek
- Zagotoviti ustrezno kadrovsko zasedbo z visoko usposobljenim in motiviranim kadrom
- Uvesti digitalizacijo in avtomatizacijo ključnih upravnih procesov

Načrt izvajanja (ukrepi in aktivnosti)

Raziskovalna dejavnost

V skladu z zakonodajo in poslanstvom muzeja je temeljna naloga muzeja raziskovanje in predstavljanje dediščine ter razvijanje zavesti o njej. Predstavitve dediščine (razstave, javni programi, publiciranje in druge oblike) morajo biti usklajene s poslanstvom, politiko in cilji muzeja. Predpogoj za kakovostno predstavitev dediščine javnosti sta kvalitetna raziskava in interpretacija gradiva. SEM ima status raziskovalne ustanove, pri čemer izhaja iz proučevanja etnološke dediščine ter z njo povezanih kontekstov in pojavov. Raziskovalno delo kustosi SEM opravljajo v okviru rednega programa dela, na podlagi programskih sredstev, ki jih SEM prejema preko Javne agencije za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost RS (ARIS) preko stabilnega financiranja (program etnološke raziskave kulturnih znanj, praks in oblik socialnosti) in razpisov, ter na podlagi sodelovanja v drugih domačih in mednarodnih projektih.

Kustosi SEM v sodelovanju z drugimi muzeji in raziskovalnimi ustanovami poglobljajo znanja in vedenja na področju etnologije in kulturne antropologije, muzeologije ter drugih humanističnih, družboslovnih in naravoslovnih ved v Sloveniji in v mednarodnem prostoru. Prizadevajo si za razvijanje znanstvenega raziskovanja in prenosa rezultatov tega dela v slovensko in mednarodno okolje. Rezultati raziskovalnega dela so predstavljeni na razstavah SEM, v publikacijah (razstavniki, katalogi, znanstvene monografije v zbirki Knjižnica SEM, Priročniki SEM, druge monografije) ter na različnih strokovnih in znanstvenih srečanjih. Objavljeni so v znanstvenih, strokovnih in poljudnih slovenskih in mednarodnih zbornikih in revijah, prav tako pa v vsakoletni izdaji osrednje muzejske znanstvene revije *Etnolog*. Poleg tega SEM aktivno sodeluje z univerzami, zlasti z matičnim Oddelkom za etnologijo in kulturno antropologijo, in drugimi izobraževalnimi ustanovami pri vključevanju muzeološke vednosti v študijske vsebine (predavanja, vodstva po razstavah), omogoča izvajanje študijskih praks in pripravništva za strokovne izpite, kustosi pa kot neformalni mentorji sodelujejo pri raziskovalnih nalogah študentov na vseh stopnjah.

V strateškem obdobju do leta 2030 si bomo prizadevali za razvijanje raziskovalnega dela in doseganje znanstvene odličnosti na področju raziskovanja etnološke dediščine in z njo povezanih kontekstov in pojavov. Tematsko nas zanimajo razsežnosti vsakdanjega življenja, kulturni pojavi, ki razkrivajo najrazličnejše identifikacije v slovenskem prostoru, ki sedanost povezujejo tako s preteklostjo kot prihodnostjo. Ob tem bomo razmišljali tudi o načinih, kako spoznavamo in ravnamo s preteklostjo, kako jo raziskujemo in preoblikujemo. Raziskovali bomo:

- *preživetvene dejavnosti in znanja* (čebelarstvo, slovenske avtohtone pasme, transport);
- *kulturo bivanja* (zasnova doma in bivalna skupnost, kultura spanja, dokumentiranje stavbne dediščine – sodobni pomeni poslopij družinskega gospodarstva (kozolci, skednji, kašče ...))

- *oblačilno kulturo kot nosilca identifikacijskih procesov* (družbene razsežnosti krašenja telesa in obleke);
- *kulturni pomen rokodelstva* (dokumentiranje rokodelskih panog, raziskovanje perspektive spola v rokodelstvu)
- *šege in navade* (transformacije v pustni dediščini in vloga pustovanj v sodobnem času);
- *zbirke ljudske umetnosti v razmerju do nacionalne identitete* (slike na steklo, zbirka DOM);
- *simboliko, mitologijo* (sveti prostori, simbolni pomeni vode);
- *dediščino slovenskih blagovnih znamk*;
- *dokumentiranje in muzealizacijo nesnovne kulturne dediščine* (ples);
- *medkulturni dialog in globalne povezave* (spoznavanje in reprezentacija drugih celin in kultur, spoznavanje Drugega v slovenskem prostoru; slovenski popotniki in zbiratelji);
- *socialno vključenost različnih družbenih skupin* (dediščina in položaj Romov, migracije, integracija priseljencev v slovensko družbo);
- *zgodovino delovanja Slovenskega etnografskega muzeja* (terenske raziskave po drugi svetovni vojni, Kuharjeva zapuščina, Muzej neevropskih kultur v Goričanah);
- *epistemološka vprašanja* (sodelovanje z nosilci znanj, dostopnost, dekolonizacija muzeja, perspektiva spola v muzejskem delovanju).

Prizadevali si bomo pridobivati ali vključevati se v domače in tuje projekte, ki poglobljajo vedenja na področjih, povezanih s temami načrtovanih razstav. Krepili bomo sodelovanje kustosov na znanstvenih in strokovnih srečanjih doma in v tujini ter sami organizirali tovrstna srečanja, krepili bomo sodelovanja v študijskem procesu s ciljem pripomoči h kakovostnejšemu in trajnejšemu prenosu znanstvenih spoznanj in praktičnih veščin na mlade strokovnjake. S tem želimo dolgoročno izboljšati kakovost študija muzeologije in etnologije v Sloveniji ter prispevati k razvoju kadrov za potencialno zaposlitev v SEM. Prizadevali si bomo povečati število raziskovalcev, ki so na raziskovalnih projektih zaposleni v Oddelku za trajnostni razvoj in skupnostne prakse. Ob pričakovanem razvoju raziskovalne dejavnosti bi bilo smotno za nedoločen čas zaposliti osebo, ki bo skrbela za projektno področje.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Pridobivanje in izvajanje projektov v slovenskem in mednarodnem prostoru, ki so povezani s področjem dela muzeja in izhajajo iz njegovih potreb in uresničevanja poslanstva.
- Pridobivanje financiranja raziskovalne dejavnosti s strani ARIS, mehanizmov Evropske unije in drugih mehanizmov.
- Uravnoteženo raziskovalno delo glede na načrtovano razstavno dejavnost in raziskovanje muzejskih zbirk.

- Organizacija domačih in mednarodnih znanstvenih in strokovnih konferenc, simpozijev, delavnic in drugega.
- Krepitev sodelovanja SEM v študijskem procesu (predavanja, študijske prakse, pripravništva, mentorstva).
- Krepitev Oddelka za trajnostni razvoj in skupnostne prakse.

Razstave

Temeljna naloga SEM je interpretacija in širjenje znanja o muzejskih zbirkah, kar izhaja iz poglobljenega raziskovanja muzejskega gradiva. Rezultate raziskovanja SEM komunicira na različne načine, temeljni interpretacijski medij pa ostaja muzejska razstava. Razstave in druge predstavitve dediščine morajo biti usklajene s poslanstvom, politiko in cilji muzeja, prav tako pa ne smejo škoditi varstvu in ohranjanju zbirk. Razstave so rezultat proučevanja in vrednotenja ter izbora muzejskih predmetov, ki javnosti omogočajo prepoznavanje in osveščanje o vrednotah dediščine. Razstave izhajajo iz specifičnosti etnološke dediščine oziroma gradiva, ki ga hrani SEM, temeljijo pa na strokovnosti avtorjev, so družbeno relevantne ter vsebinsko in vizualno privlačne.

Osrednji prostor za predstavljanje dediščine in zbirk, ki jih hrani SEM, je razstavna hiša na Metelkovi ulici 2. V najvišjih nadstropjih sta postavljeni stalni razstavi, v prvem nadstropju in pritličju pa so prostori za občasne razstave muzeja in za gostujoče razstave v SEM. Občasno manjše razstave, ki so večinoma panojske, predstavljamo tudi v upravni hiši SEM. Razstave pripravljamo v Kavarni SEM in na drugih priložnostnih razstaviščih, z njimi pa gostujemo tudi v muzejskih in drugih ustanovah doma in v tujini.

Predvidena struktura razstav v aktualnem strateškem obdobju:

- dopolnjevanje stalnih razstav,
- osrednja razstava v 1. nadstropju: odprta med 18 in 24 mesecev,
- večja občasna razstava, avtorska ali gostujoča v pritličju: do 18 mesecev,
- do 2x na leto manjša občasna razstava dokumentacijskega gradiva / fotografij,
- do 2x na leto manjša občasna razstava ob stalni razstavi Človek in čas,
- izjemoma manjša gostujoča razstava v UH (ambasade, društva ...),
- Kavarna SEM: nova fotografska razstava 1x na leto,
- naša gostovanja v Sloveniji in tujini,
- druga priložnostna razstavišča.

SEM si bo v prihodnje prizadeval za izčiščenje in fokusiranje razstavnega programa, ki bo dosledno sledil določenemu tematskemu fokusu na letni oziroma dvoletni ravni. Hkrati bo muzej optimiziral število letnih razstav, tako da to ne bo preseglo osem razstav na leto, s čimer bo zagotovil kakovostno in poglobljeno predstavitev vsebin.

Stalne razstave

Prvo večjo stalno razstavo z naslovom *Med naravo in kulturo* je SEM postavil leta 2006, leta 2009 pa je bila odprta druga stalna razstava *Jaz, mi in drugi: Podobe mojega sveta*. Slednjo smo zaprli leta 2022 in namesto nje postavili novo stalno razstavo v dveh delih: leta 2023 *Človek in čas: Prvih 100* in leta 2024 *Človek in čas: Od ponedeljka do večnosti*. Na podlagi evalvacije,¹ ki jo je SEM med zaposlenimi in obiskovalci izvedel v letih 2016 in 2017, smo leta 2025 razstavo *Med naravo in kulturo* osvežili, kar je obsegalo vsebinsko osvežitev, konservatorsko-restavratorske posege in tehnične prilagoditve.

Na ogled sta tudi dve manjši stalni razstavi, od leta 2022 *Plečnikova Lectarija* in od leta 2025 *Nesnovna kulturna dediščina Slovenije*. Razstavo *Lectarstvo je krajcarkšeft: Krbavčičeva svečarska in medicarska delavnica in trgovina iz Ljubljane*, ki je bila kot stalna razstava odprta leta 2018, smo zaprli leta 2021.

V aktualnem strateškem obdobju načrtujemo dopolnjevanje stalne razstave *Med naravo in kulturo* in prenovo zunajevropskega dela te razstave. Načrtujemo skupno zbiranje in raziskovanje gradiva, povezanega z izbrano tematiko, kar bo podlaga za pripravo naslednje stalne razstave SEM. Ta bo predvidoma uresničena v strateškem obdobju 2031–2035.

Občasne razstave

SEM pri pripravi razstav izhaja iz muzejskih zbirk, rezultatov terenskih raziskav in raziskav v arhivih, opira pa se tudi na izsledke ustne zgodovine in nesnovne kulture dediščine. Z razstavami prikazuje hkrati človeško raznolikost in tisto, kar je skupno vsem človeškim bitjem. Prednost SEM, ki izhaja iz etnološkega pristopa raziskovanja in zbirk, ki jih hrani, je primerjalnost ne samo med različnimi družbenimi skupinami na slovenskem etničnem ozemlju, temveč v širšem svetovnem merilu. Vse družbe v sodobnem svetu so danes vpletene v kompleksne procese, kot so migracije, podnebne spremembe, razvoj digitalne tehnologije, globalne gospodarske krize in transnacionalno kroženje idej in predmetov, kar morajo razstave v sodobnem muzeju odražati.

Razstave temeljijo na strokovnosti in družbeni odgovornosti, hkrati pa so privlačne, dostopne in vključujoče. So poučne, izobraževalne in informativne ter obiskovalcem ponujajo doživetja. Vključujejo interaktivne in medijske točke, kar lahko obiskovalce spodbudi k poglobljanju znanja in razmišljanja ter k odzivanju na razstave z lastnimi refleksijami. V prihodnjem petletnem strateškem obdobju bomo skrbeli za raznolikost razstav: tematske razstave različnih kustodiatov, razstave, ki tematizirajo širše družbene pojave, razstave kot odziv na aktualna družbena dogajanja, umetniške in aktivistične

¹ KOSTRIC GRUBIŠIČ, Maja, KOGEJ RUS, Sonja in ROVŠNIK, Borut
2017 Evalvacija Slovenskega etnografskega muzeja 2016 / 2017: Muzejsko doživetje: Pred, med in po obisku: Poročilo o notranji in zunanji evalvaciji s priporočili in predlogi izboljšav. Neobjavljeno gradivo. Ljubljana: Slovenski etnografski muzej.

intervencije, ... Delovali bomo v smeri odpiranja muzeja in povezovanja z muzejsko ploščadjo. Nujno se je povezovati z drugimi slovenskimi muzeji, z muzeji evropskega in zunajevropskega prostora ter privabiti zanimive gostujoče razstave, ki omogočajo spoznavanje in razumevanje kulturne raznolikosti kot tudi pripravljanje razstav SEM za gostovanja v Sloveniji in tujini.

Pomembno je, da so pri nastajanju razstave pravočasno vključeni vsi akterji (kustos, konservator-restavrator, pedagoško andragoški odderek, tehnične službe, komuniciranje z javnostjo, oblikovalci, javnost ...). V aktualnem strateškem obdobju bomo oblikovali natančne smernice za sodelovanje med oddelki.

Okvirni načrt občasnih razstav v aktualnem strateškem obdobju:

Osrednje razstave v 1. nadstropju:

2026: Maske od rituala do karnevala

2027: Rokodelstvo

2029: Človek in žival – avtohtone pasme

in nato še v naslednjem strateškem obdobju:

2031: Mednarodne izmenjave strokovnjakinj in strokovnjakov v času socialistične Jugoslavije

2033: Kultura spanja

Razstavišče v pritličju:

2026: Azija sredi Ljubljane

2026: Gostujoča razstava: ukrajinski tekstil

2026: Kulturni vidiki rokodelstva: Triennale rokodelstva 2025 / Zasvojen z glino

2027: Slike na steklo – Kitajska in Slovenija

2027: Misijonarske zbirke

2028: gostujoča razstava

2029: Zbirka DOM

2030: Mitologija vode – voda in zmaj

Ob razstavi Človek in čas načrtujemo obširnejši spremljevalni program, ki bo vključeval razstave, predavanja, vodstva z gosti in delavnice. Za namen zasnove in izvedbe programa bomo vzpostavili delovno skupino, ki bo sprejemala predloge in usmerjala program. V letu 2026 bodo na ogled razstave Spominske knjige; Prazgodovinska jelka iz Čadrga: Z raziskavami do znanja; gostujoča razstava Etnografskega muzeja Istre Prosti čas. Možne teme v prihodnjih petih letih so:

- Babištvo
- Plastika in njen vpliv na življenje ljudi

- Od bloških smuči do snežnih sani (zimski transport)
- Tehnologija v vsakdanjem življenju in v prihodnosti
- Popotništvo v 19. stoletju

V letu 2026 bodo na ogled tudi štiri razstave dokumentacijskega gradiva oziroma fotografij: Srebrni vrt, Fotograf: Fotografska dediščina Petra Nagliča, Sledovi kolonializma: Tanzanijska zbirka v SEM in Sadjarstvo Gregorja Božiča. Možne teme v prihodnjih petih letih:

- predstavitev Kuharjeve zapuščine;
- fotografski arhiv zakoncev Ravnik (Bolivija, Peru);
- Dediščina Bližnjega vzhoda: fotografski arhiv zakoncev Hölbl.

SEM se mora kot nacionalna institucija odzivati in aktivno vključevati v razstavne projekte drugih muzejev in skrbnikov kulturne dediščine v Slovenji in tujini. Sodelovati mora s posredovanjem znanja in izkušenj ter izposojajo predmetov in gostovanjem razstav. Odprtost do pobud in krepitev sodelovanja z drugimi institucijami sta ključnega pomena, saj na ta način SEM približuje predmetno in fotografsko gradivo, ki ga hrani, prebivalcem določenih območij v Sloveniji in skupnostim v tujini, od koder zbirke izhajajo. Na ta način ozavešča o pomenu ohranjanja etnološke dediščine in pogloblja vpetost muzeja v lokalno okolje, se povezuje z nosilci na terenu in dviguje prepoznavnost. Tako bomo nadaljevali projekt Na obisku doma, s katerim v lokalnih okoljih predstavljamo gradivo Orlovih terenskih ekip, za gostovanje doma in tujini pa bomo pripravili tudi več razstav. Med njimi so Belo zlato: Zgodbe o bombažu (gostovanje v Beogradu 2026), Gaspari (predvideno je gostovanje panojske razstave v Slovenskem domu v Clevelandu leta 2027) in Branislava Sušnik (gostovanje je predvideno za 2028). Ob razstavah načrtujemo pripravo kataloga ali vodnika ob razstavi.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Oblikovanje zanimivega in uravnoveženega programa lastnih tematskih razstav, ki poleg doživetij spodbujajo obiskovalce k razmišljanju, poglobljanju znanj in refleksijam.
- Uravnoveženo vključevanje vseh kustodiatov in krepitev interdisciplinarnega in timskega dela.
- Krepitev vloge SEM pri raziskovanju in predstavljanju etnološke dediščine.
- Ozaveščanje širše javnosti o pomenu ohranjanja etnološke dediščine in promocija dediščine.
- Širjenje in krepitev mreže medinstitucionalnega sodelovanja na nacionalnem in mednarodnem nivoju.
- Implementacija sodobnih tehnologij za obogatitev doživetja obiskovalcev na razstavah in na digitalnih platformah (splet, družbena omrežja).

- Oblikovanje pestrega programa gostujočih razstav drugih muzejev kot vsebinsko dopolnilo programa lastnih razstav.
- Priprava avtorskih razstav SEM za gostovanje v drugih muzejih doma in v tujini.

Zbiralna politika

Izhodišča zbiralne politike

Zbiralna politika sodobnega muzeja je naravnana razvojno, vključujoče in trajnostno. Upošteva historičnost procesa pridobivanja gradiva skozi faze nastajanja in razvoja muzeja ter sledi pristopom sodobne muzeologije. Pridobivanje novih zbirk ali dopolnjevanje obstoječih zagotavlja širšo kontekstualizacijo predmetov, doprinaša k novim interpretacijam gradiva in pri tem osvetljuje provenienco, pomene in pripovedi z dediščino povezanih skupnosti. Zbiralna politika obsega tudi pridobivanje gradiva, ki je povezano z aktualnimi družbenimi vprašanji in dogodki, tako v ruralnem kot mestnem okolju, ter s tem odraža kompleksnost sodobne slovenske družbe. To zagotavlja tudi soudeležbo javnosti pri zbiranju, pri čemer muzej teži k pridobivanju zbirk, ki bodo odražale celotno družbo, raznolikost glasov in izkušenj, vključno z marginaliziranimi in premalo zastopanimi družbenimi skupinami.

Zbiralna politika SEM bo v prihodnjih petih letih poudarjala razvojnost, vključenost javnosti in aktualizacijo zbirk. Z novimi pridobitvami bomo zagotavljali širšo kontekstualizacijo predmetov in osvetlili pripovedi z dediščino povezanih skupin in posameznikov. Poleg individualnega pridobivanja gradiva bo vzpostavljeno tudi skupno strateško zbiranje na izbrano temo s ciljem priprave nove stalne razstave.

Pridobivanje gradiva

Zbiranje predmetov v SEM poteka na dva načina: sistematično in načrtno zbiranje predmetov, vezano na razvoj obstoječih zbirk v kustodiatih SEM, in zbiranje na podlagi sprotnih priložnosti. Zbiralna politika SEM je poleg zbiranja predmetnega gradiva usmerjena v zbiranje dokumentarnega, arhivskega, slikovnega in filmskega gradiva ter pričevanj (npr. intervjuji, fotografije, filmi, posnetki dejavnosti, dokumenti, digitalne vsebine ...). Leta 2017 je bil v skladu s poslanstvom SEM sprejet *Načrt zbirk in zbiranja SEM*, ki opredeljuje aktualna merila zbiralne politike in merila za izbor predmetov v zbirko. Kriteriji zbiralne politike so večnivojska in spremenljiva namembnost in pomenskost predmetov; razvojnost (oblik, sestave, materialov, pomenov ...); kontekstualna sporočilnost predmetov (ilustrativnost oz. dokumentarnost pomembnih družbenih pojavov/procesov); drugačna soodnosnost med predmeti; geografska provenienca in provenienca rabe (nista vedno skladni); predmeti kot nosilci nevidno »vtisnjenih« zgodb (konkretnih dogodkov, izkušenj in pomenov njihovih uporabnikov). Merila oziroma kriteriji za izbor v muzejsko zbirko so znani provenienca, izvor, lastništvo; nacionalni in širši pomen; kontekstualna

sporočilnost predmetov; tradicija v obravnavanem območju; razširjenost (splošna uporaba, upoštevajoč krajevni, družbeni in časovni kriterij); redkost / enkratnost / tipičen značaj; raznovrstnost; ohranjenost; razvojnost (navezujoč na sodobne predmete); pričevalnost ob upoštevanju pomena predmeta za njegove uporabnike (spominski predmeti, predmeti s posebnim dodanim kontekstom ...); odnos do drugih predmetov v zbirki (dopolnjevanje že obstoječih zbirk).

Načrtno evidentiranje in zbiranje predmetov novejšega izvora poteka s terenskim delom, z delom s skupinami obiskovalcev ali z določenimi družbenimi skupinami in posamezniki, lahko pa tudi z javnim pozivom. SEM predmete pridobiva tudi z naključnimi donacijami. Enkrat na leto v okviru letnega plana dela SEM pridobi tudi sredstva za odkupe predmetov, drugih možnosti za odkupe, ki se pojavijo med letom, pa pogosto kljub nizkim odkupnim vrednostim zaradi pomanjkanja financ ne more uresničiti.

V aktualnem strateškem obdobju se bodo kustosi SEM usmerili v trajnostni razvoj zbirk. Poleg načrtnega dopolnjevanja obstoječih zbirk bodo premišljeno pridobivali novo gradivo v skladu z zbiralno politiko SEM. Poudarek v aktualnem strateškem obdobju bo na krepitvi matičnosti. To vključuje evidentiranje in povezovanje z nosilci znanj ter mapiranje in sodelovanje z institucijami s sorodnimi zbirkami po Sloveniji in v zamejstvu. Z namenom skupnega raziskovanja in priprave nove stalne razstave na izbrano temo bodo kustodiat SEM in Oddelek za dokumentacijo zastavili skupne terenske raziskave. Skupna razstava bo v naslednjem strateškem obdobju (2031-2035) predvidoma zamenjala obstoječo stalno razstavo.

Upravljanje z gradivom

Trajnostna zbiralna politika daje prednost ne le temu, kaj se zbira, temveč tudi temu, kako se upravlja z obstoječimi zbirkami. SEM se pri teh razmislekih opira na zakonodajo ter muzejske standarde in merila, hkrati pa poskuša odgovarjati na aktualno problematiko zapolnjevanja depojskih prostorov in upoštevanja trajnosti hrambe. V aktualnem strateškem obdobju bo SEM ustanovil delovno skupino, namenjeno obravnavi pridobivanja predmetov v muzej, ki bo celovito upoštevala vse vidike teh dejavnikov. Ta skupina bo zagotovila, da bodo odločitve o zbiranju temeljile na premišljenem strokovnem vrednotenju, konzervatorsko-restavratorski obravnavi, ustrezni dokumentaciji ter razpoložljivosti depojskih prostorov in finančnemu vložku. SEM si bo prizadeval za sodelovanje z drugimi državnimi in pooblaščenimi muzeji z namenom, da se tvorijo čim bolj premišljene zbirke na državnem nivoju ob upoštevanju specifičnosti pogledov na isti muzejski predmet z vidika različnih strok.

Pomemben del upravljanja z zbirkami je inventarizacija, ki jo bomo v naslednjem petletnem obdobju okrepili. Vsak kustodiat bo pripravil načrt inventarizacije za obdobje petih let, kar se bo povezalo z reorganizacijo depojev po utečeni in uveljavljeni muzejski metodi oziroma pristopu. Ob tem bomo vzpostavili sistem za sledljivost predmetov znotraj muzeja.

Sestavni del zbiralne politike je tudi deakcesija. Zaradi občutljivosti tematike ter potrebe po oblikovanju enotnih standardov ter postopkov na nacionalnem nivoju, ki bodo vključevali odgovoren pristop ter ravnanje s predmetom tudi po deakcesiji, se bo SEM konstruktivno posvečal tej problematiki. V aktualnem strateškem obdobju si bomo prizadevali razviti modele deakcesije v skladu s sodobno muzeologijo.

V skladu s strategijo delovanja SEM in planom dela izvajajo kustosi, ki so skrbniki zbirk, redne petletne inventure muzejskega fundusa. Leta 2024 so opravili zadnji redni petletni popis muzejskih predmetnih zbirk, naslednja inventura muzejskega gradiva je predvidena leta 2029.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Slediti načrtani zbiralni politiki in kriterijem pridobivanja gradiva.
- Posodabljanje in razvijanje razvojno zbiralne politiko v skladu z razvojem muzeologije in aktualnimi družbenimi dogajanjem.
- Okrepiti etnološko terensko raziskovanje.
- Okrepiti izvajanje matičnosti.
- Pridobivati nove zbirke v skladu z zbiralno politiko.
- Priprava načrta inventarizacije z namenom sprotne inventarizacije predmetnega gradiva in zmanjševanja števila enot s pomanjkljivimi podatki.
- Ustanoviti delovno skupino za pridobivanje predmetov v zbirko.
- Zastaviti skupni zbiralni fokus na izbrano temo z namenom priprave nove stalne razstave.

Publiciranje

Razstavni katalogi in vodniki po razstavah

Razstavni katalogi in vodniki po razstavah predstavljajo temeljni in nepogrešljiv vir za poglobljen dostop do muzejskega gradiva in znanja. Vsa ta strokovna gradiva so pripravljena v slovenskem in angleškem jeziku, s čimer je zagotovljena široka mednarodna dostopnost. V skladu s sodobnimi praksami si prizadevamo tudi za njihovo digitalno dostopnost (npr. v obliki e-publikacij), kar bistveno širi doseg in relevantnost muzejske vednosti.

Knjižnica SEM in Priročniki SEM

Knjižna zbirka Knjižnica Slovenskega etnografskega muzeja je bila osnovana leta 1989 z namenom javnosti strokovno in poglobljeno predstaviti muzejske zbirke. Tedaj je muzej

domoval v prostorih Narodnega muzeja na Prešernovi ulici in ni imel dovolj prostora za obsežnejše razstave, tovrstne predstavitve pa so javnosti omogočile vpogled v celotne zbirke. V 35 letih je v Knjižnici izšlo 12 del, zadnja monografija leta 2024. S to založniško dejavnostjo bomo nadaljevali tudi v tem strateškem obdobju, pri čemer načrtujemo izdajo najmanj ene monografije.

Z zbirko Priročniki SEM Slovenski etnografski muzej zapolnjuje vzel pri izdajanju publikacij o nekaterih temeljnih veščinah in vedenju o upravljanju s kulturno dediščino. Prvi priročnik je izšel leta 2008, doslej smo izdali štiri. V aktualnem strateškem obdobju načrtujemo izdajo vsaj enega priročnika.

Etnolog

SEM od leta 1926 izdaja znanstveno periodično publikacijo Etnolog, ki je prva etnološka znanstvena revija na Slovenskem. Praviloma izide enkrat letno, njegova vsebina pa sega od znanstvenih razprav in strokovnih prispevkov do recenzij in poročil o delu zaposlenih v SEM. Objavlja znanstvene in strokovne razprave domačih in tujih raziskovalcev s področja etnologije, kulturne antropologije, muzeologije, konservatorstva, pa tudi drugih področij humanistike in družboslovja. Povezuje strokovnjake različnih sorodnih institucij po Sloveniji in že vrsto let presega meje Slovenskega etnografskega muzeja. Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost RS (ARIS) je Etnolog uvrstila med osrednje slovenske etnološke periodične publikacije in finančno podpira njegov izid na podlagi uspešnih prijav na razpise. Ciljna publika Etnologa so predvsem domači in tuji etnologi, antropologi, folkloristi, muzealci, študentje in obiskovalci Slovenskega etnografskega muzeja. Narodna in univerzitetna knjižnica je v sodelovanju s SEM digitalizirala starejše Etnologe (od prve številke iz leta 1926/27 pa vse do leta 1944) ter Slovenskega etnografa od leta 1948 do leta 1990. Vsi so dostopni v PDF obliki na Dlibu. Poleg tiskane verzije Etnologa je ta dostopen tudi v PDF obliki na spletni strani SEM.

V letu 2026 bomo obeležili stoletnico izdajanja Etnologa z organizacijo znanstvenega in strokovnega posveta Znanje v etnologiji, antropologiji, muzeologiji in varstvu dediščine, ki bo potekal v Slovenskem etnografskem muzeju. Izbrane znanstvene in strokovne članke bomo objavili v Etnologu, ki bo izšel istega leta.

Kontinuirano izdajanje revije je med pomembnimi strateškimi cilji delovanja SEM. V aktualnem strateškem obdobju bomo zasnovali strategijo uredniškega profiliranja muzejske znanstvene in strokovne publikacije Etnolog. Prizadevali si bomo za krepitev objav zaposlenih v muzeju v znanstvenem delu revije.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Ohranjanje periodičnega izdajanja Etnologa kot ene pomembnejših publikacij z znanstveno in strokovno vsebino s področja etnologije, kulturne antropologije in drugih sorodnih področij.

- Redno izdajanje spremljevalnih publikacij ob razstavah.
- Krepitev knjižne zbirke Knjižnica SEM in zbirke Priročniki SEM.

Povezovanje z drugimi institucijami

Muzej aktivno utrjuje svojo vlogo v širšem prostoru preko strateških partnerstev s sorodnimi ustanovami, stanovskimi organizacijami, nevladnim sektorjem in gospodarstvom. To sodelovanje poteka celovito – od strokovno-raziskovalne ravni do administrativnega in menedžerskega povezovanja, kar omogoča prenos dobrih praks, sinergijo znanj ter učinkovito upravljanje s premično etnološko dediščino. Medinstitucionalno povezovanje in projektna vpetost predstavljata enega ključnih stebrov delovanja SEM.

SEM bo tudi v prihodnjem obdobju deloval kot ključni povezovalec v muzejski mreži, kjer bo spodbujal izmenjavo znanja, predmetov in razstavnih vsebin med javnim in zasebnim sektorjem. V okviru svoje matične funkcije bo muzej krepil aktivno sodelovanje z državnimi muzeji in sorodnimi zavodi, pri čemer bo s specializiranim znanjem kustosov ter Oddelka za konserviranje in restavriranje nudil strokovno mentorstvo in podporo pri ohranjanju etnološke dediščine.

SEM utrjuje svojo vlogo z aktivnim sodelovanjem in vključevanjem v visokošolski prostor, kjer sodelovanje temelji na dinamični, obojestranski izmenjavi idej. Naši strokovnjaki kot predavatelji in mentorji sooblikujejo študijska gostovanja in procese na ključnih fakultetah in inštitutih (npr. Filozofska fakulteta in Naravoslovnotehniška fakulteta UL, Fakulteta za turistične študije in Fakulteta za humanistične študije UP, Fakulteta za dizajn, ZRC SAZU, BIC Ljubljana) ter gostujejo v tujini. To partnerstvo presega zgolj pedagoško delo, saj zunanji strokovnjaki aktivno sodelujejo in se vključujejo v naše delo, npr. pri snovanju razstav in specializiranih vsebin, kar muzeju zagotavlja stik z najnovejšimi raziskovalnimi trendi in dostop do dragocenih (dodatnih) strokovnih mrež.

SEM bo še naprej krepil sodelovanja z raziskovalnimi in izobraževalnimi institucijami, vladnimi in nevladnimi organizacijami ter posamezniki, s katerimi deli skupno poslanstvo. To sodelovanje bo usmerjeno v povečanje prepoznavnosti etnološke dediščine skozi inovativno promocijo, strokovno predstavljanje in vključujoče izobraževalne programe, ki so zasnovani interdisciplinarno in odražajo bogato raznolikost strokovnih pristopov ter idej. S tem ko muzej prepleta tradicionalna znanja s sodobnimi interpretacijami, ustvarja dinamičen prostor dialoga, kjer se srečujejo različni pogledi na dediščino. Izpostaviti gre npr. naše odlično sodelovanje v AIMA (International Association of Agricultural Museums) in strokovna sodelovanja na področju restavracije in konservatorstva s Palace Museum - Prepovedanim mestom, Peking, Kitajska ter mnoga sodelovanja s z nevladnimi organizacijami in akterji v kulturnem sektorju, ki jih muzej vključuje v svoje programe.

Na nacionalni ravni ostaja SEM ključen in tvoren člen Kolegija državnih muzejev, kjer se skozi izmenjavo izkušenj in prenos specializiranih znanj naslavlja skupni izzivi sektorja. Poleg tega SEM aktivno sodeluje na rednih srečanjih Ministrstva za kulturo in direktorjev institucij na muzejski ploščadi Metelkova. Kot eden ključnih akterjev na tem območju

muzej tvorno prispeva k snovanju projektov za celovito prenovo in oživitev ploščadi, hkrati pa sosedskimi ustanovami usklajeno opozarja na reševanje aktualne lokalne problematike (»varnostno tvegano območje«).

SEM bo še naprej utrjeval svojo vlogo z aktivnim delovanjem v ključnih stanovskih organizacijah, kot so Skupnost muzejev Slovenije, ICOM Slovenija, Slovensko muzejsko društvo in Slovensko etnološko društvo. S proaktivnim sodelovanjem pri oblikovanju nacionalnih kulturnih politik, strokovnih podlag in strateških smernic bo muzej neposredno sooblikoval prihodnost muzejske stroke.

SEM bo še naprej krepil vlogo ključnega povezovalca med etnološko dediščino in gospodarskim sektorjem, zlasti na področju sodobnega rokodelstva. Ob tem potekata dve sodelovanji; prvo z Ministrstvom za gospodarstvo, turizem in šport, s katerim aktivno sodelujemo pri oblikovanju sistemskih rešitev za ohranjanje in razvoj rokodelskih znanj, drugo je povezovanje s posameznimi podjetji pri širitvi zbirke slovenskih blagovnih znamk.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Utrjevanje vloge osrednje nacionalne etnološke institucije skozi strokovno mentorstvo, konservatorsko-restavratorsko podporo in aktivno povezovanje različnih skrbnikov etnološke dediščine v javnem in zasebnem sektorju.
- Akademsko in raziskovalno partnerstvo s poglobljanjem dvosmerne izmenjave znanja z visokošolskimi in raziskovalnimi institucijami doma ter v tujini, vključno z mentorstvom in vključevanjem zunanjih strokovnjakov v razstavne procese.
- Aktivno sooblikovanje kulturnih politik ter proaktivno sodelovanje z državnimi muzeji, stanovskimi organizacijami (ICOM, SMS, SMD, SED) in Ministrstvom za kulturo pri pripravi sistemskih rešitev in strokovnih podlag za muzejsko stroko.
- Vpetost v strokovne mreže: Krepitev vpliva SEM v globalnem okolju prek aktivnega sodelovanja v specialnih mrežah in projektih
- Spodbujanje interdisciplinarnega dialoga v sodelovanju z nevladnim sektorjem za večjo prepoznavnost dediščine v sodobni družbi.
- Sodelovanje pri revitalizaciji lokalnega kulturnega okolja (Muzejska plošad Metelkova) ter usklajeno reševanje aktualne varnostne in prostorske problematike s sosednjimi institucijami.
- Povezovanje in nadaljevanje sodelovanja z gospodarskim sektorjem.

Mednarodno sodelovanje

Mednarodno sodelovanje je eden izmed temeljev strokovnega razvoja SEM. Povezovanja z mednarodnim prostorom niso le projektne aktivnosti, temveč vodilo, ki omogoča nenehno izmenjavo strokovnih izkušenj in poglobljanje znanja. Skozi desetletja stkane vezi z mednarodnimi muzeji in institucijami presegajo zgolj formalne odnose. Odražajo se v živahnem kroženju idej, skupnih razstavah in vzajemnih gostovanjih tako strokovnega kadra kot razstav. S skoraj dvesto sorodnimi institucijami doma in po svetu ima vzpostavljeno izmenjavo publikacij. Posebno vrednost predstavlja naše upravljanje zunajevropskih zbirk, ki nas zavezuje k aktivnemu in spoštljivemu sodelovanju, zavezanemu vsem muzejskim standardom.

SEM v prihodnjem obdobju znotraj svojega programa načrtuje gostovanja razstav iz tujine. Načrt temelji na vsebinsko relevantnih izmenjavah, v povezavi z našimi temami in zbirkami, ki jih hranimo. Namesto naključnih projektov se osredotočamo na premišljeno vključevanje različnih kulturnih okolij, kar obiskovalcem omogoča celovit vpogled v globalno dediščino in sodobne etnološke prakse. Razen tega bo SEM gostoval v tujini s svojimi razstavami (vsaj ena na leto).

SEM letno sodeluje v več projektih. Trenutno je vključen v mednarodni projekt Sledenje kolonializmu: Tanzanijska zbirka v Sloveniji, ki poteka v sklopu pobude TheMuseums Lab, CollabFund (2025–2026) ter ARIS projekte Biti evropski in protikolonialen: utopični realizem jugoslovanskega neuvrščenega internacionalizma (1. 10. 2023 - 30. 9. 2026), Vonj in nesnovna kulturna dediščina (1. 7. 2024 - 30. 6. 2027), Življenje Skuškovce zbirke: od dnevne sobe do virtualnega muzeja (1. 5. 2023 - 30. 4. 2026), Med misijo(nom) in muzejem – misijonarske zbirke v Sloveniji in njihov pomen danes (1. 1. 2025 - 31. 12. 2027), TRACE-INK: Karakterizacija železo-taninskih črnih v staroegiptovskih papirusih in islamskem papirju (1.3.2026 - 28.2.2029).

Vodstvo SEM se aktivno vključuje v evropsko mrežo direktorjev etnografskih muzejev (EEMDG - European Ethnography Museums Director's Group), kar SEM zagotavlja neposreden stik z vrhunskimi svetovnimi praksami.

Posebno poslanstvo muzeja je krepitev vezi s Slovenci v zamejstvu in po svetu. Naše sodelovanje temelji na strokovnih obiskih na terenu, kjer s strokovnim znanjem nudimo podporo pri dokumentiranju in ohranjanju njihove dediščine. Ti stiki niso zgolj formalni, temveč predstavljajo živo izmenjavo znanja in izkušenj, ki bogatijo tako naše zbirke kot razumevanje slovenskega kulturnega prostora v njegovi celoti. Večje sodelovanje na tem področju nam je omogočilo tudi v letu 2025 ponovno odprtje kustodiata za slovenske izseljence, zamejce, pripadnike narodnih manjšin in drugih etnij v Sloveniji, ki bo po daljšem premoru lahko posvečal več pozornosti tem tematikam.

Doprinos naše mednarodne vpetosti predstavlja tudi načrtno gojenje odnosov z mrežo

veleposlaništev v Sloveniji in diplomatskih predstavništev v tujini. Ta partnerstva so ključna pri vzpostavljanju in krepitvi vezi s tujimi institucijami, saj nam nudijo dragoceno diplomatsko podporo in olajšajo vstop v nove mednarodne prostore.

SEM se vključuje tudi v mrežo ERASMUS, preko katere gosti muzejske strokovnjake različnih področji. Jeseni 2026 bo SEM gostil Muzej Vyškovska iz Češke, ki bodo en teden spremljali muzejsko delo v SEM (»job shadowing«), s čimer jim bomo omogočili neposreden vpogled v svoje delovne procese, hkrati pa izmenjevali primere dobrih praks. Poleti 2026 bo SEM v okviru projekta Sledenje kolonializmu: Tanzanijska zbirka v Sloveniji gostil kustosa iz Tanzanije, saj smo pri razstavi, ki jo snujemo, posebno pozornost namenili sodelovanju z izvornimi skupnostmi, ki jim omogočamo sodelovanje pri interpretaciji muzejskega gradiva. Konec leta 2026 bo SEM gostil strokovnjaka iz Pekinga s področja restavratorstva – konservatorstva kitajskih zbirk.

Trajnostna usmeritev

Muzeji so s svojim osnovnim poslanstvom trajnostno naravnane institucije, saj skrbijo za dolgoročno ohranjanje kulturne dediščine. V obdobju 2026–2030 SEM nadgrajuje trajnostno usmeritev v celovit pristop, ki vključuje okoljske, družbene in upravljalvske vidike ter jih sistematično vključuje v vse ravni delovanja.

Osnova naše trajnostne usmeritve je zbiranje, dokumentiranje, hranjenje in proučevanje premične kulturne dediščine. SEM bo tudi v prihodnje zagotavljal ustrezne pogoje za dolgoročno hrambo zbirk ter sledil sodobnim strokovnim standardom konserviranja, pri čemer bo poseben poudarek namenjen preventivni konservaciji in trajnostnim pristopom k varovanju gradiva.

Poleg osnovnega poslanstva bo muzej skrbel tudi za trajnostno upravljanje materialnih in fizičnih virov. SEM bo uvažal ukrepe za zmanjševanje porabe energije, vode in materialov ter postopno prehajal na energetske učinkovite in okolju prijaznejše rešitve pri upravljanju objektov in depojev. Že nekaj let postopoma menjavamo energijsko potratna halogenska svetila z energijsko učinkovitejšimi in varčnejšimi LED reflektorji, s čimer bomo postopno nadaljevali tudi v prihodnje. Pri tem bomo spodbujali krožno rabo virov. Pred kratkim smo v ta namen že zamenjali dobavitelja papirnatih brisač in toaletnega papirja z dobaviteljem, ki uporablja lokalno recikliran material. Stremeli bomo tudi v ponovno uporabo materialov in ustrezno ravnanje z odpadki, ob hkratnem zagotavljanju optimalnih pogojev za hranjenje zbirk.

Trajnostna usmeritev se nanaša tudi na izvajanje programov javne službe. Razstave in drugi programi bodo zasnovani trajnostno, tako z vsebinskega kot produkcijskega vidika. Pri postavljanju razstav se bo v največji možni meri uporabljalo oziroma recikliralo: obstoječe elemente (npr. vitrine, podeste, premične stene), ki jih bomo sistematično prilagajali in preoblikovali za ponovno uporabo, povečevala se bo lastna produkcija, hkrati pa se bo optimiziralo stroške in zmanjšalo vplive na okolje. Tako smo že začeli z izgradnjo

določenih sestavnih delov razstavišč, ki bodo ponovno uporabni. Razstavna tehnika razstave Azija sredi Ljubljane bo skoraj v celoti »reciklirana« za razstavo ukrajinskega tekstila, ki ji bo sledila.

Digitalizacija bo imela pomembno vlogo pri povečanju dostopnosti in razvoju novih oblik interpretacije ter hrambe raznovrstnih podatkov. S tem namenom tudi prenavljamo spletno stran. V letu 2025 smo zagotovili sredstva za prenovu platforme spletne strani, v prihodnjih letih načrtujemo še tehnično in oblikovno prenove strani. SEM že sedaj na svojih spletnih straneh ponuja izjemno veliko količino podatkov, kar obiskovalci spletnih strani izpostavljajo kot izjemno pozitivno. Tudi v prihodnje bo SEM zagotavljal dostopnost za vse skupine uporabnikov, spodbujal inkluzivnost ter se aktivno vključeval v vseživljenjsko učenje in obravnavo aktualnih družbenih tem.

V sklopu upravljanja muzeja bo muzej krepil ozaveščenost in usposobljenost zaposlenih na področju trajnostnega delovanja ter uvajal interne smernice za učinkovito rabo virov. Posebna pozornost bo namenjena zmanjševanju porabe energije, ločevanju odpadkov in varnostnim vidikom. Upravljanje s kadri, interdisciplinaren pristop, prilagodljiva organizacijska struktura, razvojno naravnana zbiralna politika ter finančna vzdržnost ostajajo ključni elementi trajnostnega managementa. SEM bo zagotavljal finančno dostopnost programov in sledil načelom uravnoteženosti pri oblikovanju cenovne politike.

Z največjo skrbnostjo bo muzej še naprej uresničeval svoje poslanstvo ter si prizadeval za pridobivanje sredstev za investicijsko vzdrževanje in prenovu infrastrukture, uvajanje ukrepov za varčevanje z energijo in materiali ter razvoj programov, ki prispevajo k ozaveščanju javnosti in trajnostnemu ravnanju. Postopno bo uvajal tudi digitalne rešitve za izboljšanje učinkovitosti poslovanja ter pripravil smernice za načrtovanje razstav v skladu s trajnostnimi načeli.

Uresničevanje izobraževalne vloge muzeja

Muzejski programi so oblikovani za različne ciljne skupine: etnološko dediščino predstavljamo vzgojno-izobraževalnim zavodom, splošni javnosti in strokovni javnosti. V ospredju snovanja programov je skrb za kakovost in jasen fokus programov, ki povezujejo dediščino s sodobnimi družbenimi potrebami in izzivi. Cilj programov ni samo izobraževanje s spodbujanjem kritičnega mišljenja, ki izhaja tudi iz zavedanja in razumevanja različnih pogledov, ampak hkrati spodbujanje ustvarjalnosti in sodelovanja z drugimi ter krepitev empatije.

Programi za skupine VIZ so segmentirani po različnih stopnjah: programi za predšolske skupine, programi za 1. triado OŠ, programi za 2. in 3. triado OŠ (programi prilagojeni na učne programe) ter programi za srednješolce in študente. Še naprej bo naše vodilo interaktivnost programov, ki spodbujajo aktivno udeležbo otrok in mladih: vključevanje ročnega ustvarjalnega dela, giba, ponazoril, ki jih mladi obiskovalci lahko preizkusijo (cilj je dopolnjevanje fonda muzejskega didaktičnega gradiva, ki ga že uporabljamo pri izvajanju

pedagoških programov) in dialoški pristop ter projektni pristop za tiste skupine, ki imajo več časa za obisk muzeja ter posledično bolj poglobljeno spoznavanje etnoloških tematik ter ustvarjalno skupinsko in individualno delo. Študentje v muzej prihajajo ne samo na ogled razstav, ampak zanje ponujamo tudi programe spoznavanja muzejskega dela in vključevanja vanj preko opravljanja študentskih praks, kar jim koristi pri njihovem kariernem razvoju. Nadaljevali bomo z že vzpostavljeno prakso sodelovanja z različnimi fakultetami in srednjimi šolami pri skupni pripravi in izvedbi raziskovalno-ustvarjalnih projektov za dijake in študente, katerih cilj je pogosto muzejski program ali priložnostna razstava. Naloga za naslednje strateško obdobje je posodobitev programov na muzejski spletni strani in reden razvoj programov ob novih razstavah.

Programi za splošno javnost so razdeljeni na programe za otroke in družine ter odrasle. Programi za otroke in družine vsebujejo mesečne ustvarjalne delavnice Malega mojstra, ki povezujejo razstavne vsebine, rokodelska znanja, ustvarjalnost in koledarsko leto; samostojno ustvarjanje v Delavnici pri Malem mojstru, pripovedovanje pravljic za otroke in druge radovedneže Rdeča nit; počitniški program v sodelovanju z ostalimi muzeji na Metelkovi; družinska vodstva po razstavah; raziskovalne vodnike za družine po razstavah, s pripravo katerih smo pričeli leta 2025 in je naš cilj, da jih pripravimo za vse stalne in večje občasne razstave. Pri programih za odrasle – javnih vodstvih, tematskih predavanjih, ki se povezujejo v cikle predavanj (npr. spremljevalni program ob stalni razstavi *Človek in čas*), pogovornih večerih in seminarjih, programih za najavljene skupine odraslih (še naprej sodelovanje z U3ŽO, programi spoznavanja slovenske kulturne dediščine za priseljence), bomo še več pozornosti namenili tudi popularizaciji pripovedovanja za odrasle ter rokodelsko-ustvarjalnim delavnicam in tečajem, z željo, da tudi vse več odraslih postane naših rednih obiskovalcev, tako kot se to izkazuje pri programu za otroke in družine. Pri tem je vodilo vseživljenjsko izobraževanje, kakovostno preživljanje prostega časa, omogočanje medkulturnega dialoga ter pridobivanje in razvijanje novih veščin. To dosegamo z velikim osebnim angažmajem zaposlenih in muzejskih sodelavcev. Več pozornosti bomo namenili programom za učence višjih razredov OŠ in srednješolce, z željo, da bi ta del prebivalstva večkrat zahajal v muzeje izven obiska muzeja v okviru šole: samo zanje bomo organizirali delavnice, tečaje, natečaje in druženja. Večgeneracijsko sodelovanje pa bo poudarek prihodnjega strateškega obdobja. Za strokovno javnost muzej organizira strokovne in znanstvene posvete in konference, poglobljena sodelovanja muzejskega strokovnega kadra z zunanjimi strokovnjaki in študenti so že redna praksa muzejskih sodelavcev.

Nadaljevali bomo s sistematizacijo tipov programov, ki jim bomo prilagajali nove muzejske vsebine. Pomemben poudarek dela na tem področju je tudi kontinuirana priprava študentov vodičev, zlasti študentov etnologije in kulturne antropologije ter sorodnih ved, na izvajanja muzejskih programov.

Zagotavljanje dostopnosti do muzejskih vsebin

SEM ima dolgo tradicijo zagotavljanja dostopnosti do muzejskih vsebin in želi biti odprt, dostopen in inkluziven prostor. Cilj za novo strateško obdobje je, da se za zagotavljanje dostopnosti za osebe z oviranostmi povežemo z drugimi muzeji in s tem poskusimo presegati kadrovske omejitve, zaradi katerih je kontinuiran razvoj programov zanje težji, saj so njihove specifike raznolike. Ker poskušamo nagovarjati iste skupine obiskovalcev, je smiselno povezovanje z drugimi zainteresiranimi muzeji v obliki ponujanja abonmajev ter redna izmenjava pridobljenih izkušenj in primerov dobrih praks. Hkrati bomo ob večjih razstavah razvijali veččutna vodstva in pri načrtovanju razstav upoštevali vključevanje veččutnih interaktivnih razstavnih elementov.

Še naprej bomo pozornost posvečali programom za marginalizirane skupine, katerih zgodbe so v muzejih pogosto spregledane: pripravljamo programe za priseljence, Rome, socialno ogrožene, ponujamo brezplačni obisk ali močno znižano vstopnino ter omogočamo uporabo muzejskega prostora za skupnostne aktivnosti (npr. bralni klubi za priseljence, učna pomoč za otroke iz šibkejših socialnih okolij v sodelovanju s Slovensko filantropijo, rokodelske delavnice, ki jih izvajajo priseljenke) – Atelje SEM vidimo kot odprt javni prostor, ki ga dajemo v uporabo ter v sodelovanju z obiskovalci prostora tudi razvijati programe za širšo javnost. Še več poudarka želimo nameniti participativnim metodam kreiranja muzejskih vsebin in tem skupinam obiskovalcev omogočiti sooblikovanje muzejskih vsebin.

Spodbujanje kritičnega mišljenja

Cilj je razviti programe za višje razrede osnovne šole in srednješolce, ki bodo mlade spodbujali pri razvoju kritičnega mišljenja in omogočali globlje razumevanje kompleksnih tem ter mlade motivirali, da aktivno sodelujejo pri izvajanju. V ospredje bomo postavili aktualne teme, ki jih mladi občutijo in imajo pomemben vpliv na kakovost njihovih življenj: podnebne spremembe in trajnostni načini bivanja, spodbujanje medkulturnega dialoga in strpnosti, vprašanje družbene pravičnosti. Pri snovanju teh programov kot glavne izzive vidimo številčno velike razrede v srednjih šolah in večje število razredov, ki bi muzej radi obiskali istočasno, kar otežuje poglobljeno delo ter kako načrtovati časovno in finančno sprejemljive programe, ki jih bo možno izvajati s kadrovske in študentske omejitvami. Priložnost za motiviranje mladih k sodelovanju vidimo v spodbujanju skupinskega dela, osebnih refleksij, ustvarjalnosti in igre. TO mladim omogoča aktivno učenje in razvijanje novih idej, hkrati pa jih spodbuja, da na podlagi preteklih znanj, delovanj in prepričanj razmišljajo o sodobnosti in svoji vlogi v svetu ter vplivu na okolje, ki ga imajo.

Dolgoročni cilj je oblikovati tudi dolgotrajne programe za obiskovalce v tej starostni skupini izven šolskih programov, morda v obliki prostočasnih krožkov oz. študijskih skupin.

Dostopnost in socialna vključenost

Naše osnovno poslanstvo je omogočiti neoviran dostop do kulturne dediščine najširšemu krogu občanov, ne glede na njihove gibalne, senzorno-zaznavne ali kognitivne oviranosti. Dostopnost razumemo kot dinamičen proces, ki presega zgolj odpravljanje fizičnih pregrad; razumemo jo kot nenehno prilagajanje vsebine, prostora in digitalnih poti potrebam sodobne, raznolike družbe. V obdobju 2026–2030 bomo sistematično nadgrajevali vključevanje ranljivih skupin v muzejsko delo, s čimer Slovenski etnografski muzej utrjujemo kot varen in dostopen prostor za vse.

Dostopnost v SEM ni končna točka, temveč stalno prizadevanje za razumevanje potreb naših obiskovalcev. S povezovanjem strokovnega znanja vseh oddelkov in aktivnim dialogom z uporabniki z ovirami bomo v obdobju strateškega načrta zagotovili, da bo nacionalno bogastvo, ki ga hranimo, zares dostopno vsakomur.

Strategija dostopnosti SEM temelji na treh ključnih stebrih, ki se med seboj prepletajo:

- **Fizična in senzorna dostopnost:** Nadaljevali bomo z zmanjševanjem fizičnih ovir in uvajanjem principov **univerzalnega oblikovanja**. To vključuje uporabo tehničnih pripomočkov, prilagojenih napisov v lahko berljivem jeziku, tipnih kopij muzejskih predmetov za slepe in slabovidne ter multisenzorno interpretacijo razstav, ki omogoča doživetje dediščine prek različnih čutil.
- **Digitalna dostopnost in vključenost:** Digitalna transformacija ostaja prioriteta. Prizadevamo si za večjo dostopnost zbirk in razstav prek spleta z uporabo sodobnih tehnologij, kot so digitalne razstave, virtualni sprehodi in napredna digitalizacija zbirk. Naša spletna stran in družbena omrežja bodo delovala kot vključujoči digitalni vmesniki, prilagojeni različnim uporabniškim izkušnjam.
- **Programska dostopnost in sodelovanje:** Posebno pozornost namenjamo snovanju programov za ranljive skupine, ki niso le pasivni prejemniki vsebin, temveč aktivni sooblikovalci muzejskega dogajanja.

Za dosego vizije vključujočega muzeja si postavljamo naslednje prednostne cilje:

- **Sistematična nadgradnja fizične in prostorske dostopnosti:** Izvedba rednih revizij dostopnosti prostorov SEM ter sprotno prilagajanje razstavne infrastrukture potrebam gibalno in senzorno oviranih oseb.

- **Razvoj inkluzivnih pedagoških in andragoških programov:** Oblikovanje namenskih programov za ranljive družbene skupine, ki spodbujajo socialno vključevanje in aktivno participacijo v kulturnem življenju.
- **Širitev digitalnega arhiva in spletne dostopnosti:** Pospešeno povečevanje spletne zbirke muzejskih predmetov ter razvoj visokokakovostnih digitalnih dvojčkov razstav, ki omogočajo dostop do dediščine na daljavo.
- **Predstavitev depojskih zbirk:** Redno razstavljanje izbranih, sicer v depojih hranjenih predmetov na manjših občasnih razstavah (pop-up razstave, študijske razstave), s čimer povečujemo vidnost in dostopnost "nevidnega" dela muzejskega fonda.
- **Digitalna dostopnost po meri uporabnika:** Nadgradnja spletnih platform z orodji za prilagajanje vsebine različnim oblikam oviranosti (npr. zvočni opisi, povečava kontrasta, podpora za bralnike zaslona).

Muzejsko komuniciranje

V skladu s strateškimi cilji bo SEM ohranil »tradicionalno« delitev obiskovalcev na ciljne skupine, vendar jo bo nadgradil z novimi, bolj specifičnimi segmenti v komuniciranju. Ta pristop bo omogočil učinkovitejše komuniciranje in pripravo programov, ki bodo nagovarjali širši spekter interesov in potreb.

CILJNE SKUPINE ZA V KOMUNICIRANJU

1. **Slovenski obiskovalci:** Muzej se osredotoča na ustvarjanje programske vsebine, ki spodbudi večkratni obisk (npr. pogosta menjava občasnih razstav, delavnice za otroke, družabni dogodki). Komunikacija je bolj poglobljena, saj obiskovalci že poznajo osnovni kontekst.
 - **Družine z otroki:** Ta skupina išče poučne in interaktivne programe, prilagojene različnim starostnim stopnjam. Cenijo aktivnosti, ki omogočajo skupno preživljanje časa in učenje skozi igro.
 - **Mladina in študenti:** Zanje so značilni iskanje sodobnih, digitalno dostopnih in vizualno privlačnih vsebin. Zanimajo jih predvsem interaktivne razstave in dogodki, ki so povezani s sodobnimi družbenimi temami.
 - **Odrasli:** Ta skupina vključuje posameznike, ki iščejo poglobljene vsebine, strokovna predavanja, vodene ogleda in ekskluzivne dogodke.
 - **Upokojenci:** Cenijo urejeno okolje, osebni stik z vodniki in programe, ki jim omogočajo druženje in obnavljanje znanja.
2. **Tuji obiskovalci (turisti):** Poudarek je na jasni in dostopni komunikaciji o glavnih stalnih zbirkah. Materiali in vsebine morajo biti prevedene v angleščino. Muzej pa se

usmerja na ustvarjanje nepozabne, celostne izkušnje, ki jo lahko obiskovalec doživi v omejenem času.

- **Poseben fokus glede na strategijo Turizma Ljubljana:** Sodobni turisti si želijo **doživetij in avtentičnih izkušenj**, ne zgolj ogledov. Iščejo edinstvene in nepozabne trenutke, ki jim omogočajo, da se povežejo z lokalno kulturo in ljudmi. Zato se bo muzej osredotočil na pripravo doživetij, vodenih ogledov, ki poudarjajo lokalno zgodbo in jih poveže z dediščino.

3. Najavljene skupine:

Ta skupina vključuje **različne skupine kot so šole in vrtci, društva, različne interesne skupine**, ki prihajajo in se najavijo na organizirane ogleds. Pri pripravi programov zanje je ključno prilagajanje vsebin in vodenj s specifičnim interesom ter predznanju skupine, kar omogoča poglobljeno in ciljno usmerjeno izkušnjo. Temu se prilagaja tudi komuniciranje (v sodelovanju z Oddelkom za muzejsko pedagogiko in andragogiko).

NOVE, SPECIFIČNE CILJNE SKUPINE

Digitalna publika:

- Skupina vključuje posameznike, ki muzej spremljajo predvsem preko digitalnih kanalov. Zanimajo jih virtualne razstave, spletni dogodki, krajši videi in vsebine na družbenih omrežjih. Želijo dostopati do muzejskih zbirk ne glede na kraj in čas. Kanali komuniciranja so spletna stran, družbena omrežja, e-poštna sporočila, spletni oglasi, blog.

Osebe s posebnimi potrebami in starejši:

- **Interesi in preference:** Skupina potrebuje prilagojen dostop, posebne programe (npr. taktilne razstave, pogovorni večeri, prilagojena vodenja, večji tisk). Pomembna je tudi dostopnost informacij. Kanali komuniciranja bodo usmerjeni na sodelovanje s specializiranimi organizacijami in društvi ter osebna vabila.

Ljubitelji muzejev, etnoloških in antropoloških tem, študenti in raziskovalci:

- **Interesi in preference:** Skupina išče specifične podatke in gradivo za študij in raziskovanje. Zanimajo jih strokovne publikacije, arhivsko gradivo in dostop do zbirk za raziskovalne namene. Kanali komuniciranja bodo strokovne revije, spletni portali, e-poštna sporočila in dogodki, namenjeni strokovni javnosti.

Z razširitvijo ciljnih skupin bo muzej lahko razvijal bolj personalizirane programe in komunikacijske strategije, s čimer bo povečal svoj doseg in vpliv v družbi. Pri tem bo vsebina, ki jo bomo delili, morala biti prilagojena posamezni ciljni skupini:

- **Družine** (na Facebooku, Instagramu in morda v prihodnje tudi Pinterest; kjer se delijo ideje za prosti čas): vsebine, ki poudarjajo izobraževalno vrednost in zabavo.

- **Mladina in študenti** (aktivni pretežno na TikToku, Instagramu in Redditu; kratke video vsebine in interaktivne zgodbe): pritegniti jih bomo poskušali z videi, ki prikazujejo zakulisje muzeja, kratke zgodbe o zanimivih predmetih, ali pa jih povabimo k sodelovanju pri ustvarjanju vsebin.
- **Strokovna javnost** (specializirane publikacije, strokovni dogodki): objava novic o znanstvenih raziskavah, simpozijih in strokovnih predavanjih.

Opredelitev komunikacijskih kanalov

V prihodnjem petletnem obdobju bomo razvijali in nadgrajevali komunikacijske kanale z namenom doseganja čim širše in čim bolj raznolike publike. Pri tem se bomo osredotočali na integriran pristop, kjer se bodo različni kanali medsebojno dopolnjevali in krepili sporočila.

Ključni cilj bo še naprej krepiti sodelovanje z **osrednjimi mediji** (radijskimi, tiskanimi in spletnimi), da zagotovimo redno in visoko prepoznavnost muzeja. Še naprej bomo redno razvijali **ciljno usmerjena partnerstva** s turističnimi organizacijami, izobraževalnimi ustanovami in drugimi kulturnimi institucijami. To bo omogočilo skupne promocijske kampanje in doseganje novih, specifičnih ciljnih skupin, ki jih samo ne bi mogli doseči.

Digitalni kanali so temelj sodobne muzejske komunikacije. V naslednjih petih letih bomo:

- **preoblikovali spletno stran (po več fazah)**: Spletna stran ostaja osrednje informacijsko vozlišče, ki bo ponujala ne samo informacije o razstavah, ampak tudi bogate digitalne vsebine, kot so virtualni ogledi, novice, video vsebine ter digitalne zbirke, ki so ena izmed najbolj obiskanih podstrani na spletni strani SEM. Razen tega bomo na spletno stran vključili spletno trgovino za vstopnice razstav in dogodkov, možnost elektronskega zbiranja prijav in odjav.
- **prisotni bomo na družbenih omrežjih**: Še naprej bomo aktivno upravljali s profili na platformah, kot so **Facebook, Instagram, YouTube**, kjer bomo objavljali privlačne vizualne vsebine, kratke videe in zgodbe, ki bodo nagovarjale predvsem mlajšo publiko in ljubitelje vizualnih medijev.
- **razvijali digitalne vsebine**: Povečali bomo produkcijo digitalnih vsebin, vključno z videi (kratke zgodbe, intervjuji z avtorji, zunanjimi sodelavci, ...).
- Čeprav so digitalni kanali v porastu, ostajajo **tiskovine** in **e-pošta** ključni za določene ciljne skupine. V tem segmentu se bomo osredotočali na: tematske zloženke in letake (ob ključnih razstavah bomo izdajali zloženke in informativne brošure, prilagojene različnim ciljnim publikam, npr. družinski vodniki) in ciljno usmerjeno e-pošto (redno

bomo obveščali naše obstoječe in potencialne obiskovalce o novostih in dogodkih, s čimer bomo spodbujali ponovne obiske).

Opredelitev ključnih sporočil – ustvarjanje znamke

Za uspešno komunikacijo in prepoznavnost muzeja v naslednjih petih letih bomo razvili jasna, enotna in privlačna ključna sporočila. Ta bodo gradila na jedru naše identitete in nas ločevala od drugih institucij. Naš cilj je, da SEM postane še bolj prepoznavna blagovna znamka, ki ne le izobražuje, ampak tudi navdihuje.

Ob komuniciranju svojih vsebin bo SEM sledil celostni grafični podobi muzeja, še naprej ustvarjal in postopoma prenavljal oz. preoblikoval poenotene grafične podobe za serije dogodkov muzeja in za ponavljajoče se tipe dogodkov (npr. prenova vabil, prenova letakov za ustvarjalne delavnice Malega mojstra idr.).

Naša ključna sporočila bodo usmerjena na naslednja področja:

- **Identiteta in strokovnost muzeja:** Poudarjali bomo, da je muzej osrednja institucija za ohranjanje in raziskovanje slovenske etnografske dediščine. S komuniciranjem bomo poudarjali našo strokovnost na področju etnologije, s poudarkom na inovativnih raziskovalnih praksah in edinstvenosti naših zbirk.
- **Unikatnost in vključenost:** Komunicirali bomo našo edinstvenost, ki jo bomo izražali skozi interaktivne razstave in sodobne interpretacije. Poudarjali bomo, da je muzej prostor za vsakogar, kjer se tradicionalna kultura sreča s sodobnimi družbenimi vprašanji.
- **Strateški cilji in projekti:** Javnost bomo seznanjali z našimi dolgoročnimi cilji in ključnimi projekti, razstavami, dogodki, digitalizacijo zbirk, pa tudi o mednarodnih partnerstvih in trajnostnem razvoju.
- **Novi slogani in pozicioniranje:** Dobro uveljavljena slogana, kot sta npr. »muzej o ljudeh, za ljudi« in "Nedelja je dan za muzej!" bomo posodobili in razširili (npr. »muzej o ljudeh, za ljudi in z ljudmi«), razvijali in uvedli pa bomo tudi nove slogane, ki bodo jasno sporočali našo identiteto in cilje, med drugim povezanost dediščine s sodobnostjo.

Strategija večanja ugleda in prepoznavnosti institucije

Skozi komuniciranje ustvarjamo močno in privlačno blagovno znamko SEM, ki bo tudi v prihodnje muzej umeščala kot sodobno, dinamično in družbeno relevantno institucijo.

Ugled in prepoznavnost SEM sta neločljivo povezana s kakovostjo naših razstav. Naša strategija bo zato vključevala več korakov, s čimer lahko zagotovimo čim bolj relevantno komuniciranje z javnostmi (v sodelovanju s snovalci, avtorji razstav ter drugimi oddelki muzeja).

Razstave SEM so skrbno premišljene zgodbe, ki jih muzej pripoveduje. Za učinkovitost razstave uporabljamo različne načine interpretacije, kot so besedilni opisi, avdiovizualna gradiva, interaktivni elementi in digitalne tehnologije, da vsebino čim bolj približamo obiskovalcem različnih starosti in interesov. Vedno bolj poudarjamo tudi večsenzorno in doživljajsko učenje, kar pomeni, da bo muzej obiskovalce vključeval prek različnih čutov (npr. sluh – glasba, dotik – predmeti za otip itd.), kar bo pomemben del muzejske komunikacije v SEM tudi v prihodnje.

Pri tem je ključnega pomena, da se zavedamo vloge načrtovanih razstav in njihovih tem. Tudi avtorji / kustosi razstav morajo v procesu načrtovanja in oblikovanja razstave že razmišljati o ciljnih skupinah in njihovih potrebah, pri tem je pomembno, da se v načrtovanje vključujeta Služba za komuniciranje in javne programe ter Oddelek za muzejsko pedagogiko in andragogiko. Teme razstav bodo izbrane tako, da bodo pritegnile različne profile obiskovalcev, od družin in mladih do strokovne javnosti in turistov. Tako bo vsaka razstava prispevala k ustvarjanju edinstvene izkušnje in s tem k širjenju muzejske publike.

Cilji:

- **Kakovostne in relevantne razstave:** Naše razstave ne bodo le zbirke predmetov, ampak bodo pripovedovale zanimive zgodbe, ki so relevantne za današnjo družbo. Vsebine razstav bodo osredotočene na trajnost, vključenost in sodobne izzive.
- **Inovativne postavitev:** Razstave bomo delno in po zmožnostih zasnovali z uporabo sodobnih tehnologij (multimedija, interaktivnost, umetna inteligenca), kar bo obiskovalcem ponudilo nepozabno izkušnjo.
- **Sodelovanje z javnostjo:** Obiskovalce bomo po zmožnostih aktivno vključevali v proces snovanja in interpretacije razstav. To bo povečalo občutek lastništva in pripadnosti.
- **Kulturni turizem:** S turističnimi partnerji bomo razvijali posebne ponudbe, ki bodo promovirale muzej kot pomembno destinacijo za kulturni turizem v Sloveniji.

Prepoznavnost institucije pa niso le programi in razstave, zato bo SEM skrbel za boljše vzdušje in lepši izgled muzeja. Čez vse leto je pomembno sistematično čiščenje razstavnih, upravnih in zunanjih površin, izpeljana bo posodobitev in zamenjava dotrajanih

informativskih tabel in implementacija manjkajočih usmerjevalnih oznak za zagotavljanje orientacije obiskovalcev, povprečno na 3 leta bo potekala zamenjava zastav pred muzejem in za označbo razstav zamenjava transparentov na fasadi muzeja, uvedli bomo vizualno poenotene materiale za zaposlene (npr. uniformirane majice za vodnike, sodobne vizitke, akreditacije ipd.).

Strategija večanja obiska

Cilj aktualne strategije je informiranje, vzpostavljanje dialoga, ozaveščanje, spodbujanje učenja, vključevanje obiskovalcev in ustvarjanje nepozabnih izkušenj. Osredotočili se bomo na komuniciranje, kjer ne bo šlo zgolj za enosmerno posredovanje informacij, temveč (čim večkrat) za dvosmeren dialog z javnostjo. S tem bo SEM aktiven in družbeno relevanten.

Glavne prioritete so:

- **Razvoj privlačnih programov:** Poudarek bo na pripravi in promociji tematskih razstav, delavnic in dogodkov, ki so relevantni za sodobno družbo. Ustvarjali bomo unikatne dogodke, kot so tematski večeri in interaktivne delavnice, ki bodo pritegnili nove ciljne skupine. Vsebine bodo ustvarjene tako, da bodo zanimive in poučne za različne starostne skupine, tudi glede na temo razstav. Kadar bo smiselno, bomo vsebine obogatili z intervencijami projektov npr. sodobne umetnosti ali oblikovanja (npr. rokodelstvo in Trgovina SEM). Kljub sodobnim trendom, ki poudarjajo uporabo digitalnih vsebin, bo SEM še vedno večinoma usmerjen v analogne predstavitve, kar bomo z besedili, videom in fotografijami odlično komunicirali tudi digitalno.
- **Ciljno usmerjena promocija:** Namesto splošnega oglaševanja bomo izvajali ciljno usmerjene promocijske kampanje. Z uporabo digitalnih orodij, kot so družbena omrežja in spletni marketing, bomo nagovarjali specifične segmente, kot so družine, mladina in tuji turisti (npr. oglasi v angleškem jeziku).
- **Krepitev partnerstev:** Aktivni bomo pri iskanju partnerstev s turističnimi agencijami, hoteli in drugimi kulturnimi ustanovami, da bomo muzej vključili v turistične pakete. S tem bomo povečali privlačnost muzeja in ga naredili bolj dostopnega za tuje obiskovalce. Spodbujali bomo čim več sodelovanja s sosednjimi muzeji in drugimi institucijami pri ustvarjanju skupnega programa na Muzejski ploščadi Metelkova.
- **Izboljšanje izkušnje obiskovalcev in evalvacije:** okrepili bomo sistem za spremljanje zadovoljstva obiskovalcev, ki nam bo omogočil redno prilagajanje in izboljševanje ponudbe. Posebna pozornost bo namenjena izboljšanju gostoljubnosti, urejenosti prostorov in hitri dostopnosti informacij. Občasno oz. po zmožnostih bomo analizirali podatke o obisku in na podlagi tega prilagajali strategije. Z merjenjem in občasnimi evalvacijami bomo zagotovili, da bodo naše aktivnosti prinesle želene rezultate.

Komuniciranje s sponzorji in partnerji

V prihodnjem petletnem obdobju se zavedamo, da je vzpostavljanje in ohranjanje partnerstev ključnega pomena za razvoj muzeja. Kljub temu se zavedamo tudi izjemnih izzivov, ki nas čakajo na tem področju, saj zahteva delo s sponzorji specifične pogoje. Trenutno so naše zmogljivosti za delo s sponzorji omejene, saj nimamo dovolj zaposlenih, ki bi se posvečali izključno temu segmentu. Za uspešno pridobivanje sponzorskih sredstev so potrebni redni stiki, čas, priprava prilagojenih ponudb in kakovostno vodenje projektov. S tem pomanjkanjem se srečujemo vsak dan, kar otežuje dolgoročno načrtovanje in izvajanje sodelovanj. Pri tem je tudi izjemno pomembna vloga vodstva muzeja, saj so odnosi s sponzorji pogosto odvisni od osebnega stika in zaupanja na najvišji ravni.

V Sloveniji se pogosto srečujemo z zadržanostjo podjetij pri financiranju kulture, saj menijo, da je financiranje javnih institucij izključno naloga države. Ko pa se podjetja odločijo za sponzorstvo, so njihova pričakovanja glede "popolnega servisa" izjemno visoka. Pričakujejo neprestano promocijo in izpolnjevanje specifičnih, pogosto tudi nerazumnih zahtev, kot so ekskluzivni dogodki ali neprestana komunikacija. Ker nas izpolnjevanje teh zahtev pogosto stane več časa in denarja, kot pa je vrednost samega sponzorstva, se bomo v prihodnjem obdobju poskušali osredotočiti na strateško partnerstvo z izbranimi podjetji, ki razumejo našo vizijo in cilje. Naš cilj je namesto iskanja kratkoročnega dobička usmerjen v dolgoročna in vzajemno koristna partnerstva.

Organizacijske usmeritve

Delovni proces v SEM je, skladno z veljavnim Pravilnikom o sistemizaciji delovnih mest in notranji organizaciji dela Slovenskega etnografskega muzeja, urejen in izvajan v okviru naslednjih organizacijskih enot

- Uprava (skupne službe)
- Strokovni oddelki,
- Programi in popularizacija: Služba za komuniciranje in javne programe, Oddelek za muzejsko pedagogiko in andragogiko

V enoti **Uprava / Skupne službe** se izvajajo dejavnosti za potrebe celotnega zavoda in so splošnega pomena za zavod in njegove organizacijske enote: Upravna služba, Finančna služba ter Tehnično-vzdrževalna služba.

V organizacijski enoti **Strokovni oddelki** se izvaja osnovna muzejska dejavnost: terensko delo, evidentiranje, zbiranje, dokumentiranje, inventariziranje, hranjenje, raziskovanje in prezentiranje muzejskega gradiva, za katero je zavod ustanovljen. V okviru te organizacijske enote delujejo: Oddelek kustodiatov, Oddelek za nesnovni kulturno dediščino, Oddelek za dokumentacijo, Oddelek za konserviranje in restavriranje, Oddelek za trajnostni razvoj in skupnostne prakse in Knjižnica.

Programi in popularizacija združuje Službo za komuniciranje in javne programe, ki deluje na ravni celovitega sporazumevanja in komuniciranja z muzejskimi javnostmi, zagotavlja in ustvarja razmere za krepitev družbenega in finančnega položaja muzeja, njegovega ugleda v javnosti in promocije vrednot kulturne dediščine in Oddelek za muzejsko pedagogiko in andragogiko, ki v sodelovanju s sodelavci iz drugih služb in oddelkov načrtuje, oblikuje, izvaja in popularizira pedagoško andragoške programe.

Organizacijska struktura muzeja je zasnovana kot spodbujevalno okolje, ki temelji na načelih sodelovanja, transparentne komunikacije in opolnomočenja zaposlenih. Vodstvo zavoda je odgovorno za vzpostavitev odzivnega timskega dela, pri čemer z vključujočim načinom vodenja zagotavlja prepoznavo in vrednotenje individualnih prispevkov k skupni viziji. Kakovost delovnega okolja muzej zagotavlja skozi sistematičen razvoj kadrov (načrtno izobraževanje in usmerjanje karijerne poti zaposlenih), strukturni dialog (redni letni razgovori z direktorjem kot mehanizem za spremljanje osebne rasti) in optimizacijo procesov (redni medoddelčni sestanki, ki služijo kot platforma za nenehne izboljšave poslovanja in krepitev institucionalne učinkovitosti).

Muzej zagotavlja varno in skladno delovanje z rednim spremljanjem ocen tveganj na vseh ravneh poslovanja ter načrtnim posodabljanjem internih aktov. Ti procesi so redno usklajeni z aktualno zakonodajo in razvojnimi potrebami notranje organizacije, kar omogoča stabilno in optimizirano delovno okolje.

Učinkovito notranje komuniciranje in vključenost zaposlenih bomo zagotavljali z

vzpostavljeno strukturo rednih srečanj na vseh ravneh: tedenski kolegiji direktorja in vodij vseh oddelkov / služb muzeja, specializiranih mesečnih sestankov vsebinskih služb za programe in popularizacijo (Služba za komuniciranje in javne programe ter Oddelek za muzejsko pedagogiko in andragogiko), dvakrat mesečno redni sestanki Oddelka kustodiatov. S slednim informiranjem na kolegijih za vse zaposlene bomo krepili neposreden pretok informacij in aktivno vključevanje posameznikov v tekoče procese, kar neposredno spodbuja timsko delo ter vzpostavlja pozitivno in ustvarjalno delovno klimo.

V skladu z najnovejšimi usmeritvami bomo sistemsko krepili spodbudno delovno okolje z investiranjem v karierni razvoj, kontinuirano izobraževanje in učinkovit prenos znanj med zaposlenimi. Za zagotavljanje objektivnosti in motivacije bomo vzpostavili jasne kriterije in merila, ki bodo služili kot strokovna podlaga za uravnoteženo odločanje o strokovnem izpopolnjevanju ter transparentnem sistemu stimuliranja in nagrajevanja delovne uspešnosti. V skladu z Uredbo o nagrajevanju delovne uspešnosti javnih uslužbencev (veljavna od januarja 2026) delavce nagrajujemo redno, enkrat mesečno, kar zagotavlja visoko stopnjo transparentnosti ter omogoča sprotno in pravično nagrajevanje hkrati z mesečno plačo zaposlenih. V skladu z določbami uredbe rezultate nagrajevanja tudi javno objavimo na oglasni deski, s čimer dodatno krepimo preglednost in zaupanje v sistem nagrajevanja.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Odprta komunikacija, prepoznavanje doprinosa posameznika, ustvarjanje pozitivne klime v kolektivu.
- Spodbudno delovno okolje in spodbujanje strokovnega razvoja.
- Redno posodabljanje internih aktov in pravilnikov.
- Izobraževanje in razvoj zaposlenih.

Izobraževanje in razvoj zaposlenih

Delež visoko izobraženih v SEM je visok. Z načrtovanimi kadrovskimi spremembami zaradi upokožitev se bo sedanja struktura v prihodnjih petih letih nekoliko spremenila. Za kvalitetno delo muzeja, pozitivno naravnano delovno okolje in možnost napredovanja je potrebno skrbeti načrtno. Zato bo muzej podpiral možnost nadaljnega študija in dodatnih izobraževanj. Zaposlenim, ki so že na vrhu lestvice akademskih nazivov, bodo sodelovanje v raziskovalnih projektih, delo na raziskavah, člankih in udeležba na kongresih dodatna spodbuda in motivacija. Priznanje strokovnega dela zaposlenih dviga tudi ugled institucije. Z novimi zaposlitvami bo SEM pridobil mlajšo generacijo kadrov, diplomantov, ki bodo lahko z inovativnim pristopom pomagali pri rasti muzeja. Prizadevali si bomo za dobro sodelovanje ter pretok znanj in izkušenj med zaposlenimi, zlasti med različnimi starostnimi skupinami.

V skladu s finančnimi zmožnostmi je treba omogočiti dodatno strokovno usposabljanje na

različnih področjih v skladu z delovnimi potrebami (muzeologija, matična stroka, restavratorstvo, računovodstvo, digitalizacija, arhivi, kadrovanje, knjižničarstvo, uredniško delo, publiciranje, pedagoško-andragoško delo ...). Spodbujati je treba izobraževanja v okviru strokovnih združenj (Slovensko etnološko društvo, Skupnost muzejev Slovenije, Slovensko muzejsko društvo, Društvo restavratorjev in konservatorjev, Zveza bibliotekarskih društev Slovenije, ICOM Slovenija, mednarodni strokovni komiteji ICOM,...). Muzej bo v skladu s finančnimi zmožnostmi omogočal udeležbo na strokovnih srečanjih, delavnicah, ekskurzijah, kjer udeleženci pridobijo koristne informacije, izmenjajo znanja in se povezujejo. Prav tako bo omogočal dodatna izobraževanja v sorodnih institucijah v tujini, pri čemer je treba iskati dodatne vire zlasti v dostopnih EU projektih (npr. Erasmus). Za to so potrebna dodatna sredstva in pazljivo načrtovanje, prav tako pa tudi transparenten sistem, ki omogoča enakovredno vključevanje strokovnih delavcev.

V aktualnem strateškem obdobju se bodo **kustosi** nenehno izpopolnjevali na svojih specifičnih raziskovalnih področjih z udeležbo na domačih in mednarodnih znanstvenih ter strokovnih dogodkih. Hkrati bodo sistematično sledili in se udeleževali izobraževanj in usposabljanj, ki jih organizirajo stanovska združenja (npr. Skupnost muzejev Slovenije, Slovensko muzejsko društvo, ICOM Slovenija in mednarodni komiteji ICOM). V okviru programa Culture Moves Europe, ki ga financira Ustvarjalna Evropa, bomo organizirali tudi obisk in izmenjavo znanj z drugimi kulturnimi institucijami v Evropi.

Poleg raziskovalnih interesov bodo kustosi usposabljanje sistematično usmerjali tudi na področja, ki so ključna za kvalitetno izvajanje naše javne službe in vzdrževanje dobrih medsebojnih odnosov v delovnem okolju. S tem zagotavljamo celostno strokovno kompetentnost, ki presega zgolj akademske okvire.

V **Oddelku za muzejsko pedagogiko in andragogiko** je potrebno poznavanje razvoja na področju muzejske pedagogike, hkrati pa tudi sledenje sodobnemu razvoju etnologije in kulturne antropologije. Oddelek bo še naprej delal poglobljene študije razstav in sodobnih pogledov v pedagoško-andragoški, muzeološki in etnološki stroki z namenom reinterpretacije muzejskih vsebin za različne ciljne skupine. Zelo so dragocena predavanja in delavnice, ki jih organizira Sekcija za izobraževanje in komuniciranje Skupnosti muzejev Slovenije. Pomemben vidik teh programov je tudi stik s kolegi iz drugih muzejev ter deljenje dobrih praks, izzivov in napak.

Po kadrovski menjavi bo potrebno znotraj oddelka med sodelavci na novo razdeliti glavna področja dela glede na glavne kompetence zaposlenih in potem glede na ugotovljeno načrtovali nadaljnji razvoj zaposlenih. V aktualnem strateškem obdobju bo več pozornosti namenjen pisanju strokovnih člankov o programih, ki jih oddelek razvija in izvaja in tudi na ta način spodbujali teoretske razmisleke.

Na področju odnosov z javnostmi so za učinkovito izvajanje muzejskega marketinga in PR ključni različni profili zaposlenih, ki delujejo kot usklajena ekipa znotraj **Službe za komuniciranje in javne programe**, v kateri delujejo tri osebe (vodja programa,

specialistka za odnose z javnostmi in grafična oblikovalka), ki si delijo naloge glede na vloge in veščine. Ti profili skupaj tvorijo celosten in učinkovit tim, ki skrbi za to, da muzej doseže svojo publiko, gradi pozitivne odnose z javnostmi in se razvija v sodoben ter relevanten prostor.

Za uresničitev ambicioznih ciljev, zastavljenih v petletni strategiji, je ključnega pomena stalno izobraževanje in razvoj kadra v Službi za komuniciranje in javne programe. V prihodnjem obdobju bo potrebno razmišljati o okrepitvi ekipe z občasno dodatno pomočjo (npr. praktikanti, študenti ali drugim zunanjim sodelavcem - specialistom za sodobne tehnologije) in s kadrom, ki bo obogatil naše kompetence in zagotovil večjo učinkovitost. Največja obremenitev, ki presega kompetence ekipe, je pomanjkanje specializirane osebe za kratke video vsebine, fotografijo in montažo. S tem bi lahko povečali kakovost in obseg naših digitalnih vsebin, kar je ključno za doseganje mlajših ciljnih skupin in večanje prepoznavnosti na spletu. Celotna ekipa se bo redno izobraževala na področju novih komunikacijskih trendov in digitalnih tehnologij. To vključuje usposabljanje za komuniciranje v kulturi, uporabo orodij umetne inteligence, spletni marketing in analizo podatkov. Služba bo spodbujala izmenjavo znanja med obstoječimi in novimi sodelavci, s čimer bomo okrepila skupinske kompetence in izboljšala timsko delo.

V Oddelku za konserviranje in restavriranje bo večji poudarek na izobraževanjih na področju kopistike ter za specializiranih potrebah, ki jih ima muzej (les, kovina, tekstil). **V Oddelku za dokumentacijo** bomo sledili in še naprej soustvarjali program digitalizacije muzejev, ki bo (upajmo) nasledil projekt e-Dediščina, kjer smo tudi aktivno sodelovali. **Oddelek knjižnice** bo nadaljeval svojo aktivno vlogo med specialnimi knjižnicami ter seveda v sistemu COBISS. **Vse zaposlene** bomo še naprej izobraževali o digitalni varnosti in od drugih svetovnih zbirkah novostih na področju dela. Pri tem se bomo v večji meri naslonili na programe, ki jih ponuja Upravna akademija na Ministrstvu za javno upravo (profesionalni javni nastop, komuniciranje in delo v timu, obvladovanje stresa in izgorelosti na delovnem mestu, usposabljanje za facilitiranje...).

Izhodišča za kadrovski načrt

Podlaga za kadrovski načrt v strateškem obdobju je aktualni Kadrovski načrt in veljavni Pravilnik o sistematizaciji delovnih mest ter soglasje Ministrstva za kulturo. Že iz časa prejšnjega strateškega obdobja je ob analizi organizacije dela in kadrovske strukture prepoznana velika potreba po dodatnih delovnih mestih na določenih področjih, ki so posledica večanja obsega dela muzeja in nezaposlovanja po upokojitvah v preteklih letih (ZUJF), kadrovskih menjav in sprememb delovnih mest.

Kadrovski razvoj muzeja v tem strateškem obdobju temelji na zagotavljanju stabilnega, strokovno usposobljenega in razvojno naravnane kadra, ki bo lahko učinkovito odgovarjal na vse širši obseg nalog muzeja. Te izhajajo tako iz temeljnega poslanstva varovanja in predstavljanja kulturne dediščine kot tudi iz povečanih pričakovanj

ustanoviteljev, obiskovalcev in sodelujočih institucij.

Poseben poudarek je namenjen zagotavljanju stabilnega financiranja ključnih podpornih delovnih mest. Med njimi izstopa delovno mesto muzejskega informatorja, ki se trenutno financira iz lastnih sredstev, zaradi česar je dolgoročno ogroženo. Gre za nepogrešljivo funkcijo, ki zagotavlja kontinuiteto dela z obiskovalci, kakovostno uporabniško izkušnjo ter organizacijo dela na recepciji, vključno z usklajevanjem študentskega dela. V prihodnjem obdobju si bo muzej prizadeval za sistemsko ureditev financiranja tega delovnega mesta, saj je ključno za nemoteno delovanje in dostopnost muzeja javnosti.

Na področju knjižnične dejavnosti se je v preteklem obdobju zaradi kadrovskih sprememb zmanjšalo število zaposlenih, saj ob upokojitvi bibliotekarke delovno mesto ni bilo nadomeščeno enakovredno, temveč preoblikovano. Ob tem pa se obseg nalog in pomen knjižnice povečujeta, tako na področju podpore strokovnemu delu kot tudi dostopnosti virov. Zato je v prihodnjem obdobju nujna kadrovska okrepitev knjižnice, ki bo omogočila nemoteno izvajanje dejavnosti in nadaljnji razvoj tega segmenta.

Muzej se hkrati sooča z novimi nalogami, ki izhajajo iz sodelovanja z Ministrstvom za gospodarstvo, turizem in šport, zlasti na področju vzdrževanja registra rokodelstva. Zaradi specifičnosti in obsega teh nalog potekajo aktivnosti za zagotovitev financiranja dodatnega delovnega mesta, ki bo sistematično skrbelo za upravljanje in razvoj tega registra.

Obseg dela Oddelka za konserviranje in restavriranje ter dodatne delovne naloge vodje depoja so zaradi obsežnih depojev, dislociranega dela depoja ter sodobnih potreb na področju ohranjanja kulturne dediščine zelo velike in presegajo zmožnosti trenutnega delovnega mesta. Zaradi načrtovane reorganizacije depojev po sodobni muzejski metodi in potrebi po krepitvi dokumentacijske sledljivosti predmetov v depojih je nujna zaposlitev dodatne osebe, ki bo skrbela za to področje.

Zaradi vse intenzivnejšega vključevanja muzeja v domače in mednarodne projekte postaja projektno delo ena ključnih razvojnih osi. Za učinkovito načrtovanje, izvajanje in administriranje projektov je nujna zaposlitev specializiranega kadra za vodenje projektov. Predvideno je, da se to delovno mesto vsaj deloma financira iz projektnih sredstev, hkrati pa pomembno prispeva h krepitvi Oddelka za trajnostni razvoj in skupnostne prakse ter k večji uspešnosti muzeja pri pridobivanju zunanjih virov.

Izjemno pomembno področje predstavlja tudi zaposlovanje tehničnega kadra, ki zaradi velike dinamike na trgu dela predstavlja poseben izziv, na katerega javni sektor zaradi svoje systemske togosti pogosto ne more dovolj hitro in učinkovito odgovoriti. Zato bo nujno proaktivno pristopiti k iskanju visoko motiviranih in usposobljenih tehničnih sodelavcev. Izkušnje kažejo, da tak kader pomembno prispeva k učinkovitejšemu delovanju vseh oddelkov muzeja, izboljšuje operativno podporo programom ter hkrati omogoča racionalizacijo stroškov in bolj trajnostno upravljanje virov.

V digitalni dobi, ko celotno delovanje muzeja sloni na računalniški infrastrukturi in je

zagotavljanje kibernetске varnosti kritičnega pomena, stremimo k prehodu z zunanjega vzdrževanja na lasten IT-kader, kar bi omogočilo nujno odzivnost in neposredno podporo zaposlenim. Vključitev IT-strokovnjaka v jedro ekipe bi SEM-u omogočila hitrejšo digitalno preobrazbo, od optimizacije upravljanja digitalnih arhivov do razvoja interaktivnih razstavnih izkušenj. Namesto zunanjega vzdrževanja bi lasten kader zagotovil boljšo kibernetско varnost in tehnološko podporo raziskovalnim projektom, kar je ključno za konkurenčnost muzeja v informacijski družbi.

Celostno gledano kadrovski načrt stremi k stabilizaciji obstoječih ključnih delovnih mest, odpravljanju identificiranih kadrovskih vrzeli ter vzpostavitvi novih funkcij, ki bodo muzeju omogočile dolgoročen razvoj, večjo dostopnost in okrepljeno vlogo v širšem družbenem prostoru.

V muzeju se v strateškem obdobju do leta 2030 pričakuje večje število upokojitev. Muzej trenutno (april 2026) zaposluje 32 oseb, od tega je 30 oseb financirano s strani Ministrstva za kulturo, 2 osebi pa sta zaposleni na projektih.

Do konca strateškega obdobja leta 2030 je pričakovan sorazmerno velik delež upokojitev (več kot 25% vseh zaposlenih), zato je iskanje dobrih kadrov ena od prioritete tega strateškega obdobja. V ta namen je potrebno spremljanje kadrov na daljše časovno obdobje. SEM bo sledil dinamiki potreb in prestrukturiranju tudi z ustreznimi spremembami internih aktov, Pravilnikom o sistemizaciji delovnih mest in notranji organizaciji dela SEM ter kadrovskim načrtom. Muzej si bo prizadeval za upoštevanje potreb po novih delovnih mestih s strani ustanovitelja ter drugih možnih razpisov.

Cilji za obdobje 2026-2030

- Zagotoviti sistemsko financiranje ključnih delovnih mest (muzejski informator).
- Okrepiti kadre v knjižnici.
- Vzpostaviti delovno mesto za register rokodelstva (v sodelovanju z Ministrstvom za gospodarstvo, turizem in šport).
- Zaposliti projektne vodje in okrepiti projektno financiranje.
- Okrepiti tehnični kader za večjo učinkovitost in nižje stroške muzeja.
- Vzpostaviti novo delovno mesto IT-strokovnjaka.
- Stabilizirati kadrovsko strukturo in podpreti dolgoročni razvoj muzeja.
- Iskanje kvalitetnih in visoko motiviranih kadrov ob predvidenih upokojitvah, spremljanje kadrov na daljše časovno obdobje.

Interdisciplinarno sodelovanje in povezovanje oddelkov

Slovenski etnografski muzej deluje kot dinamičen preplet strokovnih in tehničnih znanj, v katerem je uspešnost posameznega oddelka neločljivo povezana s strokovnim prispevkom

in sodelovanjem vseh ostalih enot. V prihodnjem petletnem obdobju bo muzej krepil kulturo povezovanja, saj verjamemo, da le celovit pristop zagotavlja vrhunske rezultate na področju varovanja, raziskovanja in interpretacije kulturne dediščine. Sodelovanje med kustodiat, konservatorsko-restavratorskim oddelkom, dokumentacijo, knjižnico, pedagoško-andragoškim oddelkom ter službo za komuniciranje in javne programe bo **načrtovano in usklajeno že v prvih fazah snovanja projektov**. S takšnim pristopom zagotavljamo, da so naše vsebine strokovno utemeljene, sporočila pa avtentična in verodostojna.

Pri načrtovanju razstav in projektov bodo vse strokovne službe sodelovale že v fazi idejne zasnove. Kustosi kot nosilci vsebin bodo skupaj s konservatorji-restavratorji določali pogoje razstavljanja, z dokumentalisti in knjižničarji pa raziskovali vire za bogatejšo interpretacijo. Hkrati bodo v proces od samega začetka vključeni muzejski pedagogi in služba za komuniciranje in javne programe, kar bo zagotovilo, da bodo razstave in programi od samega začetka ustvarjeni z mislijo na ciljne skupine in njihove potrebe. Takšna procesna prepletenost omogoča, da se pedagoško-andragoški programi in komunikacijske strategije razvijajo organsko skupaj z razstavno vsebino.

Muzej bo spodbujal aktivno izmenjavo virov in znanj med oddelki. Pri komuniciranju in raziskovanju se bomo naslanjali na bogato hišno fototeko in knjižnične fonde, ki širijo teme naših objav in strokovnih del. Sodelovanje s hišno fotografijo bo zagotavljalo sistematično dokumentiranje muzejskega življenja – od konservatorskih posegov do javnih programov. Poseben poudarek bo namenjen prenosu specializiranih znanj konservatorsko-restavratorskega oddelka v javne programe, s čimer bomo javnost ozaveščali o pomenu materialnega ohranjanja dediščine.

Za dosego teh ciljev bomo vpeljali naslednje operativne standarde:

- **Redni medoddelčni sestanki:** Redna izmenjava informacij o tekočih in prihodnjih projektih bo omogočila boljšo pripravljenost vseh služb na prihajajoče naloge in optimalno razporeditev virov.
- **Interdisciplinarne projektne skupine:** Spodbujali bomo oblikovanje skupin, v katerih sodelavci iz različnih oddelkov združijo svoje specifične izkušnje. Takšen način dela prinaša bolj celovit in inovativen pristop k interpretaciji dediščine.
- **Skupne raziskave in izobraževanja:** Podpirali bomo projekte, ki povezujejo teoretična dognanja kustosov s praktičnimi izkušnjami restavratorjev in komunikacijskimi veščinami in znanjem pedagogov.

Z zavedanjem, da smo del enotnega organizma, bomo v prihodnjih petih letih gradili na povezanosti, ki presega zgolj administrativno sodelovanje. Naš cilj je **institucionalna kultura dialoga**, ki Slovenski etnografski muzej utrjuje kot odprto, strokovno in v prihodnost usmerjeno ustanovo.

Finance

Strategija investicijskih vlaganj in posodabljanja infrastrukture

Slovenski etnografski muzej od leta 1997 deluje v prostorih nekdanje vojašnice na Metelkovi 2. Kljub takratni prenovi se objekta (razstavna in upravna hiša) danes soočata z resnimi infrastrukturnimi izzivi. Zaradi konstrukcijskih napak in dotrajanosti materialov prihaja do zamakanja in vdorov vode, kar neposredno ogroža nacionalno kulturno dediščino v depojih pod objektoma. Dodatno obremenitev predstavlja nezadostna kvadratura prostorov v podzemnem delu pod ploščadjo Metelkova, zato muzej najema dodaten skladiščni prostor s strani podjetja BPT v Tržiču.

Tehnična in informacijska oprema sta bili v zadnjem času intenzivno posodobljeni (zaradi ukinitve podpore OS Windows 10), v letu 2026 bo kupljen tudi nov strežnik, ki predstavlja ključno informacijsko okolje za delovanje muzeja (na njem deluje računovodski in pisarniški program SAOP ter muzejski dokumentacijski program Galis). Z razvojem konservatorsko-restavratorske stroke so se pojavile potrebe po tehnološko zahtevnejši opremi in funkcionalni preureditvi delovnih prostorov.

Prioritetni cilji investicijskega načrta do leta 2030

V skladu s finančnimi zmožnostmi in sredstvi ustanovitelja bo SEM sistematično izvajal investicije na naslednjih področjih:

A. Sanacija objektov in varovanje dediščine

- **Celovita sanacija vlage:** Prednostna rešitev težav s kapilarno vlago na fasadah in v kletnih prostorih ter sanacija zamakanja v depojih.
- **Sanacija ravne strehe** nad prizidkom razstavne hiše in sanacija zamakanja steklenih površin prizidka.
- **Energetska in klimatska posodobitev:** Zamenjava centralnega nadzornega sistema (CNS) za krmiljenje ogrevanja, hlajenja in prezračevanja. Nakup avtomatike za toplotno-hladilno postajo ter namestitev sodobnih razvlažilcev in vlažilcev za stabilne pogoje hrambe.
- **Posodobitev depojev:** Nakup opreme za optimizacijo depojskih prostorov in vzpostavitev naprednega sistema za monitoring mikroklima.
- **Reorganizacija depojev in ureditev primernih pogojev** za vse pomembnejše predmete, kar pomeni tudi selitev depoja za zbirke iz Azije, Oceanije in Avstralije v primernejše prostore.
- **Ureditev dodatnega prostora** za specializirano knjižnično gradivo.

- **Dolgoročen projekt, ki presega obseg te strategije je tudi ureditev mansarde upravne hiše v uporaben prostor** kot dodaten prostor za shranjevanje knjižničnega ali arhivskega gradiva.

B. Tehnološki in digitalni preboj

- **Nadaljevanje celovite prenova IKT opreme:** Zamenjava vseh računalniških enot, starejših od petih let, ter prehod na sodobne operacijske sisteme in varno mrežno infrastrukturo.
- **Tehnična posodobitev razstav:** Prehod na energetske varčne LED razsvetljavo s specifičnimi svetili za muzejsko gradivo ter zamenjava celotne AV opreme na stalnih razstavah.
- **Varnostni sistemi:** Celovita posodobitev videonadzornega sistema in redno vzdrževanje vertikalnih komunikacij (dvigala) v obeh objektih.

C. Reorganizacija prostorov za obiskovalce

- Uporaba in aktivacija obstoječih koticov razstavne hiše in večji fleksibilnosti razstavišč z občasnimi razstavami, ki bodo z inovativnim načrtovanjem omogočala hitre prilagoditve za dnevne dogodke
- Priprava idejnega projekta za nov, sodobno opremljen večnamenski prostor v razstavni hiši SEM, ki bo s svojo tehnično opremljenostjo služil kot osrednje prizorišče za raznolike kulturne prireditve

D. Specializirana oprema

- **Konservatorsko-restavratorski oddelek:** Vzpostavitev nove delavnice in nakup tehnološko zahtevne opreme za zahtevne posege na etnografskem gradivu.
- **Oprema za varno delo:** Prilagajanje infrastrukture novim zdravstvenim in varnostnim standardom za preprečevanje širjenja nalezljivih bolezni.

E. Trajnostna naravnost

Vse investicije bodo načrtovane po načelu trajnosti, s ciljem zmanjšanja ogljičnega odtisa muzeja, nižanja stroškov energije in uporabe materialov z dolgo življenjsko dobo. S tem bo SEM do leta 2030 postal tehnološko napredna, varna in obiskovalcem prijazna nacionalna institucija.

Strategija financiranja

Slovenski etnografski muzej kot osrednja državna muzejska institucija na področju etnologije deluje kot javni zavod, čigar stabilnost primarno temelji na proračunskih sredstvih ustanovitelja, Ministrstva za kulturo Republike Slovenije. Izkušnje preteklega obdobja, zaznamovanega z globalno zdravstveno krizo in nihanji v kulturnem turizmu, so jasno pokazale na nujnost uravnoveženega modela financiranja. Čeprav javna sredstva ostajajo hrbtenica delovanja, postaja razpršenost virov – vključno z lastnimi prihodki in predvsem evropskimi projektnimi sredstvi – ključni pogoj za dolgoročno finančno odpornost in razvojno ambicioznost muzeja.

V petletnem obdobju 2026–2030 bo finančna politika muzeja usmerjena v zagotavljanje predvidljivosti javne službe ob sočasnem povečevanju finančne avtonomije. Naš cilj je optimizirati razmerje med stabilnim javnim financiranjem in variabilnimi viri, kar bo muzeju omogočilo večjo neodvisnost pri razvoju programov in razstav. Sredstva bomo prednostno usmerjali v trajnostne kadrovske rešitve in programske prioritete, pri čemer bo ključno povezovanje finančnega načrtovanja z dolgoročnimi razvojnimi cilji institucije.

Finančni model SEM temelji na štirih ključnih stebrih:

- **Prihodki iz sredstev javnih financ:** Osrednji vir ostaja državni proračun, ki krije osnovno dejavnost in investicije po letnih programih, vključno z izrednimi sanacijskimi sredstvi za infrastrukturo.
- **Drugi prihodki iz naslova javne službe:** Ti prihodki izvirajo iz vstopnin, izvedbe pedagoško-andragoških delavnic, strokovnih storitev, uporabe muzejskega gradiva, prodaje publikacij ter namenskih prispevkov za izvajanje skupnih aktivnosti.
- **Tržna dejavnost:** Sem uvrščamo prihodke od prodaje v muzejski trgovini in organizacije dogodkov v prostorih muzeja.
- **Projektna in mednarodna sredstva:** To področje predstavlja največji razvojni potencial. Sredstva iz EU skladov in mednarodnih partnerstev so namenjena raziskavam, digitalizaciji, razvoju kompetenc zaposlenih in nadgradnji razstavne infrastrukture.

Muzej bo v prihodnje deloval proaktivno pri pridobivanju domačih in mednarodnih projektov, ki jih razumemo kot strateški vir za tehnološki in vsebinski napredek. Lastna sredstva bomo dosledno vračali v osnovno dejavnost, hkrati pa bomo razvijali nove tržne produkte in krepili modele sponzorstev ter donacij. Finančni razvoj bo tesno povezan z učinkovitim upravljanjem stroškov in optimizacijo poslovanja.

Finančna strategija 2026–2030 je zaveza k odgovornemu in premišljenemu upravljanju, ki združuje varnost javnega sektorja s prodornostjo projektne dela. S stabilnim finančnim

temeljem bo Slovenski etnografski muzej utrdil svojo vlogo sodobne, družbeno relevantne in mednarodno vpete institucije, ki je sposobna odgovoriti na izzive časa.

Sredstva iz javnih virov

Model javnega financiranja in sistemski viri

Finančni viri Slovenskega etnografskega muzeja temeljijo na sistemskega financiranju ustanovitelja. Ministrstvo za kulturo na podlagi letnih programov dela in finančnih načrtov muzeju zagotavlja sredstva za tri ključne stebre delovanja: **plačilo stroškov dela in dajatev, splošne obratovalne stroške ter programske materialne stroške.**

V obdobju do leta 2030 bo muzej stremel k temu, da sredstva za plačilo dela v celoti sledijo dejanskim kadrovskim potrebam in razvojnim načrtom, ki so opredeljeni v kadrovski strategiji. Pri obratovalnih stroških, ki so zaradi energetske situacije in vzdrževanja dveh objektov na Metelkovi podvrženi tržnim nihanjem, bo SEM zasledoval cilje energetske učinkovitosti in optimizacije porabe.

Programska sredstva in kakovost izvedbe

Največjo variabilno postavko v okviru javnih sredstev predstavljajo programska sredstva. Ta so neposredno vezana na obseg in strokovno kakovost predloženih projektov, ki jih ocenjuje Strokovna komisija za področje premične kulturne dediščine. V strateškem obdobju 2026–2030 bo SEM:

- **skrbno načrtoval programe**, ki so neposredno usklajeni s poslanstvom muzeja in prednostnimi nalogami Nacionalnega programa za kulturo;
- **vključeval nosilne teme**, opredeljene v letnih pozivih Ministrstva za kulturo, ter jih povezoval z aktualnimi družbenimi izzivi (trajnostni razvoj, digitalna preobrazba, vključevanje ranljivih skupin);
- **krepi raziskovalno dejavnost**, za katero pridobiva sredstva Javne agencije za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost RS (ARIS) na podlagi uspešnih prijav na nacionalne razpise.

Upravljanje s presežki in investicijski razvoj

Presežek prihodkov nad odhodki bo muzej tudi v prihodnje namensko usmerjal v **razvoj lastne dejavnosti**, izboljšanje uporabniške izkušnje in tehnološko posodobitev. O uporabi teh sredstev se bo, skladno z zakonodajo, odločalo na predlog direktorja in po predhodnem mnenju Sveta zavoda, ob potrditvi ustanovitelja.

Poseben poudarek bo namenjen pridobivanju investicijskih sredstev za večja vlaganja, ki presegajo redne vzdrževalne stroške. SEM bo z rednim poročanjem in utemeljevanjem infrastrukturnih potreb (npr. sanacija vlage, posodobitev depojev) sodeloval z Ministrstvom za kulturo pri zagotavljanju sredstev za ključne investicije, ki so nujne za varno hrambo nacionalnega bogastva in sodobno prezentacijo dediščine.

Lastna sredstva, tržna dejavnost in projektna sredstva

Analiza preteklega obdobja potrjuje, da je SEM sposoben generirati pomemben delež lastnih sredstev prek izvajanja javne službe (vstopnine, pedagoško-andragoški programi, uporaba gradiva) in prodaje v muzejski trgovini. V novo strateško obdobje 2026–2030 vstopamo z ambicijo rasti obiska, ki temelji na kakovostni izkušnji obiskovalcev in visoki odzivnosti na potrebe domačih in tujih gostov. Med drugim priložnost za povečanje prihodkov vidimo v tesnejšem povezovanju z akterji na področju turizma in vzpostavljanju SEM kot "obvezne postojanke" (t.i. »must-see«) v Ljubljani. Ključ do vračanja obiskovalcev in privabljanja novih so izkustveni dogodki, inovativni programi in vizualno močne razstave.

Nadaljnji razvoj Trgovine SEM

Muzejska trgovina se je po obsežni prenovi leta 2021 uveljavila kot stičišče, ki ponuja spominke in izdelke, ki so delo sodobnih slovenskih rokodelcev, s čimer neposredno podpira lokalno ustvarjalnost in ohranjanje tradicionalnih veščin. Cilj naslednjega obdobja je nadgradnja, ki bo prinesla pomembnejši vir tržnega prihodka.

- Lastna blagovna znamka: Razvijali bomo ekskluzivne linije izdelkov, ki sledijo razstavnemu programu in interpretirajo etnografske motive na sodoben, trajnosten način.
- Reprodukcijske in digitalni arhivi: Priložnost vidimo v trženju reprodukcij iz bogate fototeke SEM. Visokokakovostne reprodukcije analognih fotografij so lahko sodoben trend in obenem vrednost muzejskega arhiva.
- E-trgovina: Za povečanje dosega bomo razširili ponudbo naših storitev tudi na splet, kar bo omogočilo nakup vstopnic in drugih oblik obiska neodvisno od fizičnega obiska ter obenem omogočilo rezervacijski sistem brez tveganja za muzej (trenutno tvegamo, da se obiskovalci kljub rezervaciji dogodka ne udeležijo in tako ne poravnajo zneska za participacijo).

Partnerstva, donacije in sponzorstva

Donacije ostajajo primarni način pridobivanja gradiva in dopolnjevanja zbirk s strani posameznikov. Na področju sponzorstev pa bo SEM aktivno iskal partnerstva v

gospodarstvu. Namesto klasičnih donacij bomo spodbujali vsebinska partnerstva, kjer sponzorska sredstva neposredno podpirajo dodatno promocijo projektov, digitalizacijo specifičnih zbirk ali izvedbo odmevnih razstav, s čimer podjetja uresničujejo svojo družbeno odgovornost.

Strateški cilji do leta 2030

- Povečanje prihodkov iz javne službe.
- Aktivna prijava na EU projekte, ki prinašajo dodatna sredstva za razvoj predvidenih vsebin.
- Krepitev tržne dejavnosti: Razvoj vsaj treh novih linij izdelkov lastne blagovne znamke, vezanih na naše zbirke.
- Uvedba spletne trgovine za naše storitve.
- Finančna odpornost: Vzpostavitev sponzorskega modela "Partnerji SEM" za dolgoročno sodelovanje z gospodarstvom.
- Optimizacija stroškov poslovanja z uvajanjem energetske varčnih rešitev in digitalizacijo procesov.

Kazalniki uspešnosti

Finančni kazalniki:

- indeks primerjave med načrtovanimi in realiziranimi stroški,
- kazalnik deleža nejavnih sredstev.

Kazalnik učinkovitosti izvajanja javne službe:

- realizacija letnega programa dela,
- odstotek razstavljenih predmetov,
- število novo pridobljenih predmetov,
- število inventariziranih predmetov,
- število konserviranih in restavriranih predmetov,
- število izdanih publikacij,
- število udeležb na konferencah s prispevki,
- število predmetov na javnih omrežjih – digitalne zbirke,
- število aktivno sodelujočih inštitucij s SEM,
- urejenost depojev.

Knjižnica SEM:

- število obiska in izposoj,
- število novih uporabnikov,
- število katalogiziranih enot.

Koordinator varstva nesnovne kulturne dediščine

- število novih vpisov enot in nosilcev v Register NKD,
- število aktivnosti za vpisane nosilce v Register NKD.

Kazalnik dela z javnostjo:

- število izvedenih javnih programov,
- število obiskovalcev na programih in razstavah po kategorijah (otroci, dijaki in študentje, odrasli, upokojenci, družine, turisti),
- število stalnih obiskovalcev muzeja,
- število obiskovalcev spletne strani,
- število sledilcev na družbenih omrežjih,
- število potujočih razstav, gostovanj,
- evalvacija doživetja obiska muzeja.

Kazalnik uspešnega razvoja zaposlenih:

- število zaposlenih, ki imajo osebne cilje usklajene s cilji muzeja,
- število usposabljanj zaposlenih na strokovnih področjih.

Kolofon

Strategijo je pripravil Blaž Verbič, direktor

Vsebinsko strategije so prispevali:

dr. Tina Palaić, Vodja Oddelka kustodiatov

mag. Maja Kostric Grubišić, vodja Službe za komuniciranje in javne programe

Gregor Kos, vodja Oddelka za konservacijo in restavriranje

Miha Špiček, vodja Oddelka za dokumentacijo

Katarina Nahtigal, vodja Oddelka za muzejsko pedagogiko in andragogiko

mag. Gregor Ilaš, vodja Knjižnice

Alenka Dušak, vodja Finančne službe

Natalija Bubnjar, poslovna sekretarka

in drugi sodelavci SEM.

Vsebina strategije je bila sooblikovana tudi na dveh delavnicah 21. 11. 2025 in 28. 11. 2025, na katero so bili vabljeni vsi zaposleni.

Svet zavoda SEM je Strateški načrt potrdil na svoji _____ redni seji dne _____ .

Strokovni svet SEM je ugotovil ustreznost
Strateškega načrta na svoji _____ seji dne _____.

Predhodno pozitivno mnenje k Strateškemu načrtu
je Ministrstvo za kulturo podalo dne _____.

Ljubljana, _____

Blaž Verbič,
direktor SEM